



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO,
PARA LA GERENCIA DE COORDINACIÓN REGIONAL "C" DE LA DIRECCIÓN GENERAL
DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN LA EMPRESA SEPOMEX (CORREOS DE
MÉXICO).**

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MAGALY VILLA RODRÍGUEZ

ASESOR:

L.A. Y MAESTRO FRANCISCO SOLARES ALTAMIRANO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron para lograr esta hermosa realidad.

Dedico el presente trabajo

A dios:

Te doy gracias por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, sin duda alguna la luz de tu sabiduría fue la que me guio para poder cumplir el sueño que persigue todo estudiante.

A mis padres:

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida entera de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su apoyo. Porque gracias a su apoyo y consejos he llegado a realizar una de mis más grandes metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mi hermana:

La cual siempre me apoya en los buenos y malos momentos de mi vida.

A la universidad:

Con todo mi agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, y en especial a mi Facultad, por haberme brindado la oportunidad de formarme dentro de ella.

A mi asesor:

Gracias por ser la guía de este trabajo.

Al Lic. Y amigo Adrian Segura Sánchez:

El cual me brindo siempre su apoyo incondicional para lograr el desarrollo de este proyecto.

Mi más sincera gratitud y agradecimiento a todas y cada una de estas personas que hicieron posible el cumplimiento de una meta planteada en mi vida **GRACIAS.**

Magaly Villa Rodríguez.

	Pág.
Introducción _____	1
CAPÍTULO I	
METODOLOGÍA	
1.1 Definición del proyecto_____	5
1.2 Objetivo_____	5
1.3 Justificación_____	6
1.4 Desarrollo_____	8
CAPÍTULO II	
LA CALIDAD EN EL SERVICIO	
2.1 Historia de la calidad_____	12
2.2 Concepto de Calidad Y Administración para la calidad_____	22
2.3 Naturaleza y Concepto de Servicio_____	25
2.4 Naturaleza y Concepto de Calidad en el Servicio_____	30
2.5 Las Teorías de la calidad: Ishikawa, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby y Shewhart_____	33
2.6 Concepto y principios de la Gestión de Calidad._____	34
CAPÍTULO III	
DESARROLLO DIRECTIVO PARA LA CALIDAD.	
3.1 Importancia del liderazgo en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad_____	41
3.2 Nuevas habilidades para el líder empresarial y modelos de liderazgo_____	45
3.3 El trabajo en equipo dentro de un modelo de calidad_____	50
3.4 La importancia de construir equipos de trabajo_____	51
3.5 Habilidades o técnicas interactivas de solución de problemas en equipos_____	52

CAPÍTULO IV

CONTROL DE CALIDAD, HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS, INSTRUMENTOS Y MÉTODOS PRÁCTICOS PARA SU APLICACIÓN.

4.1 Concepto de control de calidad_____	56
4.2 Análisis del significado del control de calidad_____	56
4.3 Importancia del control de calidad_____	57
4.4 Importancia del control estadístico de procesos, herramientas básicas de calidad e instrumentos para la evaluación de la calidad en el servicio_____	57
4.5 Métodos de control y de advertencia_____	65

CAPÍTULO V

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, PARA LA GERENCIA DE COORDINACIÓN REGIONAL “C” DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN LA EMPRESA SEPOMEX (Correos de México).

5.1 Datos generales de la empresa_____	70
5.2 Planteamiento del proyecto (Diagnóstico)_____	80
5.3 Desarrollo del proyecto_____	89
5.4 Análisis de la información_____	93
5.5 Propuestas_____	97
CONCLUSIONES _____	107
ANEXOS _____	110
BIBLIOGRAFÍA _____	121

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

Hablar del tema de calidad no es sencillo, en virtud de que son demasiados agentes los que participan para que se pueda llevar a cabo de manera íntegra; entre dichos agentes se encuentran el liderazgo, la cultura organizacional, la motivación, la preparación y el conocimiento, la comunicación y el trabajo en equipo, entre otros.

Con relación a lo anterior manifiesto a la organización como un sistema, en el que convergen diversos aspectos que se encuentran íntimamente relacionados entre sí, y que la carencia de cualquiera de ellos obstaculizaría cualquier posibilidad de dar apertura a un proceso de cambio y la búsqueda de mejora continua, pero no sólo eso sino que a su vez se vería severamente afectado el desarrollo y crecimiento de la misma organización.

Es por ello que el propósito primordial del presente trabajo es diseñar un programa de calidad que ayude a la identificación de problemas en los servicios y la instrumentación de estrategias que nos permitan realizar mejoras en la Gerencia de Coordinación Regional "C" de la Dirección Corporativa de Administración y Finanzas de la empresa Sepomex (Correos de México), a partir del análisis básico de sus procesos, análisis de personal que labora en la organización y también por medio de la interacción con el cliente, agente sumamente importante que es necesario tomar en cuenta para poder determinar la dirección de la empresa. Así como describir las diversas teorías y principios de la calidad, con la finalidad de analizar su aplicabilidad al mundo real, además de explicar el papel tan importante que juega el liderazgo dentro de las organizaciones para el logro de diversos objetivos, pero en especial el de la calidad aspecto de gran relevancia.

Para el logro de estos propósitos, es preciso resaltar lo importante que es contar con la participación adecuada de los equipos de trabajo, que cuenten con una visión enfocada a alcanzar la calidad en el servicio dentro de la organización, pero en especial en el área de interés antes mencionada, o que esta se les vaya creando por medio del ejemplo, actitudes y actividades que se manifiesten por parte de los altos directivos.

Por otro lado, el uso apropiado de algunas herramientas, instrumentos o métodos que apoyen el análisis de la calidad en las organizaciones de servicios, se recupera como parte importante en la instrumentación ya que estas contribuyen a mantener los procesos bajo control y así garantizar la calidad del servicio que se proporciona al cliente-usuario.

Partiendo de estas ideas generales, en el capítulo I se hace referencia a la metodología del proyecto para visualizar de forma general el contenido del mismo, el ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, la factibilidad, alcance y por último lo que se espera de este; todo esto con el propósito obtener una visión general de lo que contiene el presente proyecto.

El Capítulo II resaltaré la importancia de promover cambios dentro de las organizaciones principalmente en el recurso humano quien es responsable de originar procesos de calidad. En este sentido se habla de la necesidad de adoptar una filosofía de la calidad, para perfeccionar este aspecto me referiré a los conceptos fundamentales de calidad y servicio; así como a las aplicaciones de las teorías de la calidad: Ishikawa, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby y Shewhart. Por otra parte se rescatan algunos principios derivados de la gestión de la calidad.

En el capítulo III se hace un análisis sobre la importancia que tiene el liderazgo y el trabajo en la participación de la calidad en el servicio. Así mismo menciono las bases para desarrollar la capacidad de emplear técnicas que permitan mejorar habilidades para liderar de procesos de cambio en diversas áreas de la organización, así como constituir equipos de trabajo que contribuyan al logro de los objetivos.

En el capítulo siguiente se muestra el control de la calidad, en cuanto a los procesos se refiere ya que para tener un control adecuado de la empresa o las distintas áreas que la integran es de suma importancia identificar cuáles son las herramientas, instrumentos o métodos para evaluar la calidad ya sea de los procesos para productos o servicios, de tal forma que se tenga una amplia visión de cuáles pueden ser las más idóneas de aplicar de acuerdo a las situaciones que se presentan o en el área que se desea aplicar el sistema de calidad en el servicio. Se resalta el control como parte primordial en la búsqueda de la mejora continua, el desarrollo, crecimiento, cambio y la consecuente calidad en el servicio para poder cubrir las expectativas de combinar tanto la entrega de buenos productos o servicios que van de la mano con la atención al cliente, teniendo en cuenta que debe haber un equilibrio entre estos dos factores de gran relevancia para las empresas.

El capítulo V presenta información relevante en cuanto a la organización en donde se implementó el sistema de calidad en el servicio, proporcionando bases fundamentales que hagan constar las necesidades por las cuales se llevo a cabo el presente trabajo; así como lo siguiente: a) planteamiento (diagnóstico) b) desarrollo del proyecto e identificación de problemas de calidad en el servicio; c) relevancia del tema y detección de problemas; d) análisis de la información; e) alcances del proyecto. f) diseño de propuestas de solución.

Es importante mencionar que esta propuesta no se ha implementado en las organizaciones privadas ni públicas de forma interna; esto es resultado de experiencias compartidas y modificaciones a través de su aplicación motivo por lo cual hay que considerar que es combinación de diversos puntos de opinión los cuales aportan información de gran relevancia y constituyen a la formación de un sistema según las necesidades de ésta empresa.

Anexos, en esta parte del proyecto se pueden observar diversos diagramas que apoyaron y contribuyeron a la implementación del sistema, además del cuestionario con el cual se confirma la necesidad de evaluar la calidad en servicio de la Gerencia de Coordinación Regional "C", es con este que se corrobora lo detectado inicialmente, se implementó por el grupo de mystery shoppers que realizaron las visitas al área asistiendo como clientes que desean hacer uso de los servicios proporcionados por ésta Gerencia.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

¿Qué?

Este proyecto se va a enfocar y a desarrollar en la Gerencia de Coordinación regional “C”, busca asegurar la eficiencia y efectividad de algunos procesos y principalmente el control de calidad en el servicio, que permita cumplir con los objetivos que se plantearan.

El proyecto estará construido con base en información proporcionada por la Gerencia y el personal que la conforma, aportando todo lo que al área se refiere, y con esto poder construir un sistema de evaluación de la calidad en el servicio que permanezca constante y esto lleve a la organización a mantenerse actualizada e innovando; simplemente utilizare el instrumento de mystery shopper (comprador misterioso) en combinación con el diagrama causa efecto, y por medio de estos se puedan percatar de cómo se encuentra la situación en la empresa; el diseño adecuado del instrumento de evaluación a utilizar por el mystery shopper debe ser elaborado de acorde a las necesidades de la empresa e irse modificando conforme se detecte que ya no están aportando la información suficiente o relevante para la retroalimentación de la persona o personas encargadas de la evaluación de la calidad.

Es por ello que este proyecto consiste en un sistema de evaluación de la calidad en el servicio para la Gerencia de Coordinación Regional “C” de la empresa Sepomex (Correos de México), el cual analizará de forma general todos los factores que participan en el desempeño de la Gerencia antes mencionada, misma que no cuenta con un sistema de evaluación de la calidad en el servicio que se encuentre en constante aplicación, para poder determinar si realmente se están atendiendo las expectativas de los clientes o usuarios.

El problema aquí es que al no tener un sistema para evaluar la calidad en el servicio, no se va a saber nunca con certeza si realmente la situación en la empresa o áreas es la correcta, o si se necesita realizar algún cambio o mejora.

El presente proyecto no sólo analizará el factor final que es la calidad en el servicio; también hará referencia a otros aspectos como: alta de clientes, facturación, registros postales, entre otros más que obstaculizan el cumplimiento de este factor, ya que finalmente para que se pueda dar una adecuada calidad hay que partir del análisis del área en general, para así poder identificar cuáles son los problemas que se presentan y de donde provienen, es por ello que el proyecto consta de un análisis general hasta llegar a nuestro objetivo final que es el siguiente:

1.2 OBJETIVO

Lograr que la Gerencia de Coordinación Regional “C”, se interese en diseñar su propio sistema de evaluación de la calidad en el servicio que permanezca constante, para que ayude a detectar los diversos factores que obstaculizan el cumplimiento adecuado de las funciones de esta área y con base en esto poder realizar propuestas de mejoras o cambios totales.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

¿Para qué?

1. Establecer un sistema de evaluación de la calidad en el servicio.
2. Analizar y comparar la información obtenida, para tener una mayor visión de la problemática en el área con el propósito de implantar mejoras o cambios totales que beneficien a la organización.
3. Analizar y comparar la información obtenida las percepciones de clientes y personal que labora en la organización acerca de la calidad en la empresa, pero en especial con el personal y clientes que tienen relación con la Gerencia de coordinación Regional "C" del Área de Administración y Finanzas, así como de sus procesos de mejora.
4. Examinar los efectos de la implantación de grupos de mejora de la calidad en los servicios prestados.
5. Lograr que toda persona que forme parte del área, se comprometa y entienda que la calidad en el servicio es una cadena que se encuentra formada por eslabones, ya sea de mayor o menor peso pero finalmente si llega a hacer falta uno de ellos ya no se logran los diversos objetivos planteados.
6. Brindar el soporte al área comercial para que pueda enfocarse a: a) Atracción de Clientes, b) Negociación y establecimiento de Condiciones de Servicio, c) Ventas (generación y autorización recepción de pedidos), haciéndole constar que las peticiones del cliente serán atendidas en tiempo y forma para lograr su entera satisfacción.
7. Incrementar la facturación y cartera de clientes, y el decremento los gastos operativos.
8. Normar los procesos mediante su control y gestión permitiendo eficientizar la respuesta al cliente.
9. Sistematizar los procesos mediante uso de Tecnologías de Información, para optimizar su desempeño.
10. Y finalmente con todos los objetivos anteriores, cumplir con la calidad en el servicio que desean los clientes, analizando continuamente la información obtenida de la evaluación que se realice, para permanecer en constante cambio y crecimiento conforme se detecten las fallas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

¿Por qué?

Al realizar el diagnóstico, se pudo detectar que existían diversas fallas las cuales impiden proporcionar una adecuada calidad en el servicio tanto para clientes externos e internos, y todo esto parte de la carencia de un sistema que evalué constantemente este factor y que a su vez se vaya creando una mayor cultura organizacional.

Existe una inquietud personal para desarrollar este estudio, pues como consecuencia traerá beneficios a las organizaciones de servicios, específicamente a Sepomex (Correos de México) en la Gerencia de Coordinación Regional "C", en donde se efectúan actividades de gran valor que de acuerdo a su realización pueden beneficiar o afectar a la empresa en general; además de una inquietud como parte de la sociedad que hace uso de los servicios que presta esta organización,

que batalla constantemente con la carencia de entrega total y falta de cultura por parte del personal que presta los servicios.

El presente trabajo fue seleccionado con la finalidad de hacerles ver a las empresas de servicios lo importante que es para ellas evaluar la calidad en el servicio, porque en la actualidad la sociedad se ha vuelto muy exigente a la hora de adquirir algún un producto o servicio, ya que este para ser totalmente satisfactorio con el cliente debe ir acompañado de un excelente trato y atención por parte de la persona responsable, desde luego no puede faltar ninguno de estos factores y menos aun en una empresa de servicios.

Sin duda alguna la empresa que se interese por los factores antes mencionados y ponga énfasis en mantenerse en una constante mejora e innovación permanente, puede estar segura de que es una estrategia perfecta para incrementar su demanda y a su vez para obtener fidelidad por parte de los clientes ya existentes proporcionándoles entera satisfacción, sin importar a que sector pertenezca ya sea público o privado.

En el proceso de elaboración de este proyecto se identificó que no existe literatura que tenga este mismo contexto, ya que en el desarrollo, en la documentación y en el proceso de implantación de un sistema de evaluación de la calidad en el servicio para cada giro empresarial debe ser distinto y adaptado a sus necesidades, para que nos pueda proyectar mejores resultados.

Un aspecto relevante por el que se selecciono un área determinada en la organización fue por su accesibilidad, aceptación y compromiso del gerente de la misma para llevar a cabo tal proyecto, por otro lado esta área tiene gran relación con los clientes.

Cabe mencionar que se aplico sólo en el área antes mencionada, pero a su vez es recomendable que posteriormente se vaya aplicando a las demás áreas de la empresa, y tiempo después se lleve a cabo en la empresa en general lo cual aportaría aspectos relevantes, para que se realicen cambios o mejoras continuas que colaboren al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Finalmente evaluar y controlar la calidad en el servicio, parte de analizar algún otro factor que pueda estar generando problemas u obstaculizando la misión principal de la empresa que es brindar el mejor servicio a los clientes o usuarios; por lo que considero importante desarrollar un sistema simple de evaluación de la calidad, que pueda aportar experiencias observadas como información escrita la cual se pueda analizar en cuanto a las observaciones detectadas, esto genera aportaciones relevantes y útiles para promover cambios e realizar propuestas de mejora, no sólo en el ámbito de la atención al cliente sino todo lo que implica llegar a esta.

1.4 DESARROLLO

En esta etapa menciono la forma en que se lleva a cabo el proyecto, que técnicas, que métodos o que herramientas voy a utilizar.

■ MÉTODOS Y TÉCNICAS

¿Cómo?

La forma en la que llevaré a cabo el presente proyecto de evaluación de la calidad en el servicio, es mediante el instrumento de evaluación mystery shopper o también conocido como comprador misterioso, el cual se encarga de realizar visitas periódicas según las necesidades de la empresa o área a evaluar, este se basa en lo siguiente:

- Observación directa.
- Interacción con el personal, por obvias razones ya que este se presenta como cliente y tiene que ser atendido.
- Anotación de todas las observaciones detectadas e información obtenida (se realizará al finalizar la visita y esto debe hacerse fuera de las instalaciones del área a evaluar).

Finalmente este instrumento se apoya en la herramienta de Ishikawa, es decir el diagrama de causa-efecto (espina de pescado) el cual aportara aspectos relevantes que se detectaron; esto con la finalidad de reportarlos y a su vez plantear las oportunidades de mejora con toda la información obtenida por medio de la lluvia de ideas que se colocaron en el diagrama de Ishikawa, como en el instrumento de evaluación mystery shopper (ver anexos), y así poder entregar un reporte final a los directivos y a su vez estos se lo hagan saber al gerente del área para implementar medidas estratégicas en cuanto a lo obtenido y arrojado en la evaluación; esto se hace así ya que el gerente es quien debe tomar las medidas correctivas por que es quien conoce mejor que nadie su área encargada y con lo detectado sabrá qué medidas implementar.

La evaluación debe permanecer constante, ya que es una forma de estar actualizados en cuanto a problemas que puedan ir surgiendo con el tiempo y de esta forma se vayan corrigiendo conforme se presentan, y no sólo eso sino que a su vez también esta evaluación se pueda implementar a la competencia para comparar los resultados obtenidos y así usarlo de estrategia para crear nuestro análisis FODA.

Se opto por utilizar este instrumento en combinación con el diagrama de causa-efecto de Ishikawa, por un simple motivo que el proyecto parte principalmente de evaluar la calidad en el servicio y por medio de este el personal del área evaluada determine qué medidas tomar en cuanto a la detección de fallas en otros factores, que finalmente participan para que se pueda proporcionar al cliente un servicio de calidad y que surgirán a partir de la implementación de este sistema, y este puede apoyarse de otros instrumentos para solucionar las deficiencias detectadas, pero aquí lo primordial es realmente interesarse por hacer ver a el área y a la empresa que la calidad en el servicio es un factor de suma importancia y relevancia para su desempeño.

FACTIBILIDAD

La factibilidad del proyecto depende en gran parte de la eficaz y eficiente participación de la persona o personas encargadas de realizar las visitas a la empresa; ya que de la información obtenida por estas, dará la pauta para que se lleven a cabo cambios en la Gerencia.

El Gerente será el encargado de realizar las mejoras o cambios y responsable de que su personal colabore para que todo esto se pueda dar de manera efectiva, y así poder ir aumentando la calidad en el servicio y proporcionar un excelente servicio con él paso del tiempo según los requerimientos del cliente.

Como en todo proyecto existen “ventajas y desventajas”¹, a continuación mencionaremos algunas:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observación directa del desempeño del personal.	Disponibilidad del personal para informarte.
Claridad de la información.	Aceptación total por parte del personal que labora en la Gerencia.
Aportaciones extras que ayuden a mejorar otros aspectos.	Aprobación y apoyo por parte de los directivos, para apoyar los cambios que desee realizar el gerente en beneficio de la calidad en el servicio.
A su vez se puede analizar a la competencia.	Capital suficiente para estar implementando este instrumento y que este se haga parte esencial del área o de la organización.
Se evalúan factores internos y externos.	Carencia de participación y aceptación.

Hay que estar totalmente consientes de que la mayoría de las cosas son factibles siempre que haya la colaboración adecuada, tanto del personal que va a evaluar la situación como de las personas responsables y encargadas de hacer que la situación mejore o cambie de manera total para beneficio de todos; no es sencillo lograrlo, pero comprometiéndose seriamente a participar todo será más factible, y todo esto dependerá del compromiso de la gerencia hacia cliente y los directivos.

ALCANCE

¿Hasta dónde?

El proyecto busca establecer un instrumento fijo para la evaluación de la calidad en el servicio además de hacer propuestas de mejora que contribuyan a la reestructuración del Proceso de Facturación y Control de Operación Comercial, ya que se detecto que algunos procesos obstaculizaban la adecuada atención al cliente, y con esto proporcionar a la empresa alguna herramienta para obtener información que contribuya a mejorar la situación, en cuanto a la calidad en la atención que se le proporciona al usuario por parte de la empresa, en la Gerencia de Coordinación Regional “C”.

Esto aportará datos relevantes a la empresa con ayuda del personal y el cliente que será la persona encargada de asistir a realizar la evaluación pertinente, es decir los mystery shoppers encargados de la evaluación del área antes mencionada.

¹ Elaboración personal

Hay que recordar que es importante que la evaluación de la calidad se dé posteriormente en toda la empresa, debido a que el cliente a la hora de ser atendido lo que va a evaluar es la empresa en general, y no únicamente a la persona que prestó el servicio, considerando que con todo esto se puede decir que lo que haga una persona o un grupo de personas afecta a toda la organización sea de forma negativa o positiva.

Es por eso que se debe lograr mejorar tanto en el aspecto de la calidad en el servicio como en el ámbito de la calidad en los procesos, para aportar cuestiones favorables en ambos aspectos y que con ello se logre la atracción de nuevos clientes y retener a los existentes, nunca olvidando la innovación constante a la cual nos tenemos que ir acoplando, pero no sólo eso sino superarla día a día con actitudes que proporcionen prestigio para la organización.

Comenzar aplicando todo lo mencionado a la Gerencia de Coordinación Regional “C”, para poder aportar bases reales y darse cuenta de lo valioso que es considerar la medición de la calidad en el servicio, partiendo de la información obtenida en esta área de gran interés y aportación para la empresa, por lo cual se decidió llevar a cabo ahí, ya que es parte esencial de la organización

Con todo esto pretendo que además del área en la cual se va a aplicar el sistema, la empresa amplíe su visión con respecto a lo importante que es evaluar la calidad en el servicio y poco a poco vaya implementando la evaluación de la calidad en el servicio en la organización en general, detectando que realmente debe crear en su personal la cultura de servir de forma correcta para permanecer en el mercado, hay que tener presente que hacer las cosas bien es estar bien.

■ RESULTADOS PREVISTOS

¿Qué espero?

Con todo esto se espera permanezca constante la evaluación de la calidad en el servicio, para que realmente se satisfaga al cliente con respecto a sus solicitudes, ya que estas van cambiando con el paso del tiempo y la empresa debe permanecer actualizada en la información para poder innovar.

Además de que por medio de la implantación del sistema de evaluación de la calidad en el servicio se detecten aspectos que se encuentran obstaculizando nuestro objetivo final que es brindar un adecuado servicio, y por lo tanto se puedan tomar medidas preventivas o correctivas de algunos aspectos de los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Coordinación Regional “C”, y de ser necesario se deben hacer propuesta y trabajar arduamente en ellas, de esta forma logran amplios avances en los procesos y finalmente en la atención al cliente.

Finalmente como dice uno de los gurúes de la calidad (Crosby), simplemente “cumplir con los requerimientos”, para lograr una adecuada calidad.

NOTA: En el capítulo V, se puede complementar de forma más detallada la información del presente capítulo.

CAPÍTULO II

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

2.1 HISTORIA DE LA CALIDAD²

El presente capítulo está orientado para comprender las bases de la actividad de calidad considerando su evolución, en la historia y en la actividad comercial del mundo competitivo en el que nos encontramos.

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos.

En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla #229 establecía que “si un constructor construye y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado.”

Los fenicios también utilizaba un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objetivo de eliminar la repetición de errores; los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

2.1.1 HISTORIA DE LA CALIDAD EN JAPÓN³

La historia de la calidad en Japón se inicia en la posguerra. Antes de la guerra no existía un verdadero prestigio en los productos japoneses, con excepción tal vez de las porcelanas y algunos otros productos típicos. No había la presencia actual de los artículos japoneses en el mercado mundial, y los que había competían por precio, no por calidad.

Después de la derrota sufrida en la Segunda Guerra Mundial, Japón sufrió la ocupación estadounidense y se vio obligado a cambiar algunos aspectos de su vida, como su forma de gobierno, pero mantuvo la estructura económica que conocemos de los grandes consorcios, desarrollando lo que algunos han calificado como combinación de feudalismo con el liberalismo económico. Por otra parte, el gobierno de ocupación alentó la recuperación económica, tal vez sin darse cuenta de que así alentó también la consecución de la guerra, ahora en el campo económico. En mayo de 1946 las fuerzas de ocupación obligaron a la industria de telecomunicaciones a usar el control de la calidad moderno, debido a la mala calidad del servicio telefónico. Esta fecha marca el principio del control estadístico de calidad de Japón. La tradición de adquirir tecnología en el extranjero, y sobre todo en Estados Unidos, ya se tenía en Japón. Por ejemplo, los grandes consorcios fabricantes de equipo electrónico tenían convenios de transferencia de tecnología con Westinghouse y General Electric desde muchos años atrás. Por tanto, es bastante natural que cuando la JUSE (Japonesa unión of scientists and Engineers) decidió que debía hacerse algo para mejorar la calidad de las manufacturas japonesas, recurrieran a los estadounidenses Deming y Juran. La JUSE, organización privada de ingenieros y académicos, se fundó en 1946. En 1949 instituyó un grupo de investigación en control de calidad (QCRG), el cual dio su primer curso en ese mismo año.

² Apuntes de la profesora Esperanza Ricalde

³ José Luís Palacios Blanco, Administración para la calidad, pág.31

Deming impartió en Japón, invitado por la JUSE (Japanese union of scientists and Engineers), un seminario sobre el control estadístico de la calidad en 1950. El seminario duro ocho días y estuvo dirigido a gerentes e ingenieros, sus temas principales fueron:

- Como usar el ciclo PDCA (planear, hacer, verificar, tomar acción).
- La importancia de tener criterio sobre la dispersión en las estadísticas.
- Control del proceso por medio de la grafica de control.

Deming regreso a Japón en 1951 y en 1952, y desde entonces volvió en forma regular. Su influencia en el enfoque que desarrollaron los japoneses del control de calidad fue decisiva, al punto que el premio nacional de calidad se denomina precisamente premio Deming.

A continuación, en lo que puede considerarse una fase inicial, en Japón se le dio un gran impulso al control estadístico y a la normalización, pero sin mucho éxito. En 1954 la JUSE invito a J.M. Juran, quien impartió varios seminarios en los que hizo hincapié en la necesidad de considerar al control de calidad como una herramienta de la administración. Este fue el inicio de un desarrollo de conceptos de filosofía que culminaron con el control de calidad a lo largo y ancho de la empresa (CWQC) o control total de calidad como se conoce ahora.

El esfuerzo por divulgar y hacer que los supervisores y trabajadores aprendieran las siglas de control de calidad, llevo a la creación de los círculos de control de calidad. En 1963 se inicio este movimiento, y dos años después ya había 3700 grupos registrados. Es importante recalcar que los círculos de control de calidad no fueron pensados como grupos para promover mejoras, sino como círculos de estudio y aplicación de las técnicas de control de calidad.

Más tarde se desarrollaron otras técnicas o “filosofías” que han contribuido a hacer más competitivas las manufacturas japonesas, al mismo tiempo que en sí mismas han sido un producto de exportación exitoso. Entre estas “técnicas-filosofía” se puede mencionar, entre otras:

El resultado de la conjunción de estas técnicas y filosofías con la peculiar organización industrial de Japón ha sido el gran auge de las exportaciones japonesas a todo el mundo, sobre todo en los campos de automóviles, ciertos productos electrónicos, algunos productos ópticos y relojes.

Los industriales japoneses aprendieron las enseñanzas de Deming y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron, para ser lo que son hoy en día. Es por ello que cada año se otorga en el Japón los muy deseados Premios Deming al individuo que muestre logros excelentes en teoría o en la aplicación del control de la calidad por estadísticas, o aquella persona que contribuya notablemente a la difusión de las técnicas del control de calidad por estadísticas, así como a su aplicación. Las compañías japonesas que han obtenido dichos premios incluyen Nissan, Toyota, Hitachi y Nipon Steel. En 1989, la "Florida Power and Light Company" fue la primera compañía extranjera en ganar el premio Deming.

En la actualidad se puede ver que los productos japoneses cuentan con gran auge en el mercado, por la creatividad y desempeño de sus empleados.

2.1.2 PAÍSES OCCIDENTALES⁴

Los antecedentes de los programas de calidad en los países occidentales se pueden remontar a la calidad lograda por las antiguas civilizaciones, a la de los gremios de artesanos de la Edad Media, la calidad de los productos del inicio de la Revolución Industrial, etc. Sin embargo, un primer dato en épocas más recientes es el de la creación de la función de inspección. Esto se debe a Frederick W. Taylor, quien es considerado el padre de la Ingeniería Industrial por sus trabajos en lo que entonces (fines del siglo XIX y principios del XX) se conoció como Administración Científica. Hasta entonces, el trabajador había sido responsable de hacer un trabajo y de verificar que estaba bien hecho. Taylor, al buscar la eficiencia por medio de la división del trabajo, separó la función de inspección para que el obrero pudiera dedicar todo su tiempo a la fabricación. Tal vez hoy día esta forma de pensar es responsable, pero indudablemente lo que hizo Taylor en su tiempo ha hecho posible los logros actuales.

Otro éxito en el desarrollo de los sistemas fue sin duda el de la aplicación de herramientas estadísticas. El control estadístico de la calidad se debe a W. A. Shewhart, de Bell Laboratorios, quien publicó sus investigaciones en el año de 1931. El trabajo de Shewhart fue ingente, ya que comprobó personalmente las fórmulas de probabilidad, para lo cual desarrolló el Diagrama de Shewhart. De su obra se desprende el moderno CEP (control estadístico de proceso).

Por desgracia, también su trabajo es criticado por quienes opinan que el control estadístico tiene el inconveniente de dar por descontado, o de aceptar, que haya fracciones defectuosas o producción fuera de especificaciones, cuando debe procurarse que haya “cero defectos”. La divulgación y aplicación de las técnicas estadísticas de Shewhart fueron lentas y escasas hasta la segunda Guerra Mundial.

El esfuerzo bélico desarrollado en la segunda Guerra Mundial no fue sólo en los frentes de batalla. Puede afirmarse que, en cierta forma, la guerra se peleó en las fábricas, tanto en las de materiales bélicos como en las demás. Con una creciente demanda propia de la guerra, con personal inexperto por la movilización se lograron índices de producción increíbles mediante, entre otras técnicas, el control estadístico de calidad. Fue durante la guerra que se publicaron las normas conocidas como Z-1 Standards, adoptadas en su totalidad por Inglaterra, donde se conocieron como British Standards 1008. Algunos de los métodos estadísticos desarrollados y utilizados por los Aliados durante la guerra fueron tan efectivos que se clasificaron como secretos militares y sólo se divulgaron después de la derrota de Alemania.

Terminada la guerra, la prosperidad que tuvo Estados Unidos y la falta de una verdadera competencia, disminuyeron en el mundo la necesidad de producir con calidad y se descuidó la aplicación de las técnicas de control de calidad. Sin embargo, el desarrollo de la industria nuclear eléctrica exigió mejores productos y mayor confiabilidad. De esta época data el inicio del aseguramiento de calidad. Tanto el elevado costo de las fallas del equipo espacial como la resistencia y el temor a la energía nuclear, fueron factores que obligaron al desarrollo de programas para asegurar la calidad.

⁴ José Luis Palacios Blanco. “Administración de la calidad” pág.33

El mundo occidental percibió cómo, en pocos años, los productos japoneses fueron desplazando a otros que gozaban de un prestigio que parecía fuera toda duda. La industria estadounidense de aparatos de televisión prácticamente se acabó; la supremacía de las cámaras fotográficas de Alemania también. Los grandes de la industria del automóvil vieron disminuir año con año su participación en el mercado. La industria relojera suiza, con su prestigio de siglos, estuvo a punto de desaparecer. La única manera de sobrevivir ha llegado a ser producir con calidad y a precios competitivos. El mundo occidental literalmente se volcó hacia Japón para averiguar y aprender sus técnicas. Se hizo un gran negocio de las técnicas y filosofía de calidad.

No estaría completa esta reseña si no se menciona la normalización que se ha desarrollado respecto de la calidad. Son ampliamente conocidas las normas Military Standards para el muestreo de aceptación, sobre todo la de muestreo por atributos. Las normas tal vez de mayor importancia para el desarrollo del aseguramiento de la calidad fueron la ANSI N.45, con su antecedente 10 CFR 50, Ap. B, y que China repetirá la historia de éxito de Japón.)

2.1.3 PRINCIPIOS Y FILOSOFÍAS DE CALIDAD

Los gurúes de la calidad

■ Walter A. Shewhart⁵

1891-1967 padre o mejor dicho abuelito del control estadístico de la calidad, ya que fue maestro de los otros dos “padres” Deming y Juran. Aportación gráfica de control.

Considerado como el padre del Control Estadístico de Procesos (SPC). Fue el primero en realizar estudios sistemáticos sobre la calidad, desarrollando métodos estadísticos. Empezó a implantar en la Bell Telephone Company el Control Estadístico de Procesos en el año de 1924. Consiguió reducir el porcentaje de defectos en la Empresa. Describe en el libro Economic Control of Quality of de Manufactured Products.

■ Kaoru Ishikawa⁶

1915-1989 Precursor de los conceptos de calidad total en Japón. Aportaciones aspectos conceptuales respecto a la calidad, creación del diagrama causa-efecto, demostró la importancia de las siete herramientas de calidad, y creó los círculos de calidad.

El doctor Ishikawa nació en Japón en julio de 1915. Se graduó en Química aplicada en 1939, en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Imperial de Tokio. Fue profesor asistente y profesor emérito en la Universidad de Tokio. En 1978 fundó el Instituto Musashi de Tecnología, del que fue presidente hasta su muerte. Dio conferencias en todo el mundo (incluso en México) y fue consultor de muchas compañías Japonesas y de otros países.

Sus principales obras publicadas y traducidas son: Guía para el control de calidad y ¿Que es el control total de calidad? La modalidad Japonesa.

Desarrolló la técnica del “Diagrama de causa y efecto”, también conocido como **diagrama de espina de pescado**, que en todo el mundo ha llegado a conocerse como **Diagrama de Ishikawa**.

⁵José Luis Palacios Blanco. “Administración de la calidad” pág.34

⁶José Luis Palacios Blanco. “Administración de la calidad” pág.34

Según Ishikawa, el **Control Total de Calidad** (CTC) es una revolución en la filosofía de la Administración. La revolución consiste en que el objetivo primordial de la empresa debe ser calidad. Las utilidades y todo lo demás vienen en segundo término.

Como condiciones para instalar y puntos que deben promoverse para el control de calidad, menciona siete:

- ↗ liderazgo de la alta dirección.
- ↗ Educación y capacitación
- ↗ Una organización adecuada al CTC.
- ↗ Establecimiento de un sistema de aseguramiento de calidad
- ↗ Respeto de la administración a la “humanidad” del individuo.
- ↗ Eliminación del “seleccionismo”.
- ↗ Evitar el apresuramiento en la implantación del CTC.

