



1
2ij

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO DE
INFORMATICA: UNA GUIA PARA LA
IMPLANTACION**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN INFORMATICA**

P R E S E N T A :

RICARDO PAGAZA STRAFFON

ASESOR: LIC. MA. TERESA SVERDRUP CORTES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FEB-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 29 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"Calidad Total en el Servicio de Informática: Una Guía para la Implantación".

que presenta el pasante: Ricardo Pagaza Straffon
con número de cuenta: 8715367-7 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Informática.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 8 de Abril de 1996

PRESIDENTE	Lic. Ma. Teresa Sverdrup Cortés	<i>[Firma]</i>
VOCAL	Lic. Jorge Reyes Torres	<i>[Firma]</i> RR-X-96
SECRETARIO	Lic. Carlos Pineda Muñoz	<i>[Firma]</i>
PRIMER SUPLENTE	Ing. Marco Antonio Hernández Rodríguez	<i>[Firma]</i> 5/10/96
SEGUNDO SUPLENTE	Lic. David Galicia Osuna	<i>[Firma]</i> 24/05/96

A mis padres por la confianza y la paciencia que han tenido conmigo, por su apoyo en todo momento. Mi más grande admiración por ellos.

A la licenciada Ma. Teresa Sverdup Cortes por su invaluable ayuda, por todo su apoyo y tiempo que me dedico para la realización de este trabajo y por su amistad.

A Guille por permitirme ver la vida de otra manera, y por el todo apoyo que me brindó.

A mi constancia y esfuerzos a través de todos esos años de dedicación al estudio por fin alcanzados.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 EL CAMINO AL FUTURO	4
1.1 Calidad en el Trabajo	5
1.2 Actitud	23
CAPITULO 2: EL LIDERAZGO	31
2.1 El Cambio en las Organizaciones	32
CAPITULO 3: Convertir lo que se tiene en Calidad	36
3.1 Círculos de Calidad	37
3.2 Grupos Autodirigidos	45
CAPITULO 4: DESEMPEÑO MAXIMO EN TODOS LOS NIVELES	53
4.1 Los Principios Deming para la Autosuperación	54
CAPITULO 5: CAMINO HACIA LA CULTURA DE CALIDAD	70
5.1 Cultura Empresarial	71
CAPITULO 6: EL SERVICIO	83
6.1 La Calidad en el Servicio	84
6.2 Dirección de los Servicios de Calidad	90

CONCLUSIONES

100

ANEXOS

105

BIBLIOGRAFIA

131

INTRODUCCION

Esta de moda en el mundo hablar de informática, de computación, de mejoramiento de la calidad, ante todo este movimiento, México no se ha quedado fuera de la jugada, actualmente se cuenta con una base instalada, la cual permite a muchas empresas que cuentan ya con una sistematización el poder gozar de los beneficios de estas tecnologías que tienden a mejorar la calidad en el trabajo, a pesar de ello se ha detectado un problema, las personas de sistemas en las empresas o los ejecutivos responsables de estos recursos no saben qué existe en el mercado y no pueden definir de alguna manera un plan de trabajo que puedan utilizar a futuro, se ofrecen servicios malos, desatando frustración en lo más importante que es para una empresa que son los clientes, en el manejo de estos recursos, gastos innecesarios y por tanto la falta de credibilidad.

Toda esta avalancha de tecnología ha hecho parecer en algunas ocasiones a esta industria como una caja negra, una pandora que pocos pueden manipular, acompañando a esto, otro fenómeno se ha dado, el de la charlatanería en servicios, gente que promete como un mago lo increíble, conformar "superempresas" automatizadas, que en el momento de la verdad fracasan, colocan sistemas que nunca funcionan o tardan en funcionar, propiciando perjuicios en lugar de beneficios a la empresa que pagó por ello, esto aunado a una cultura informática escasa y deformada hacen que las personas que prestan sus servicios profesionalmente sufran las consecuencias de la incredulidad y el rechazo. La capacitación de mala calidad en ocasiones, no establecidas de acuerdo a las necesidades del cliente, la nueva tendencia en capacitación será fabricar "trajes a la medida" buscando la satisfacción personal del cliente.

Una nueva forma de dar servicios debe existir, constituirse con valor agregado, con calidad total, con beneficio, que al fin y al cabo la informática se creó en los corporativos para lograr calidad y productividad.