La idea de “control” en Ishikawa es la aplicación cíclica del ciclo de “Deming”, o sea:

- ↗ Planear (decidir sobre los objetivos y sobre los métodos para lograrlo).
- ↗ Hacer (educación y capacitación del personal y luego la ejecución).
- ↗ Verificar los resultados.
- ↗ Actuar.

Para solucionar el 95% de los problemas de la calidad, Ishikawa recomienda el empleo de las 7 herramientas de control de calidad:

- ↗ El diagrama de Pareto.
- ↗ El diagrama de causa y efecto (diagrama de Ishikawa).
- ↗ La estratificación de los datos.
- ↗ La hoja de verificación.
- ↗ El histograma.
- ↗ El diagrama de dispersión.
- ↗ La gráfica de control.

Estas herramientas deben ser conocidas y empleadas a todos los niveles y sólo se requerirán los ingenieros y especialistas; para el resto (5%) de los problemas, se requieren las técnicas avanzadas de estadística, diseño de experimentos, etcétera.

Una idea fundamental en la filosofía de Ishikawa es la importancia del consumidor y de sus requerimientos. Su idea de calidad está ligada a los requerimientos del consumidor y que Ishikawa conoce como “características verdaderas de calidad”, o sea, a especificaciones de ingeniería, a variables susceptibles de ser medidas y evaluadas. Para lograr la calidad total es preciso que cada departamento, división, etc., de la empresa, entienda y actúe sabiendo que el siguiente departamento es su cliente.

■ W. Edward Deming⁷

1924-1993 conocido como uno de los padres de la calidad. Aportaciones a) 14 puntos, b) 7 enfermedades mortales, c) ciclo de mejora continua, además de ser reconocido por el famoso premio Deming.

Deming tuvo una formación académica como temático en la rama de estadística. En agradecimiento a su contribución a la economía japonesa, de la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) instituyó el premio Anual Deming para las aportaciones a la calidad y confiabilidad de los productos. En 1960, el emperador de Japón le concedió la Medalla de Segundo Orden del Tesoro sagrado. Su notoriedad en Japón después la trajo fama; en Estados Unidos la ASQC (Sociedad Americana para el control de Calidad) le otorgo la Medalla Shewhart en 1956, y la Sociedad Americana de Estadísticas le confirió el Premio Samuel S. Wilks en 1983.

La filosofía de calidad total Deming la resume como: “El mejoramiento incesante en todos los procesos.”

Una idea fundamental en la filosofía de Deming es que existe incompatibilidad entre la calidad y los métodos tradicionales para elevar la productividad. Por tanto, fustiga sin misericordia a quienes abogan por los métodos tradicionales de la ingeniería industrial: desarrollo de estándares de producción, fijación de cuotas de producción, etcétera.

Su filosofía esta descrita en 14 puntos, los cuales se encuentran en varias de sus obras publicadas, y son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el costo total trabajando con un sólo proveedor.
5. Mejora constante y continuamente todos los procesos de planeación, producción y servicio.
6. Instituir la formación en el trabajo.
7. Adoptar e instituir liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas staff.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar las tasas numéricas para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Eliminar las barreras que impiden a las personas sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de calificación de méritos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y de automejora para todo el mundo.
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación

⁷ José Luis Palacios Blanco. “Administración de la calidad” pág.35

■ Joseph M. Juran⁸

1904-2008 uno de los padres de la calidad. Aportación "la trilogía Juran".

El doctor Juran ha sido una de las figuras más relevantes en el mundo de la calidad. Su obra, tal vez la más conocida, **el Manual de control de calidad**, ha servido de guía a varias generaciones de ingenieros desde su primera publicación en 1974. La filosofía de Juran es notable por lo riguroso de su lógica y la ausencia de afirmaciones sensacionalistas, lo cual le dan un atractivo especial a los ojos de los ingenieros. Un ejemplo de esto es lo que él llama "**trilogía de Juran**". La trilogía de Juran sólo es la enumeración de tres pasos fundamentales en un proceso de mejoramiento:

1. Planeación de la calidad.
2. Control de la calidad.
3. Mejora de la calidad.

Estos tres pasos se repiten, constituyendo un proceso de mejora continua. El proceso básico, según Juran, es la planeación de la calidad, y lo explica con un diagrama que denominada mapa de carreteras para planificar la calidad.

■ Armand V. Feigenbaum⁹

1922-1956 publico el libro denominado "Control de Calidad Total". Aportación introducción de un nuevo concepto control de calidad total.

El doctor Feigenbaum es el creador del concepto de "control total de calidad". Se encontraba aun estudiando en 1951 su doctorado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts cuando publico su conocida obra Total Quality Control, que ha tenido desde entonces numerosas ediciones y ha sido traducida a varios idiomas.

Feigenbaum trabajo en General Electric donde fue por 10 años Gerente de Manufactura y Control de Calidad a nivel mundial. Actualmente es presidente de la General Systems Co. Inc. Recibió la medalla Edwars y el Lancaster award de la ASQC (American Society For Quality Control), de la que fue presidente.

Las ideas de Feigenbaum respecto del control de calidad representan un paso memorable en la historia de esta disciplina. Hizo ver que el control de calidad tradicional, basado en la inspección, ya no era adecuado, y que debía adoptarse un enfoque de sistemas que involucrara toda la compañía. Sus ideas se sintetizan así:

Un sistema de calidad es una estructura operativa de trabajo, que reúne las siguientes características:

- Aceptada en la compañía y en la planta.
- Documentada con procedimientos integrados, técnicos y administrativos.
- Estos procedimientos deben ser efectivos para guiar de la manera mejor y más practica-las acciones coordinadas de las personas, maquinas e información de la compañía y de la planta, para asegurar la satisfacción del cliente y la economía de los costos.

⁸ José Luis Palacios Blanco. "Administración de la calidad" pág.36

⁹ José Luis Palacios Blanco. "Administración de la calidad" pág.37

Para el logro de un sistema de calidad total, Feigenbaum hace intervenir la ingeniería de sistemas y la administración de sistemas. Las actividades sistemáticas que se aplican al control de calidad son las siguientes:

1. La ingeniería de sistemas es el proceso tecnológico de crear y estructurar sistemas efectivos de calidad personas-maquinas-información.
2. La administración de sistemas es el proceso administrativo de asegurar la operación efectiva del sistema de calidad.
3. La economía del sistema, incluyendo especialmente el costo de calidad, es proceso de medición y control para llevar a cabo la asignación de recursos más efectiva del contenido de personas-maquinas-información del sistema de calidad.
4. La medición de sistemas, en particular lo que respecta a auditorías sistemáticas y a las determinaciones de calidad para los clientes, son los procesos de evaluación de la efectividad mediante la cual los sistemas de calidad logran sus objetivos y cumplen sus metas.

Para Feigenbaum, son seis los principios fundamentales para la ingeniería de sistemas de calidad:

1. La integración de sistemas de calidad relaciona la tecnología de la calidad con los requisitos de calidad.
2. La integración de sistemas de calidad relaciona esta tecnología de la calidad con los requisitos de la calidad en una manera organizada de los procedimientos y controles específicos necesarios.
3. La ingeniería de sistemas de calidad considera el rango total de todos los factores relevantes humanos, de información y de equipo, necesarios para estos procedimientos y controles.
4. La ingeniería de sistemas de calidad establece específicamente las medidas de retroalimentación contra las cuales la operación del sistema de calidad se evaluará.
5. La ingeniería de sistemas de calidad estructura objetivamente el sistema de calidad que se necesita, y proporciona las auditorías del sistema.
6. La ingeniería y la administración de sistemas proporcionan el control continuo del sistema de calidad.

De acuerdo con ello, los sistemas de calidad deben estructurarse para integrar las siguientes características:

- ↗ Políticas y objetivos de calidad definidos y específicos.
- ↗ Fuerte orientación hacia el cliente.
- ↗ Todas las actividades necesarias para lograr estas políticas y objetivos de calidad.
- ↗ Integración de las actividades en toda la compañía.
- ↗ Asignaciones claras de personal para el logro de la calidad.
- ↗ Identificación completa del equipo de calidad.
- ↗ Flujo definido y efectivo de información, procesamiento y control.
- ↗ Fuerte interés en la calidad y otros estándares y mediciones del desempeño de la misma.

- ↗ Efectividad positiva de las acciones correctivas.
- ↗ Control continuo del sistema, incluyendo la prealimentación y retroalimentación de la información, el análisis de los resultados y la comparación con los estándares.
- ↗ Auditoría periódica de las actividades del sistema.

■ Phillip Crosby

1926- 2001 Aportaciones Cuatro principios de la calidad., concepto de cero defectos., pilares de la calidad, 14 pasos de la mejora continua.

Para Crosby, la calidad consiste en **“cumplir con los requerimientos”**. De hecho esta afirmación lleva a Crosby al proceso de definición de requisitos, con lo cual se llega al mismo punto que con cualquiera de las otras filosofías. El cumplir con los requisitos es, sin embargo, sólo el primero de cuatro fundamentos de calidad.¹⁰

El segundo fundamento es acerca del sistema para lograr la calidad: “prevención y no verificación”, con lo cual se afirma el principio de que la calidad no se consigue por medio de las inspecciones.

El tercer fundamento es respecto a la norma de ejecución, la cual se expresa como “cero defectos”, lo cual se explica cómo:

- ↗ cumplir siempre con el total de requisitos.
- ↗ Tener la actitud de no aceptar fallas.
- ↗ Hacerlo bien a la primera vez.
- ↗ Cumplir con lo acordado.
- ↗ Una norma de ejecución que es un reto.

El cuarto fundamento es el referente a la medición: “costo de calidad” (en realidad costo de la no calidad). Este costo, como se menciona en todas las filosofías de la calidad, es la suma de los costos en que se incurre para asegurar que las cosas se hagan bien a la primera vez (prevención y evaluación), mas los costos resultantes de no hacer las cosas bien (fallas internas y externas).

Crosby propone asignar para el proceso de mejoramiento de la calidad las siguientes etapas:

1. Compromiso gerencial: Establecer claramente el lugar que ocupa la calidad para la gerencia.
2. Equipo de mejoramiento de la calidad: organizar un equipo para dirigir la implantación del proceso de mejoramiento de la calidad.
3. Medición: desarrollar una herramienta que saque a la vista los productos de incumplimiento, tanto actuales como potenciales, de manera que sea posible evaluar los objetivos y las acciones correctivas.
4. Costo de calidad: definir los elementos que integran el costo de calidad y establecer su uso como herramienta de calidad.
5. Concientización de la calidad: proporcionar un método que incremente el compromiso personal hacia el cumplimiento de calidad que tiene la empresa.
6. Acción correctiva: proporcionar un método sistemático para resolver de una vez para siempre los problemas, a medida que son identificados.

¹⁰ José Luis Palacios Blanco. “Administración de la calidad” pág.39

7. Planeación del día de “cero defectos”: planear las actividades que conduzcan a la preparación y celebración del día “cero defectos”.
8. Educación a todo el personal: definir y llevar a cabo el tipo de capacitación requerido para todo el personal, con el fin de establecer el proceso de mejoramiento de la calidad.
9. Celebración del día “cero defectos”: crear un evento que permita a todos los empleados darse cuenta, a través de una experiencia personal, de que ha habido un cambio.
10. Fijación de metas: alentar a los individuos a establecer metas que involucren mejoramiento, tanto de sí mismos como de grupos, y que adquieran compromisos al respecto.
11. Eliminación de las causas de error: proporcionar a todo el personal un método de comunicar a sus superiores todas aquellas situaciones que les impide mejorar su trabajo.
12. Reconocimiento: dar reconocimiento a quienes participan activamente.
13. Consejos de calidad: formar grupos de personas de diferentes partes de la empresa con el propósito de intercambiar experiencias y puntos de vista para apoyar el avance del proceso de mejoramiento de la calidad.
14. Hacerlo de nuevo: insistir en que el proceso de mejoramiento de la calidad es permanente.

2.1.4 LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD¹¹

La filosofía de la calidad aplicada a los servicios se inicio por el Dr. Deming durante el procedimiento del censo de Estado Unidos de América (1. Kauru Ishikawa. ¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa, Colombia 2000. Ed. Norma 2a Edición), ahí nace la nueva concepción de calidad de los servicios. Para comprender en qué consiste la calidad de los servicios se hace necesario considerar tres factores básicos; cliente, servicio y proceso.

El Dr. Deming describe esta filosofía como: “El mejoramiento incesante en todos los procesos”, en donde se ven severamente involucrados los procesos correctamente aplicados, lo que nos hace proporcionar un buen servicio y por lo tanto obtenemos la satisfacción del cliente que acude a la empresa esto se va a dar de forma continua.

Un pensamiento esencial en la filosofía de Deming es que existe incompatibilidad entre la calidad y los métodos tradicionales para elevar la productividad. Por tanto, castiga sin misericordia a quienes abogan por los métodos tradicionales de la ingeniería industrial: desarrollo de estándares de producción, fijación de cuotas de producción, etc.

Su filosofía se encuentra descrita por 14 puntos(gurúes de la calidad), los cuales se encuentran en sus diversas obras publicadas; sin duda laguna estos 14 puntos hacen referencia a introducirse con seriedad a las cuestiones relacionadas con la calidad que ayudaran a llegar al logro de la empresa que es su correcto desarrollo y amplio crecimiento fomentando la participación de todo personal exhortándolo a su mejora continua y con esto puedan derribar cualquier barrera por grande que esta sea, además de lograr la meta final de la empresa.

Hay que hacer referencia a que la filosofía de la calidad debe ser el mejoramiento incesante de todos los procesos, que no hay que detenerse en la lucha por siempre estar innovando, cambiando y mejorando todo en la organización.

¹¹ José Luis Palacios Blanco. “Administración de la calidad” pág. 35

Los clientes son todas las personas que se ven beneficiadas por los procesos, servicios y/o productos de la empresa.

Al hacer esta distinción, la filosofía de la calidad en el servicio confiere a todos los trabajadores de la empresa una mayor responsabilidad y compromiso para realizar a la perfección sus labores y prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todos los clientes; además de que se puede mencionar que cuando se mejora la calidad se consigue lo siguiente:

- Disminuir costos
- Menor número de errores
- Menos atrasos y obstáculos
- Mayor aprovechamiento de las maquinas, tiempo y materiales

Es importante recordar que cada empresa, organización o institución cuenta con su propia filosofía de calidad ya que cada una de estas es competitiva a su categoría, pero básicamente se puede comentar que cuentan con un perfil muy similar en diversos aspectos por un simple motivo que es avocarse a los requerimientos del cliente, ya que de esta forma es como cada empresa construye su cultura organizacional dándole mayor o menor énfasis según el grado de importancia que le asignen, o el nivel en el que quiera permanecer desde luego entre mayor confianza le proporcionen al cliente podrán contar una máxima garantía de permanecer el mercado siempre, y cuando sean capaces de adaptarse a las circunstancias que vayan surgiendo; la garantía de permanecer la genera cada empresa, organización o institución no importando su dimensión.

2.2 CONCEPTO DE CALIDAD Y ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD¹²

Existen diversas definiciones de **calidad** debido a que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, ampliando sus objetivos y variando su orientación, a menciono algunas:

- Conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.
- Creación de valor para los clientes y usuarios.
- Conjunto de características de una persona o de una cosa.
- Cumplimiento de los requisitos, ya sea que estos sean explícitos o implícitos, para la satisfacción de un cliente.
- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

De acuerdo con todas las definiciones antes mencionadas, se puede elaborar una que integre completamente lo esencial.

Defino a la calidad como conjunto de características que debe poseer un producto o servicio, de manera que estas cumplan con las necesidades de los clientes o superen sus expectativas, logrando su nivel máximo de satisfacción.

¹² Carlos Colunga Dávila."La calidad en el servicio". Pág.17-20

2.2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD

No es más que un “conjunto de principios, sistemas, procesos, métodos y técnicas, cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y la reducción sistémica de los errores”.¹³

Además de que esta se puede decir que no se lleva a cabo como una receta mágica universal o general, ya que cada empresa crea su propio enfoque de la calidad y la utilidad de esta para su organización. Empleada en algunos casos tiene éxito, mientras que en otras es un fracaso total, debido a que contiene tanto riesgos como limitaciones.

Por lo tanto me pude percatar de que la Administración de calidad, se puede ver como una herramienta competitiva si así lo desea la empresa y funciona para esta.

Todo esto se crea desde hace mucho tiempo, como se menciona en un inicio en la historia de la calidad, de que las empresas fueron detectando una necesidad por parte de los clientes, de que no sólo era el hecho de proporcionar buenos productos sino que estos deberían ir acompañados de un buen servicio, de ahí que se comienza a tomar importancia por medir la forma en la que las empresas atienden a los consumidores, y más aun en los casos de las empresas que venden servicios. Es por ello que se preocupan por la mejora continua y el proceso administrativo de la calidad, pero con todo y esto se puede decir que en la actualidad aun no queda del todo claro que lo más importante es estar en constante innovación, autoevaluación de todas y cada una de las actividades que se realizan en la empresa, todo esto con el fin de satisfacer al cliente y continuar creciendo no importa la denominación a la cual pertenezca la empresa, ya sea pública o privada debe interesarse por conseguir sus objetivos, ya que toda empresa cuenta con una razón de ser o de existir.

En el caso de las organizaciones privadas se denota más la importancia de este aspecto tan relevante que es la calidad, ya que se encuentran compitiendo día a día con otras empresas y de no resaltar en este aspecto podrían quedar fuera del mercado, pero lo hacen notar más ya que sus precios son elevados, por lo tanto tienen que proporcionarles a su personal una cultura mayor en cuanto a atención al cliente; y en las públicas se padece con mayor frecuencia de insatisfacción hacia los requerimientos de los clientes, desde luego que no es por parte de todo el personal, aun que desafortunadamente por el mal servicio que brinda algunas personas los clientes se llevan una mala imagen.

Pero con todo esto se puede decir, que si la gente se lo propone no importa la denominación de la empresa, cualquiera que esta sea puede brindar un excelente servicio, permaneciendo en constante evaluación y capacitación de su personal, para así poder ir modificando sus deficiencias y resaltando sus virtudes; todo esto se puede conseguir utilizando alguna herramienta o herramientas para lograr finalmente sus objetivos, y esto las empresas lo deben ver como una inversión a futuro y no como un gasto.

¹³Carlos Colunga Dávila. “La calidad en el servicio”. Pág.19

2.2.2 CICLO DE LA CALIDAD¹⁴

La calidad presenta un ciclo muy importante y de gran relevancia que consta de las siguientes etapas:

- Mejorar la calidad
- Reducir de costos
- Baja de los precios
- Posiciona en el mercado
- Mantiene el negocio
- Proporciona más empleo
- Repetición del ciclo

Las primeras dos etapas, se encuentran interrelacionadas porque al presentarse un sistema o modelo administrativo que mejore la calidad del servicio, se da como resultante la reducción de costos, la cual favorece de manera importante a las organizaciones por el hecho de no sólo brindar un buen servicio con precios accesibles y por lo tanto favorece las utilidades de la empresa.

La administración de la calidad debe estar perfectamente definida, ya que no sólo ayuda a tener cambios y mejoras, sino que de cierta forma contribuye a la disminución de costos, que también es un factor relevante en las organizaciones, porque al reducir errores, evitar correcciones y problemas, se logra un mayor aprovechamiento.

Todos los puntos del ciclo de calidad antes mencionados son de gran relevancia en el ámbito en el que se encuentran hoy en día las diferentes organizaciones, porque de cierta forma son herramientas claves que participan en la formación completa de toda empresa; por lo cual los clientes exigimos cada vez más, ya que a consideración nuestra sabemos que de cierta forma se puede lograr que las organizaciones se esfuercen por brindar lo mejor de ellas, al verse amenazadas por otras que ofrecen servicios similares o iguales y con mayores niveles de calidad, no sólo en sus productos si no en sus servicios.

Con todo esto quiero decir que la competitividad actual la ganan aquellos que sean capaces de añadir mayor valor al servicio, en el menor tiempo y con un menor costo; de cierta forma las organizaciones lo observan como algo difícil de alcanzar, y eso sucede gracias a que desde un principio no son capaces de contratar al personal que les ayude a lograr este aspecto fundamental que es la calidad a nivel general en la organización, ya que indirectamente o directamente todas las áreas participan al buen funcionamiento de una empresa.

Además de que se haga una buena elección de personal, se debe dar una inversión suficiente para dar capacitación y con esto evitar de cierta manera tantas fallas que luego se presentan por ausencia de este punto tan importante que es la capacitación, he aquí donde se tiene que incurrir en gastos innecesarios por no anticiparse en ciertos puntos clave para el desarrollo y crecimiento de una organización.

¹⁴ Carlos Colunga Dávila. "La calidad en el servicio". Pág.21-22

2.3 NATURALEZA¹⁵ Y CONCEPTO DE SERVICIO

La palabra servicio proviene de la palabra latina servus: siervo; de allí servir, servidumbre, servidor, servicial y también servilleta.

Profundizando más en el término servus, este aparece en el primer milenio antes de Cristo, en la península Itálica, y como en muchas otras partes del mundo, la ley de la Guerra era muy drástica y categórica: el vencedor se convertía en dueño del vencido; la vida de este le pertenecía y si este lo deseaba podía matarlo.

Pero de pronto sucedió que se vislumbraba: algunos capitanes se cuestionaban: ¿y que gano matando a cientos y miles?, ¿no sería más útil y sensato, conservar a las personas más aptas para que trabajen para mí y para mi ejercito?, de ahí que el verbo serviré resulto el sustantivo servus (el conservado, el siervo), y en plural serví (los siervos).

Entonces es aquí donde comienza la participación del concepto servicio, y este se sigue presentando en la actualidad, con sus respectivos avances y evoluciones que se han ido dado a través del tiempo.

Además de que existen otros términos que nos ayudan a introducirnos en nuestro tema:

- Administrar: minister significaba el sirviente o criado que sus manos realizaba tareas a favor de sus amos y sus huéspedes (minister viene de manus=mano).
- Oficio: officium deriva de ob+facere="hacer al encuentro de".
- Profesión: professio deriva de pro+fateor=declarar, hablar en público, dar a conocer.

En este caso ambos términos, oficio y profesión, indican, no el trabajo en sí, sino de cierta forma un sentido social; no la simple actividad sino su integración con el entorno social.

Cuando vamos a algún lugar a adquirir un producto, recibimos dos cosas: el producto tangible, pero no sólo eso sino a su vez un producto intangible que vendría siendo el trato que nos dan a la hora de ir a algún lugar o establecimiento a adquirir un producto o servicio y con más razón debe ser bueno el trato, si se trata de una empresa de servicios.

Se puede diferenciar el puro servicio por un lado y por el otro el producto adquirido, es por ello que se da la importancia y nacimiento del servicio, ya que este se presenta de manera fija en cualquier organización sea del tamaño que sea, aun que en otros caso se espera únicamente el servicio, por ejemplo cuando acudimos a una estética a realizarnos un corte de cabello.

El servicio es un proceso interpersonal que implica diversos factores y uno de ellos es el respeto; no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo, para responder a las necesidades del cliente/usuario.

Hablamos de servicio de alta calidad cuando se ven satisfechas las necesidades y requerimientos del cliente, pero no sólo eso sino que se vea más allá, ósea que el servidor rebase las expectativas solicitadas por él usuario.

¹⁵ Carlos Colunga Dávila."La Calidad en el servicio" Pág.24

En épocas antiguas todo esto se manipulaba a niveles disparejos: más altos o más bajos, porque las sociedades eran castas: el que servía estaba en un plano inferior al del amo. En la democracia se supone que todos ocupábamos el mismo plano. Por lo que se consideró que es posible prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y oficio con dignidad; realiza la paradoja semántica de: **“servir sin ser servil”**.

■ CONCEPTO DE SERVICIO

A lo largo del tiempo han sido creados un sinnúmero de conceptos de servicio por diversos autores, con el fin de mejorar y crear un mayor entendimiento en las personas que lo proporcionan y en las que lo reciben, a continuación enunciamos algunos de ellos:

➤ **Según la ISO 9000-2000** el Servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

➤ **Carlos Colunga Dávila** dice que el sustantivo español de servicio denota de la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado.

➤ **Humberto Cantú Delgado**, un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objetivo de satisfacerle un deseo o necesidad.

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

Después de haber leído cada uno de estos conceptos puedo manifestar, que el **servicio** es una serie de actividades casi siempre intangibles, que se llevan a cabo con el objetivo de satisfacer las necesidades o requerimientos de una persona o un grupo de personas, y este se presenta con la participación del emisor (empleado) y el receptor (cliente), en el cual existe un intercambio de atención por parte del prestador del servicio y una remuneración casi siempre económica por parte del receptor, además de que este puede ir más allá de cumplir con las expectativas solicitadas por el cliente.

Un servicio existirá o permanecerá presente siempre y cuando exista una parte que ofrezca satisfacción a alguna necesidad y otra parte que lo solicite, aun cuando en la actualidad, ya no es únicamente la necesidad que una persona tenga, sino que las organizaciones se han encargado de crearles necesidades, para que de cierta manera sigan creando o ampliando nuevos mercados y permanezcan latentes en la mente del consumidor.

Por lo que considero que si las empresas están dispuestas a seguir ofreciendo o creando servicios, es importante que se ocupen de analizar, medir y controlar si realmente estos están siendo del todo satisfactorios para las personas que los requieren, y de no ser así, adentrarse a descubrir que es lo que está fallando, y porque no se están satisfaciendo las necesidades del cliente al máximo, ya que de hacer caso omiso de que si realmente lo que ofrecen a los clientes es de valor para ellos, se enfrentarían a una severa problemática, que es la disminución de su mercado hasta llegar por completo a la desaparición total, debido a la fuerte competencia que se manifiesta en el mundo actual.

Existen diversas variedades de servicios de diferente índole, pero como empresa si realmente esa es la rama que se decidió desempeñar, se debe ejercer al máximo para lograr un crecimiento realmente relevante, manteniéndose en constante innovación, crecimiento y desarrollo.

“Toda empresa de servicios cuenta habitualmente con tres clases de servicios: servicio principal, servicios periféricos y servicios de valor agregado”.¹⁶

En el servicio principal es el más importante que ofrece la empresa, es aquel que proporciona mayores ingresos, y que esta explicito la misión de la empresa.

Cabe mencionar que el servicio principal de Sepomex (Correos de México), es la entrega de mensajería tanto Nacional como Internacional.

Los servicios periféricos son los demás servicios que presta la empresa e integran o se relacionan con el servicio principal.

Su objetivo primordial de este servicio es completar la prestación del servicio principal.

Los servicios de valor agregado, son aquellos libres de costo, que acompañan al servicio principal y a los periféricos, y su principal función de estos es incrementar el valor de los mismos.

Al igual que la calidad, el servicio también cuenta con su respectivo ciclo, que no es más que una serie de pasos sistematizados a seguir, para la prestación de este; pero este a su vez se encuentra integrada por otros dos ciclos:

2.3.1 EL CICLO DEL SERVICIO¹⁷

Está formado por un conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir o dar un servicio.

-  Inicio del ciclo del servicio del cliente
-  Acciones del cliente para recibir el servicio
-  Terminación de ciclo del servicio del ciclo

Este punto que consta de las 3 etapas antes mencionadas, no puede saltarse ninguna de ellas, por lo tanto tiene que hacer un recorrido de principio a fin, desde que se inicia el servicio hasta que se concluye con el mismo.

De cierta manera considero que es fundamental que toda empresa que brinda servicios, se encargue de vender el servicio ocupándose siempre de principio a fin, pero no sólo eso si dar un seguimiento continuo durante un periodo, para poder determinar si realmente cumplió con su misión primordial que es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Al determinar la prestación de cierto servicio por parte de una organización, es importante que esta cumpla con ciertas características primordiales que a continuación mencionare:

¹⁶ Carlos Colunga Davila."La calidad en el servicio".pág.27-28

¹⁷ Carlos Colunga Dávila."La calidad en el servicio". Pág.30

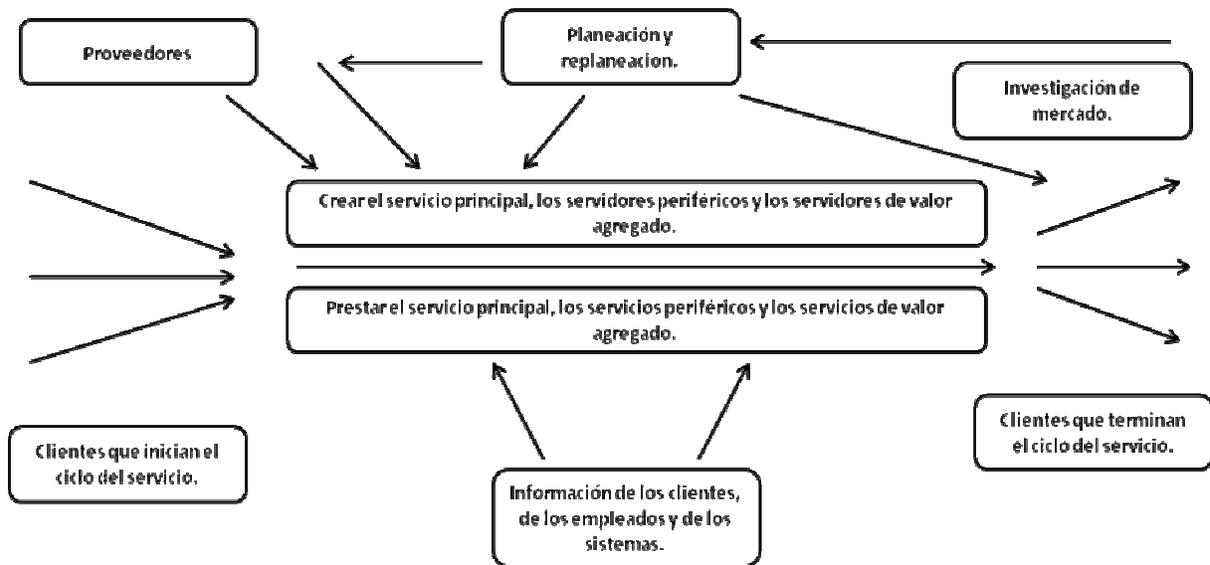
- Los servicios deben ser de utilidad para las personas que los reciben, pero además de eso deben ofrecer alternativas de satisfacción a determinadas necesidades y expectativas del cliente, como si el mismo lo estuviera diseñando.
- Los servicios requieren deben contar con un número menor de transacciones, para agilizar su prestación y de cierta manera el cliente no se desespere y por consiguiente desista de obtenerlo.
- Los servicios requieren de transacciones directas con muchas personas y esto se recomienda que sea cara a cara, para evitar el mal manejo de la información que realmente se quiere transmitir.
- Es importante las buenas relaciones, ya que de eso depende el incremento o decremento del impacto del servicio.
- Los servicios no deben requerir un elevado volumen de papeleo, únicamente la documentación necesaria para no excederse de papeles que lo único que provocan es retraso y confusión a la hora de leer la petición del cliente, además de que este se debe llevar a cabo cuidadosamente, para no extraviar ninguno documento y que por ello se retrase la solicitud de este.
- En los servicios hay que disminuirle la cantidad de procesos que deben llevarse a cabo para su prestación, porque de no agilizarlos pueden causar la desesperación en el cliente y que este opte por otra empresa para satisfacer sus necesidades.
- Evitar la variabilidad de los procesos, para que disminuyan las posibilidades de cometer errores, así que de cierta manera hay que procurar uniformidad en la manera en que se prestan los servicios, para disminuir el % de errores.
- Desafortunadamente en México no se cuenta con la documentación necesaria o adecuada de los requerimientos y de los procesos, es por ello que se presentan muchos errores, ya las instrucciones se dan únicamente de viva voz por partes de las personas con mayor antigüedad hacia los de nuevo ingreso, pero por eso puede darse el caso de que esta información en algunos casos sea errónea y en otros verídica, a lo cual se recomienda que al ingresar el personal a la empresa se le instruya por medio de capacitaciones, pero que estas no sólo se lleven a cabo en un inicio, sino que permanezcan contantes durante su estancia.

Estas son algunas características básicas a seguir para el buen funcionamiento de una empresa de servicios, aun cuando se pueden seguir mencionando más, considero que estas son generales y de gran relevancia en toda empresa; pero bueno cada empresa puede quitar o agregar según sea el caso de lo que ya tiene y lo que le hace falta, para la mejora continua de su organización y un mayor desarrollo.

Siempre hay que mantenerse al día, con la información de lo que el cliente considera bueno y malo con respecto al servicio que usted presta; esto se puede hacer por medio de encuestas ya sea vía telefónica o personalmente, haciéndole saber la importancia que tiene la empresa con respecto al servicio que le ofrece, adentrándose de manera más intensa en cuanto a su punto de vista, aceptándole sugerencias y proponiéndole mejoras, para que el siempre permanezca en su lista de clientes, creándole un ambiente de libertad para que no se vaya con la competencia y opte siempre por continuar con nuestro servicio, siempre y cuando este lo convenza día a día de que es la mejor opción o si no la mejor la que más se adecua a sus necesidades.

Finalmente se puede ejemplificar el ciclo del servicio por medio de un sencillo diagrama de flujo, que nos represente claramente como se lleva a cabo el servicio.

El diagrama de flujo del ciclo del servicio



Aplicación del diagrama de flujo de Deming
Calidad en el servicio, Carlos Colunga pág.31

18

2.3.2 EL CICLO DEL SERVICIO DE LA EMPRESA

Únicamente se refiere a todo aquello que tiene que realizar la empresa para la creación y prestación de un servicio¹⁹, y a continuación se mencionan dichas actividades:

- Determinar los clientes
- Detectar las necesidades de los clientes
- Planear los servicios
- Crear los servicios
- Prestar los servicios
- Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes

Es básico mencionar que hay que procurar que estos pasos se lleven a cabo de manera correcta para evitar caer en algún error, si fuera el caso de dar seguimiento a estos, sugiero agregar un paso más que sería la creación de nuevas necesidades con el fin de mantenerse vivo en el mercado, ya sea con el servicio inicial o con servicio que se vayan formando a través del tiempo.

¹⁸ Carlos Colunga Dávila, Calidad en el servicio pág.31

¹⁹ Carlos Colunga Dávila, Calidad en el servicio pág.30

2.4 NATURALEZA Y CONCEPTO DE CALIDAD EN EL SERVICIO²⁰

Cabe mencionar que tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen proponiendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio facilita a las empresas enormes beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por mencionar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, **la Administración de la calidad de servicio** se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser característicamente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir concretamente hay que incrementar la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (GRONROOS, 1994). Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988).

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

Quando se habla de servicio no se puede intentar la confirmación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan, desde luego es válido utilizar herramientas sencillas de evaluación de la calidad como: encuestas, aceptar sugerencias por medio de un buzón exclusivo para que el cliente exprese su pensar acerca del trato que recibe y con mayor serenidad expresarse para hacerse presente sea tomado en cuenta, línea de atención al cliente, o con la asistencia de un mystery shopper (comprador misterioso),etc.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes; pero si dar a los empleados orientación y preparación para atender al cliente siempre de la mejor manera posible, aun cuando no siga específicamente un lineamiento.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

²⁰ Carlos Colunga Dávila."La calidad en el servicio".Pág.18-20

■ CONCEPTOS GENERALES DE CALIDAD EN EL SERVICIO

En esta etapa ya cuento con la fusión de los conceptos calidad y servicio que me viene dando como resultado final el **concepto de calidad en el servicio**; la calidad en el servicio es definida de diversas formas, pero finalmente la mayoría de las personas coinciden en algunos puntos.

Se define la **calidad de servicio** como una función de la divergencia entre las perspectivas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio ciertamente prestado por la empresa.

Calidad en el servicio es satisfacer, de conformidad las exigencias de cada cliente, las diferentes necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de adquisición, operación y evaluación de los servicios que se otorgamos. El nivel de satisfacción que percibe el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diversos grados y alcances.

El mejor estilo para obtener la lealtad de los clientes se consigue eludiendo sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio e impresionando favorablemente a los clientes cuando una situación inesperada exija nuestra mediación para superar sus expectativas.

Una sola acción no garantiza que una empresa perfeccione todas las etapas del servicio; hoy en día oímos continuamente que algunas empresas desean distinguirse de sus competidores por medio de un servicio idóneo para el cliente. Mucha gente lo determina excelencia en el servicio, servicio fabuloso, o simple y sencillamente, buen servicio.

2.4.1 PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Si partimos del aforismo " La calidad sólo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los caracteres y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas que integran a la Gerencia de Coordinación Regional "C" de la empresa Sepomex (Correos de México) y de una estrecha comunicación con su personal a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Es difícil medir objetivamente el resultado de los servicios, pero de acuerdo con los expertos y la norma ISO 9000 se considera que la manera de medir la calidad en el servicio es mediante el cumplimiento de los exigencias de los clientes; se dice que el servicio se debe planear y crear de antemano, pero se produce verdaderamente hasta el momento de prestarlo.²¹

De acuerdo con ciertas bases, si es posible, aunque no fácil, el evaluar los resultados de los servicios, comparándolo frente a los requerimientos determinados y frente a la satisfacción de los clientes, ya que la medida contra los requerimientos de los clientes es objetivo y los datos se pueden conseguir del propio sistema y de los trabajadores de línea.

²¹ Información obtenida con base en la Norma ISO 9000-2000

Todos los datos adquiridos o arrojados por medio de estas evaluaciones servirán para mejorar constantemente los servicios y sus requerimientos, pero además de todo para lograr la satisfacción plena del cliente y obtener el máximo crecimiento de la empresa con mayor seguridad de mantenerse actualizada y constante ante la competencia, porque no hay que olvidar que las empresas de servicios que se esmeran por indagar al cliente, que le hablan, le preguntan y además se interesan por escucharlo son las que cuentan con una mayor posibilidad de responder a sus necesidades ya que se preocuparon por adentrarse a sus intereses en cuanto a preferencias de calidad, precio y servicio.

Dentro de los parámetros de la calidad en el servicio se debe considerar la medición de forma directa para así poder observar cada una de las situaciones que se viven en la organización; así mismo hacer interrelacionarse con el personal para aumentar la visión y poder ampliar el análisis de forma considerable, para poder medir de manera justa y real a la organización.

2.5 LAS TEORÍAS DE LA CALIDAD: Ishikawa, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby y Shewhart.

El siguiente “cuadro”²² nos presenta de manera breve pero especifica las diversas teorías más relevantes e importantes de la calidad presentadas por los gurúes de la calidad.

GURÚES	IDENTIFICACIÓN	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	APORTACIONES RELEVANTES O TEORÍAS	EN QUE CONSISTEN
Kaoru Ishikawa	Experto y pionero en el Control de Calidad en Japón. Alumno más adelantado de Deming y la figura más relevante en Japón en cuanto a teorías de calidad.	Lo primero es la calidad, además de que es importante que toda empresa promueva el control de calidad orientado a satisfacer al cliente, encontrando siempre la causa-efecto.	*Círculos de Calidad. *Diagrama de Ishikawa (espina de pescado). *Demostró la importancia de las 7 herramientas de calidad.	Busca graficar las causas de que influyen en el resultado de un proceso, además de que se usa para examinar factores que puedan afectar una determinada situación.
W. Edward Deming	Discípulo de Shewhart y consultor eminente, Profundo conocedor de la estadística, además de que es considerado el padre de la calidad japonesa.	Afirma que para el éxito de la calidad es importante la participación de tres factores básicos: cliente, servicio y proceso.	Su aportación más relevante es el enfoque de mejora de la calidad mediante el uso de : *Los 14 puntos de Deming. *7 enfermedades mortales. *ciclo de mejora continua.	Estas aportaciones de Deming consisten en cuidar, mantener y permanecer viva a la calidad.
Joseph M. Juran	Contemporáneo de Deming.	Siempre existe una relación en cadena entrada-salida. La gestión de calidad se realiza por medio de una trilogía: planeación de la calidad, control y mejoramiento de la calidad. Establece planes anuales de mejoría, programas de entrenamiento y liderazgo de alta dirección.	*Trilogía de la calidad (planificación, control y mejora de la calidad). Su mayor aportación fue la introducción de un nuevo concepto control de la calidad total.	Desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
Armand V. Feigenbaum	Precursor de la moderna Gestión de Calidad Total.	La calidad hoy en día es factor básico en la decisión del cliente de adquirir un servicio y/o producto. Calidad fuerza de gran importancia que lleva al éxito organizacional.	*Libros El control de la calidad total en 1951 y Control de calidad total en 1961.	En definir ampliamente el control de calidad total
Philip B. Crosby	Creador del concepto “cero defectos”.	La calidad empieza en la gente no en las cosas. Sostiene que un programa para mejorar la calidad debe tener: participación de la dirección, admón. Profesional, programas originales y reconocimiento.	*Cuatro principios de la calidad. *concepto de cero defectos. *pilares de la calidad. *14 pasos de la mejora continua.	Hacer bien las cosas a la primera, y dice que la calidad empieza en la gente no en las cosas.
Walter A. Shewhart	Padre del Control Estadístico de la calidad (abuelito de la calidad).	Es de gran importancia medir las variaciones para saber lo que sucede en los procesos.	Gráfica de control.	Nos sirve para medir las variaciones en el proceso.

Existen diversas teorías de la Calidad, sin embargo se considera que las más relevantes y completas son las antes mencionadas.

Sin duda alguna las teorías aportadas por estos personajes tan importantes en el desarrollo de la calidad son de gran relevancia e importancia para planear, medir, evaluar y controlar la calidad; no obstante hay que mantener presente que a lo largo del tiempo se han ido presentando otros medios para apoyarnos a manejar nuestras empresas con calidad y que se dan de manera directa con el cliente que es el personaje principal que determina la calidad del servicio que se le proporciona.

²² Elaboración personal con base en apuntes e información del libro de José Luis Palacios Blanco. “Administración de la calidad”.

2.6 CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD²³

La gestión de calidad se puede decir que es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que establecen la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

De manera general se manifiesta que es toda actividad que contribuye al logro de la calidad, desde su planeación, control, aseguramiento y no sólo eso si también la mejora continua.

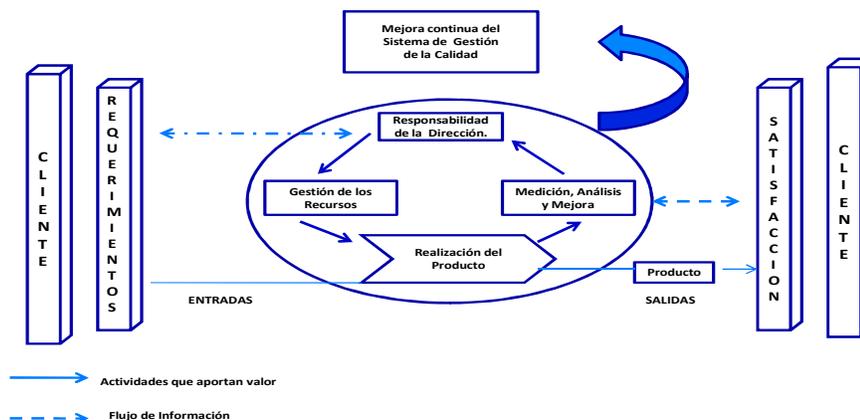
LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9000:2000

Existen básicamente ocho principios de la gestión de la calidad sobre los cuales se basan las normas de sistema de gestión de calidad de la serie ISO 9000 revisadas.

Las normas ISO 9000 del 2000 fueron generadas por la International Organization for Standardization, cuya sigla es ISO. Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo.

La ISO 9000 del 2000 utiliza un enfoque orientado a Procesos, a continuación mostramos el diagrama.

Modelo de un sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos.



Un proceso se compone de una serie de actividades que utilizan al recurso humano, material y a su vez procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto o servicio de salida.

²³ José a. Pérez Fdez. de Velazco, Gestión de la calidad empresarial. Pág. 17-23

²⁴ Apuntes de la Profesora Esperanza Ricalde

De manera general, la salida de un proceso alimenta a un proceso cliente y la entrada de un proceso es la salida de un **Proceso Proveedor**; cabe mencionar que un proceso se encuentra constituido a su vez por otra variedad de procesos, por lo tanto se puede decir que existe más de una entrada y más de una salida.

La organización debe implantar y mantener un manual de calidad; el manual de calidad debe contener una descripción adecuada de los procedimientos y procesos del sistema de Gestión de Calidad y servir como referencia permanente en la implementación y mantenimiento del mismo; desde luego que como ya se ha mencionado a lo largo de este proyecto el servicio no es algo fácil de evaluar, ya que no se tiene una guía específica para determinar la forma perfecta de proporcionar un servicio, pero cabe mencionar que si se puede aplicar ciertas tácticas para ir proporcionando con mayor frecuencia un mejor servicio y eso se puede hacer mediante herramientas de aplicación directa con el cliente porque es la mejor manera de saber qué es lo que se está haciendo mal y que se está correcto para de esta forma dar pauta a que se dé una mejora continua de la empresa.

En la ISO 9000:2000 se encuentra marcada la responsabilidad de la Dirección. La alta dirección de la organización debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y a su vez con la mejora continua del mismo determinando los requisitos del cliente e inspeccionando que estos se cumplan, con la finalidad de que todo marche de forma adecuada, no todo en las empresas sale a la perfección pero hay que evitar el mayor número de errores que podamos, para corresponder a las peticiones de los clientes en un porcentaje amplio y de cierta forma elijan a la empresa dependiendo sus convicciones, es por ello que la actualización juega un papel muy importante en el desarrollo de todas las organizaciones.

La política de calidad y los objetivos de calidad deben ser definidos por la Alta Dirección de forma adecuada al propósito de la organización, y también proveer los medios y recursos necesarios para que este se lleve a cabo; hay que tener siempre presente de enfocar los objetivos a la realidad considerando que estos deben ser medibles y por supuesto coherentes con la política de calidad.

De acuerdo con lo manifestado por la ISO 9000:2000 se explicaran los principios de la Gestión de Calidad, de forma que se pueda observar lo necesario para elaborar e implementar un sistema de Gestión de Calidad.

Los principios de calidad pueden ser utilizados por los gerentes ejecutivos para guiar sus organizaciones hacia un mejor desempeño; los ocho principios de la calidad se encuentran definidos en la norma ISO 9000:2000-Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario.

A continuación proporcionare las descripciones normalizadas de los principios, se encuentran manifestados con base a la norma ISO 9000-2000. Además de mostrarles algunos ejemplos de los beneficios obtenidos de su utilización y las acciones que se llevan a cabo típicamente a nivel gerencial al aplicar los principios para que se dé una mejora en el desempeño de las organizaciones.

■ PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD²⁵

1. Enfoque al cliente

Hay que tener presente que las organizaciones dependen indudablemente de sus clientes y por lo tanto deberían entender las necesidades tanto actuales como futuras, así mismo satisfacer los requisitos de los clientes y no sólo eso sino esforzarse por siempre exceder sus expectativas y que este se percate de lo importante que es para la organización, es por eso que se recomienda rebasar el margen de expectativas sin necesidad de que el cliente se los diga ya que esto le dará un plus a la imagen de las organizaciones.

La aplicación de este principio nos puede conducir a lo siguiente:

- Investigar y comprender los deseos del cliente
- Que se encuentren vinculados los objetivos de la organización con las necesidades del cliente.
- Comunicar a la organización lo que el cliente desea
- Medir la satisfacción del cliente con respecto a lo solicitado y lo obtenido.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse de manera total en el logro de los objetivos, sin que esto sea de forma obligatoria.

Este punto nos puede traer diversos beneficios, ya que al hacer sentir al personal involucrado en el logro de los objetivos se sentirá motivada con respecto a las metas de la organización, además de que las actividades serán evaluadas e implementadas de manera unificada, con ello se mejorara la comunicación deficiente entre los diversos nivel de la organización.

Con todo esto se puede decir que este principio nos conduce a considerar las necesidades de todas las partes involucradas clientes, proveedores, accionistas, comunidades locales y sociedad en general; establecer confianza y eliminar temores, porque al enfocarse en todos los participantes o personajes que hacen que exista la organización se verá reflejado su crecimiento con mejores resultados.

3. Participación del personal

La participación de todo el personal en conjunto es punto clave de una organización y su total compromiso vuelve real el obtener beneficios.

Los beneficios clave aquí son: motivación, participación y colaboración de la gente de la organización, innovación y creatividad en la persecución de los objetivos, responsabilidad propia del personal, disposición del personal para que se dé una mejora continua en la organización.

²⁵ Principios descritos con base en la Norma ISO 9000-2000

La participación del personal conduce a que sus integrantes comprendan lo importante de colaboración plena en la empresa llevando adecuadamente sus funciones, pero que a su vez identifiquen claramente sus restricciones en su desempeño; y que se coloquen en serio en su papel asiendo los problemas de la empresa sus problemas autoevaluándose si son o no capaces de resolverlos discutiendo y adentrándose realmente en la situación de esta forma observaran que no sólo es el hecho de trabajar por trabajar, con todo esto también se pretende el reconocimiento de la empresa por todo el esfuerzo aportado por parte del trabajador.

4. Enfoque basado en procesos

Un resultado anhelado se alcanza de forma eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Dentro de esta etapa se pueden percibir beneficios como: reducción de costos, resultados mejorados y algo muy importante que es la identificación de oportunidades de mejora; esto nos lleva a la definición sistemática de las actividades necesarias para obtener resultados deseados, establecer responsabilidades claras, analizar y medir la capacidad de las actividades, identificar los factores y por último evaluar ciertos riesgos que se pueden presentar y con qué impacto.

5. Enfoque de sistema para la gestión

Se debe identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de sus objetivos y por consiguiente en el de sus metas. Este nos beneficia la integración y alineación de sus procesos que mejor lograran los resultados deseados, capacidad de centralizar los esfuerzos en sus procesos, pero lo más importante de esto es proporcionar confianza a las partes interesadas; la aplicación de este principio nos lleva a estructurar un sistema para lograr los objetivos de la organización, comprender las interdependencias de los procesos, brindar mejor y mayor comprensión, establecer metas pero además como se va a llegar a ellas, mejorar el sistema mediante la constante medición y evaluación.

6. Mejora continua

La mejora continua consideró debería permanecer como un objetivo fijo dentro de la organización, ya que esta nos puede dar mayores beneficios y mejores resultados de crecimiento; estas ventajas se pueden en cuento a flexibilidad de reacción ante las oportunidades para dar un giro y aprovechar al máximo lo que se presente.

Al llevar a cabo la aplicación de este nos debe conducir a que día a día mantengamos bien capacitado a nuestro personal, reconocer y tomar conocimiento de las mejoras que se van presentando sin importar que estas sean pequeñas o de mayor magnitud, porque estas nos van a ir dando pauta para incrementar nuestra visión acerca de lo que se necesita para que se pueda seguir presentando la mejora y no haya un estancamiento, ya que es importante recordar que una empresa que no se encuentra innovando no es una empresa competitiva.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan primordialmente en el análisis de los datos y la información, hay que comprender que sin algo que sustente la toma de decisiones no se puede dar una adecuada toma de decisiones por muy experta que esta se vea o razonable que parezca siempre hay que determinar las cosas mediante hechos que nos hagan fortalecer la decisión tomada; sin distinción alguna todo punto trae beneficios y una dirección los cuales son los siguientes: se toman decisiones de manera informada, aumento de la capacidad, esto nos lleva a asegurar son confiables, y de fácil manejo para quien los necesite y finalmente con ello hacer una correcta toma de decisiones.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, de tal forma que se da una relación mutuamente beneficiosa que aumenta la capacidad de ambos para crear valor que finalmente nos lleve a beneficiar a la organización.

Esto nos beneficia para aumentar la capacidad de ambas partes, se da una mayor flexibilidad de respuesta y lo más relevante que se da la optimización de costos y recursos; todo esto nos conduce a obtener equilibrio en las relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo, aun que por supuesto de manera general se puede mencionar que una relación bien sementada beneficia mucho a todo la organización.

La aplicación de los principios de la gestión de calidad es de gran relevancia ya que al intervenir los principio en dicha gestión esta se lleva a cabo aplicando dichos principios y es donde realmente se puede observar su utilidad; Se solicita un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es oportuno implantar el ciclo del servicio para equilibrar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se basa en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para rescatar la confianza y subsanar los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se conservarán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta asegurarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir obligatoriamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

Además de todo lo anteriormente mencionado en la gestión de la calidad participa un factor muy importante y de gran relevancia que es la mercadotecnia relacional.

La **Mercadotecnia Relacional (MR)** para monitorear la percepción y niveles de satisfacción de los clientes para mejorar los procesos de calidad; ya que en la actualidad la sociedad espera un trato personalizado, con esmero y amabilidad.

La **MR** intenta implantar una base de relaciones con los clientes de largo plazo, por lo tanto el área comercial debe manejar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los clientes. Esto nos condescenderá un conocimiento más recóndito del comportamiento del cliente en todo el ciclo del servicio.

La información arrojada por la **MR** será la base para adelantarse a las necesidades de los clientes. La innovación es un punto favorable para retener clientes antiguos y atraer clientes nuevos con las referencias que se den por parte de los usuarios iniciales del servicio.

El propósito principal de la **MR** consta en retener clientes y mejorar la captación de clientes por el trato personalizado ayudara a reducir el tiempo significativo ante las necesidades, antes de intentar ofrecer beneficios poco significativos ante las necesidades detectadas por el o los decisores de compra.

Todo esto no es más que prestar mayor atención a las relaciones con el cliente y de esta forma poder conocer de manera anticipada sus intereses.

CAPITULO III

DESARROLLO DIRECTIVO PARA LA CALIDAD

DESARROLLO DIRECTIVO

Debe ser manifestado para la calidad de manera responsable por parte de la Alta dirección como se menciona en el capítulo anterior.

La representación de la Dirección debe tener la responsabilidad y autoridad para:

-  Aseverarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
-  Informar a la Alta Dirección sobre el funcionamiento del Sistema y de cualquier necesidad de mejora.
-  Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia acerca de los requerimientos y peticiones del cliente en todos y cada uno de los niveles de la organización.

A todo esto se le puede dar un seguimiento por medio de una Auditoria para ver si se está manejando de manera correcta, eficaz y eficiente el Sistema de Gestión de Calidad.

Una auditoria es un examen objetivo realizado por personal calificado independiente del responsable de la actividad que se va a auditar, para de esta forma corroborar si el sistema funciona o no y de no funcionar este poder implementar mejoras.

Sin embargo es necesario implementar acciones preventivas para de cierta forma evitar acciones correctivas, ya que esto nos ayudará a evitar que se generen costos innecesarios, desde luego es válido que se presenten acciones correctivas por el desarrollo empresarial que se presenta en el mundo y es aquí donde se puede dar la innovación, pero sin excederse.

3.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Las personas son parte esencial para dar inicio a cualquier proceso de calidad dentro de las organizaciones. Es por ello que el principio que es motor de la implantación del sistema de gestión de calidad, es el liderazgo, el cual debe ser ejercido de manera congruente con la expectativa que se tiene de la organización, por lo que en los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, se hace énfasis en el rol de Alta Dirección, como personaje o personajes que fomentan el cambio de cultura, el cambio de paradigmas, que den dirección al cumplimiento de sus principios filosóficos.

La importancia del liderazgo se sustenta con base en los siguientes aspectos de detectados a continuación:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a un grupo de personas, las cuales colaboran para que se lleve a cabo el sistema de gestión de calidad en el cual se mide, analiza y mejora la calidad de una empresa.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado que coordine todas y cada una de las actividades que se requieren para obtener calidad plena en una organización.

3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización, porque siempre es necesario que se coordinen las labores y que mejor que un líder para hacerlo.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Existen muchas razones por las cuales es importante el liderazgo en una organización, sólo menciono algunas para poder sustentar que la presencia de un líder nos es de gran ayuda en las organizaciones, para que no sólo se planee un sistema, sino que se implemente y se dé seguimiento a su aplicación; así mismo llevar un control en donde se puedan medir los resultados de todo lo realizado.

Hay que considerar que la presencia de un buen líder es de suma importancia para que efectivamente se pueda llevar a cabo cualquier plan o proyecto, ya que la manera en que el líder guíe y apoye a su seguidores será el éxito que tenga lo antes planteado y que no sólo permanezca en planes, sino que a su vez se vuelva una realidad que haga prosperar a la organización.

3.1.1 LIDERAZGO Y EDUCACIÓN PARA EL LIDERAZGO

Aquí enfatizo en “El hombre visto ya no como insumo, sino como factor fundamental del desarrollo para las organizaciones”.

Hace algunos años y en la actualidad se viene comentando mucho el tema del Liderazgo y la forma del líder. En realidad el tema no es nuevo, simplemente que ahora se escucha con mayor frecuencia.

¿Qué es líder?

El líder lo puedo definir como guía de un grupo de personas y este siempre ha existido. He de ahí que hablemos de Liderazgo hoy más que antes, no significa que los Lideres se hayan inventado hace poco, sino que su participación en una sociedad tan globalizada, y más aun en las empresas es lo que nos lleva a enfocarnos e interesarnos aun mas en los Lideres.

Se manifiesta que en esta época y en las anteriores el líder puede mover masas, además de que es capaz de interrelacionar sus intereses con los de las personas es por eso que considero que es factible que en cualquier lugar se pueda observar la presencia de uno de estos personajes, ya que en trabajo, escuela, club deportivos, centros sociales, entre otros se ven personas de este tipo manifestando su poder de **liderazgo**.

Los líderes de hoy son exitosos cuando entienden que el trabajo en equipo es pilar fundamental del éxito, ya que satisfacer a los exigentes clientes es el resultado de las mezclas de las mejores competencias de cada uno de los miembros del equipo, y ese conjugar de experiencias y experticias hacen el talento empresarial centrado en la gente pero con fuerte enfoque en el cliente, lideres centrados en la excelencia, quienes alinean sus esfuerzos en equipos altamente eficientes, pues comparten valores, principios y clientes, son puntos muy valiosos que no pueden pasar desapercibidos para ninguna empresa y menos a un para una organización de servicios.

¿Qué es el liderazgo?

Hablar de liderazgo es mencionar la relación de individuos en general, consiste en la influencia de una persona sobre un grupo de personas para guiarlo hacia fines que él considere benéficos tanto para él como para las personas que lo siguen con el fin de lograr sus objetivos por medio del apoyo de una multitud y con ello poder lograr lo que se proponga, aun cuando la gente no crea posible lograr sus ambiciones y deseos por sí mismo o trabajando en equipo lo puede conseguir. El hecho de absolutizar al líder sería un grave error, pues el liderazgo es relativo a un grupo que desde luego considero debe existir una persona que represente la palabra de ese grupo, para así poderse manifestar ante otros ya que de lo contrario sería muy complejo que se les escuche a todos por eso se acude a un líder para que este los represente según la situación lo amerite.

El liderazgo considero debe ser tomado como una tarea, función y no tanto como un conjunto de características. Ahora bien, si concluyo que deben existir un mínimo de condiciones que debe llevar consigo un líder para realmente tomar su papel con responsabilidad y seriedad, para así poder crear confianza en las personas que va a liderar.

Es interesante darse cuenta que para la aplicación de un sistema de calidad es importante que sea llevado a cabo por una persona con poder para plantear, dirigir y controlar la calidad de la empresa con toda habilidad e inteligencia, simplemente por esa razón es que incluimos al líder en esta etapa. El líder debe poseer algunas virtudes para poder guiar con seriedad a un grupo de personas, pero hay que considerar que cada líder realiza su trabajo de diferente forma según la situación de cada empresa.

En este proyecto me enfoco al líder empresarial, éste debe ser muy suspicaz para poder detectar como se encuentra funcionando la empresa y determinar las acciones a seguir. Así el líder de una organización debe saber tomar decisiones adecuadas a la consecución de los fines, pues si no lo hace así, perderá credibilidad ante sus subordinados.

A los dirigentes simple y sencillamente les hace falta una virtud que es la actitud de servicio; por otro lado se puede mencionar que el líder debe contar con una dosis de sacrificio, lo cual hará que la organización camine de la manera indicada.

Finalmente, el respeto hacia la dignidad de los subordinados es una característica que debe acompañar a un buen líder empresarial.

La capacitación y formación de los trabajadores es una medida bastante adecuada tanto para la empresa como para el mismo personal que labora en la empresa, pues genera en el trabajador emociones positivas.

Todas las reflexiones son validas ya que son puntos de vista que se forman a base de conversaciones, así como de pláticas y conferencias de gran valor con respecto al recurso humano de la empresa, y siempre serán tomadas en cuenta, ya que contribuyen día a día en el mejoramiento, desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Sin importa que, como, cuando y donde siempre será de gran valor para las empresas el recursos humano, aparte de los demás recursos con los que debe contar para estar completamente

constituida y poder cumplir con su objetivo primordial y por lo tanto con sus objetivos que vayan surgiendo según las exigencias del mercado.

■ **Estilos de Dirección en el Liderazgo**

Es importante tener muy presente los estilos de liderazgo que existen e identificarse con alguno de estos, para así poder determinar de manera específica la forma ideal de liderazgo; pero sobre todo considero que de ser necesario se puede hacer una combinación de estos, para poder proporcionar una mayor efectividad en las actividades realizadas y que no predomine uno sólo, para que haya flexibilidad y efectividad en los resultados que se obtengan.

Según autores existen diversos estilos de dirección en el liderazgo, pero haremos mención de los más importantes y los más mencionados en el ámbito de la administración:

- ↗ Autoritarios.
- ↗ Paternalistas.
- ↗ Laissez-faire (“dejar hacer”).
- ↗ Democráticos.
- ↗ Participativos.
- ↗ Estratégico

Considerando a cada uno de los líderes existentes, se puede afirmar que la mejor manera de liderar es haciendo una combinación de los estilos de dirección según sea la situación o caso que se presente, buscando un equilibrio que nos ayude a mejorar la situación o a corregirla por completo.

Finalmente lo que se necesita en las organizaciones es dirigir con eficiencia y eficacia, para obtener efectividad en los resultados, siempre manteniendo una visión firme para lograr el objetivo establecido, procurando la constante participación del personal; cada empresa y cada área de esta requiere de un líder en especial que sepa y pueda manejar la situación que se presente según las actividades a desempeñar en cada una, porque hay que considerar que no pueden ser todos iguales, estos se deben mover según las situaciones que se les presenten, eh de ahí que a continuación se toca el punto de la educación para el liderazgo.

■ **EDUCACIÓN PARA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL**

Es importante saber que para ser un buen líder es necesario contar con amplio criterio, pero sobretodo con una educación que haga constatar lo que se dice, ya que hoy en día no sólo es líder la persona que mueve masas o grupos de personas con únicamente palabras, sino que debido a lo exigente que se ha vuelto la sociedad es necesario que la persona que los va a guiar o a dirigir les sustente sus decisiones, y les haga saber que pueden confiar en esta persona asignada como líder.

Para el Gerente es de suma importancia e interés entender la necesidad de orientar un cambio en la forma que dirige a sus subordinados, orientando este cambio al Liderazgo centrado en la excelencia, comprendiendo la necesidad de ser un generador de estímulos y no un emisor de instrucciones, diferenciando entre trabajo en grupo y trabajo en equipo, pero lo más importante que él no es el equipo él es un miembro más con virtudes y defectos, bondades y fortalezas

puestas al servicio del equipo; Es por ello que se tiene que romper con ciertos paradigmas del perfeccionismo y del Gerente como elemento indispensable de decisión.

Al observar los cambios en el mundo actual de los negocios globalizados, un factor común son los canales de mercadeo y penetración de espacios empresariales, mismos que son cada vez más fáciles, el Internet e intranet cada día se convierten en la puerta de ingreso a un vuelo sin retorno, donde la vieja competencia por ser el mejor se ha convertido en ser el primero; es en este mundo donde Liderazgo y Excelencia se conjugan para desarrollar estrategias competitivas capaces de generar reconocimiento empresarial.

Las condiciones actuales generan un modelo de negocio que obliga a las empresas a desarrollar dentro de sus estructuras una escuela de talentos para que cada día conozcan más sus productos-servicios, sus necesidades y las de sus clientes, y más profundo aun, desarrollar una cultura empresarial, es decir, transformar la forma interna que tienen los miembros de una empresa de generar una actuación ante eventos del entorno interno o externo, desencadenando actitudes que identifican su forma de ser y se manifiesta en las diversas actuaciones ante los problemas y oportunidades generando adaptación a los cambios solicitados por el entorno, hasta interiorizarlos y convertirlos en creencia, principio empresarial y talento colectivo, y condensarlo en los planes de formación de su personal, de ahí que como dijera las empresas de hoy deben convertirse en fábricas de talento, desarrollando la Excelencia empresarial como modus vivendi, de no hacerlo así será muy difícil permanecer en este mundo tan competitivo y lleno de exigencia con el pasar del tiempo.

3.2 NUEVAS HABILIDADES PARA EL LÍDER EMPRESARIAL Y MODELOS DE LIDERAZGO

Las habilidades que se requieren para dirigir una empresa u organización han cambiado. El nuevo contexto laboral, comercial y productivo ha creado una realidad en la que el proceso administrativo (planeación, ejecución, control, evaluación y mejora) ha variado.

Es importante aprender a distinguir entre las “modas” y los nuevos modelos mentales que proporcionan herramientas para enfrentar con efectividad los cambios que exige el mundo laboral y empresarial de hoy.

Nuevos retos, nuevas competencias

El nuevo escenario requiere gran flexibilidad; apertura para leer mercados y sus tendencias; considerar como posible competencia o proveedores a empresas de todo el mundo; generar equipos de trabajo facultados que tomen decisiones acertadas; entablar reuniones y dar seguimiento a acuerdos a distancia utilizando medios electrónicos o impresos; producir aprendizaje de cada proceso, evento y proyecto enfrentado (mejora continua) y tener la habilidad para desarrollar a la gente a niveles de análisis, interacción y ejecución que permitan hacer todos los puntos anteriores rápidamente; para lograr que esto suceda, los gerentes necesitan comprender las dinámicas de los equipos de trabajo; saber motivar y corregir a la personas, hacer compromisos, determinar cómo darles seguimiento y desarrollar una estructura operativa facultada.

“Las personas demuestran, mediante la evaluación de la competencia, que pueden producir un bien o proporcionar un servicio, cumpliendo requisitos, y la organización garantiza que la persona siempre hará de la misma forma, mediante el sistema de calidad”.²⁶

Si pensamos en las actividades de los directores y gerentes contemporáneos, encontraremos que sus retos cotidianos son: reducir costos, negociar con proveedores, clientes y colaboradores; generar nuevos productos y mercados; coordinar personas; motivarles y corregirles; resolver contingencias de todo tipo; dar seguimiento a acuerdos; generar compromiso en las diferentes personas de su organización; en otras.

Todo esto es a lo que se abocaba cualquier empresa del mundo, simplemente que ahora no basta con tan sólo corregir esos aspectos, sino sobre todo crear nuevos y diferentes compromisos, que realmente desarrollen, para mantener a sus clientes, además de que a su vez con esto se lograra que los clientes sean fieles a la empresa, de modo que lleguen al grado de recomendarla; y no sólo se verá beneficiado ese aspecto, con esto se obtendrán beneficios para toda la organización al proyectar innovación, tanto en sus actividades, procesos, atención a los usuarios del servicio que es el punto que debe preocupar a las empresas ya que se enfrentan día a día a una sociedad cambiante y muy exigente con el pasar de los años, no culpamos a la sociedad sino a las empresas competidoras que buscan la forma de ocupar un lugar en el mercado y en la mente del consumidor que es el gancho primordial de existencia.

MODELOS DE LIDERAZGO²⁷

Los modelos de liderazgo son importantes, para determinar la forma en que se debe mover una empresa u organización, ya que a cada empresa le puede funcionar un modelo distinto, y esto es determinado por los diferentes factores que colaboran para la misma, es por esto que a continuación menciono algunos, tales como:

El triángulo de la efectividad

Si comprendemos las funciones gerenciales actuales prácticamente todas se basan en dos puntos: pensar y relacionarse efectivamente. Esto quiere decir que un gerente o director obtiene sus resultados, o la falta de ellos, con base en el desempeño de otras personas. Su función no es hacer lo que corresponde a sus subordinados y proveedores; sino tener la habilidad de ayudarles a cumplir sus compromisos en tiempo y forma. Por supuesto que si sus colegas hacen bien su parte y él no hace la suya, el resultado también será pobre. Así se crea un triángulo de efectividad en el que sus vértices de la base son el sustento directo de los resultados. (Ver pág. siguiente)

²⁶ Chávez salcedo Guillermo. García Torres, Yolanda. Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales Op. Cit. Pág.23.

²⁷ Información obtenida con base en el libro de Maggi Yañez, Rolando Emilio. Desarrollo humano y calidad. Valores y actitudes. Pág.43



28

Los resultados dependen del desempeño personal y del de los compañeros (relaciones). Si dañamos las relaciones, ponemos en riesgo los resultados futuros (futuro del negocio). Si siempre cedemos para no dañar las relaciones, entonces nosotros subsidiaremos el trabajo de otros. La clave está en trabajar ambas partes cumpliendo cada una con lo que les corresponde, eso se logra creando una adecuada cultura en la organización.

La clave para que todo esto resulte como se desea, es exigir sin lastimar, hacer acuerdos que realmente sean cumplidos; lograr el compromiso de la gente y sostener el nuestro. Presionar pero manteniendo la relación estable.

El triángulo de la efectividad es una excelente referencia para analizar un evento recién realizado y prever el futuro inmediato. En lugar de medir la efectividad de un proceso o proyecto sólo por el resultado obtenido, se necesita analizar cómo quedaron las personas de las relaciones importantes de dicho proyecto y cómo quede; es decir, que tan molesto o satisfecho quedé yo respecto a esas relaciones. ¿Externé mis puntos de vista?, ¿siento que el proceso fue justo?, ¿cedí demasiado?, ¿me excedí en mis demandas o formas? He colaborado con gerentes que consideran innecesario meterse en tantos problemas y detalles de relación humana. Argumentan que a las personas se les paga por hacer su trabajo y hacerlo bien, les guste o no. Aunque el acuerdo laboral realmente es como ellos dicen, el problema es que tratamos con gente y como tal actúa con base en sus estados de ánimo, no exclusivamente con base en su contrato de trabajo. No estoy diciendo que esto sea correcto, simplemente afirmo que así es. Los humanos no somos tan racionales como pensamos, mucho de lo que hacemos lo realizamos partiendo de nuestro estado emocional y de la sensación de justicia que percibimos, sea correcta o no.

➤ La contradicción del organigrama tradicional

El sistema de organización jerárquica tradicional surgió, como muchas otras funciones administrativas, de las aportaciones que hace la milicia. Fue del ejército de donde se adoptó el formato de organigramas. El problema de este modelo es que, aunque es útil para delimitar líneas de autoridad, es inconveniente para el modelo de liderazgo que exigen las circunstancias actuales. Todos sabemos que una empresa con actitud de servicio por parte de sus miembros y con un alto grado de motivación y compromiso genera y sostiene un alto nivel de resultados; sin embargo el paradigma del organigrama militar provoca exactamente lo contrario.

Poder de Liderazgo encontraremos que, como en la milicia, en las oficinas de jerarquía tradicional los empleados tratan de quedar bien con su jefe, pues entienden que es él quién tiene la autoridad y poder para promoverles o despedirles. Hay que quedar bien con “el de arriba”. El problema con esta manera de pensar y trabajar es que al hacerlo se abandona al cliente por ganar la gracia del jefe, y de ninguna manera puede ser así ya que la razón de ser de las empresas es la sociedad.

Sin duda alguna se enfoca más el subordinado a mantener buenas relaciones laborales con el jefe y no con el cliente que como yo se menciona es la razón de existencia.

Esquema del liderazgo de poder. Al igual que en la milicia, el organigrama tradicional parte de obedecer al jefe. Esto provoca que la gente se preocupe por quedar bien con quién está en autoridad en lugar de con quien se encuentra a su cargo. El jefe ve a sus subordinados como quiénes trabajan para él. Este paradigma no produce actitudes de servicio ni de apoyo, lo cual se refleja a lo largo de la estructura afectando a los clientes. Las flechas indican con quién se trata de quedar bien.

Bajo este modelo mental resulta prácticamente imposible desarrollar una cultura de confianza y servicio. Los jefes se concentran en ejercer autoridad y esperar que sus subordinados satisfagan sus órdenes encubiertas como ideas brillantes o “sugerencias”. Las personas se preocupan por encubrir sus fallas pues creen que cometer errores es muestra de debilidad o incompetencia. Así, los problemas se ocultan, se niegan o se transfieren a otros. Por ningún motivo hay que quedar mal con el jefe. Esta manera de pensar funciona muy bien para la guerra, pero no para los negocios, donde la confianza y la delegación son pieza fundamental.

El reto para crear un ambiente laboral en el que las competencias relacionales y de comunicación puedan aflorar radica en romper este esquema mental. El desafío es mayúsculo porque la cultura empresarial ha promovido este modelo por años y ha inflado el ego de quiénes formamos parte de estas estructuras. Estamos tan acostumbrados a él que cuando se promueve a alguien a un puesto de mayor responsabilidad se dice que ha “ascendido”. Los jefes consideran retador, desobediente o rebelde a quien les cuestiona sus propuestas, pues consideran que un soldado no tiene derecho de poner en tela de juicio las indicaciones del general. Hemos creído que si tenemos puestos de autoridad debemos justificarlos a través de demostrar que sabemos más que las personas que están bajo nuestra coordinación y vemos el servicio como símbolo de inferioridad.

El liderazgo de servicio

La clave para romper este modelo no consiste en dejar de quedar bien con “el de arriba”, sino en invertir el triángulo. Modificar el paradigma del liderazgo organizacional consiste en comprender una verdad simple y evidente que hemos olvidado por la ceguera que nos ha producido el liderazgo de poder. Esta verdad consiste en que la función principal de todo jefe organizacional radica en gestionar lo necesario para que sus colaboradores tengan todo lo que requieren para hacer bien su trabajo. Si sus subordinados no cumplen con sus objetivos, es el jefe, además de la empresa, quien más sale perjudicado, pues a fin de cuentas es él quien es responsable de generar resultados. Por lo mismo, su preocupación principal debe ser que su personal cuente con todos los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Pirámide invertida. La clave para transformar una empresa hacia una actitud de aprendizaje, servicio, innovación y desarrollo es que el liderazgo tome responsabilidad de servir y desarrollar a sus subordinados (los de arriba). Al hacerlo se genera una cultura del ejemplo que impulsa el servicio como eje de operación y parámetro de conducta deseable.

Al invertir la pirámide del liderazgo se puede entender que el flujo natural es de abajo hacia arriba; de esta manera se genera una cultura de servicio al cliente y a los clientes internos. Un jefe enfocado en desarrollar a sus subordinados genera un ambiente de confianza bajo el cual se abren espacios para la comunicación efectiva. En una situación así aumentan las posibilidades de establecer diálogos productivos. Se puede hablar de errores para corregir y generar aprendizaje; las ideas innovadoras surgen de cualquier nivel de la organización; la retroalimentación se vuelve más sincera y asertiva; se exige el cumplimiento de acuerdos a cualquier persona y se cuenta con una dinámica humana de crecimiento, innovación y servicio.²⁹

Cabe aclarar que el liderazgo de servicio no implica que se pierda la autoridad y que siempre se hará lo que deseen los subordinados, por supuesto que no. El servicio no excluye la autoridad, por el contrario, la legítima. Un líder de servicio obtiene el apoyo de su gente, no porque tiene un puesto, sino porque su actitud es digna de ser seguida.

Predicar con el ejemplo es lo que se quiere dar a entender con todo esto, que por obvias razones si el empleado de menor nivel, detecta que su jefe actúa de forma servicial el deberá realizar lo mismo, ya que lo verá como algo natural y no como una obligación.

Obviamente este cambio de diseño no producirá fruto si las personas en autoridad, iniciando con los directores, no compran la idea y ponen el ejemplo de servir y desarrollar a su equipo directo.

Estos modelos, pueden parecer algo ilógico pero de cierta forma son muy razonables, debido a que los subordinados se sentirán acoplados al sistema y su colaboración será analizada, voluntaria y responsable al detectar la igualdad en la participación de cada uno de los miembros de la empresa sin importar nivel jerárquico.

Son modelos serán un tanto raros y desafiantes para los niveles altos, pero no imposibles y todo esto se hace a favor y beneficio de todos los empleados de la empresa, de la empresa misma y de los clientes principalmente ya que sin ellos no existiría empresa.³⁰

²⁹ Gibson, James. Ivancevich, John. Danelly, James. "Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos". Pág.468

³⁰ Soto Eduardo. "Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones". pág.87

3.3 EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE UN MODELO DE CALIDAD³¹

Después de analizar los modelos de liderazgo, se puede determinar lo difícil que es trabajar en un modelo de calidad, debido a que como en cualquier modelo sea de lo que sea se requiere la participación de diversos elementos tanto materiales como humanos, lo cual complica la labor de trabajo dentro de estos modelos.

Se puede decir, que al trabajar dentro de un modelo de calidad debe existir un compromiso por parte de todos los participantes de este proyecto.

El modelo de calidad debe constar de ciertas etapas que son las siguientes:

Detección del problema o problemas de calidad

En esta fase se deben manifestar las necesidades de la empresa en cuanto a su modelo de calidad, que es lo que la empresa busca solucionar con este modelo de calidad.

Planeación del modelo

En este punto se va a estructurar cada uno de los pasos que deberá contener este modelo y como se van a realizar, para que proporcione resultados favorables, que aporten a la empresa herramientas con las que pueda competir ante sus adversarios.

Desarrollo de lo planeado

En este punto se llevaran a cabo cada una las etapas proyectadas en la planeación del modelo de calidad, conforme a lo ya previsto en la planeación.

Supervisión

Se debe verificar que se dé cumplimiento a efectivo y correcto, para que no se presente alguna desviación de la información y esto nos modifique los resultados.

Medición de los resultados

Aquí se va a medir o evaluar que tanto aporta la aplicación del modelo de calidad, si realmente es viable o no para el beneficio de la empresa o lugar donde se aplique.

Acciones correctivas

En esta etapa final se aplicaran como su nombre lo indica acciones correctivas que favorezcan al modelo en caso de haberse detectado alguna falla o inconveniente que no haya favorecido la creación de este modelo, esto se hace con el objetivo de que finalmente se llegue a la creación total y completa de un adecuado modelo de calidad que nos ayude a contar con una excelente calidad dentro de las organizaciones, ya que cada empresa consideró debe adaptar su modelo de calidad a sus necesidades y requerimientos de los clientes que acuden a su empresa, por eso se puede decir que no es una guía a seguir si no que cada empresa requiere un modelo propio aun cuando un poco similar al de las demás organizaciones.

³¹ Soto Eduardo. "Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones". pág. 89

Con todo esto se puede decir que trabajar dentro de un modelo de calidad es esencial, ya que hoy en día la calidad se está manejando como una herramienta competitiva entre las diferentes empresas del mundo, debido a que es la exigencia del mundo actual la que nos hace analizar que la calidad es un factor muy importante que por ningún motivo hay que pasar por desapercibido; todo esto hará que las empresas se mantengan en el mercado, pero además lograra que crezcan y se desarrollen aun mas.

3.4 LA IMPORTANCIA DE CONSTRUIR EQUIPOS DE TRABAJO

Es determinante contar con equipos de trabajo, ya que al existir estos se da la alimentación de ideas y la diversidad de las mismas, además de que hay una mayor innovación, rapidez etc.

En ocasiones se puede entrar en contradicción a la hora de afirmar que es difícil trabajar en equipo pero a su vez se puede afirmar que es de gran ayuda ya que contemos con diversas aportaciones que pueden enriquecer el conocimiento y el trabajo de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, y a su vez la unión de este ayuda al crecimiento de la empresa.

Es decir, que aun con sus ventajas y desventajas que esto implica, como en todas las cosas, es un punto a favor de las organizaciones, ya que al construir equipos de trabajos debe hacerse seleccionando a las personas con intereses similares, aun que con ideas distintas, e ahí lo interesante de todo esto, ya que se dará una lluvia de ideas que al integrarse formaran excelentes descubrimientos y áreas de oportunidad, para seguir colaborando ante el trabajo que se realiza.

Sea de la forma que sea los puntos anteriores, nos llevan a darnos cuenta de que en todos lados y de todas formas son de gran relevancia trabajar en equipos, ya que en todos lados y de cualquier forma siempre se presenta esto llámese de la forma que se le llame finalmente, se puede afirmar que se obtienen mejores resultados colaborando varias personas que una sola.³²

La calidad no es un fenómeno que se dé aisladamente, es por ello que es importante definir lo que es un grupo. Este se define como dos o más individuos, que interactúan y que son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares.

Estos grupos pueden ser formales e informales:

- Formal significa definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales que ha de observarse queda estipulado por metas de las organizaciones y depende de ellas.
- Los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa.

Es importante concentrarse adecuadamente para lograr los objetivos deseados por la empresa o áreas que la constituyen, para no irse por la tangente e incurrir en errores que provoquen el incumplimiento de las actividades encomendadas.

³² Davis, K., Newstrom, J. comportamiento humano en el trabajo. Pág.79

3.5 HABILIDADES O TÉCNICAS INTERACTIVAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EQUIPOS DE TRABAJO.

Para finalizar con este capítulo, se presentan una serie de técnicas o habilidades implementadas por los líderes dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr avances o de solucionar conflictos que pueden presentarse durante la etapa de la mejora continua o aplicación de un programa de calidad. Cada una de estas deberá elegirse de acuerdo a la situación u objetivo que se pretenda lograr.

La técnica de nominal de grupo³³, es utilizada para conseguir la mayor homogeneidad permisible en los grupos. Este tipo de técnica consiste en reunirse con pocos miembros de un equipo para la realización común de alguna actividad o algún estudio mediante la repartición del trabajo. La duración de estos conjuntos es inconstante, pueden ser permanentes o fugaces enderezados a la realización concreta del proyecto.

A su vez la distribución del grupo de trabajo admite diversas variantes que pueden ser las siguientes:

- Asignación de labores definidas a cada integrante o a cada equipo.
- La libre elección de labores a cada miembro o equipo.
- Recomendaciones del directivo o líder.

Para lograr adentrar a cada persona o miembro del equipo se pueden implementar diversos juegos que aporten vivencias a partir de las cuales se aprecien las ventajas y desventajas. La iniciativa y creatividad del directivo o líder permitirá introducir mejores técnicas que faciliten la puesta en escena de ciertos temores, fantasías, expectativas e inquietudes de las posibilidades de trabajo en equipo.

El diagrama ¿Por qué?, ¿Por qué?³⁴ En ocasiones el directivo o líder es el responsable de llevar a cabo algunas técnicas para el progreso en el desempeño, eligiendo la mejor metodología que él considere según las necesidades y requerimientos de cada situación, a parte que observe que la que mejor se adapta al grupo de trabajo según las diversas actividades que se realicen. El directivo o líder, está obligado a asumir su rol como promotor, organizador y coordinador del proceso del grupo con su propuesta de planeación que incluya sugerencias metodológicas iniciales.

Esta etapa será el punto de partida y deberá considerar aspectos concretos como: características del grupo al que va dirigida, b) programa de trabajo, c) propósitos de transformación y por último d) proyecto global en el que quedará insertada la estrategia de trabajo.

El trabajo grupal también requiere de una amplia cooperación individual, de gran constancia y sobretodo calidad.

³³ Davis, K., Newstrom, J. "Desarrollo organizacional. Enfoque integral" Pág.32

³⁴ Davis, K., Newstrom, J. "Desarrollo organizacional. Enfoque integral" Pág.35

La técnica de coaching de 8 pasos.³⁵ Esta técnica cuyo nombre se ha respetado en inglés por ser difícil una palabra en español que conserve la esencia del concepto teórico, consta de 8 pasos que se siguen en una sesión con un individuo del grupo, todo el equipo de trabajo, y cuyo objetivo es influir en el comportamiento de dicha persona o equipo.

Es una técnica sencilla y práctica que es de gran ayuda para el ejercicio de la autoridad y el poder. A continuación se mencionan los 8 pasos que la integran:

- 1.- Dar apoyo.
- 2.- Definir el tópico y las necesidades
- 3.- Establecer impacto.
- 4.- Iniciar un plan.
- 5.- Generar un compromiso.
- 6.- Enfrentarse a las causas/ resistencias.
- 7.- Aclarar las consecuencias, no castigue.
- 8.- No se rinda.

A lo largo de este capítulo me pude percatar de lo importante que es el liderazgo dentro de las organizaciones, el cual nos permitirá alcanzar la calidad; este no sólo depende del líder sino de igual forma del equipo de trabajo que se encuentra participando en el desarrollo y cumplimiento de las actividades, por lo cual nos atrevemos a decir que es fundamental que todo el personal participe para que se pueda llevar a cabo un proceso de mejora continua en las organizaciones tanto de carácter público o privado.

Como complemento, en el siguiente capítulo se presentan herramientas, instrumento y métodos de suma importancia para el desarrollo directivo de la calidad, los cuales pueden ser utilizados por diversos grupos de trabajo, con el objetivo de que estos puedan analizar los datos inherentes a la prestación de los servicios, y que les permitirá ir sustituyendo el criterio subjetivo en la toma de decisiones.

■ IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA CALIDAD

El liderazgo es parte esencial de la calidad, ya que para poder lograr el éxito de una empresa se ve severamente involucrado este factor de gran relevancia para que se pueda llegar al logro de la calidad en sus diversos aspectos.

La calidad y el liderazgo son dos aspectos de gran importancia e interés para una organización los cuales se encuentran íntimamente ligados, ya que para que se pueda dar una adecuada calidad tiene que existir la participación de un líder que afronte las problemáticas trabajando arduamente para satisfacer las necesidades, o supere las expectativas de sus seguidores, es decir, saber liderar según sea el caso o la situación que se presente.

³⁵ Strauss, George. "Personal. Problemas humanos de la administración" Pág. 57

El liderazgo surge de la necesidad de realizar las cosas con orden para que se puedan obtener mejores resultados, es así como se marca la amplia relación que existe entre calidad y liderazgo, ya que para que todo resulte satisfactorio tanto para la empresa como para el cliente es necesario contar con la interacción de ambos aspectos.

Para que exista una calidad exitosa debe darse la dirección por parte de un buen líder de éxito y a continuación lo observaremos en los siguientes puntos:

1. Habilidad para comunicarse con una amplia audiencia. Los líderes modernos exitosos pueden comunicar su mensaje y estilo a diversos rangos de empleados, lo cual logra una adecuada calidad en el desempeño de sus actividades.
2. Valor para tomar decisiones no populares. Comunicarse con sus empleados no significa que siempre debe complacerlos. Un líder exitoso algunas veces debe tomar decisiones que no son populares, simplemente escucharlas para tomar una decisión acorde a lo requerido, para que todo funcione de la mejor manera.
3. Determinación para asegurarte de que tu mensaje llegue a todos. Un líder exitoso define una visión para su compañía y la comunica de tal forma que convence a los empleados de que esos son sus objetivos a seguir. Es capaz de inspirar a la gente para que en su trabajo cotidiano trabajen bajo esa visión; así mismo se podrá lograr una excelente calidad.
4. Sistemas de calidad y métodos que sobrevivirán. "Muchas personas pueden ser grandes líderes de empresa pero luego no invierten su tiempo en preocuparse por la sucesión o dejar algún sistema listo para cuando ellos se retiren o abandonen" dice Subir Chowdhury, guía de liderazgo. "Pero, ¿qué pasará después de que se vayan?"

Es por eso que se debe considerar la participación de un buen líder para que se dé un adecuado liderazgo y todo se encuentre determinado, para resolver cualquier situación que se presente y se pueda seguir dando una excelente calidad, esto dependerá de que tanto liderazgo como calidad caminen de la mano.

“Liderazgo adecuado resultado calidad deseada”

CAPÍTULO IV

**CONTROL DE CALIDAD, HERRAMIENTAS
ESTADÍSTICAS, INSTRUMENTOS Y MÉTODOS
PRÁCTICOS PARA SU APLICACIÓN.**

4.1 CONCEPTO DE CONTROL DE CALIDAD

Se define al control de calidad como la serie de pasos o etapas a seguir para evaluar la calidad de los procesos que se llevan a cabo en una empresa u organización, para brindar un producto o servicio a la sociedad que lo demanda conforme éste es solicitado según las peticiones, requerimientos y exigencias de los clientes.

De forma real y general se puede concluir que el control de calidad es un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos que existen en la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos que satisfagan al cliente.

“calidad no es la excelencia en la empresa, es lo mejor para el cliente en productos y servicios. Poniendo énfasis en precios adecuados para el cliente.”

¿Qué es un proceso?

Se puede manifestar que el proceso es el conjunto de fases continuas de un suceso o fenómeno en un lapso de tiempo. Es la marcha hacia un fin determinado.

Los fines del proceso son varios desde el logro y cumplimiento de un objetivo en los que se encuentran interrelacionados tanto los objetivos del cliente como de la empresa.

4.2 ANÁLISIS DEL SIGNIFICADO DEL CONTROL DE CALIDAD

Es importante comprender que el control de calidad es de gran utilidad para las organizaciones debido a que se puede llevar a cabo de forma general en la empresa, por departamentos, áreas etc.; sin duda alguna analizando el significado de control de calidad, nos percatamos de únicamente es contar con una herramienta fundamental de análisis para las empresas que desean mejorar, con la finalidad de eliminar o disminuir sus defectos y todo esto los lleve a corregir si situación.

Como bien nos manifiesta la palabra control, no es más que permanecer atento a toda situación que se presenté ya sea buena o mala para poder llevar a cabo medidas preventivas, correctivas y de acción; el control no sólo lo observamos en la calidad sino en el mundo entero en cada faceta de la vida de todos los seres humanos, ya que si no existiera el control el mundo sería un completo desastre, es por eso que damos gran importancia a este punto.

“Toda acción lleva una reacción y toda reacción se debe someter a un control “

Sin excepción alguna nuestro mundo gira en gran parte al control que se tiene acerca de todos y cada uno de los puntos que se presentan en nuestra sociedad; sin duda alguna no es fácil controlar cada una de nuestras acciones y mucho menos las de los demás, pero para que exista un equilibrio social, se debe considerar que hay que hacer un gran esfuerzo por mantener siempre presente el control y de esta forma todo marche de la mejor manera posible en combinación con las demás facetas de la vida.

4.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad es de vital importancia debido a que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente sin necesidad de estar continuamente corrigiendo ya al finalizar las actividades.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Detecta y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos, ahorra tiempo al evitar errores y por lo tanto aumenta utilidades.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Estas son algunas razones de peso para darse cuenta lo importante y lo vital que puede ser para una empresa el control de calidad, porque nos puede traer diversos beneficios que se verán reflejados en las empresas ya sea a corto o largo plazo dependiendo la situación que se presente, pero finalmente vemos los resultados de aplicar el control de calidad, esto es algo que debe permanecer constante para permanecer continuamente actualizados y reaccionar hábilmente a cualquier dificultad que se avecine.

4.4 CONTROL DE CALIDAD, HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS, INSTRUMENTOS Y MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Es importante mencionar que es de gran utilidad para las personas y equipos de trabajo contar con herramientas estadísticas para analizar los datos inherentes a la prestación de servicios, ya que por lo complicado o más bien laborioso que es evaluar un servicio, se cuenta con estas herramientas, para hacerlo un poco más fácil y que se cuente con un antecedente numérico para proporcionar mayor seguridad al contar con datos estadísticos de análisis por ello se describen las siguientes herramientas(ver pág. Siguiente).

Estas herramientas son de gran utilidad para realizar análisis posterior a la evaluación de la calidad en el servicio, que pueden servir a las personas encargadas de controlar la calidad total en la empresa ya que son de gran apoyo para ir solucionando poco a poco las fallas detectadas por el sistema; así mismo se podrá dar una mejora continua que traerá beneficios para el cliente y posteriormente a la empresa, ya que se pueden utilizar para solucionar fallas que se presentan en los procesos por lo cual se vea afectada la calidad en el servicio.

LAS 7 HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS PARA ANALIZAR LOS PROCESOS³⁶

HERRAMIENTA	ALCANCE	CONSISTENCIA	PASOS PARA LA ELABORACIÓN.
1.- Gráfico de control	Analiza el comportamiento de los procesos a través del tiempo y detecta variaciones en relación a una medida de tendencia central y la variabilidad del mismo, además de que permite graficar el desarrollo de un proceso.	Es un sistema de coordenadas, en el cual se indica el tiempo en el eje horizontal y en el vertical las mediciones efectuadas. Si las variaciones se encuentran dentro de los límites, sus orígenes se denominan causas comunes y si sobrepasan los límites se está ante un fallo debido a acontecimientos efímeros.	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Presentación del servicio. 2.-Norma del proceso y límites del proceso 3.-Obtención de datos del comportamiento del proceso. 4.-Graficar los datos obtenidos. 5.-Identificar los datos que se encuentran fuera de los límites de control. 6.-Atacar las posibles causas más importantes.
2.- Diagrama de flujo	Ayuda a identificar fallas tales como la duplicidad, ineficiencia y malas interpretaciones.	En este sistema se presenta gráficamente el desarrollo de un proceso y se utiliza para un rápido entendimiento del mismo	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Identificar el proceso. 2.-Determina el inicio y final del mismo. 3.-Señale las actividades que lo componen. 4.-Ordenarlas según el proceso 5.-Describir actividades. 6.-Grafique utilizando los símbolos
3.- Diagrama de causa- efecto	Se usa para examinar los factores que pueden afectar una determinada situación, y ayuda a concentrarse en el tema que se discute, reduciendo quejas y discusiones.	Busca graficar las causas que influyen en el resultado de un proceso, además de creativo es educativo ya que genera una discusión en la que todos aprenden de los demás, se coloca el efecto en la parte derecha y las posibles causas en la parte de arriba y de abajo del diagrama.	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Identifica el problema 2.-Clasifica las principales causas. 3.-Divida las causas principales en sus posibles componentes. 4.-Jerarquizar las posibles causas. 5.-Ataque las causas las causas importantes.
4.- Diagrama de Pareto	Sirve para visualizar rápidamente los factores más importantes de una determinada situación, por consiguiente las prioridades de las causas a atacar.	Ataca factores que inciden más en resultado.	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Identificar el problema. 2.-Clasificar y enumerar la información. 4.-Graficar en forma descendente de acuerdo al a frecuencia, tiempo, costo, o causa de origen. 5.-Identificar la causa que se repitan más veces, y causan retrasos. 6.-Enfoques a atacar la causa.

³⁶ Elaboración personal con base en información de Carlos Colunga Dávila. La calidad en el servicio.

HERRAMIENTA	ALCANCE	CONSISTENCIA	PASOS PARA LA ELABORACIÓN.
5.- Gráfico de tendencia	Su propósito es representar los datos de manera grafica a través de un periodo de tiempo con objeto de conocer su tendencia y sus variaciones existentes.	Consiste en un sistema de coordenadas, en el eje horizontal se indica el tiempo y en el vertical las mediciones efectuadas.	1.-Identificar el problema. 2.-Obtener periódicamente los datos del comportamiento del problema. 3.-Graficar los datos. 4.-Unir los puntos de ocurrencia. 5.-Identificar los datos que están fuera de la tendencia deseada. 6.-Atacar las causas más importantes.
6.- Histograma	Se usa para presentar rápidamente la frecuencia con que algo sucede y mostrar la tendencia de los datos medidos de un factor relevante.	Se grafica en unas coordenadas, cuyo eje horizontal se divide de acuerdo con las fronteras de clase, mientras que el Vertical se gradúa para medir la frecuencia de las diferentes clases.	1.-Obtener la información. 2.-Obtenga el dato mayor y el menor. 3.-Determinar la diferencia entre estos datos. 4.-Determinar cada intervalo de menor a mayor. 5.-Registrar el número de datos que cae en cada intervalo. 6.-Graficar en barras.
7.- Diagrama de dispersión	Se utiliza para encontrar relaciones entre dos variables o para encontrar relaciones causa-efecto.	Método para representar en forma grafica la relación entre dos variables en el eje vertical de las coordenadas se representa una variable (efecto) y en el horizontal (causa).	1.-Obtener por lo menos 30 pares de variables. 2.-Analizar rangos dentro de los cuales se encuentran los valores. 3.-Graficar datos. 4.-Decidir si existe o no correlación. 5.-Actuar sobre la causa cuando sea necesario.

Las herramientas que se presentan en el cuadro anterior se elaboraron con el fin de que los equipos de trabajo puedan analizar la información y los datos de los servicios. Además de que son de vital importancia debido a que la calidad es difícil de medir, ya que no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar un resultado, no tiene vida, sólo duración más corta, se ofrece bajo demanda, dependen mucho de las personas y su interrelación, y normalmente son ofrecidos por el personal de menor sueldo; hay que considerar que son unas cuantas herramientas de las varias que existen.

4.4.1 INSTRUMENTOS PRÁCTICOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.³⁷

A continuación mencionare algunos instrumentos de evaluación de la calidad en el servicio que son muy sencillos de utilizar, además de prácticos, ya que se dan por medio de la interacción empresa-cliente, lo cual nos proporciona información real a las peticiones del cliente, y esto a su vez nos sirve para conocer verdaderamente lo que el mercado nos demanda en cuestión del servicio o atención al cliente; ya que este es uno de los principales problemas que ataca a las empresas de servicio porque su venta principal es eso los servicios, y de no hacerlos de manera correcta podrían desaparecer del mercado, debido al gran número de empresas que existen tanto a nivel público como a nivel privado, desde luego que las empresas privadas son las más interesadas en retener a sus clientes porque realmente tienen muy presente que sin clientes no hay empresa; por otro lado las empresas públicas han adquirido la mala fama de que carecen de educación y vocación de servicio por lo cual la mayoría de las personas tendemos a acudir a instituciones privadas por el temor de confirmar lo que la gran mayoría de las personas afirma acerca del trato que se recibe a nivel público.

Desde luego hay que reconocer que no todas las instituciones privadas cuentan con excelentes servicios aun cuando sus servicios tienen costos elevados; de esta forma me atrevo a decir que la calidad en el servicio la hace el personal que conforma una empresa y no la denominación.

A continuación mencionare algunos instrumentos que se pueden aplicar en cualquier empresa, que nos pueden ayudar para planear, medir y controlar la calidad en el servicio que se proporciona a los clientes.

Estos instrumentos a su vez van de la mano con las herramientas estadísticas antes mencionadas por que ambas nos proporcionan datos relevantes para nuestro desarrollo y crecimiento, ya que unas obtienen la información y otras la analizan con números y son los siguientes:

-  Mystery Shopper
-  Sistema de Gestión de Quejas
-  Encuesta de opinión
-  Sistema 01-800 o también conocida como línea de atención a clientes

Los instrumentos de evaluación que se mencionan son importantes para obtener información externa acerca de lo que el cliente piensa a la hora de acudir a una organización, si realmente están siendo cubiertas sus expectativas, superadas o si definitivamente la empresa se encuentra alejada de la realidad.

Aplicando con interés y detenimiento estos puntos, se puede decir que una empresa se encuentra activamente competitiva, ya que los clientes somos muy observadores y analistas de forma directa o indirecta, pero nos percatamos inmediatamente de si lo que nos estas vendiendo nos satisface; ahora no sólo es el hecho de encontrar un producto bueno sino que a su vez este vaya acompañado de un buen servicio, y mejor aun si una empresa que nos está vendiendo un producto intangible como lo es un servicio lo haga proporcionando todo a la vez.

³⁷ Apuntes de la profesora Esperanza Ricalde

Explicare con detalle cada instrumento mencionado para así aplicarlo en el proyecto, y nos sea de gran utilidad para detectar las problemáticas, deficiencias y así poder proponer mejoras o soluciones a problemas existentes.

■ **MYSTERY SHOPPER³⁸ (Comprador misterioso)**

¿Cómo medir la calidad en el servicio de su empresa?

Los **mystery shopper** son personas especializadas que cuentan con capacitación detallada para lograr excelentes resultados, estos simulan ser clientes visitando los diferentes puntos de venta de su empresa para calificar distintos procesos en la atención y la venta del producto o servicio.

Dentro de esta visita se puede evaluar, entre otros los siguientes puntos:

- Aspecto interior o exterior de la empresa prestadora del servicio
- La presentación del producto y/o servicio
- Apariencia del personal
- Atención al cliente
- Conocimientos de la persona que lo atiende
- Políticas y procesos específicos de la empresa o de alguna área en específico que desee evaluar.

¿Cómo apoya el Mystery Shopper a su empresa?

La herramienta del mystery shopper provee de información fresca, objetiva y actualizada sobre la operación de su empresa, los servicios que presta y la forma en que su empresa comunica o vende sus servicios. Ayuda a verificar y saber si se están respetando los estándares de calidad establecidos, sus políticas y reglas institucionales.

El método de mystery shopper, mide objetivamente la efectividad de los programas de capacitación, ayuda a alinear y orientar al personal en satisfacer al cliente y cuidar que los concesionarios no afecten la imagen de la empresa.

Estos programas posibilitan la detección de mejoras, los niveles de satisfacción monitorear a su competencia y lograr altos índices de lealtad.

A su vez proporciona a gerentes y altos mandos, información necesaria para mejorar las áreas de oportunidad y a controlar las variables que afectan la satisfacción del consumidor y el desempeño de los empleados.

■ **SISTEMA DE GESTIÓN DE QUEJAS**

Es un servicio implementado que consiste en un canal de comunicación directo y privado que permite determinar el nivel de atención y brindar a los clientes insatisfechos la posibilidad de manifestar sus inconformidades y recibir una solución a los reclamos y sugerencias. De esta forma, los clientes se aseguran que su queja o sugerencia sea atendida por la persona que corresponde, y

³⁸ www.caemsa.com

el establecimiento tiene la oportunidad de mejorar su servicio, apuntando a cumplir con las expectativas de los clientes y a crear una mayor lealtad.

Este sistema es de gran ayuda para la organización, ya que con este se da a conocer de viva voz las deficiencias que han detectado los clientes en cuestión del servicio prestado; este se puede llevar a cabo de manera general o por aéreas o departamentos ya que la falla puede provenir de una sección en específico, con esto quiero decir que es interesante para la empresa proporcionarle al cliente alguna forma de manifestar sus quejas, dudas o sugerencias las cuales contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones.

Objetivo

Brindarle a cada uno los clientes insatisfechos la posibilidad de manifestar su inconformidad y con ello asegurarles que se les proporcionara una solución a los reclamos y sugerencias, así de esta forma los clientes contarán con una mayor credibilidad al ver que no son ignorados, sino todo lo contrario su queja o sugerencia sea atendida por una persona apta para dar una solución efectiva y convincente, y a la vez la empresa tendrá la oportunidad de mejorar su servicio, apuntando a cumplir con las expectativas de los clientes, con esto consiguiendo credibilidad y una mayor lealtad.

Instrumento

Es aquel por medio del cual se va a obtener la información que la empresa desea, ya que no siempre el cliente es capaz de manifestar personalmente su opinión, por lo cual se sugiere sea un Buzón donde por escrito puedan manifestarse y depositarlos ahí, siempre dándoles la seguridad y certeza de que serán revisadas y tomadas en cuenta con el objetivo de brindarles un mejor servicio.

ENCUESTA DE OPINIÓN

¿Qué es una encuesta?

Instrumento cuantitativo que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Ventajas:

- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico
- Relativamente barata para la información que se obtiene con ello.

Desventajas:

-No permite analizar con profundidad temas complejos (recurrir a grupos de discusión).

El Cuestionario es el instrumento de la encuesta y es un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores.

Esto es, nuestros mayores problemas y tareas ya no giran principalmente en la [producción](#) de [bienes](#) y [servicios](#) necesarios para nuestra supervivencia y comodidad.

Nuestra "sociedad", solicita un rápido y preciso flujo de información sobre las preferencias, necesidades y [comportamiento](#) de sus partes. Es en respuesta a esta necesidad crítica de información por el [gobierno](#), el [comercio](#) y las [instituciones](#) sociales que tanta confianza se pone en las [encuestas](#).

En la actualidad la palabra encuesta se utiliza con mayor frecuencia para representar un método de adquirir información de una muestra de personas. Esta muestra es usualmente sólo una fracción de la sociedad bajo estudio.

No sólo las encuestas tienen una gran variedad de propósitos, sino que también pueden conducirse de muchas maneras, incluyendo por [teléfono](#), por correo o en persona.

Como todos o la mayoría de las personas sabemos que el objetivo primordial de las encuestas de opinión, es obtener información de peso que pueda colaborar con la empresa al cumplimiento de sus funciones.

¿Quién lleva a cabo las encuestas?

Todos conocemos sobre la encuestas de opinión pública, estas se emiten a todo el personal de la empresa o área dependiendo lo que se esté evaluando. La mayoría de las encuestas están dirigidas a un propósito ya sea de interés administrativo, comercial o científico.

Estas son llevadas a cabo por personal externo a la organización, para evitar influenciar en la contestación de las personas encuestadas y que de esta forma se puedan observar mejores resultados, esto puede tener sus ventajas y desventajas, por que al ser externo no conoce del todo la organización; y al ser interno puede influenciar o manejar la información a su conveniencia, pero ambas opciones son validas tanto personal interno como externo, siempre que esté lo suficientemente capacitado para obtener datos notables.

Objetivo

Disponer de un sistema de información interna que facilite a la organización y al equipo que la conforma, el conocimiento de las iniciativas, quejas y sugerencias del cliente y del personal, para la posterior toma de decisiones, resolver problemas, así como la implementación de mejoras en los procesos de la empresa.

Instrumento

Formato establecido por la empresa, en el que contengan preguntas de interés y peso para obtener datos deseados de algo en lo que hayamos percibido alguna problemática, su contenido debe ser de fácil análisis para poder llevar a cabo una buena toma de decisiones con base al contenido.

Existen diversas formas de llevar a cabo una encuesta, estas pueden ser vía telefónica, correo, en persona que es el más común; todo esto tiene que ir sustentado con un soporte que es el reporte escrito por parte del encuestador.

SISTEMA 01-800 O TAMBIÉN CONOCIDA COMO LÍNEA DE ATENCIÓN A CLIENTES

Este sistema consta de una línea telefónica de atención a clientes la cual debe contar con un menú fácil, completo y rápido de utilizar de manera que cualquier persona que le surja una duda la pueda aclarar vía telefónica desde su casa o cualquier parte donde se encuentre.

Es importante poner atención en este medio ya que desde la atención telefónica hasta la prestación del servicio son la imagen de la empresa, es ahí donde se comienzan a restar puntos o incrementarlos según sea el caso.

Las personas que ocupan estos puestos en las organizaciones deben ser debidamente capacitadas para ser lo suficientemente aptas y atender correctamente al cliente o clientes que lo soliciten; además de que el sistema debe estar perfectamente diseñado para proporcionar una buena atención.

Todos estos instrumentos de medición y evaluación de la calidad en el servicio deben ir sustentados con un reporte escrito que de validez oficial a la información obtenida, además de que estos se pueden llevar a cabo de manera conjunta o uno por uno, para determinar cuál es que nos proporciona mayores resultados.

Existen diversas formas de obtener información relevante acerca del cliente y la empresa, los antes mencionados no son sistemas únicos, cada empresa puede adaptar su propio sistema según sus necesidades y requerimientos, para así poder brindar un mejor servicio y con ello permanecer a la delantera de las demás empresas.

Sin duda alguna se puede afirmar que todas las herramientas, instrumentos y métodos de evaluación y control de la calidad son una aportación relevante para el crecimiento y desarrollo de las empresas del mundo entero, que cada una puede hacer uso de la que desee un sus convicciones para enfrentarse al mercado.

4.5 MÉTODOS DE CONTROL Y DE ADVERTENCIA³⁹

Aunado a las herramientas estadísticas e instrumentos prácticos de evaluación de la calidad se puede mencionar algunos métodos complementarios para el control de la calidad, y son los siguientes:

■ POKA YOKE

El método de poka yoke fue construido por el japonés Frank Ortega, es un dispositivo destinado a evitar errores; estos dispositivos fueron introducidos en Toyota en la década de los 60, por el ingeniero Shigeo Shingo dentro de lo que se conoce como Sistema de Producción Toyota. Aunque con anterioridad ya existían poka yokes, no fue hasta su introducción en Toyota cuando se convirtieron en una técnica, hoy común, de calidad.

Afirmaba Shingo que la causa de los errores estaba en los trabajadores y los defectos en las piezas fabricadas se producían por no corregir aquéllos. Consecuente con tal premisa cabían dos posibilidades u objetivos a lograr con el poka-yoke:

- Imposibilitar de algún modo el error humano; por ejemplo, los cables para la recarga de baterías de teléfonos móviles y dispositivos de corriente continua sólo pueden conectarse con la polaridad correcta, siendo imposible invertirla, ya que los pines de conexión son de distinto tamaño o forma.
- Resaltar el error cometido de tal manera que sea obvio para el que lo ha cometido. Shingo cita el siguiente ejemplo: un trabajador ha de montar dos pulsadores en un dispositivo colocando debajo de ellos un muelle; para evitar la falta de éste último en alguno de los pulsadores se hizo que el trabajador cogiera antes de cada montaje dos muelles de la caja donde se almacenaban todos y los depositase en una bandeja o plato; una vez finalizado el montaje, el trabajador se podía percatar de inmediato del olvido con un simple vistazo a la bandeja, algo imposible de hacer observando la caja donde se apilaban montones de muelles.

Actualmente los poka yokes suelen consistir en:

- un sistema de detección, cuyo tipo dependerá de la característica a controlar y en función del cual se suelen clasificar, y
- un sistema de alarma (visual y sonora comúnmente) que avisa al trabajador de producirse el error para que lo subsane.

La finalidad primordial de este método es alejar los defectos en un producto o servicio según sea el caso, ya sea previniendo o corrigiendo los errores que se presenten lo antes posible.

³⁹ Apuntes de la Profesora Esperanza Ricalde

Funciones reguladoras del POKA YOKE

Algunos otros métodos cuando se presenta cualquier anomalía en sus procesos de producción o de atención al cliente dejan de operar, para prevenir que sigan ocurriendo los mismos defectos. Este tipo de métodos cuenta con una función reguladora mucho más fuerte, que los del tipo preventivo, y por lo tanto este tipo de métodos de control ayuda a maximizar la eficiencia para lograr cero defectos.

JUST IN TIME (justo a tiempo)

El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como *método Toyota* o *JIT*, permite aumentar la productividad, permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a stocks innecesarios. De esta forma, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

Las compañías japonesas durante los últimos años han adoptado el método “Toyota” o JIT y es por ello que han incrementado su productividad en los últimos 20 años.

JUST IN TIME “es equivalente a suministrar a cada proceso lo que requiere cuando lo necesita y en la cantidad necesaria”. Este tipo de método advierte al trabajador de las anomalías ocurridas, llamando su atención, mediante la activación de una luz o sonido.

Es decir, realizar el trabajo de forma sistemática, eliminar el stock en exceso, eliminar el despilfarro, la irracionalidad y el desequilibrio para así poder incrementar sus utilidades.

La idea fundamental del JIT es producir un producto o servicio en el momento que es requerido para que este sea vendido o utilizado por la siguiente estación de trabajo en un proceso.

MÉTODO SMED

Single, Minute Exchange of Die

Busca reducir el tiempo de cambio de herramientas, este concepto incorpora la idea de que en general cualquier cambio de máquina o inicialización del proceso deberá durar no más de 10 minutos, de ahí la frase single minute (expresar los minutos en un sólo dígito). Se entiende por cambio de utillaje el tiempo transcurrido desde la fabricación de la última pieza válida de una serie hasta la obtención de la primera pieza correcta de la serie siguiente; no únicamente el tiempo del cambio y ajustes físicos de la maquinaria.

Objetivo

Reducir los tiempos de cambio, y permitir así reducir el tamaño del lote mínimo. En efecto, si los tiempos de cambio de serie se vuelven nulos, se puede entonces empezar una serie un tiempo importante en el proceso de fabricación. Y este tiempo no es productivo. El objetivo es disminuir el tiempo dedicado al ajuste, con el fin de conseguir cambios de útiles rápidos o incluso ajustes instantáneos.

Se distinguen dos tipos de ajustes:

- **Ajustes / tiempos internos:** Corresponde a operaciones que se realizan a máquina parada, fuera de las horas de producción (conocidos por las siglas en inglés IED).
- **Ajustes / tiempos externos:** Corresponde a operaciones que se realizan (o pueden realizarse) con la máquina en marcha, o sea durante el periodo de producción (conocidos por las siglas en inglés OED).

Esta metodología permite reducir el tiempo de cambio aportando ventajas competitivas para la empresa, ante su competencia, a lo cual deberían enfocarse a analizar todas las empresas.

¿Para quién es éste programa?

Para Mandos Medios relacionados con la actividad de supervisión y mejoras de procesos productivos. Personal de Organización y Métodos, Ingeniería Industrial y Supervisión.

Beneficios

Generar una organización con personas dinámicas, técnica y tecnológicamente capacitadas para llevar a cabo profesionalmente sus funciones operativas y de gestión de mejoras, y principalmente, mantenerlas en el tiempo.

Metodología

Se trabajará a partir de la participación y pro-acción de los integrantes de cada grupo, compartiendo conocimiento técnico y principalmente casos reales implementados y exitosos.

Las etapas de la tarea serán tanto individuales como grupales, proponiendo situaciones prácticas y aplicación inmediata en sus respectivas empresas.

El docente coordinador actuará como facilitador, con el objetivo de acompañar al proceso de aprendizaje de los integrantes del grupo y elaborar estrategias de aplicación en campo.

Esta metodología permite reducir el tiempo de cambio aportando ventajas competitivas para la empresa:

1. Reducir el tiempo de preparación en producción.
2. Reducir el tamaño de inventario en más de un 25%.
3. Reducir el tamaño de lotes de producción.
4. Producir el mismo día varios modelos en la misma máquina o línea de producción.
5. Producir lotes pequeños.
6. Reducir inventarios.
7. Permitir tiempos de entrega más cortos.
8. Tener unos tiempos de cambio más fiables.
9. Obtener una carga más equilibrada en la producción diaria.

Es un método muy útil para los mandos medios que realizan la coordinación de las actividades, el cual les proporcionaría mayor claridad de cómo integrar sus acciones las cuales son parte esencial del eficaz y eficiente desempeño de las empresas. Desde mi punto de vista es una forma de agilizar el desempeño de las funciones de cada persona para que todo se lleve de la mejor manera en el menor tiempo posible, todo es cuestión de coordinar de manera perfecta el desarrollo de las actividades, anticipándose con medidas correctivas por si se presenta alguna dificultad poderla solucionar en tiempo y forma.

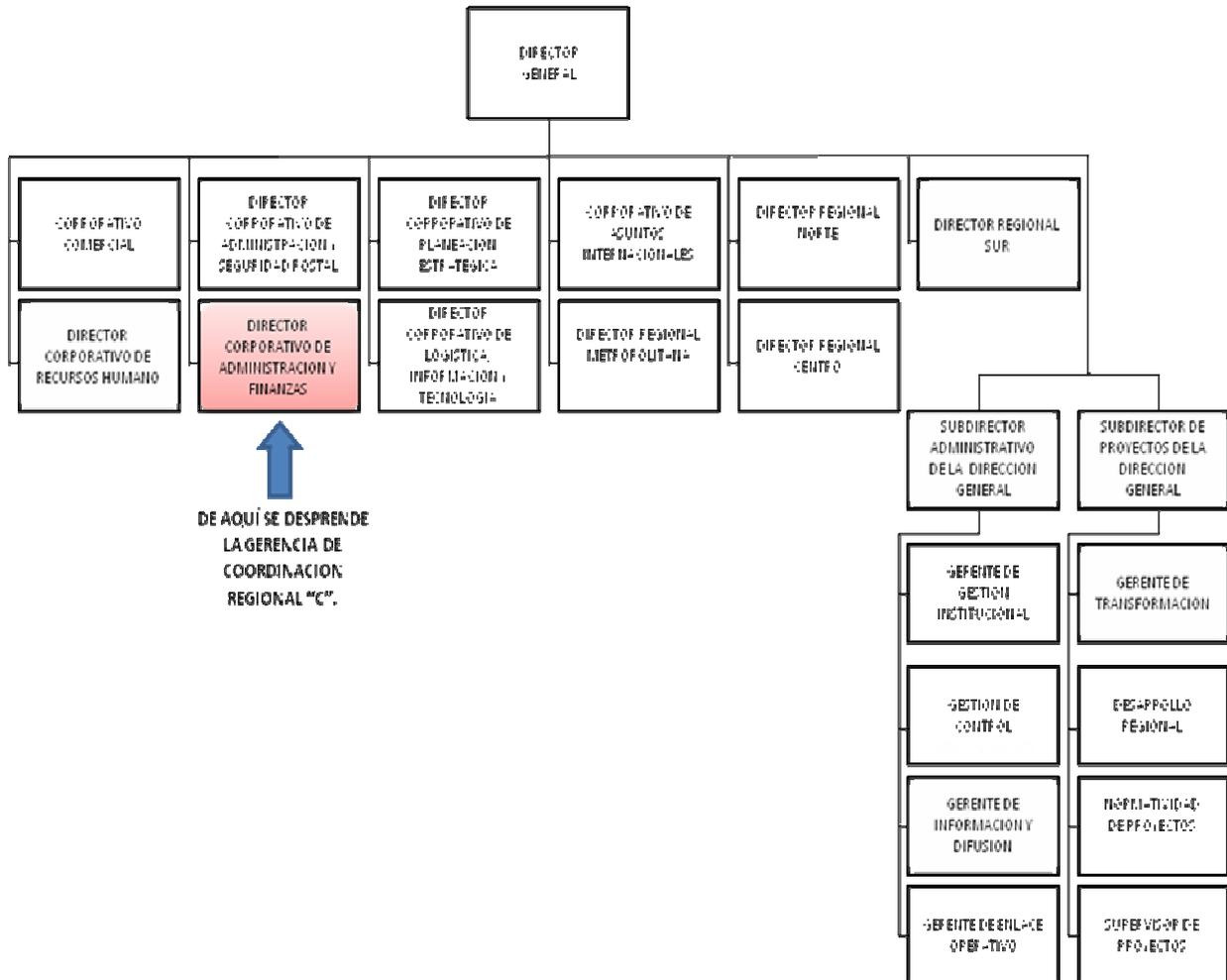
CAPÍTULO V

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIOS EN LA GERENCIA DE COORDINACIÓN REGIONAL “C” DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN LA EMPRESA SEPOMEX (CORREOS DE MÉXICO).

5.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

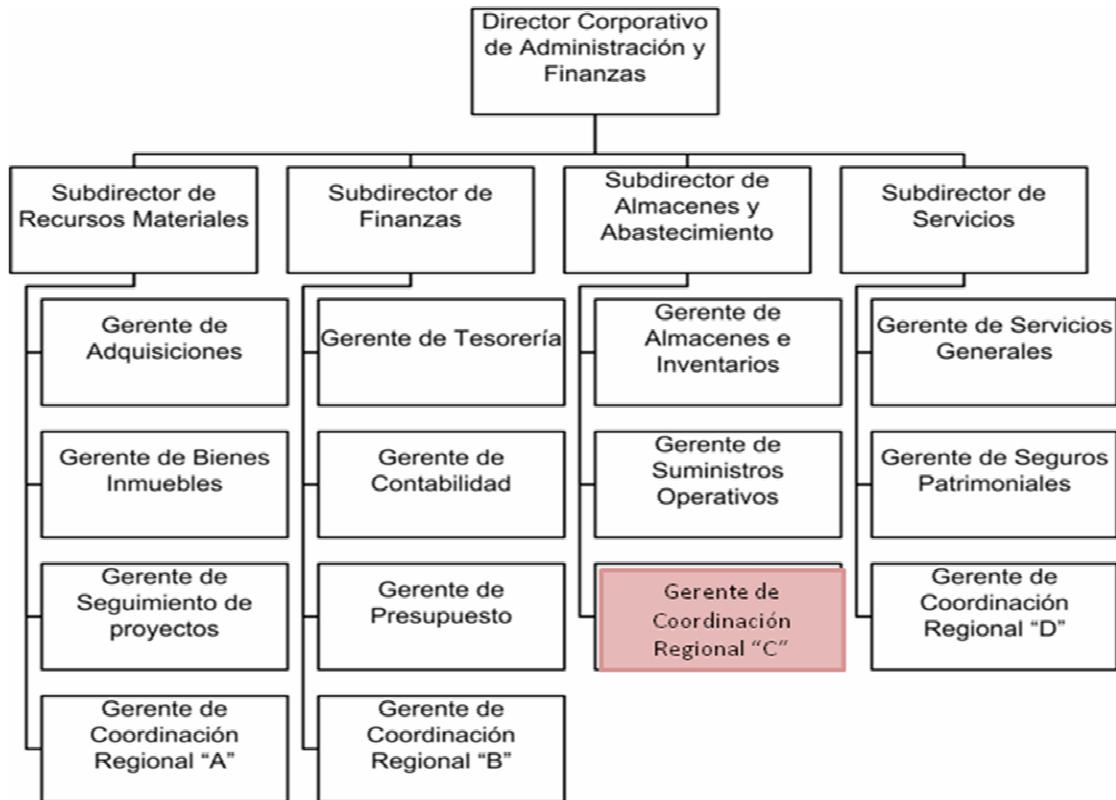
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA⁴⁰

SEPOMEX(CORREOS DE MÉXICO)



⁴⁰ Gerencia de Coordinación Regional "C"

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS⁴¹



Historia de la empresa⁴²

Correo, viene de correr y se remonta a épocas en que los portadores de nuevas eran verdaderos atletas, dedicados a llevar y traer noticias y documentos para la nobleza, casta sacerdotal y preferentemente, para los militares, donde la información que trasmitían era de vital importancia logística para el movimiento de sus tropas.

Al paso del tiempo, con el crecimiento de la demanda del servicio de correos, de manera paralela a las postas, fueron haciendo su aparición pequeños mesones u hosterías donde se podía tomar alimentos y pernoctar, además de convertirse en lugares propicios para entregar y recibir correspondencia; de ahí los títulos de "Correo Mayor de Hostes y Postas" que posteriormente fueron dados a las personas que ejercían la función del correo.

En esta época, el servicio de correos, era una empresa de carácter privado y estaba destinada a comunicar a la nobleza, a las altas jerarquías de la iglesia, al ejército y a la naciente clase adinerada de comerciantes.

⁴¹ Gerencia de Coordinación Regional "C"

⁴² www.correosdemexico.gob.mx

En el México precortesiano, especialmente en el Estado Culhua-Mexica, conocido por la tradición como azteca, y cuya sede era la Ciudad de Tenochtitlán, tenían tres tipos de mensajeros: los painanis, los ciucatitlantis y los tequihuatitlantis.

Iniciada la conquista, a la caída de Tenochtitlán, el 13 de agosto de 1521, los españoles se dedican a consolidarla, iniciando importantes viajes de descubrimiento y colonización propiamente, tanto hacia el norte como hacia el sur y a occidente. Durante un periodo de 59 años, en el recién establecido Virreinato de la Nueva España, no existió la institución del correo como tal y todo se manejaba a partir de mensajeros particulares, oficio que recaía generalmente en miembros del ejército, no obstante que al Dr. Lorenzo Galíndez de Carvajal, le había conferido el 14 de mayo de 1514, Carlos I, el oficio de "Correo Mayor de las Indias, Islas y Tierra Firme del Mar Océano descubiertas y por descubrir".

Es realmente durante la época del virreinato, cuando Felipe II, mediante un decreto expedido el 31 de mayo de 1579 en el Palacio de Aranjuez, nombra "Correo Mayor de Hostas y Postas de Nueva España", a don Martín de Olivares, al cual da posesión de su cargo el Virrey don Martín Enríquez de Almanza, el 27 de agosto de 1580.

El correo novohispano en sus inicios, concebido como una empresa privada, considerado un oficio "vendible y renunciante" permanece por espacio de 187 años en manos de particulares. Con la instauración de las Reformas Borbónicas en todo el imperio español, el servicio de correos, que hasta ese entonces estaba concesionado sobre la base de Mercedes Reales, pasa a ser una función prioritaria de la Corona Española y toca a don Antonio Méndez Prieto y Fernández, último Correo Mayor, entregar al Estado, el 1º de julio de 1766, el Oficio.

Durante todo el periodo de la Colonia, de manera paralela al surgimiento de las grandes ciudades, centros mineros, portuarios y zonas agrícolas, el sistema de correos se va implantando a todo lo largo y ancho de Nueva España y se establecen las primeras rutas postales a la Nueva Galicia, al Nuevo Reino de León, a la provincia de Antequera, al Real de Zacatecas, a la Nueva Vizcaya y a las distantes Californias, siguiendo las rutas originales de los caminos reales y de herradura. Las Ordenanzas de Correos de 1762, establecieron el uso de los "buzones", puestos en todas las hijuelas y veredas de las diferentes rutas postales; y consignan, por primera vez en la historia del correo, la figura del cartero, personaje imprescindible en el medio urbano, como parte del surgimiento de las grandes ciudades.

Durante la Guerra de Independencia, el correo jugó un papel primordial. La red postal -que tenía una extensión de casi veinticinco mil kilómetros y contaba con 401 oficinas atendidas por 901 trabajadores-, tan sólo en el año de 1801, movió un millón cien mil piezas. En las valijas postales, a pie, a caballo o en carreta, viajaron por todo el territorio, de manera escrita, el sentimiento de libertad y los planes de conspiración que dieron origen al México Independiente. Tal era la fuerza comunicativa del correo que, en 1812, el virrey, don Félix María Calleja, ordenó abrir toda la correspondencia en los pueblos donde se sospechaba que vivían insurgentes, lo que motivó a los simpatizantes de la Independencia a desarrollar sus propios correos.

Al consumarse la Independencia del país el 27 de septiembre de 1821, a escasos 42 días, el 8 de noviembre, la Junta Provisional de la Regencia establece que la Dirección General de Correos, dependerá de la Secretaría de Estado y del Despacho Universal de Relaciones Interiores y Exteriores, así como de Gobernación; y especifica que el correo subsistiría con los emolumentos que obtuviera por prestar el servicio. El 11 de febrero de 1822, es nombrado, por la misma Junta Provisional de la Regencia, don José María Beltrán, como Administrador General de Correos, cargo en el que sustituye al Señor Andrés Mendivil de Amirola, quien se encontraba al frente del correo en la transición de la época colonial a la independiente.

El 8 de diciembre de 1824, durante el gobierno de don Guadalupe Victoria, se establece que la "Renta de Correos" pase a depender de la Secretaría de Hacienda, a la cual permaneció adscrita hasta 1891, año en que pasó a ser parte de la recién creada Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

Durante 67 años el correo fue considerado importante renta del estado, debido a los ingresos que por este concepto generaba. Al dejar de considerársele como tal pasa a ser reconocido, independientemente de los ingresos que generase, como un servicio público y el organismo adquiere el rango de Dirección General a partir del primero de julio de 1901. Es importante hacer notar que en esta época, la Historia del Correo Mexicano fluctúa y sufre los altibajos del convulsionado Siglo XIX, dadas las luchas internas por el poder y las distintas guerras de intervención de que fue objeto el país.

De un día para otro, lo que era Dirección General de Correos, pasaba a ser Administración General de Correos, mediante la firma de un decreto o un comunicado; el correo cambiaba de estructura y de nombre constantemente, sin interrumpir jamás su función estratégica de prestador de servicios para la sociedad. Durante todo este período, al igual que todos los correos del mundo, el correo mexicano crece y se enlaza a la red postal mundial, al ritmo del desarrollo de la naciente revolución industrial que plantea nuevos retos a todas las administraciones postales existentes y hace necesario actualizar de manera permanente los sistemas administrativos, operativos, así como ampliar y mejorar las rutas. En México, como en la gran mayoría de los miembros de la Unión Postal Universal, se acepta por consenso el término "estampilla", que se diferencia de la denominación "timbre", de origen francés y connotación fiscal, así como la de "sello" utilizada en España y que en nuestro país corresponde más a una marca de acero o goma, que se coloca sobre la carta con la fecha de envío o recepción. En México, dieciséis años después, en el gobierno del Presidente Ignacio Comonfort, se estableció mediante decreto del 21 de febrero de 1856, la impresión de las primeras estampillas postales, mostrando la efigie de don Miguel Hidalgo y Costilla, mismas que se pusieron en circulación el primero de agosto de ese mismo año. En el año de 1857, al promulgarse la primera Constitución Liberal de México, se reafirma el hecho de que el servicio de correos es y seguirá siendo una atribución del Estado y se toman las medidas necesarias para fortalecerlo y facultarlo a realizar convenios internacionales bilaterales, que facilitaran el libre tránsito de la correspondencia hacia otros países. Debido al auge y desarrollo del correo como uno de los principales medios de comunicación del momento, se hizo necesaria la construcción de un edificio que satisficiera las necesidades del manejo de los altos volúmenes de correspondencia. El 17 de febrero de 1907, el presidente Porfirio Díaz Morí inaugura el Palacio Postal o "Quinta Casa de Correos".

Correos y telégrafos

En febrero de 1933, se decretó la concentración de labores de la Dirección General de Correos con la de Telégrafos, creándose la Dirección General de Correos y Telégrafos; tiempo después, el 7 de marzo de 1942, el ejecutivo federal decretó definitivamente la separación de las mismas, estableciéndose la Dirección General de Telecomunicaciones, a la que perteneció Telégrafos para que funcionara independientemente de la Dirección General de Correos.

Servicio Postal Mexicano, organismo descentralizado

Por decreto presidencial publicado en el diario oficial el 20 de agosto de 1986, se crea el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano como respuesta a la necesidad de modernizar las prácticas operativas y administrativas en busca de una mayor productividad en la prestación de los servicios de comunicación. De esta forma, el organismo adquiere personalidad jurídica y patrimonio propio y pasa a formar parte de la administración pública paraestatal. Uno de sus primeros pasos como entidad paraestatal fue la determinación de una estructura de organización acorde a su nueva figura. De esta manera, en primer término, se lleva a cabo la sustitución de las 9 Gerencias Postales Regionales por 31 Gerencias Postales Estatales, estableciéndose mejores condiciones para beneficiar al máximo a los usuarios del servicio.

Con el fin de mejorar la estructura orgánica del Servicio Postal Mexicano, estableciendo un adecuado equilibrio entre sus áreas sustantivas, con fecha 1º de abril de 1989, se autoriza su reorganización, ampliándose las funciones existentes: se crea la Dirección Comercial, la cual absorbe las funciones de la Dirección de Planeación y Sistemas, misma que desaparece; se incorporan nuevas áreas a nivel departamental para el desarrollo de funciones básicas, en apoyo al logro de los objetivos del organismo, atendiendo aspectos relativos al aseguramiento de la calidad de los servicios, atención a los usuarios, relaciones laborales, promoción filatélica, proyectos, concurso y control de obras, entre otros, no cubiertos con anterioridad.

Posteriormente, en razón de la dinámica económica y social observada en el país, surge la necesidad de reforzar las acciones del Servicio Postal Mexicano, para estar en condiciones de responder eficiente y oportunamente al crecimiento de la demanda, haciendo llegar el servicio a la mayoría de la población en todo el territorio nacional, así como competir comercialmente en el mercado de la mensajería privada, en permanente desarrollo.

De esta manera, en forma interna se transforma progresivamente la estructura de organización de la entidad, dando lugar al establecimiento de unidades administrativas en apoyo de la función social y comercial del servicio de correos, creándose la Dirección de Mexpost, las Coordinaciones Metropolitana y de Gerencias Postales; de igual forma se precisaron las funciones de la Dirección de Operación y la Dirección Comercial y de Servicios, fortaleciéndose con áreas estratégicas. Dicha reestructuración fue aprobada por la H. Junta Directivo y las autoridades sectoriales correspondientes en agosto de 1993, y se orienta a elevar los índices de eficiencia, productividad y calidad en cada una de las funciones asignadas.

Después de haber conocido la historia de la empresa, puedo manifestar que se ha desarrollado a lo largo de diversas situaciones para llegar a ser lo que en la actualidad conocemos como Sepomex (Correos de México), empresa que se encarga de ofrecer diversos servicios de comunicación. El Servicio Postal Mexicano (Correos de México) brinda un servicio accesible, seguro, eficiente, de bajo costo y con la cobertura más amplia tanto a nivel nacional como internacional.

A continuación voy a precisar algunos aspectos relevantes de la Administración de Sepomex (Correos de México):

- ▀ Misión
- ▀ Visión
- ▀ Análisis FODA
- ▀ Código de ética
- ▀ Políticas de calidad
- ▀ Objetivos

MISIÓN⁴³	VISIÓN⁴⁴
Apoyar la integración y cohesión nacional, y de México con el mundo, a través de la entrega confiable y oportuna de la correspondencia, garantizando así el servicio universal de correos, con el fin de satisfacer con excelencia las necesidades de los clientes.	Ser la empresa que satisfaga las necesidades de comunicación postal de toda la población, con estándares internacionales, asegurando la autosuficiencia financiera, contando con autonomía de gestión y un ambiente laboral productivo.

Toda empresa debe tener perfectamente definidos los aspectos de la misión y la visión, para así marcar perfectamente ante la sociedad el rol que va a desempeñar esta organización y con ello proporcionar confianza y seguridad a los clientes.

Desde mi punto de vista es primordial que posterior a la creación de su misión y visión de la empresa es importante realizar un análisis de todos los factores positivos y negativos para el logro de su misión y el alcance de su visión, es por ello que hago mención de algunos puntos sobre el desempeño de Sepomex (Correos de México).

Cada uno de los puntos manejados en el cuadro siguiente, no tienen que verse como problemas, conflictos o con extrema seguridad, sino como áreas de oportunidad por donde la empresa puede tener un excelente comienzo, demostrándole a las personas su interés por corregir estos aspectos día a día e ir destacando factores en los que nuestra competencia se encuentre débil, esa es una forma de mantenerse y seguir en constante desarrollo para incrementar su nivel demostrando lo importante que es para la empresa lograr su objetivo que es brindar servicios de calidad y dejar totalmente satisfecho al cliente o cubrir sus exigencias en un alto porcentaje cubrir.

⁴³ www.correosdemexico.gob.mx

⁴⁴ www.correosdemexico.gob.mx

■ ANÁLISIS FODA⁴⁵

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa cuenta con una gran variedad de servicios en cuanto a comunicación. ▪ Empresa gubernamental, por lo que ofrece la prestación de los servicios a un menor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de cultura en su personal ▪ Carencia de actualizaciones constantes ▪ Su estructura organizacional es muy amplia, por lo cual pueden presentarse duplicidad de funciones. ▪ Su amplia plantilla de personal genera gastos excesivos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El organismo cuenta con apoyo, para hacer frente a la crisis que se ha venido presentando a lo largo de los años. ▪ Cuenta con el respaldo firme, para implementar las acciones necesarias para recuperar clientes y demanda, así como para evitar la pérdida de ingresos por falta de registros confiables de correspondencia depositada. ▪ Por otra parte hay que considerar que la venta de un buen producto o servicio debe ir de la mano con buena la atención al cliente puede ser una estrategia fundamental para mantener al cliente con nosotros, sin importar que tanta competencia haya, y no sólo eso si atraer mayor mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La crítica situación de Correos de México, afectada por la falta de control interno, continua en riesgo permanente entre tanto no se expida la legislación correspondiente que le resguarde el rango de servicios reservados para prestación exclusiva del estado; situación de la cual se ven favorecidos los cada vez más agresivos competidores de la iniciativa privada. ▪ Es por ello que se ve severamente acorralada la empresa, y por lo cual hay que hacer uso eficiente y eficaz de los recursos con los que cuenta la empresa.

Al hacer esta retroalimentado con el análisis FODA la movilidad de la empresa Sepomex (Correos de México), puedo decir que es importante utilizar cada uno de los puntos establecidos como principio de un desarrollo posterior con la adecuada utilización de los mismos.

Toda empresa requiere de seriedad para el desempeño de sus actividades lo cual logrará crear un ambiente digno de respetarse entre los miembros que la conforman y a su vez proporcionar al cliente una imagen segura y digna de credibilidad, por lo que a continuación hago mención de cómo se encuentran integrados: su código de ética, políticas, objetivos.

■ CÓDIGO DE ÉTICA⁴⁶

1. BIEN COMÚN: Las acciones y decisiones del Servidor público se dirigen a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, pues el servicio público pertenece a todos los mexicanos, fuera de cualquier influencia e interés particular.

2. INTEGRIDAD: El Servidor Público actúa con firmeza y rectitud, para fomentar la confianza de la sociedad en las instituciones públicas.

3. HONRADEZ: El Servidor público se conduce con rectitud e integridad, sin obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros en el cumplimiento de su puesto.

4. IMPARCIALIDAD: El Servidor Público ejerce sus funciones de manera objetiva, sin influencias que en sus acciones o decisiones den preferencias o privilegios a personas u organizaciones.

⁴⁵ Elaboración personal con apoyo de la Gerencia de coordinación Regional "C".

⁴⁶ www.correosdemexico.gob.mx

5. **JUSTICIA:** El Servidor Público se conduce con equidad y rectitud, respeta la ley establecida, para que sus decisiones se orienten a dar a cada quién lo que le pertenece.
6. **TRANSPARENCIA:** El Servidor Público usa los recursos públicos de forma responsable y clara y lo registra para garantizar el acceso a la información a los ciudadanos.
7. **RENDICIÓN DE CUENTA:** El Servidor público asume ante la sociedad, la responsabilidad de informar sus acciones y resultados, para que ésta evalúe su desempeño.
8. **ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO:** El Servidor Público evita afectar el patrimonio cultural del Organismo y el medio ambiente que lo rodea al realizar sus actividades, con plena responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.
9. **GENEROSIDAD:** El Servidor Público tiene una actitud bondadosa, sensible, desinteresada y solidaria, hacia la sociedad y los Servidores Públicos con quienes interactúa.
10. **IGUALDAD:** El Servidor Público presta sus servicios a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, religión o preferencia política.

■ POLÍTICA

Toda empresa o institución se rige por una serie de políticas las cuales logran que se lleve un manejo adecuado del desempeño de las labores y estas se enfocan de acuerdo a las actividades que se desempeñan en cada organización, en el caso de Sepomex (Correos de México), cuenta con una política muy importante, debido a que es una empresa de servicio y su interés es la prestación de un buen ser servicio, es la siguiente:

📌 Política de Calidad de Sepomex (Correos de México)⁴⁷

En Sepomex (Correos de México), nos comprometemos a mejorar continuamente nuestros servicios, aprovechando óptimamente los recursos y buscando la eficiencia de los procesos postales para la entera satisfacción de la población de México.

Esta política de calidad se encuentra enfocada hacia la empresa en general y cada una de las áreas que la integra, ya que al aplicar esta política se obtendrán mayores beneficios y con esta se lograra llegar a los siguientes:

■ Objetivos de calidad⁴⁸

- 📌 Alcanzar un índice de satisfacción del 80% al cliente social y corporativo al término del año.
- 📌 Alcanzar estándares competitivos de calidad, entregando en un 90% la correspondencia en los tiempos estable.
- 📌 Buscar la autosuficiencia financiera del organismo

⁴⁷ www.correosdemexico.com

⁴⁸ www.correosdemexico.com

Los objetivos establecidos por la empresa se cumplirán siempre que exista la participación total de cada una de las personas que laboran en la organización.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

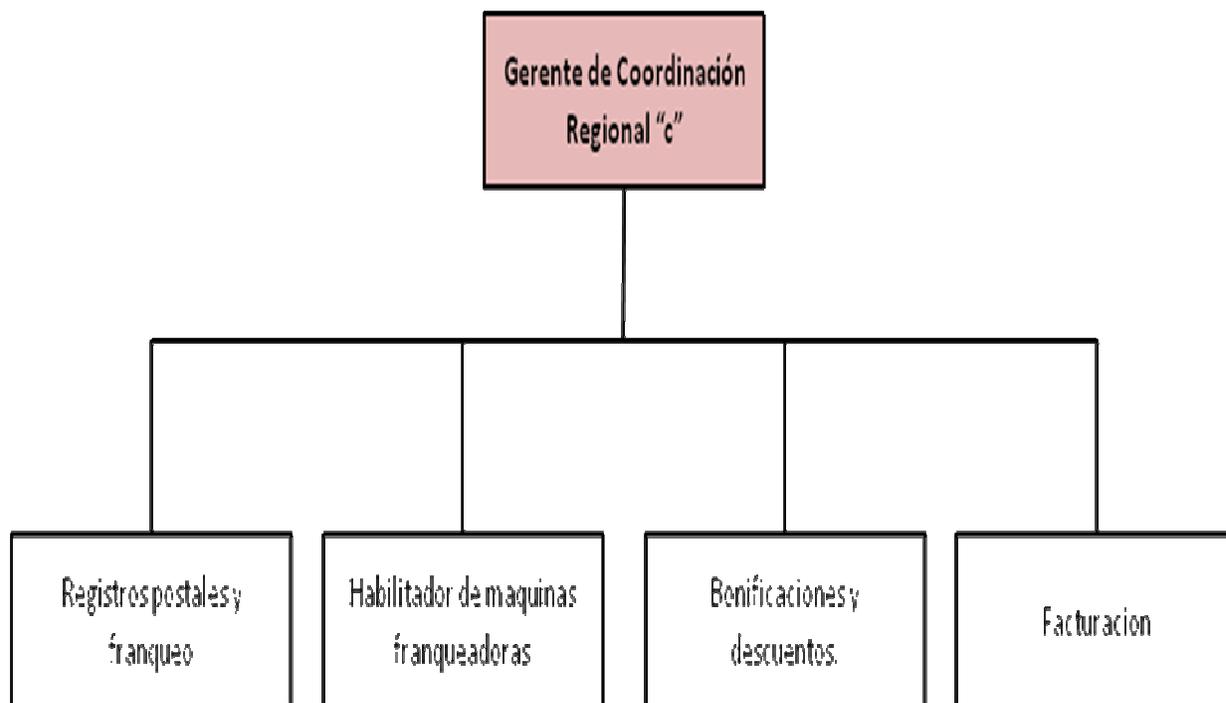
Es parte esencial de una organización, al igual que los aspectos antes mencionados debido a lo siguiente:

- Ayuda a la contratación adecuada de personal si se llegase a necesitar.
- Indica el nombre del puesto.
- Instruye al personal acerca de cuáles son sus actividades a desempeñar.

Es por ello que realice el organigrama y la descripción de puestos de la Gerencia de Coordinación Regional “C” (ver en pág. Siguiete), para poder detectar que actividades realiza cada persona que integra esta área e identificar el nombre de cada uno de sus cargos asignados.

El papel que juega la descripción de puesto considero es de gran importancia para la Gerencia, ya que colabora con los planes y objetivos de la empresa.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE COORDINACIÓN REGIONAL⁴⁹



⁴⁹ Elaboración personal con base en información aportada por el personal de la Gerencia de Coordinación Regional “C”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ÁREA DE COORDINACIÓN REGIONAL "C"⁵⁰

NOMBRE DEL PUESTO	RESPONSABILIDADES O FUNCIONES.
1.- Gerente de la coordinación Regional "C"	<ul style="list-style-type: none"> • Atender con el Subdirector de Almacenes y Abastecimiento el despacho de los asuntos que tenga encomendados. • Analizar los requerimientos de bienes que demandan las Áreas Regionales. • Generar indicadores de consumos de las distintas entidades federativas. • Difundir y aplicar los lineamientos normativos para estandarizar la recepción, custodia, registro y suministro de insumos en lo aplicable en las Áreas Regionales. • Suministrar información a las áreas de la Subdirección de Almacenes y Abastecimiento, coadyuvando a la toma de decisiones en materia de suministro de bienes de consumo e inversión y control de éstos. • Elaborar informes periódicos sobre las necesidades y atención de suministros a las Áreas Regionales. • Alas demás que correspondan a su ámbito de acción, que le encomiende su superior y jerárquico o se establezcan en normas y manuales específicos.
2.- Encargado de registros postales y franqueo. (1 auxiliar)	<ul style="list-style-type: none"> • Validar solicitud de registro postal o de franqueo. • Verificar pago por contratación de registro postal o de franqueo • Dar de alta al cliente en el Sistema y emitir en esa plataforma los registros postales y de franqueo. • Controlar el catálogo de clientes del Organismo. • Registro postal o de franqueo. • Factura por pago de registro Postal o de franqueo. • Actualización y control del catálogo de clientes institucional Formatos solicitud de contratación de servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Formato SPMCC7 • Formato R1 de SHCP • Muestra de materia postal. • Controlar el catálogo de registros postales y de franqueo del Organismo. • Validar información para la autorización de depósitos de correspondencia y envíos.
3.- Habilitador de maquinas franqueadoras. (1 auxiliar)	<ul style="list-style-type: none"> • Dar de alta en el sistema la contratación de maquinas franqueadoras. • Verificar los datos con el proveedor.
4.- Encargado de bonificaciones y descuentos. (1 auxiliar)	<ul style="list-style-type: none"> • Validar las solicitudes de bonificaciones a clientes corporativos. • Validar la aplicación de notas de crédito al pago de servicios. • Revisar saldos a favor de clientes. • Solicitar la emisión de cheques o transferencias por notas de crédito expedidas.
5.- Responsable de la facturación. (1 auxiliar)	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar información capturada por tipo de servicio • Generar facturación y estados de pesos por tipo de servicio trimestralmente • Enviar facturación y estados de pesos. • Verificar los estados de pesos y cuentas presentados por tipo de servicio de diversos países para aceptación y pago • Devolver estados y cuentas verificadas. • Registrar los volúmenes de los estados de pesos mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales según corresponda aceptados y pendientes de aceptación. • Registrar los saldos mensuales • Registrar depósitos bancarios por pago de servicios. • Conciliar Ingresos • Cobrar los servicios devengados.

⁵⁰ Elaboración personal con base en información aportada por el personal de la Gerencia de Coordinación Regional "C".

5.1.1 SERVICIOS QUE OFRECE LA GERENCIA DE COORDINACIÓN REGIONAL “C”

Esta empresa paraestatal se distingue por ofrecer variedad de servicios de comunicación, pero principalmente hablaremos de los servicios que brinda la Gerencia de Coordinación regional “C”.

- ↗ Alta de clientes (Contratación y reglas de operación)
- ↗ Facturación
- ↗ Bonificaciones y descuentos.
- ↗ Registros Postales de Franqueo remoto y porte pagado.
- ↗ Habilitación de Maquinas Franqueadoras

A continuación muestro un catálogo de servicios de la gerencia con una breve descripción de cada uno de los antes mencionados, con la finalidad de dar a conocer de forma general en qué consisten cada uno de estos.

Catálogo de servicios

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Alta de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este servicio consiste en hacer que el cliente pueda contratar sus servicios en la empresa, además de celebrar contratos, controlar los registros postales, Dar seguimiento al trámite y recepción de los servicios postales solicitados.
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este servicio, se encarga de controlar la recepción de piezas postales por cliente, para facturar en tiempo, en sitio y disminuir los periodos de recuperación de cartera.
Bonificaciones y descuentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El servicio consiste en hacer validas las promociones ofrecidas al cliente, estas deben ser llevadas a cabo en tiempo y forma según lo establecido en el contrato o acuerdo realizado por el usuario y la empresa.
Registros postales de franqueo remoto y porte pagado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El registro Postal es la autorización que emite Sepomex a clientes corporativos para efectuar depósitos masivos. Para ello asigna una clave única de control que identifica el tipo de servicio contratado. ▪ Todo Cliente Corporativo que solicite más de un servicio, deberá tramitar y contratar el registro postal que corresponda a cada uno de ellos. ▪ Los Registros Postales son intransferibles; se otorgan por cada tipo de servicio solicitado y por cada razón social, aún cuando se trate de un mismo grupo empresarial. ▪ Todos los Registros Postales tienen vigencia de un año calendario, es decir, vencen el 31 de diciembre.
Habilitación de Maquinas Franqueadoras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este servicio es para todo particular que desee contratar maquinas franqueadoras para la modalidad de marcas impresas.

5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO (DIAGNÓSTICO)

Partiendo de la información anterior, puedo decir que en la actualidad la empresa Sepomex (Correos de México) manifiesta su interés por diversos aspectos que aporten beneficios tanto a la empresa como a los usuarios de sus servicios, pero no sólo eso sino que a su vez considero necesario crear proyectos que ayuden a lograr lo manifestado para poder obtener los beneficios deseados.

Como parte de las iniciativas de desarrollo para la organización es necesario:

- ↗ Asegurar una eficiente operación en la Gerencia de Coordinación Regional “C” que permita captar un mayor porcentaje del mercado que demanda el servicio de la empresa.

- Asegurar que los procesos se controlen mediante su medición, se analicen y mejoren continuamente, lo cual permitirá coadyuvar en que la Gerencia de Coordinación regional “C”, sea competitiva y rentable.

Hoy en día, existen operaciones ineficientes y con controles escasos o nulos, lo que impide el crecimiento y fortalecimiento del área, pero en especial el de Sepomex (Correos de México).

Todo esto me hace reflexionar acerca de que si existe una ineficiente calidad en el servicio, esto puede ser consecuencia de alguna falla en los demás factores participantes en el desempeño de la Gerencia de Coordinación Regional “C”, es por ello que considero de suma importancia la necesidad de desarrollar un sistema de evaluación de la calidad en el servicio que permanezca constante y que se encuentre cambiando e innovando según lo requiera la situación, que no sólo nos arroje lo referente al punto de calidad en el servicio sino que además pueda aportar aspectos relevantes que colaboren para que se pueda brindar un adecuado servicio mediante propuestas de mejora en otros ámbitos de la gerencia evaluada como pueden ser en los procesos, en la comunicación, en la capacitación, entre otros.

El desarrollo del sistema se propone para que a partir de este no sólo se mejore la atención al usuario, sino que a su vez se de la detección de aspectos que obstaculicen el arribo al factor de interés que es ofrecer calidad en el servicio a todos y cada uno de los clientes que acudan al área.

■ DIAGNÓSTICO

El diagnóstico lo obtuve a partir de información recopilada por medio de mi colaboración en el área de la Gerencia de Coordinación Regional “C”.

Al colaborar en el área antes mencionada me surgió cierto interés e inquietud acerca de qué importancia tiene el factor de la calidad en el servicio para la gerencia de Coordinación Regional “C”, por lo que me surgieron interrogantes sobre este factor que hoy en la actualidad es algo que debe preocupar a las empresas debido a lo exigente que se ha vuelto la sociedad, por lo tanto mi investigación parte de las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo funciona administrativa y operacionalmente el área?
2. ¿existe un sistema para la evaluación de la calidad en el área?
3. ¿Los servicios son entregados en tiempo y forma según lo requiere el cliente?
4. ¿Qué obstáculos o deficiencias presenta el área en cuestión para cumplir con la calidad en el servicio?
5. ¿Qué requisitos o puntos de la calidad en el servicio cumple el área?
En caso de no cumplir con los requisitos para poder brindar una adecuada calidad en el servicio,
6. ¿Qué se puede proponer al área para poder cumplir o ir mejorando?
7. ¿Qué propuesta se hace al área para poder evaluar la calidad en el servicio, conforme a las herramientas, instrumentos y métodos de evaluación antes mencionados?
8. ¿Para qué sirve tener un sistema de evaluación de la calidad en un área que se relaciona con los usuarios o solicitantes del servicio?
9. ¿Quiénes se benefician si se cuenta con un sistema de evaluación de la calidad en el servicio en la Gerencia de Coordinación Regional “C”?

De manera general con mi participación y colaboración en la Gerencia de Coordinación Regional "C", puedo decir que ésta se encuentra funcionando de manera cambiante, lo que provoca inestabilidad en las actividades tanto administrativas como operacionales de la misma; en donde a su vez no existe un sistema estable que se encuentre evaluando la calidad en el servicio, de esta forma concluyo que no se logra satisfacer en tiempo y forma al cliente.

No sólo son deficiencias con el personal que labora en esta área, considero que esto puede deberse a otras cuestiones tales como: falta de comunicación entre los miembros del área, el que no sólo se deben enfocar a atender las solicitudes del cliente externo sino a su vez las del cliente interno, quien es también parte esencial para que se logre una adecuada atención y prestación del servicio.

Hay que manifestar también que no en toda el área se presentan conflictos, sino que el hecho de que los haya en algunos puntos afecta el trabajo final; Además es importante recordar que las fallas o problemas se deben ver como puntos estratégicos en los que hay que trabajar más y poner un mayor interés, para que todo concuerde de forma correcta y se puedan lograr cambios o mejoras continuas a favor de la empresa en general.

Es importante hacerle ver al área y al personal que labora en la misma que el desarrollo de un sistema de evaluación de la calidad en el servicio traerá beneficios para todos y en especial para los clientes, que finalmente son los que hacen que permanezca la empresa, y los empleados al realizar bien las cosas crearan una imagen correcta, además de detectar las problemáticas y su procedencia para así poderlas corregir. El hecho de estar evaluando la calidad en el área nos proporciona información positiva y negativa, acerca de lo que hace falta corregir y en lo que se ha avanzado; no quiere decir que se haga por presionar la situación, sino todo lo contrario para aumentar su nivel.

Es de ahí de donde parto para justificar la realización de este proyecto, que nació con la finalidad de detectar si realmente el factor de la calidad en el servicio es un punto relevante para las empresas del mundo entero y en especial para la Empresa Sepomex (Correos de México), que es una institución de gobierno las cuales desafortunadamente cuentan con una mala reputación en cuanto a los servicios que brindan, ya sea por el personal que los presta o por la falta de recursos con que se cuenta en ocasiones para que estos sean brindados de acorde a lo requerido por sus usuarios, con ello se pretende interesar cada día más a la empresa para poner énfasis en mejorar la calidad en el servicio, partiendo desde el punto de vista de sugerir propuestas encaminadas al nacimiento de un nuevo panorama que de la pauta para interesarse a un más en medir y controlar la calidad de manera que esta permanezca siempre presente, y con ello mantener a los clientes y atraer nuevos.

Es importante determinar que mi punto de acción a cambiar o mejorar está enfocado a la calidad en el servicio que se maneja en la Gerencia de Coordinación Regional "C", desde luego analizando acciones que se pueden corregir dentro de toda el área, para realmente llegar a cumplir los objetivos que se planteen dependiendo las fallas descubiertas a lo largo de la investigación que se realizó con el personal y a las observaciones manifestadas como parte integral de la empresa.

Es por ello que me adentro a analizar las actividades que se llevan a cabo en esta área, realizando investigaciones más a fondo, aportadas por el mismo personal que labora en la Gerencia.

Posteriormente con la información obtenida en el diagnóstico previo general, surge la necesidad de llevar a cabo una serie de diagnósticos relacionados con las actividades del área y son los siguientes:

Diagnóstico previo del proceso de grandes usuarios

Este diagnóstico es importante al igual que el general, debido a que la participación de grandes usuarios va de la mano con el área antes mencionada, porque esta se encarga de la atracción de nuevos clientes y atención de los ya existentes, participa en la realización de las actividades de la Gerencia de Coordinación Regional “C”, contribuyendo al aumento de los ingresos de la empresa.

Actualmente la Dirección Corporativa Comercial (DCC) opera con las figuras del Ejecutivo de Venta y el de Customer Service, el primero con el objetivo de atraer nuevos clientes y el segundo con el objetivo de darle atención personalizada a los clientes; sin embargo el volumen de trabajo para atender a los clientes y las actividades que realizan han provocado que las actividades propias de los Ejecutivos a veces sean realizadas por los Customers y viceversa. A consecuencia de esto la inversión del personal en tiempo para el seguimiento y atención a los clientes actuales es mayor en comparación con el tiempo que se invierte en la captación de nuevos clientes.

En la captación de nuevos clientes, se carece de una estrategia homologada de venta, por lo que los métodos de selección del mercado objetivo son distintos, así como los acercamientos y ofrecimientos a los potenciales clientes son llevados de maneras muy distintas. Así mismo la falta de un procedimiento de consulta con las áreas de Operación, Logística, Administración y Sistemas propicia que muchas de las características especiales y/o el volumen postal de cada cliente no puedan ser preparadas a tiempo por las áreas operativas y esto puede ser reflejada en posteriores quejas del cliente por inconformidad con el servicio ofrecido.

Adicional a esto, no tienen acceso al SICICO (sistema integral de control e información del correo corporativo), ni a ningún otro sistema que le permita consultar y actualizar información referente a los clientes vigentes y su historial de depósitos; de esto se deriva que en los procesos se requieran demasiadas validaciones de la información y tiempo innecesario para la recopilación de la información requerida ya sea para la generación de un trámite o para consultar información que resuelva alguna duda o queja del cliente.

Con base en toda esta información obtenida del levantamiento de los procesos con los que opera actualmente La DCC (Dirección Corporativa Comercial) he detectado las siguientes áreas de oportunidad tanto para la operación de toda la gerencia como de procesos y subprocesos específicos.

A continuación menciono las áreas de oportunidad no sólo por beneficio del área de la Dirección corporativa Comercial, sino a su vez el beneficio para el área de nuestro interés que es la Gerencia de Coordinación Regional “C”, con todo ello se verá agilizada la situación para el alta de clientes, facturación, pero sobre todo en el servicio que se le brinda al usuario, además de que con todo esto se consolidara la calidad en el servicio que se ofrece.

Áreas de oportunidad De la Dirección Corporativa Comercial⁵¹			
Área de Oportunidad	Impacto al proceso	Complejidad de la implantación	Requerimientos
Redefinición de roles y funciones del personal de la Dirección Corporativa Comercial	Alto	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la estructura organizacional
Definición de formatos para los trámites más comunes	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la información necesaria de cada trámite y definición de los formatos a estandarizar
<p>Contar con un sistema de acceso a la información de los clientes, desde su número de Registro Postal y su historial de servicios y depósitos que cuente con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a la información de acuerdo a permisos y perfiles. Posibilidad de inserción de depósitos, actualizaciones en datos generales, etcétera. Validación de la información ingresada, y acceso de los clientes a consulta de esta información a través de una aplicación vía WEB. 	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Tecnológica Generación de bases de datos con comunicación entre las gerencias y el SICICO Definición de los permisos y roles de los usuarios Implementar mecanismos de validación Terminales para la actualización de la información
Implementar un eficiente proceso de interacción con Administración de Ventas y las áreas operativas	Alto	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Definir la información por trámite que Administración de Ventas requiere Cooperación entre áreas
Automatizar el envío de solicitudes e información	Alto	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Definir las solicitudes que no requieren la entrega e Implementar autorizaciones electrónicas de la Subdirección

Diagnóstico del proceso de depósitos masivos

El Centro de Depósitos Masivos (CDM), opera la recepción, verificación, control y despacho de depósitos de materia postal de los clientes corporativos, sus actividades están ligadas con la Dirección Corporativa Comercial (DCC) y con la Dirección Regional Metropolitana (DRM). Por lo que, la eficiencia del CDM es altamente sensible y vulnerable a cualquier incongruencia en procedimientos o comunicaciones entre estas Direcciones, lo cual afecta la satisfacción de los usuarios. Por lo tanto, considero necesario llevar a cabo una reingeniería de procesos en el CDM, con el fin de dar atención especializada a los clientes corporativos.

Se detectó que la distribución de actividades y responsabilidades está mal distribuida, duplicidad de actividades, no existen controles, falta de procesos estandarizados y se carece de supervisión en los reportes de materia postal recibida, lo cual se refleja la facturación emitida.

Con base a esta información, obtenida del levantamiento de los procesos con los que opera actualmente el CDM, detecte las siguientes áreas de oportunidad, tanto para la operación del CDM como para agilizar el proceso de recepción, verificación, control y despachos de los depósitos masivos.

⁵¹ Elaboración personal con base en información aportada por la Gerencia de Coordinación Regional "C".

Áreas de oportunidad en el centro de depósitos masivos (CDM)⁵²			
Área de Oportunidad	Impacto al proceso	Complejidad de la implantación	Requerimientos
Redefinir funciones	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Definir estructura organizacional
Reasignar niveles de autoridad y responsabilidad	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Definir estructura organizacional
Implementar formatos de control estandarizados e inalterables a lo largo de los procesos	Alto	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar y aprobar Manuales de Procedimientos
Mejorar la supervisión al sistema de tara	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Establecer métricas de supervisión
Buscar alternativas para el conteo de piezas postales	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Autorizar adquisición de equipos de conteo y registro
Facturar en sitio	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Aunque se puede resolver a partir de complementos o adecuaciones a los sistemas informáticos existentes, es preciso considerar el desarrollo de un Sistema Integral de Facturación
Asumir, controlar y eficientar el proceso de recolección a domicilio	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Administrar y controlar el programa D+24
Informatizar actividades	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar los programas informáticos actuales en un sistema integral a nivel nacional para la facturación y el control de la operación comercial
Capacitar y sensibilizar al personal	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de los recursos necesarios para que el personal involucrado reconozca su relevancia en cada parte de los procesos

Atención personalizada y detallada al cliente⁵³			
Área de Oportunidad	Impacto al proceso	Complejidad de la implantación	Requerimientos
Establecimiento de una ventanilla única para la atención al cliente	Alto	Medio	<ul style="list-style-type: none"> Adecuación de los espacios físicos para que a través de una sala de recepción, el usuario pueda depositar su materia postal, acompañada de la documentación correspondiente y, en esa misma área, reciba la atención durante todo el trámite hasta su conclusión.

De estas áreas de oportunidad identificadas pretendo implementar acciones y controles que permitan eficientar los procesos, así como tener un mejor control de los depósitos masivos de los diversos clientes corporativos generando los indicadores que permitan una mejor toma de decisiones.

A su vez con estos dos análisis, pudimos detectar que si no se trabaja en equipo y de manera conjunta coordinándose para que todas las actividades beneficien a cada área involucrada de manera directa, se pueden presentar gran variedad de conflictos como los que están

⁵² Elaboración personal con base en información aportada por la Gerencia de Coordinación Regional "C".

⁵³ Elaboración personal con base en información aportada por la Gerencia de Coordinación Regional "C".

entorpeciendo la labor de la Gerencia de Coordinación Regional “C”, ya que de cierta forma estos dos antes mencionados participan de forma importante en el desempeño eficaz y eficiente, para poder brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Diagnóstico de la calidad en el servicio

Con el diagnóstico previo que realice en cuanto a servicio y calidad en la atención al cliente que se proporciona en la empresa de Sepomex (Correos de México) en la Gerencia de Coordinación Regional “C”, concluyo que a pesar del esfuerzo que realizan dejan puntos inconclusos que hace falta corregir para mejorar diversos aspectos que complican la situación y que es importante no pasen desapercibidos para evitar todo esto; con lo que respecta a la forma en que evalúan la calidad en el servicio se puede decir que no se adentran de manera profunda, ya que únicamente cuentan con un sistema de vía electrónica para que los clientes puedan manifestar sus opiniones, y hay que considerar que no todos los clientes ingresan a la página de correos, o en su defecto no cuenta con el tiempo suficiente para poder adentrarse a este aspecto.

El número telefónico que te ofrecen no es de atención al cliente específicamente, tardan mucho en contestar y no saben qué hacer una vez concluida tu llamada, tampoco cuenta con un script.

En general casi no cuentan con herramientas de calidad para el servicio y las pocas que tiene no llagan a cubrir en su totalidad las necesidades del cliente; por lo que creemos que es un punto importante que deberían de cuidar ya que este les incrementaría puntos a favor. A demás de que con ellos lograrían cumplir con la política y objetivos de calidad de la empresa.

Detecte que la calidad en el servicio en esta área no cuenta con el peso suficiente o necesario para poderse medir y darle la importancia que requiere. Hay que tener presente que al tratar de mejorar todo lo que al área se refiere, es importante que se cuente también con una forma de evaluar la calidad en el servicio.

El personal que labora en la Gerencia de Coordinación Regional “C”, presenta algunas deficiencias en cuanto a la atención que brinda al usuario, estos deben ser capacitados o informados de cómo deben tratar al cliente; sólo son estrategias que finalmente el personal debe utilizar como tal de forma que logre satisfacer al cliente, ya que cada persona cuenta con una forma específica de atender a los usuarios, pero siempre es importante que sea la forma que sea logre la satisfacción del cliente.

Además de que la persona encargada de la Gerencia debe saber ser líder para que en conjunto con sus subordinados se logre el objetivo que es brindar el servicio requerido por los clientes, pero a su vez este sea de calidad.

El área no cuenta con una herramienta, instrumento o método como tal para la evaluación de la calidad en cuanto a la atención al cliente, y considero que el contar con alguno de los antes mencionados les puede generar beneficios en cuanto a crecimiento y desarrollo del área en general y a su vez del personal; Todo esto los puede motivar para desempeñar mejor sus actividades al observar que se les está tomando en consideración todo lo que realizan, eh ahí que pondrían mayor empeño.

La carencia de evaluación puede disminuir el nivel de productividad de los empleados, así como la existencia de la misma los puede motivar; sin embargo hay que considerar que dicha evaluación se puede llevar a cabo de diversas formas para evitar caer en la monotonía y el estancamiento.

Cada uno de estos diagnósticos elaborados nos ayuda a determinar que el trabajo es en equipo y que si alguna área relacionada con la Gerencia de Coordinación Regional "C" falla afectan el desempeño de la misma para lograr su objetivo final que es el siguiente:

Garantizar a los clientes de Correos de México procedimientos sencillos y eficaces para la contratación y obtención de servicios postales; asegurando al Organismo que cada pieza postal que se reciba sea cobrada, bien tarifada y a tiempo; Así como el control de los ingresos derivados de la operación internacional.

Es por ello que de manera desglosada se hizo el diagnostico, para poder contribuir de manera sencilla pero importante a la detección de fallas, que afecten la calidad en el servicio que es nuestra principal finalidad.

Después del diagnóstico realizado con información obtenida de manera directa con el personal que labora en la Gerencia, y la participación propia en las actividades de la misma. Posteriormente me surgió la necesidad de obtener información por medio de un grupo de mystery shoppers (compradores misteriosos) formado por 5 personas, para obtener otra visión en cuanto a la situación observada, es importante obtener diversos puntos de vista que realmente corroboren lo antes detectado por mí, ya que al estar dentro de la empresa se puede contar con una percepción diferente, y esto me ayudara a dar sustento a mi diagnóstico y al mismo tiempo ampliarlo.

El sustento de este diagnóstico lo obtener por medio de la participación y análisis personal en conjunto con un grupo mystery shoppers que se envió posteriormente a realizar una serie de visitas para corroborar todo lo obtenido; los mystery shoppers al realizar diversas visitas a la empresa y realizar su reporte posterior a las mismas, se llega a una etapa de análisis conjunto de toda la información obtenida por ambas partes ya que hay que considerar que para poder detectar de forma más efectiva y veras las necesidades de mejora del área no se puede tener una sola visión, por lo cual se interconectaron ambas observaciones tanto externas como internas al realizar ciertas preguntas anteriormente que surgen por mi interés de saber si efectivamente la evaluación de la calidad en el servicio era un factor importante o no para el desempeño de esta área, además de la inquietud de enviar personal externo al área por todo lo antes detectado y verificar si al realizar su investigación se confirmaba la necesidad de evaluar la calidad en el servicio.

Las observaciones obtenidas por el mystery shopper y las respuestas a las interrogantes realizadas con el interés de detectar si tiene presencia en el área el factor de la calidad en el servicio, nos aportan una respuesta lógica a nuestras sospechas de que el área cuenta con cierta deficiencia de la calidad en el servicio, ya que al existir diversas fallas desde lo más sencillo en un inició, nos arroja por lo tanto que no se puede brindar una adecuada atención al cliente, ya que para poder alcanzar la satisfacción, todas y cada una de las actividades que se realizan aquí deben efectuarse de manera eficaz y eficiente para que finalmente se pueda brindar la atención que el cliente solicita o superar sus expectativas.

Además de que al irse relacionando con el personal no sólo colaborando con ellos (cliente interno), sino a su vez como cliente externo (mystery shopper) a la hora de pedir informes se detectaron las siguientes situaciones:

- El área se encuentra en una situación conflictiva debido a que presenta problemáticas en cuestión a la ineficiencia de los procesos, los cuales tardan demasiado tiempo en concretarse y con ello poder dar respuesta a las peticiones del cliente en el menor tiempo posible y de manera adecuada a sus necesidades.
- Además de que no se cuenta con una forma apta de evaluar la calidad en el servicio, la cual es de gran utilidad para que se puedan determinar las fallas y las raíces de estas, es importante analizar información obtenida tanto por parte del personal que labora en el desempeño de la Gerencia como por parte de los usuarios del servicio.
- Carecen de un sistema de comunicación apto para poder trabajar en equipo
- Debido a la inadecuada distribución de las actividades, se presentan diversas problemáticas para la adecuada prestación de los servicios en cuanto a alta de clientes, facturación, registros postales, descuentos y bonificaciones.

Es importante que se haya sustentado el diagnóstico con la participación directa de un grupo de personas que cuenten con ciertas características requeridas para un mystery shopper quien es el que se encarga de realizar la visita al área a evaluar. Estas personas llamadas mystery shopper (comprador misterioso) deben ser extremadamente cautelosos, observadores, audaces etc., para así poder obtener información relevante y de gran utilidad que nos ayude a detectar de forma ágil algunos detalles que puedan estar interfiriendo con la calidad en el servicio.

Al finalizar la visita cada mystery shopper realizó un reporte final de lo observado en la Gerencia, en un formato conocido como instrumento mystery shopper en el cual se manifestaron las observaciones similares detectadas y a continuación mencionaremos algunas:

- No existe personal de recepción en el área.
- No se recibe adecuada orientación por parte del personal que labora ahí.
- Tiempo de respuesta excesivo.
- Falta de claridad en la información requerida.
- Lo solicitado por el cliente no es proporcionado en tiempo y forma.
- Además de que no existe alguna persona o miembro interesado en corroborar si realmente al finalizar tu visita quedaste totalmente satisfecho con la atención y finalmente si tus necesidades fueron cubiertas.

Se presentaron diversas observaciones por parte de las personas que realizaron las visitas, sólo menciono algunas, ya que fueron las que coincidieron en cada uno de los reportes de los mystery shoppers y considero son las que pueden estar creando conflictos en la Gerencia.

Estas visitas se llevaron a cabo con la finalidad de obtener otra perspectiva de la situación que se está viviendo en la Gerencia de Coordinación Regional "C" y no solo contar la participación propia, por lo que las visitas se dieron por parte de personas ajenas a la empresa y principalmente al área, ya que al ser parte y juez de la misma no se puede obtener claridad total la realidad de cómo se encuentra el área.

5.3 DESARROLLO DEL PROYECTO

Nuestra área de estudio del presente proyecto es la Gerencia de Coordinación regional “C”, en la se busca asegurar la eficiencia y efectividad del proceso de facturación, control de operación comercial y principalmente el control de calidad en el servicio, para que se pueda lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el capítulo I y que volveré a retomar.

El proyecto de evaluación de la calidad en el servicio está construido con base en información proporcionada por el personal que labora en la Gerencia, se pretende que este permanezca constante y lleve a la organización a mantenerse actualizada e innovando.

Se utilizará el instrumento de evaluación de la calidad en el servicio mystery shopper en combinación con el diagrama de Ishikawa, ya que estos como mencioné en el capítulo IV, nos sirven para arrojar información acerca de la situación del área a evaluar y con ello realizar propuestas de mejora o cambios. Se debe realizar el diseño adecuado del instrumento de evaluación mystery shopper, ya que debe ser elaborado de acorde a las necesidades de la empresa e irlo modificando conforme se detecte que ya no están aportando la información suficiente o relevante para la retroalimentación de la persona encargada de la evaluación de la calidad.

El diagrama de Ishikawa, se construirá con base en los datos obtenidos en cada reporte elaborado en las visitas del mystery shopper, este se llevara a cabo con la finalidad de complementar la información y con ello elaborar un reporte final de mayor consistencia, para que se entregue al gerente del área y este pueda tomar medidas correctivas acerca de las situaciones indeseables que afectan el buen funcionamiento de las actividades para la prestación de servicios.

Para la elaboración del instrumento de evaluación de la calidad en el servicio tome encuesta lo siguiente:

■ CONSIDERACIONES IMPORTANTES

- a) Para lograr los objetivos de crecimiento y mejora de la calidad en el servicio de la empresa y en específico de la Gerencia de Coordinación Regional “C”, es prioritario:
 - Agilizar todos los aspectos de la operación comercial, en particular el de la incorporación de nuevos clientes.
 - Incrementar el nivel de satisfacción en el servicio a clientes actuales.
 - Establecer procesos que garanticen no sólo el cobro total de los ingresos, sino la adecuada prestación de los servicios de esta área en específico, a través de controles administrativos y operativos.
- b) La falta de procesos operativos orientados a la prestación más eficiente de servicios al cliente, obstaculiza la consecución de las metas de ingreso.
- c) Transparentar la recepción de materia postal en los CDM’s, CAI’s y MDM’s.
- d) Falta de un proceso integral de alta de clientes.

- ✎ Se ha dejado de obtener ingresos porque hay clientes que no han podido iniciar operaciones, debido a incidencias y retrasos en el proceso de alta. (el *ejecutivo es quien realiza en directo este trámite*).
 - ✎ En promedio el alta de un cliente tarda cerca de 60 días y, en casos atípicos, hasta un 50% más de tiempo.
- e) Proceso fragmentado de control y abastecimiento de insumos a clientes para la recepción de su materia postal.
- ✎ En lo que respecta al Correo Corporativo no se cuenta con sustento contractual de abasto de sacas a clientes directos ni a maquiladores, lo que genera distribución discrecional de materiales y costos no contemplados en el contrato.
 - ✎ El proceso de abastecimiento de guías del servicio Mexpost es complicado, ello origina que no se doten a tiempo y que incluso se deje así de percibir ingresos.
- f) Desconexión entre la recepción de materia postal y su facturación.
- ✎ Se estima un promedio de 20 a 30 días entre el depósito de correspondencia y su facturación.
 - ✎ Más del 50% de los depósitos se facturan en el último día del mes, e incluso se han presentado casos de facturación después de meses haberse efectuado el depósito de la materia postal.
- g) Falta de transparencia y certidumbre por control insuficiente de la operación.
- ✎ Se presentan numerosas incidencias en el manejo de materia postal, lo que llega a provocar su retención por parte de Inspección Federal Postal, evidenciándose severas faltas de control. (El prealerta de ventas no coincide con la materia postal recibida).
- i) Se requieren llevar a cabo cambios estructurales que respondan a las necesidades de Correos de México, y en especial a la Gerencia de Coordinación Regional C quien es la que realiza las actividades antes mencionadas, las cuales se pueden resumir en:
- ✎ Ofrecer a los Clientes Corporativos certidumbre en los tiempos para la realización de sus trámites y de sus operaciones comerciales. (niveles de servicio).
 - ✎ Crear estándares de servicio y de calidad en la atención al cliente, haciendo énfasis en la recepción de los depósitos de materia postal.
 - ✎ Agilizar la operación comercial, estableciendo controles y dando seguimiento a los subprocesos internos.
 - ✎ Establecer un proceso integral para el control de ingresos: toda materia postal debe contarse (o pesarse) y facturarse a tiempo, de acuerdo con las tarifas pactadas.
 - ✎ Establecer mecanismos de control para el registro, rastreo y transparencia de la operación comercial en Centros Receptores.
 - ✎ Estandarizar la clasificación de los ingresos, clarificando su registro contable.

- Sistematizar la operación.
- Dotar a la organización de información oportuna y precisa sobre volúmenes y comportamientos de ventas.

Todo esto lo hago con la finalidad de que se realice adecuadamente el instrumento de evaluación, para que aporte aspectos relevantes que beneficien al área, a su personal y al cliente.

5.3.1 OBJETIVO DEL PROYECTO

Lograr que la Gerencia de Coordinación Regional “C”, se interese en diseñar su propio sistema de evaluación de la calidad en el servicio que permanezca constante, para que ayude a detectar los diversos factores que obstaculizan el cumplimiento adecuado de las funciones de esta área y con base en esto poder realizar propuestas de mejoras o cambios totales.

■ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer un sistema de evaluación de la calidad en el servicio.
2. Analizar y comparar la información obtenida, para tener una mayor visión de la problemática en el área con el propósito de implantar mejoras o cambios totales que beneficien a la organización.
3. Analizar y comparar las percepciones de los clientes y personal que labora en la organización acerca de la calidad en la empresa, pero en especial con el personal y clientes que tienen relación con la Gerencia de coordinación Regional “C “ del Área de Administración y Finanzas, así como de sus procesos de mejora.
4. examinar los efectos de la implantación de grupos de mejora de la calidad en los servicios prestados.
5. Lograr que toda persona que forme parte del área, se comprometa y entienda que la calidad en el servicio es una cadena la cual se encuentra formada por eslabones, ya sea de mayor o menor peso pero a fin de cuentas si hace falta uno de ellos ya no se logran los diversos objetivos planteados.
6. Brindar el soporte al área comercial para que pueda enfocarse a: a) Atracción de Clientes, b) Negociación y establecimiento de Condiciones de Servicio, c) Ventas (generación y autorización recepción de pedidos), haciéndole constar que las peticiones del cliente serán atendidas en tiempo y forma para lograr su entera satisfacción.
7. Incrementar la facturación y cartera de clientes, y el decremento los gastos operativos.
8. Normar los procesos mediante su control y gestión permitiendo eficientar la respuesta al cliente.
9. Sistematizar los procesos mediante uso de Tecnologías de Información, para optimizar su desempeño.
10. Y finalmente con todos los objetivos anteriores, cumplir con la calidad en el servicio que desean los clientes, analizando continuamente la información obtenida de la evaluación que se realice, para permanecer en constante cambio y crecimiento conforme se detecten las fallas.

El planteamiento de estos objetivos lo utilizaré para definir guías de actuación que permitan diseñar e implantar líneas de acción para mejorar las actuales estrategias de calidad a nivel gerencia. Del análisis conjunto de las diferentes partes del trabajo también se desean obtener conclusiones relevantes que aporten algo importante a la investigación en el campo de la dirección de empresas.

5.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años las ideas de calidad en el servicio han logrado una importante aprobación entre la comunidad empresarial mundial y programas relacionados con la misma han sido adoptados, aun cuando no por todas las empresas, ya que a algunas de ellas les cuesta trabajo debido a la cultura que poseen.

Dicha temática se ha promovido mas ya que en las empresas les empieza a mover el hecho de certificarse para así poder lograr mayor credibilidad y confianza por parte de la sociedad.

Desde hace tiempo se han llevado a cabo iniciativas de mejora de calidad en diversas empresas. Así mismo actualmente se detecta en la empresa de Sepomex (Correos de México), la falta de formalidad para medir seriamente la calidad en el servicio, ya que esta parte debe integrarse desde el inicio de los procesos que se llevan a cabo en el área como al finalizar la prestación del servicio, todo esto proviene desde los altos niveles que son los encargados de aprobar o proponer actividades que nos lleven al cumplimiento eficaz de lo solicitado por el cliente en esta área.

Una gran perturbación de Sepomex (correos de México), es el hecho de mantenerse en el mercado, pero no sólo eso sino de alguna manera ir creciendo; es por ello que me preocupa el hecho de cómo se prestan los servicios en la Gerencia de Coordinación Regional "C", ya que considero que sin una buena Administración de esta área la empresa no se encuentra al 100% en su integración.

La existencia de una organización se debe en gran parte al trato que se ofrece a los clientes, ya que si no hay una combinación adecuada de procesos, cultura de servicio en el personal para ofrecer un trato digno al cliente será muy difícil para una empresa competir y mantenerse en el ámbito laboral.

Las problemáticas en el área con respecto a la calidad en el servicio son diversas, a continuación enlisto algunas de ellas:

1. Tiempo excesivo para el alta de clientes.
2. Falta de control severo en las entradas y salidas de la materia prima.
3. Existe un severo descontrol en el almacén.
4. Retraso en la facturación.
5. Variación en la información.
6. Carencia de cultura de servicio.
7. Inadecuada comunicación.
8. carencia de capacitación, entre otras.

Las problemáticas anteriormente mencionadas, surgen debido a ciertas deficiencias que se presentan a lo largo del proceso de sus actividades desempeñada, tales como:

- Falta de control en el sistema de facturación comercial, no teniendo control de la materia postal recibida en relación a lo facturado.
- Falta de control de la documentación para la facturación a tiempo de los servicios.
- Carencia de un proceso integral de alta de clientes que reduzca el plazo de contratación, ya que el promedio actual es de casi 2 meses.
- Falta de control y oportunidad en el abasto de insumos operativos, sacas, cinchos y guías de depósito.
- Alta recurrencia de incidencias en el manejo de materia postal como la inconsistencia entre el prealerta de ventas y el volumen y tipo de correspondencia que en realidad se deposita.
- Desfase en facturación, retraso de hasta 20 a 30 días después de recibida la materia postal.
- Falta de interés por parte del personal y carencia de cultura de servicio, por lo cual se suscitan las deficiencias antes mencionadas.

Las deficiencias son causantes de que presente una mala calidad en el servicio que se brinda al usuario.

5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El presente análisis lo realice con la información derivada de mi participación y colaboración en la Gerencia de Coordinación regional “C” y la retroalimentación de un grupo de mystery shoppers (compradores misteriosos). Este análisis involucra diversos factores de la información obtenida desde un el punto de vista de mayor a menor relevancia.

La gerencia cuenta con una problemática en su proceso de facturación y operación comercial, ya que el tiempo que se tarda el proceso en cada una de sus etapas es excesivo como lo podremos ver a continuación:

ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN Y OPERACIÓN COMERCIAL⁵⁴

Tipo de servicio	Modalidad de servicio.						Servicio realizado
Servicio especial Contrato Prom: 60 días Máx: 180 días	Franqueo Registro postal por maquina franqueadora Prom: 1 día Máx: 2 días	Pago adelantado Prom: 1 día Máx: 1 día	Facturación Prom: 1 día Máx: 2 días	Recepción de material postal Prom: 1 día Máx: 5 días			Prom: 64 días Máx: 190 días
Servicio preferencial Registro postal por servicio Prom: 1 día Máx: 2 días	Porte pagado Prealerta Prom: 1 día Máx: 3 días	Recepción de material postal Prom: 1 día Máx: 2 días	Envío reporte de depósitos Prom: 30 días Máx: 45 días	Conciliación Prom: 10 días Máx: indefinido	Facturación Prom: 1 día Máx: 2 días	Tramite de cobro y/o pago. Prom: 20 Máx: indefinido	Prom: 64 días Máx: indefinido

⁵⁴ Elaboración personal con base en el proceso de facturación y operación comercial de la Gerencia de Coordinación Regional “C”

Al analizar el cuadro anterior de todo lo que el cliente tiene que pasar para poder contratar un servicio en la Gerencia de Coordinación Regional "C" y el tiempo tan excesivo que tiene que transcurrir para finalmente hacer uso del servicio que necesita o en ocasiones el tiempo es indefinido, puedo decir que la forma en la que llevan a cabo sus procesos no es la correcta existen aspectos que hay que corregir para evitar que los clientes se desesperen y opten por acudir a otra empresa para solucionar sus necesidades.

Finalmente en esta etapa obtuve el porcentaje de clientes que estarían dispuestos a esperar por una respuesta en el siguiente tiempo:

- a) Esperarían de 10 a 20 días.
- b) Esperarían de 20 a 30 días.
- c) Esperarían de 30 a 40 días.
- d) Esperarían de 40 a 50 días.
- e) Esperarían de 50 a 60 días.
- f) Tiempo indefinido.

Gráfica representativa

Esta se obtuvo con base a las observaciones detectadas por los mystery shoppers (compradores misteriosos), quienes al informárseles del tiempo que se tardan en finalizar este proceso, realizaron un reporte acerca de que % de los clientes está dispuesto a esperar y que tanto, lo que resulto lo siguiente:

Tiempo	Porcentaje de personas
10 a 20 días	50 %
20 a 30 días	20 %
30 a 40 días	15 %
40 a 50 días	10 %
50 a 60 días	5 %
Indefinidamente	0 %



La gráfica anterior nos arroja que las personas desean que su trámite dure el menor tiempo posible, lo que confirma la problemática del proceso de facturación y operación comercial y el tiempo que designan para la realización de sus actividades, ante lo cual es necesario que la gerencia tome medidas correctivas para mejorar esta situación.

Aunado a los detalles antes mencionados con respecto al proceso de facturación y operación comercial, puedo decir que la capacitación es un factor de suma importancia para el personal que labora en la Gerencia de Coordinación Regional "C", ya que son los encargados de llevar a cabo el proceso antes mencionado, alrededor de lo cual gira el desempeño del área y si estos no se encuentran actualizados y preparados no podrán desempeñar su trabajo de manera eficaz y eficiente.

El aspecto de la capacitación lo infiltro de manera relevante en el área de control y abastecimiento de insumos en donde de acuerdo a la información que obtuve se presenta un severo descontrol y es necesario que el personal encargado de este aspecto se encuentre perfectamente capacitado, ya que si no se lleva a cabo de la forma indicada esto se pueden presentar situaciones complejas no solo para la Gerencia de Coordinación Regional "C", sino para la empresa en general, tales como:

-  Perdidas de dinero
-  Pérdida de clientes
-  Desconfianza del cliente
-  Duplicidad de actividades
-  Pérdida de tiempo, entre otras cosas

Si se presentaron fallas en la gerencia, esto se debe a la carencia de capacitación para que desempeñen bien sus actividades el personal que labora ahí, ya que si existiera capacitación y esta permaneciera constante en el área no habría problemáticas que resolver o situaciones que cambiar.

SERVICIOS QUE SE PRESTAN

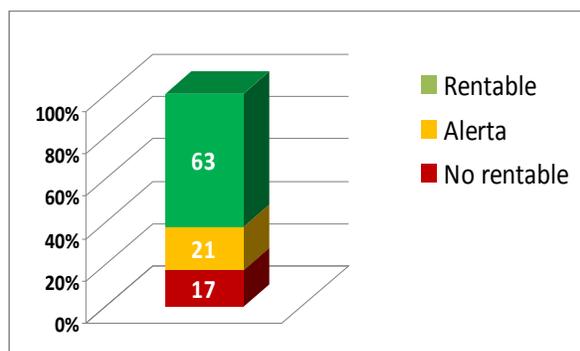
Los servicios que se prestan en la Gerencia de Coordinación Regional "C", es importante analizarlos constantemente ya que estos deben de servir realmente y generar beneficios tanto para el área como para el cliente, ya que como mencione durante el desarrollo del proyecto hay problemáticas que hay que corregir, ya que estas se encuentran generando gastos innecesarios y obstaculizando la calidad en el servicio.

Uno de los servicios que detecte hay que modificar o acoplarlo de manera benéfica para el usuario es:

-  Franqueo remoto

Al examinar unas bases de datos de las máquinas Franqueadoras, me percate de cuantos equipos se han distribuido y como es su funcionamiento de estos o su rentabilidad.

Análisis de maquinas Franqueadoras oficiales



- Para el servicio, existen 101 máquinas franqueadoras y 436 particulares.
- De las 101 máquinas, no existían conciliaciones de servicios facturados contra habilitación.
- Derivado de este análisis, se detecta que 17 franqueadoras no son rentables, 21 están en riesgo de no serlo (no rebasan y únicamente 63 rebasan el parámetro de análisis de **rentabilidad**).

Distribución de equipos de franqueo remoto

Equipos Oficiales:

CDM	25
ADM	19
CAI	1
CAP	6
COM	11
Admón	39
Total	101

97 son equipos no digitales y 79 son digitales

Equipos Particulares

CAI Banamex	20
CAI Telmex	56
CAI IBS	4
CAI Mega	7
CAI Merkatón	2
CAI Total System Services	5
CAI Banorte	5
CAI HEBI	1
CAI Moore de Mexico	2
Total	102
En instalaciones particulares	436

Estoy mostrando cuantos equipos se distribuyen, pero realmente de esos que se distribuyen expongo a continuación en el cuadro siguiente los equipos oficiales no rentables, para que se observe que estos equipos solo originan gastos, por lo cual hay que tomar una determinación de qué hacer ante esta situación.

Rentabilidad de equipos oficiales

Equipos Oficiales no rentables

Tipo de equipo		Renta		
		individual	global mensual	global anual
No Digítales	37	4,500	166,500	1,998,000
Digítales	5	16,242	81,210	974,520
	42		247,710	2,972,520

Para finalizar este análisis quiero agregar que para que se pueda lograr una adecuada evaluación de la calidad en el servicio en la Gerencia de Coordinación Regional "C", hay que retroalimentar la percepción obtenida por uno mismo con la perspectiva de alguien más que sea externo al área, ósea con la de un mystery shopper (comprador misterioso), que como se pudo observar puede aportar cosas relevantes que ayuden a cambiar o mejorar la situación de la empresa o área a evaluar.

La información que presento en este análisis e dio la pauta para realizar una serie de propuestas encaminadas a cambiar o a corregir el funcionamiento de la gerencia de coordinación regional "C".

5.5 PROPUESTAS

Con base en la información obtenida del análisis, considero se puede plantear una reingeniería abocándose a lo relacionado con la Gerencia de Coordinación Regional "C", para que a su vez se puedan hacer mejoras o cambios no sólo con respecto a la calidad en el servicio, ya que esta engloba diversos factores que participan en el desempeño de la Gerencia.

Propuesta 1

Inicialmente sugiero una modificación en la estructura del proceso de facturación y operación comercial, para que de cierta forma la realización de sus actividades se pueda realizar de forma directa, sencilla y rápida (ver diagrama en pág. Siguiente).

El proceso se propone así para que de alguna forma se pueda dar la corrección de algunos puntos negativos de esta área que intervine de manera importante en el comportamiento de la empresa, y con esto mejorar también la atención a los clientes, desde luego se tiene que incluir todo esto, ya que es de ahí de donde parten esencialmente las deficiencias de los servicios que correos está ofreciendo a los clientes por medio de esta gerencia.

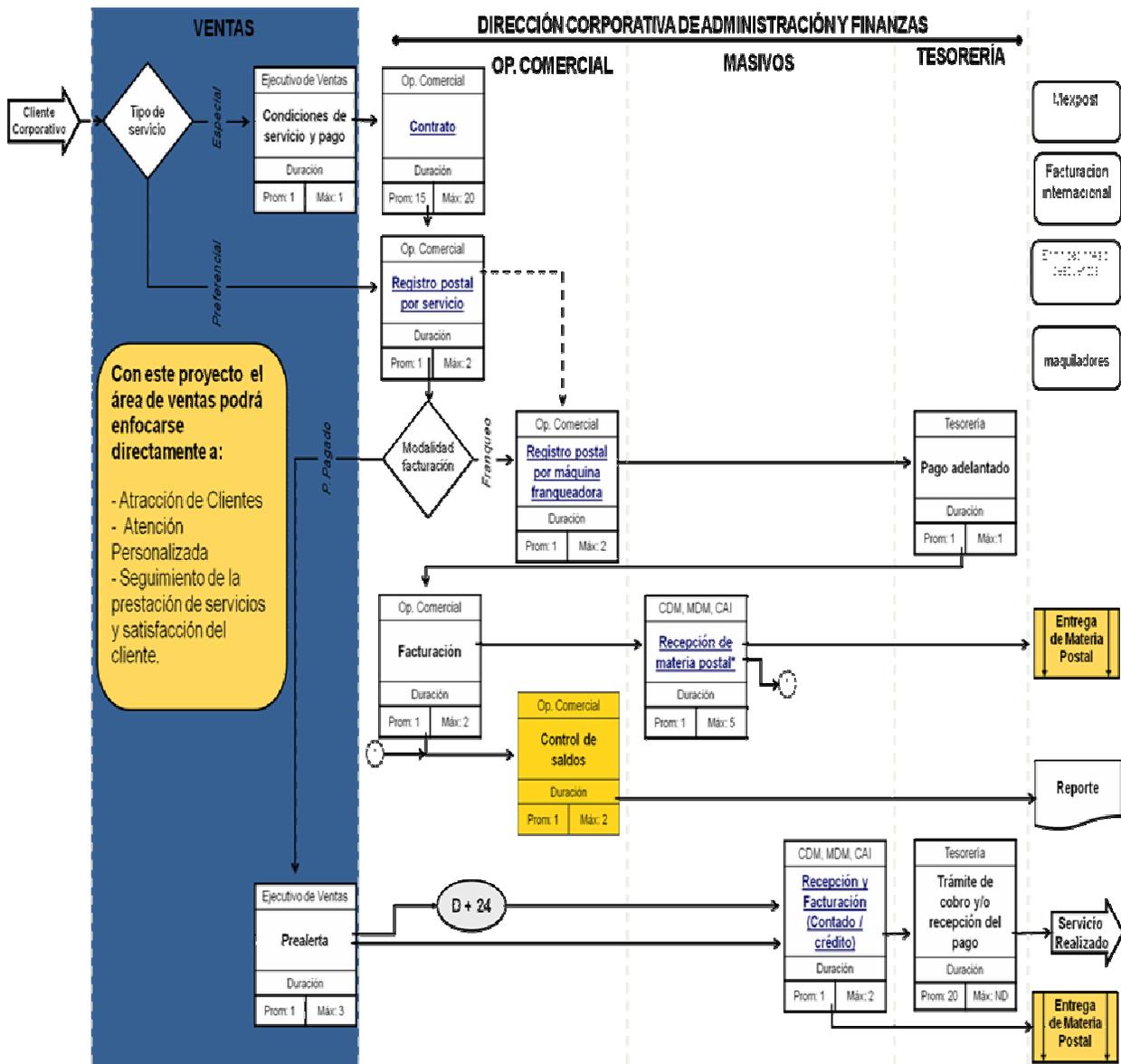
No hay que descartar que conforme avance el tiempo esta estructura se pueda ir modificando, poco a poco a medida que se observe su funcionamiento, para así ir la haciendo cada vez más efectiva hasta llegar al punto de que quede completamente adecuada a las necesidades de la Gerencia de Coordinación Regional "C" y a la de los clientes que acuden a esta.

Al ver la siguiente estructura para el proceso de operación comercial, puedo asegurar que se podrán obtener algunos beneficios, tales como:

- Disminución de tiempo
- Pequeña reducción de las etapas del proceso
- Adecuada distribución de las actividades

Esto se toma en consideración, ya que ahora si se podrá decir que se inicia la mejora en una serie de puntos que se encuentran obstaculizando la calidad en el servicio.

PROCESO DE FACTURACIÓN Y OPERACIÓN COMERCIAL



⁵⁵ Modificación personal con apoyo y colaboración de la Gerencia de Coordinación Regional "C", con base en la estructura original

Propuesta 2

Esta propuesta la baso al análisis anterior que realice con respecto a los servicios en donde encontramos que:

Franqueo Remoto

- Para el servicio, existen 101 máquinas franqueadoras y 436 particulares.
- De las 101 máquinas, no existían conciliaciones de servicios facturados contra habilitación.
- Derivado de este análisis, se detecta que 17 franqueadoras no son rentables, 21 están en riesgo de no serlo (no rebasan y únicamente 63 rebasan el parámetro de análisis de **rentabilidad**).

En este servicio se recomienda la reubicación y cancelación de las maquinas franqueadoras en la alerta o no rentabilidad, lo que representaría un ahorro de 2.7 MDP; esto se recomienda con la finalidad de evitar generar gastos innecesarios y con esto se vea afectada la situación financiera del área y por lo tanto la de la empresa.

Se hace esta propuesta en este servicio primordialmente ya que se observan perdidas, lo cual nos indica que hay que prestar mayor atención en este punto, no se hace con la finalidad de que el servicio desaparezca, sino todo lo contrario que se lleve a cabo una mejor administración del mismo, para que no se vea afectado ni el cliente ni la empresa.

Propuesta 3

El área de Facturación y Operación Comercial de la Gerencia de Coordinación Regional "C", requiere para su adecuado funcionamiento el control y en su caso monitoreo de las siguientes funciones:

<u>Operación Comercial</u>	<u>Control de Depósitos Masivos DF y ZC</u>	<u>Facturación Internacional</u>	<u>Control de Centros Receptores Regionales</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos • Condiciones de servicio • Condiciones de pago • Registro Postal • Registro Franqueo • Facturación • Bonificación • Emisión de prealerta 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 CDM • 7 MDM • 11 CAI • Facturación en sitio 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de cobro y pago a países • Despacho y recepción • Gasto terminal • Encomienda • EMS • Reclamaciones • Red interna • Líneas aéreas • Cupón respuesta • Transporte aéreo • Captura en línea oficina de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • 16 centros Receptores • Recepción de prealerta • Recepción de materia postal • Facturación en sitio

Esto lo sugiero con la finalidad de agilizar las actividades que se realizan en esta área y poder brindar un mejor servicio y corroborar que todo esté funcionando de manera correcta, y de no ser así poder intervenir en el momento preciso sin necesidad de dejar pasar tiempo, esto debe permanecer en la gerencia como una acción constante y permanente.

Propuesta 4

El proceso integral debe constar de 4 etapas, que en conjunto permitirán controlar y dar seguimiento a la atención a clientes desde su contratación, registro postal y recepción de depósitos, hasta la facturación y cobro de los servicios otorgados, para poder brindar una adecuada atención.



56

Además de esto se propone la creación de un área o departamento que instrumente y ejecute los procesos necesarios para agilizar la operación comercial, asegurando la captación de los ingresos por el total de servicios vendidos, para que de esta forma no se dé un descontrol y haya pérdidas para la organización, es por ello que se debe manejar un equilibrio para no afectar al cliente con estas situaciones que se pueden evitar contando con personal que lo coordine a detalle.

Propuestas a corto plazo

Con base al diseño de la estructura de los procesos sugeridos, actualmente se considera ocurra lo siguiente:

- Autorización e implementación de la estructura organizacional solicitada.
- Toma de control del “alta de clientes”, de la “recepción de materia postal” y de la “facturación” en la Zona Metropolitana, conforme a los procesos actuales.
- Análisis y aprovechamiento de herramientas informáticas, tanto en el uso óptimo de los sistemas actuales y en la creación de complementos (SICICO y SIO), como en el desarrollo de software de corto período de diseño e implementación, para la solución de problemas inmediatos.
- Realizar análisis de la facturación de forma diaria, mensual y anual, para saber la situación de los clientes ante la empresa; esto se puede llevar a cabo por medio de la interconexión de las bases de datos las cuales nos proporcionen los movimientos que cada cliente realiza y así mismo poder conocer los ingresos totales por los servicios vendidos.

⁵⁶Elaboración personal con base en información aportada por la Gerencia de Coordinación Regional “C”

Propuestas a mediano y largo plazo

- Implementación de mejoras en los procesos de operación comercial: mapeo, diseño, implementación y documentación de procesos y manuales.
- Control de los procesos de “alta de clientes”, de “recepción de materia postal” y de “facturación” regionales, mediante la incorporación y reordenación de 37 Centros de Recepción (CDM’s, MDM’s y CAI’s).
- Creación de una carpeta electrónica de información a nivel nacional, sobre volúmenes y comportamientos de ventas.
- Puesta en marcha del Sistema Integral de Facturación y Operación Comercial antes mencionado.

Todo esto se propone con la finalidad de brindar un mejor servicio al usuario de Sepomex (Correos de México), y que a medida que se corrijan todos estos detalles que se manifestaron antes, pueda a la vez aplicarse los siguientes instrumentos elaborados especialmente para evaluar la Calidad en el Servicio de esta empresa:

Propuesta 5

Evaluación de la calidad en el servicio

Llegue a la propuesta de utilizar el sistema de evaluación de la calidad en el servicio basado en el instrumento mystery shopper, ya que considero que la mejor forma de detectar si todo está funcionando de forma adecuada, es mediante la observación directa lo que quiere decir que al utilizar este instrumento obtenemos información que se encuentra sustentada, ya que se observe el funcionamiento directo de cómo se encuentra trabajando la gerencia, porque con las visitas se obtiene información fresca, objetiva y actualizada.

Esta propuesta se colocó al final, ya que para ir enfrentando el problema de calidad en el servicio que afecta a la Gerencia de coordinación Regional “C”, es necesario realizar otras propuestas relacionadas con nuestro tema de interés para así mismo ir aportando puntos relevantes que contribuyan a mejorar la situación de calidad en el servicio por la que está pasando el área.

Es importante considerar la aplicación permanente de este instrumento de evaluación de la calidad en el servicio, que es llevado a cabo por medio de la utilización del instrumento de evaluación de mystery shopper (ver anexos), que es un instrumento valioso, útil y de fácil aplicación, aun que un poco costoso, ya que se requiere de personal capacitado y especializado para llevar a cabo la aplicación correcta de este instrumento.

Como se mencionó en el capítulo IV, es un instrumento para evaluar la calidad en el servicio de las empresas; este instrumento debe ser llevado a cabo por personal externo a la empresa o personal o área a evaluar, especializado en investigaciones de mercado de cualquier tipo, en este caso lo que la Gerencia requiere es personal que evalúe específicamente la calidad en el servicio, para así poder permanecer informados acerca de su situación.

La empresa podría capacitar continuamente al personal encargado de la calidad en la empresa, el cual puede llevar a cabo el trabajo de mystery shopper y de esta manera puede evitar gastos

continuos con relación a la evaluación de la calidad; se recomienda que de preferencia sea personal externo al área para evitar influenciar en la obtención de la información y que se vean así mismo afectados los resultados.

Propuse la implementación este sistema de evaluación de la calidad, ya que al presentarse personalmente un individuo al área, la información no sólo la obtendrá escrita, sino a su vez de forma personal visualizando por si mismo lo que está ocurriendo y con ello poder hacer anotaciones pertinentes acerca de lo observado.

El sistema de evaluación de la calidad en el servicio lo propongo de la siguiente manera:

Mystery Shopper (Comprador misterioso)

Debe ser seleccionado de manera perfecta, para que consiga el objetivo que desea la persona o personas interesadas en evaluar el factor de la calidad en el servicio en la Gerencia de Coordinación Regional "C".

Objetivo

Obtener información fresca, objetiva y actualizada acerca del funcionamiento de la empresa o área a evaluar, para así poder proponer cambios o mejoras y con ello poder brindar un servicio de calidad.

Esto se llevara a cabo de forma discreta por el mystery shopper quien será el encargado de obtener todo lo antes mencionado, se realiza de esa manera para evitar modificar los resultados de la investigación.

Perfil

SEXO: Masculino

EDAD: 30 a 40 años

ESCOLARIDAD: Licenciatura trunca o carrera técnica.

HABILIDADES:

- Observador
- Facilidad de palabra.
- Crítico
- Analítico
- Excelente capacidad de retención

ASPECTO FÍSICO

- Arreglo casual
- Vestimenta casual.

Nota: Este perfil se elaboro apegándonos al tipo de cliente promedio que visita la empresa de Sepomex (Correos de México), esto con la finalidad de que el día que desarrolle la labor de mystery shopper, pase de manera desapercibida y pueda desarrollar sus funciones con mayor facilidad, lo cual le facilitará la detección de algunas fallas existentes o de oportunidades de mejora.

PERIODO, HORARIOS Y DIAS DE EVALUACIÓN.

La empresa debe considerar la situación que se percibe en la gerencia antes de comenzar la evaluación, para así poder determinar la frecuencia con que se realizará la aplicación de este instrumento, a medida que se detecte la disminución de las problemáticas, deficiencias o conflictos para poder brindar sus servicios irán disminuyendo las visitas a esa área, sin dejar por completo de evaluarla ya que esta herramienta nos ayuda a permanecer actualizados en cuanto a la situación que se vive y así poder controlar variables que afectan la satisfacción plena del consumidor y el desempeño de los empleados.

Por lo tanto considere que la aplicación de este instrumento en el área debe ser de la siguiente forma en un inicio:

PERIODICIDAD: fin de cada mes

DIAS: lunes y viernes

HORARIO: de 13 a 14 hrs.

Justificación: Se eligió esa periodicidad, días y horario, ya que se observe que es cuando el área se encuentra con mas carga de trabajo, ya que es el cierre de las actividades que se llevan a cabo, lo que permitirá observar a los empleados tal y como se desempeñan, no importando que tan presionados se encuentren estos deben de brindar un adecuado servicio todos los días que laboran; además de que eso permitirá al mystery shopper a que se desenvuelva de mejor manera ya que podrá obtener mayor información con todo lo observado y así mismo podrá realizar mayores anotaciones de cómo se desenvuelve el área en general y su personal, ya que si superan el periodo de presión no les costara mayor trabajo realizar sus actividades en días normales.

Proceso del Mystery Shopper (ver anexos)

El diagrama de flujo para el proceso de Mystery Shopper (ver anexos) consta de los siguientes pasos:

- 1.- Inicio
- 2.- Programar hora, fecha y empresa o área a evaluar
- 3.- (si esta designado el mystery shopper se pasa al paso 4) si no esta se Designara al mystery shopper ideal con base al perfil.
- 4.- El mystery shopper estudiará y evaluará el formato de evaluación.
- 5.- realizará visita en hora y fecha programada.
- 6.- El mystery shopper realizará la función cliente o usuario y observará todo detalladamente.
- 7.- El mystery shopper realizará el llenado del formato de evaluación.
- 8.- Entregará el formato debidamente llenado con las observaciones pertinentes.
- 9.- El proceso finaliza al hacer la entrega.

▀ **Instrumento de evaluación (ver anexos)**

El instrumento de evaluación del Mystery Shopper, es un formato diseñado especialmente para que se hagan las anotaciones pertinentes de lo observado durante la visita, este formato debe contener la siguiente información:

- ↗ Día y fecha en la que se llevo a cabo la visita.
- ↗ Datos personales del Mystery Shopper.
- ↗ Evaluación asignada.
- ↗ Observaciones en cuanto a la empresa.
- ↗ Observaciones en cuanto al personal.
- ↗ Observaciones en cuanto a la atención recibida.

El formato debe ir elaborado de acorde a la imagen de la empresa que se va a evaluar, esto se hace con la finalidad de que funcione adecuadamente y se puedan identificar fácilmente las deficiencias que se tiene y así poder mejorar e innovar constantemente, para así permanecer a la vanguardia con relación a nuestra competencia.

Este sistema de evaluación de la calidad debe ser constante y permanente, lo cual ayudará a la empresa a ir modificando poco a poco las fallas que se detectan con las visitas y así crear un sistema adecuado de atención al cliente, ya que considero que la venta de un buen servicio siempre debe de ir acompañado de la adecuada atención al cliente o usuario lo cual crear fidelidad de ellos hacia la empresa, además de que se conseguirá la atracción de nuevos clientes.

Sin duda alguna para la efectiva implantación del sistema, es importante que no se le haga saber al área donde se va a llevar a cabo para que así el mystery shopper (comprador misterioso), pueda detectar efectivamente lo que está sucediendo en el área evaluada, y poder imponer medidas correctivas que vayan de acorde a los requerimientos no sólo del cliente sino también del área y así lograr un efectivo funcionamiento de la misma y con ello lograr la calidad en el servicio.

Al realizar la primera visita el mystery shopper asignado para llevar a cabo la realización de la investigación deberá entregar ciertos requerimientos al personal encargados de medir la calidad en el servicio en la empresa, y de esta forma hacerle saber a los directivos de la situación en el área y estos puedan tomar medidas correctivas o preventivas de la situación, estos deberá entregar lo siguiente:

El formato de observaciones detectadas deberá contener:

- ↗ Fecha y hora de la visita
- ↗ Datos personales del mystery shopper
- ↗ Calificación
- ↗ Observaciones generales de la empresa, el personal, y la atención recibida.

Este último punto se tomara con base en lo obtenido en el puntaje, posteriormente en factores a evaluar de cada una de las observaciones a evaluar de forma desglosada, los cuales se plantearan de acuerdo al área a evaluar, y finalmente se asignara la calificación.

Al finalizar la visita se hará el llenado de este formato, es por ello que se especificaron anteriormente las habilidades con las que debe de contar el mystery shopper, ya que la visita será sólo para observar y con ello posteriormente hacer las anotaciones.

Las visitas se concentraran en un archivo el cual estará almacenado de forma tangible (documentos) e intangible (archivos electrónicos), los cuales le permitirán a la empresa:

- Tomar medidas correctivas o preventivas.
- Proponer modificaciones en cada uno de los aspectos detectados como problemáticos, para lograr la calidad total del servicio.
- Contar con antecedentes, por si después de tiempo persistieran los problemas.
- Volver a realizar otra visita y detectar si persisten los problemas por las mismas causas o si hay que hacer modificaciones en otros factores.
- Realizas comparativos en cuanto a si ha mejorado la situación o no.
- Realizar análisis FODA, entre otras cosas

Las visitas que se realizan al área que se está evaluando, serán determinadas por la empresa hasta lograr identificar por completo las fallas que aquí se presentan, para posteriormente tomar medidas de acción para corregir o mejorar la situación.

Es por ello que anteriormente se realizaron diversas propuestas de mejora en algunas fallas detectadas durante los procesos de alta de clientes, facturación, bonificaciones y descuentos etc., ya que estos afectan para poder proporcionar al cliente el servicio al 100%, cualquier falla en el proceso será consecuencia de brindar un servicio inadecuado; únicamente se realizaron las propuestas anteriores con la finalidad de crear una mayor visión acerca de la procedencia de la calidad ineficiente que se percibe en esta área, y así convencernos de que la implementación del instrumento de evaluación de la calidad en el servicio mystery shopper, es valioso ya que por medio de este no sólo se detectan desventajas sino a la vez ventajas.

Por lo mismo de que el mystery shopper anota todos y cada uno de los detalles detectados en su visita, y hace un reporte final para entregarlo a los directivos interesados en la empresa, pero sobre todo en el área a evaluar; para que estos a su vez hagan cambios para mejorar el servicio que se presta y que este sea realmente de calidad.

Hay que recordar que la prestación de un servicio de calidad requiere de la participación adecuada de los equipos de trabajo, además de la participación personal de cada miembro que integra a los grupos.

Para complementar su trabajo el mystery shopper puede a su vez hacer uso de otra herramienta muy interesante, útil para la complementación y mayor entendimiento de la situación que se vive en área.

Una vez obtenida la información que ayudará a tomar medidas correctivas en cuanto a la calidad en el servicio se puede implementar otra herramienta que auxiliará para organizar la información de manera más ordenada y estructurada es la siguiente:

■ Diagrama de causa-efecto (ver anexos)

Para ello el primer paso consiste en buscar las causas del problema objeto del respectivo proyecto, para luego generar alternativas de solución, evaluar estas alternativas, seleccionar las de mayor conveniencia y desarrollar el proceso de implantación de soluciones.

La búsqueda de causas se realizara a través del método de:

↗ El método de causa-efecto de Ishikawa

En el método de causa-efecto se exploran las causas y subcausas que están generando el efecto que se desea corregir o mejorar.

Este se realizara por medio de una lluvia de ideas aportadas por las personas que laboran en el área que se desea corregir.

Dado que este método de búsqueda es mental, a las causas así encontradas se les denomina potencial o probable, y como son causas diversas “Factores causales potenciales”.

Este diagrama se construye en forma de pescado, únicamente su esqueleto en el cual se colocaran las causas-efectos según lo obtenido en la lluvia de ideas, lo cual también nos llevara a modificar lo que no está funcionando, (ver ejemplo en anexos).

■ BENEFICIOS

- ↗ Cambios y mejoras continuas en la forma de operar del personal para realizar sus actividades y prestar una excelente atención al cliente.
- ↗ Innovación constante gracias a la información obtenida por el mystery shopper.
- ↗ Utilizar el sistema como estrategia competitiva para mantener a nuestros clientes existentes y atraer a nuevos; ya que hay que recordar que así como se extienden las malas referencias de igual forma se da con las buenas referencias, y que mejor que sea el cliente mismo quien nos recomiende, al ver que se están presentando cambios favorables.
- ↗ Crecimiento tanto en el ámbito externo como en el interno.

Los beneficios antes mencionados no son únicos pueden surgir mas dependiendo de la utilización y explotación que la empresa le dé al sistema; sin duda alguna este los puede retroalimentar de forma positiva, ya que al utilizar el instrumento mystery shopper y analizar la información obtenida de su investigación por parte del interesado o interesados en medir, evaluar y controlar la calidad en el servicio, estos pueden tomar decisiones favorables para la área y en general para la empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que llego con el desarrollo de este proyecto son las siguientes:

El servicio es una parte esencial, ya que de alguna forma todos en esta sociedad somos clientes tanto internos como externos, y es importante identificar los requisitos y especificaciones que los clientes demandan o exigen para garantizar su satisfacción a lo largo del proceso para la prestación del servicio que solicitaron, y de esta forma permanecer latentes en el mercado.

Es importante que para garantizar la calidad en el servicio, se retome el desarrollo directivo de las organizaciones a partir de resaltar el papel que tiene el líder; entendiendo que es él quien promueve el cambio y garantiza la participación de todos los miembros que colaboran en el desarrollo de las actividades de una empresa y el cumplimiento final del objetivo de la misma.

Uno de los aspectos más distinguidos del perfeccionamiento directivo es el enfoque de la competitividad laboral, porque esta garantiza que el personal se involucre absolutamente en el logro de los objetivos de la organización, ya que la participación total y absoluta del personal contribuirá a crear competencias laborales que son el eje central de los sistemas de calidad. En otros términos; la persona manifiesta mediante la valoración de la competencia, que puede producir un bien o suministrar un servicio plasmando requisitos, y la organización garantiza que el individuo siempre actué de la misma forma, mediante un sistema de calidad.

El ambiente de trabajo como valor de las organizaciones; es parte imprescindible para el logro de la calidad y la obtención de un nueva perspectiva de la calidad, ya que surge de este concepto, el compromiso de establecer un proceso de mejora continua, creando un ambiente adecuado para que todo funcione en armonía y se lleve a cabo de la mejor manera posible.

La educación de las organizaciones destaca la inteligencia emocional como un agente trascendental en el proceso educativo, ya que se pretende socializar la visión, misión de una organización incitando cambios culturales y retomando la institución como uno de los elementos para impulsar la creatividad. También colabora al desarrollo de las facultades creadoras y morales de las personas reinventándose así mismas y a las organizaciones.

Lo anterior tiene relación con las habilidades de dirección que al ser empleadas, construyen equipos de trabajo con alta certeza para promover el cambio; estos son planteamientos particulares de cómo se trabaja dentro de un modelo de calidad; ya que se pretende que todos los personajes se involucre en la mejora continua y así mismo desarrollen habilidades enfocadas al logro de una mayor productividad, no sólo en el área sino en la empresa en general ya que al mejorar una parte de la organización los resultados se ven reflejados automáticamente en toda.

En ese sentido, el liderazgo debe presentarse con intervención estratégica para facilitar una comprensión unificada y colectiva de la visión de la organización, apresurar el cambio en gran escala, además de asegurar la aplicación inmediata del conocimiento y lograr resultados medibles que correspondan a lo esencial.

Agregando otro aspecto esencial, puedo decir que el control es un agente con gran fuerza, ya que a través de este permite proporcionar la dirección adecuada de los procesos. Para lograr el control,

es necesario aplicar herramientas, instrumentos o métodos adecuados a la realidad que se vive en cada situación y a la dinámica que finalmente establecen los equipos de trabajo.

La utilización de un sistema de evaluación de la calidad en el servicio en la empresa Sepomex (Correos de México) en la Gerencia de Coordinación Regional "C", garantizaría la detección de diversos factores que se encuentran obstaculizando el cumplimiento adecuado de sus actividades y con ello poder dar inicio a un proceso de mejora continua o cambios totales que beneficien a toda la organización. Dentro de éste sistema de evaluación se encuentran diversos intereses, mismos que se deben combinar para proyectar estrategias que hagan viable el cambio que se requiere y de esta forma conseguir que los miembros que integran a la Gerencia de Coordinación Regional "C", se comprometan de manera seria y efectiva para obtener resultados satisfactorios que beneficien al cliente y a la empresa.

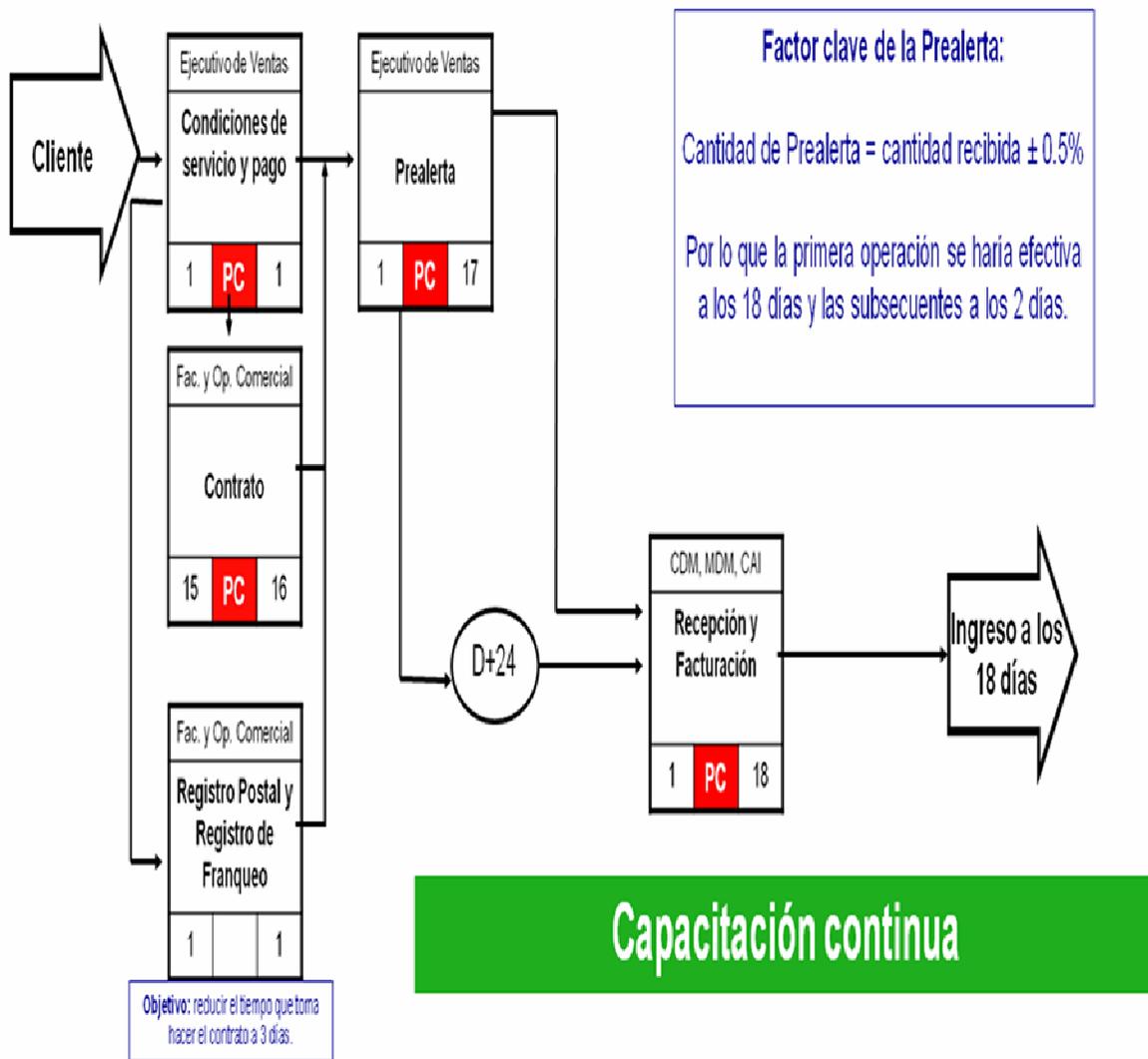
Considero que debe apoyarse a las empresas mexicanas, en especial a las de públicas para que implementen sistemas de evaluación de la calidad en el servicio, y con ello puedan mejorar continuamente para lograr la entera satisfacción del cliente de manera eficaz y eficiente.

Una empresa que cuenta con calidad en los aspectos de tiempo, forma, atención al usuario, es una empresa exitosa, valiosa y de interés para la sociedad, que captará siempre un mayor número de clientes debido a su alto nivel de desempeño.

Por último, hay que recordar que una empresa de servicios que no se preocupa por permanecer informada acerca de la calidad que se brinda en su establecimiento, es una empresa de bajo nivel, ya que en la actualidad la prestación de un servicio debe ser de la entera satisfacción del cliente, desde el trato inicial hasta la conclusión del servicio solicitado, para que el usuario quede completamente satisfecho y permanezca fiel a la organización por razones convincentes a sus necesidades; por lo que concluyo que todas las organizaciones, pero en especial las de servicio están obligadas a permanecer en constante evaluación de la calidad en el servicio y de los demás factores que la engloban, por medio de algún sistema que permanezca latente y cambiante según lo requiera la situación.

Se plasma la siguiente estructura con la que se pretende agilizar el la realización de las actividades realizadas en la gerencia evaluada, con el fin de que se le brinde un servicio eficaz y eficiente al cliente de acuerdo a sus necesidades.

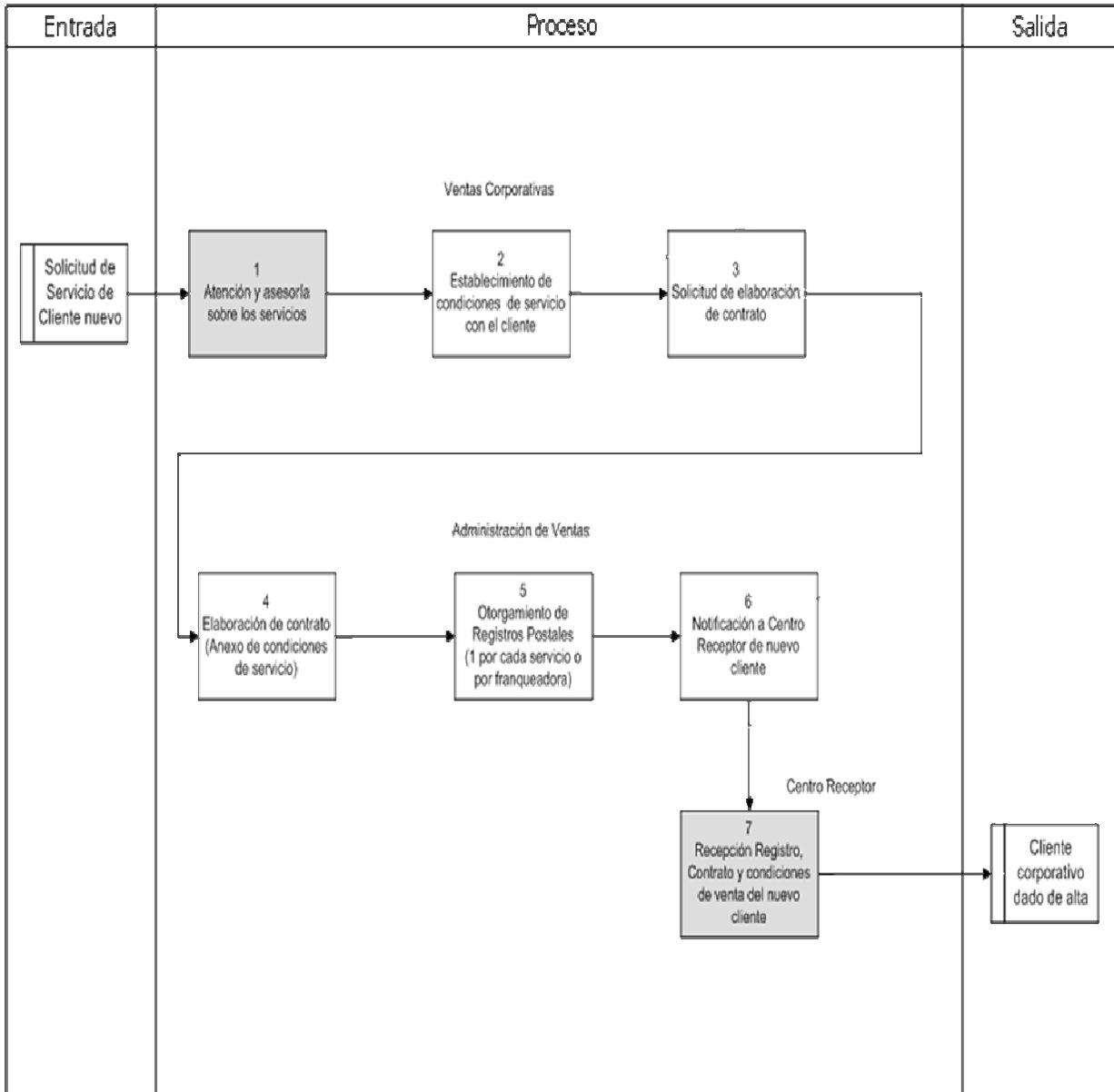
PROCESO DE FACTURACIÓN Y OPERACIÓN COMERCIAL



⁵⁷ Elaboración personal con apoyo y participación de la Gerencia de Coordinación Regional "C"

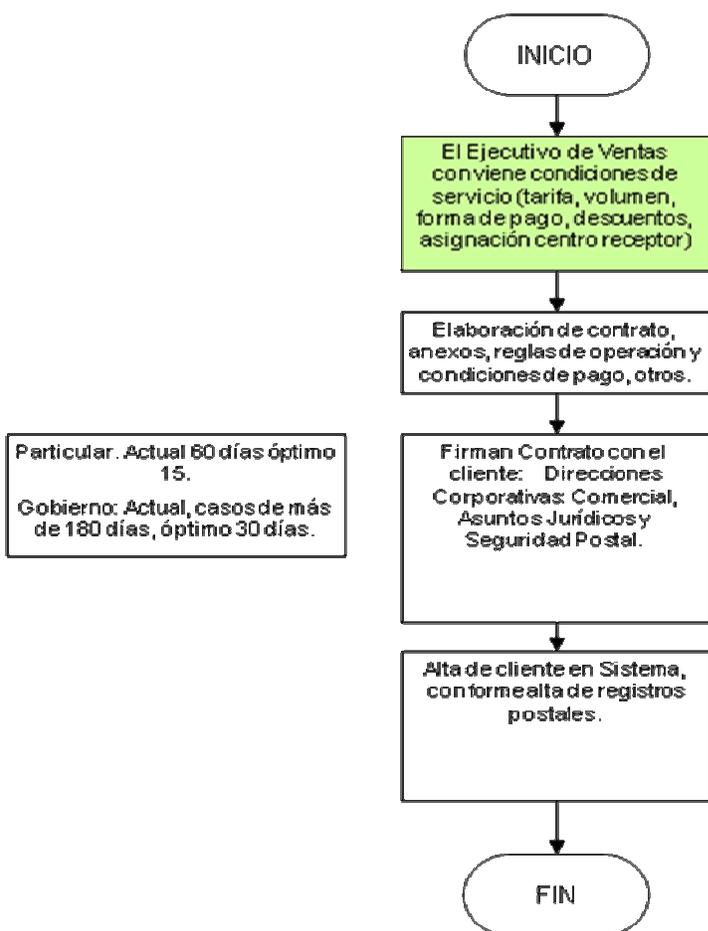
Presentación gráfica de los procesos que más afectan para brindar un adecuado servicio, es decir, un servicio de calidad, estos se proponen de la siguiente forma para lograr una mayor agilidad en la prestación del servicio, se realizaron con base en el análisis de la información y el proceso original obtenido por la Gerencia de Coordinación Regional "C".

Proceso de Alta de Nuevos Clientes



⁵⁸ Elaboración personal con apoyo y participación de la Gerencia de Coordinación Regional "C"

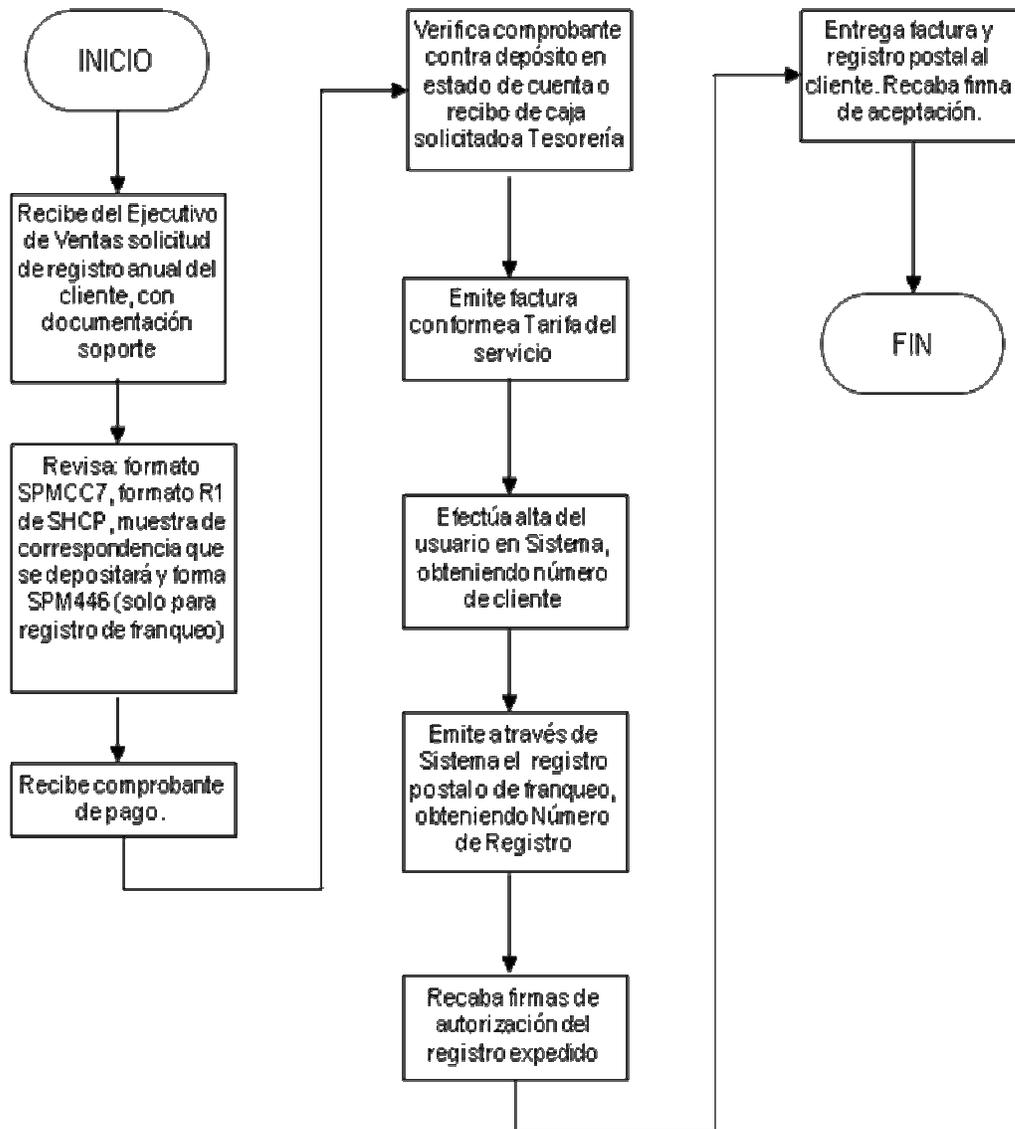
FLUJO DE ALTA DE CLIENTES



Los pagos están sujetos a firma de contrato.

⁵⁹ Elaboración personal con apoyo y participación de la Gerencia de Coordinación Regional "C".

Flujo de Registros Postales



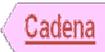
⁶⁰ Elaboración personal con apoyo y participación de la Gerencia de Coordinación Regional "C".

⁶¹Esquema explicativo para mayor comprensión de los gráficos anteriores, ya que el proceso D+24 participa de forma relevante en las actividades de la gerencia y de la empresa en general.

ESQUEMA GENERAL PROGRAMA D+24



⁶¹ Elaboración personal con la participación y apoyo de la Gerencia de Coordinación Regional "C"

<h2 style="margin: 0;">PROGRAMA DE RECOLECCION D+24</h2> <p style="margin: 0;">OPERACIÓN COMERCIAL RECOLECCION A CLIENTES CORPORATIVOS PROGRAMA D+24</p>		
<u>Entradas</u>	<u>Funciones y responsabilidades</u>	<u>Salidas</u>
<ul style="list-style-type: none"> •Reporte de Solicitud de recolección •Programación de ruta para recolección •Formato de Recolección D+24 •Itinerario de Recolecciones •Concentrado en Coordinación del Programa D+24 diariamente •Solicitud de cancelación de recolección •Concentrado mensual de recolecciones 	<ul style="list-style-type: none"> •Brindar servicio Integral de recolección Dentro del Distrito Federal y Zona Conurbada, a los diferentes clientes que tengan suscrito un contrato con Correos de México •Coordinar la recolecciones programadas a clientes corporativos •Vigilar la correcta aplicación de los métodos, sistemas y procedimientos de recolección establecidos, así como proponer los ajustes necesarios para el buen funcionamiento del servicio •Controlar que se cumplan los programas de mantenimiento preventivo y/o correctivo de los vehículos asignados para esta función. •Proporcionar el servicio de recolección mediante el uso de infraestructura actual: <p>•Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •12 Personas en plantilla actual •Propuesta 8 personas adicionales •5 Vehículos Dodge RAM-400 con peso de carga 3 ½ toneladas •2 Camiones Freightliner con peso de carga 10 toneladas 	<ul style="list-style-type: none"> •Recolección de la materia postal •Entrega al centro receptor
	<p style="text-align: center;"><u>Registros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitud de Recolecciones Formato de Recolección Itinerario de Recolección Concentrado diario del Programa Solicitud de cancelación Concentrado mensual de recolección 	

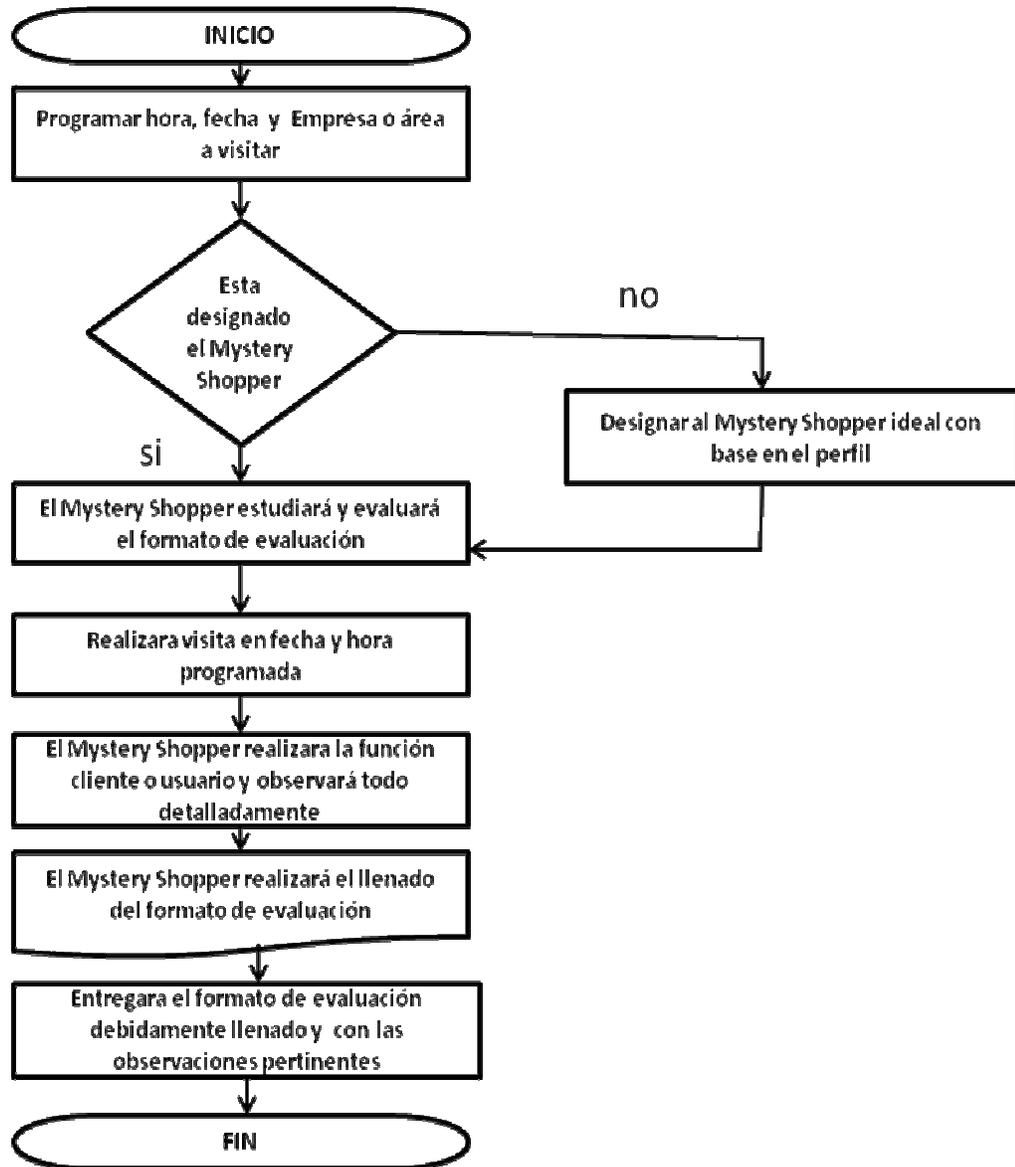
62

El esquema anterior se elaboro con la finalidad de analizar cómo se lleva a cabo la prestación de servicios y con ello analizar cada área participante, para concluir finalmente que si no se trabaja en equipo atendiendo a clientes internos, no se podrá por consiguiente brindar un adecuado servicio al cliente externo con el que el que finalmente nos interesa dejar plasmada una buena imagen, por lo que debemos cumplir las peticiones entre grupos de trabajo para lograr la satisfacción total del cliente o usuario.

⁶² Elaboración personal con la participación y apoyo de la Gerencia de Coordinación Regional "C"

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN MYSTERY SHOPPER

DIAGRAMA PARA MYSTERY SHOPPER



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL MYSTERY SHOPPER⁶⁴

	MYSTERY SHOPPER	SEPOMEX (CORREOS DE MÉXICO)
---	--------------------	--------------------------------

Fecha: _____

Hora: _____

Shopper: _____

Calificación: _____

Percepción del Shopper

Observaciones de la empresa

Observaciones del personal

Observación de la atención recibida

AL ENTRAR A LA EMPRESA	SI/NO	COMENTARIOS	VALOR
Hay vigilancia.			5
El vigilante te recibió cordialmente.			5
Hay recepcionista.			5
La recepcionista te recibe de forma cordial y te proporciona informe acerca de lo que solicitaste.			5
La empresa cuenta con una imagen apropiada.			5
		TOTAL	25

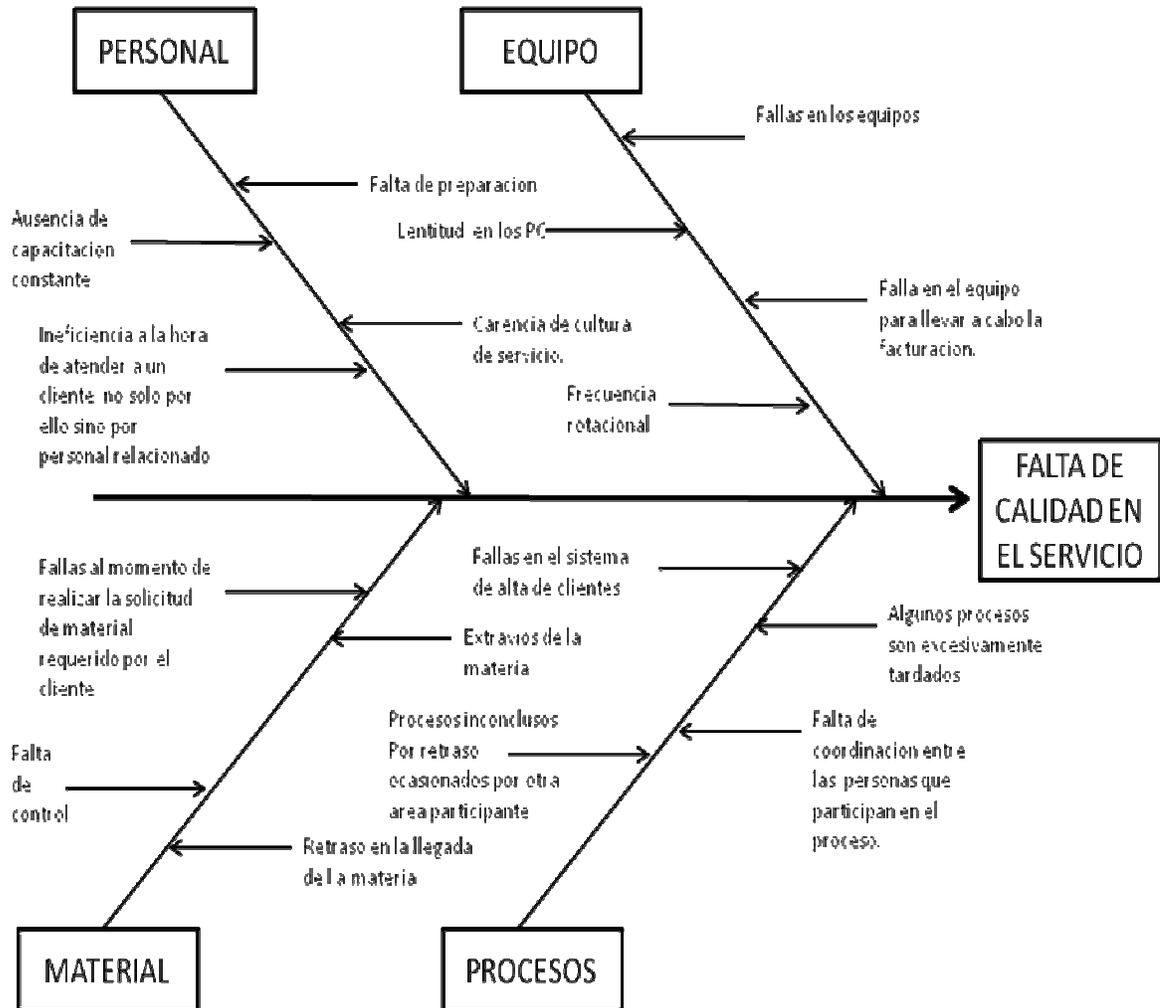
⁶⁴ Elaboración personal

PERSONAL	SI/NO	COMENTARIOS	VALOR
Hay recepcionista que te proporcione informes en cada de los pisos acerca de las actividades que se realizan ahí.	NO		0
Había desorden en las aéreas de trabajo.			8
Existe suficiente personal laborando en esta área.			9
El personal cuenta con una apariencia impecable y propia para atender.			10
		TOTAL	27
ATENCIÓN AL CLIENTE	SI/NO	COMENTARIOS	VALOR
Te atienden con amabilidad			6
Atienden tus peticiones de forma eficaz y eficiente.			7
Se encuentra altamente capacitado el personal para desempeñar sus actividades.			5
Cuentan con un lugar propio y procesos agiles para atenderte.			6
Proporcionan informes claros acerca del servicio que solicitaste.			5
Concluyen tus peticiones de forma satisfactoria.			6
		TOTAL	35

Este instrumento tiene que acumular un puntaje total de 100 puntos si la situación se encontrará adecuadamente; al haber un desequilibrio en los valores obtenidos nos manifiesta que la situación está con algunas etapas en descontrol, pero si se obtuvieran calificaciones demasiado bajas, esto nos indica verdaderas problemáticas dentro del área que hay que ir modificando con mayor velocidad; los puntos se distribuirán según el numero de factores a evaluar. En cuanto a las observaciones serán para describir la situación real por la cual se le asigno ese valor a los factores y de ahí se partirá para tomar medidas correctivas en cuanto a la calidad en el servicio, dependiendo el área donde hubo un mayor número deficiencias según el puntaje obtenido.

Nota: este instrumento se puede ir modificando según las necesidades de la área o empresa a evaluar.

Diagrama causa-efecto realizado para la Gerencia (apoyo para la detección de problemas)⁶⁵



⁶⁵ Elaboración personal con base al gurú Ishikawa

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- CARLOS COLUNGA DÁVILA. "LA CALIDAD EN EL SERVICIO". EDITORIAL PANORAMA, PRIMERA EDICIÓN 1995, MÉXICO, D.F.
- CHAVEZ SALCEDO GUILLERMO. GARCÍA TORRES, YOLANDA. "MANUAL PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS DE CALIDAD BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES. PANORAMA EDITORIAL. MÉXICO 2003.
- DAVIS, K., NEWSTROM, J. "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.EDITORIAL MC GRAW HILL MÉXICO, 1993.
- DOLORES SETO PAMIDES. "DE LA CALIDAD DE SERVICIO A LA FIDELIDAD DEL CLIENTE". EDITORIAL ESIC, 28223 MADRID.
- GIBSON, JAMES. IVANCEVICH, JOHN. DANELLY, JAMES. "LAS ORGANIZACIONES. COMPORTAMIENTO. ESTRUCTURA. PROCESOS. EDITORIAL MC GRAW HILL/ IRWIN. CHILE 2000.
- JOSÉ A. PEREZA FDEZ. DE VELASCO. "GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL", CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE. EDITORIAL ESIC, 28008 MADRID.
- JOSÉ FRANCISCO VILAR BARRIO. "CÓMO IMPLANTAR Y GESTIONAR LA CALIDAD TOTAL". EDITORIAL FUNDACION CONFEMENTAL.
- JOSÉ FRANCISCO VILAR BARRIOS. "LAS 7 NUEVAS HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA CALIDAD". EDITORIAL FUNDACIÓN COFEMETAL, PRINCIPE DE VERGARA, 74. 28006 MADRID.
- JOSÉ LUIS PALACIOS BLANCO. "ADMINISTRACION DE LA CALIDAD". EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 2006.
- MAGGI YAÑEZ, ROLANDO EMILIO. DESARROLLO HUMANO Y CALIDAD. VALORES Y ACTITUDES. EDITORIAL LIMUSA. NORIEGA EDITORES. MÉXICO 2003.
- SOTO EDUARDO. "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL", IMPACTO DE LAS EMOCIONES. EDITORIAL THOMSON. MÉXICO 1999.
- STRAUSS, GEORGE. PERSONAL. PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN. EDITORIAL PRENTICE HALL. MÉXICO 1990.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- www.caemsa.com.mx
- www.correosdemexico.gob.mx