Un nuevo horizonte en los recursos informáticos y servicios de sistemas, en la forma de prestarlos, en la brecha de como fabricar negocios adecuadamente, de establecer el liderazgo informático, de planear con calidad para enfrentar bien a las compañías americanas que vienen con el TLC, ya que si se cuenta con una verdadera calidad se podrá tener una gran competitividad y como se menciona "sobrevivirá el más fuerte."

El tema de investigación es importante en beneficio de la industria informática en México. Esta industria en México se ha convertido en una fuente en donde el hombre de empresa encuentra los dispositivos que le proporcionen capacidades altamente competitivas frente a otros mercados. En ese sentido, las tendencias de computación determinan las herramientas de que éste dispone para hacer productiva a su empresa. De la riqueza de oportunidades habla el panorama que aquí se presenta, lo mismo que de su desempeño

Las compañías en general se verán inundadas de propaganda sobre computadoras personales y de promociones.

Esto se debe a que el mercado corporativo es el mercado por conquistar por parte de los proveedores de bienes y servicios informáticos. Pero también, porque la oferta es mayoritariamente de sistemas personales.

Ya la compañía Select, investigadora de mercados pronosticó que los fabricantes y prestadores de servicios "buscarán posicionarse fuertemente en el mercado corporativo; el más grande pero también el más competido".

Esclarecer diversos problemas como la necesidad de comunicación que se debe establecer entre computadoras se hace cada vez más urgente. En los últimos meses la estrategia informática de las grandes corporaciones se ha volcado hacia la integración de sistemas de mejor relación costo-rendimiento.

Los servicios que se ofrecen modelan la industria y orientan el mercado, es así como se debe dilucidar para enfocar las necesidades que tendrán las empresas mexicanas dentro del sector productivo y hacia donde tiende su desarrollo.

CAPITULO 1

EL CAMINO AL FUTURO

1.1 Calidad en el Trabajo

La calidad es un estándar, una meta, una serie de requisitos. La calidad es un objetivo alcanzable, no un simple sentido de hacer bien las cosas. Es un esfuerzo continuo de mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Es un resultado, no es posible poseer calidad, sólo practicarla. La calidad es un estándar de perfección a través del cual se juzga si se lleva a término lo propuesto, cuándo y cómo se dijo hacerlo de manera que satisfaga las necesidades del cliente. Si el cliente queda contento con la forma en la que se proporciona el servicio, entonces se dice que se cumple con los objetivos de calidad.

El Doctor J. M. Juran dice que elaborar calidad es "disposición para un propósito". En las industrias de servicio, que son de algún modo, subjetivas, se dice que un servicio de calidad es aquel "digno de intentarse". En otras palabras, los empleados están dispuestos a practicar la calidad y a medir los resultados de ésta, gracias a la respuesta de los clientes.

La calidad comienza con conciencia. Así pues se presenta una lista de ideas con conceptos de lo que se puede entender por calidad:

- La calidad siempre puede mejorarse.
- La razón principal para llevar a cabo un programa de calidad es la satisfacción de los clientes.
- La calidad está en las cosas pequeñas al igual que en las grandes.
- Un programa de calidad debe de contar con el apoyo del gerente para obtener éxito.
- La mayoría de las personas quieren realizar trabajo de calidad.

- Los clientes prestan demasiado interés y atención a la calidad por ello es importante y vital no descuidarla.
- La calidad debe operar en todos los aspectos de un negocio.
- Los estándares personales de calidad y los de calidad de un negocio tienen mucho en común.
- La calidad requiere compromiso.
- La calidad se relaciona con el proceso tanto como con el objetivo.

El cuadro que a continuación se presenta concentra en forma comparativa lo que es la calidad y lo que no es tal.

CALIDAD ES	CALIDAD NO ES
Una filosofía	Un arreglo rápido
Ajustarse a los estándares de perfección	Simplemente hacer bien las cosas
Previsión	Pura inspección
Seguir una guía específica	Una actitud conformista
Un proceso que dura toda una vida	Un programa de motivación
Un compromiso	Coincidencia
Apoyo de los superiores	Tomar resoluciones al azar
Una actitud positiva	Una mentalidad de perro guardián
Llegar a acuerdos	Hacer sus propias cosas
Voluntad de comunicación	Datos aislados
Comprensión de nuestro propio proceso	Adivinanzas
Prever las posibilidades de error	Detección de errores hasta el final

Las razones, consideradas importantes para adoptar un programa de calidad son:

- Ser lucrativo.
- Disfrutar resultados.
- Reforzar los estándares personales de calidad.
- Conservar la confianza de los clientes.
- Edificar la lealtad de los clientes.
- Acrecentar la satisfacción de los clientes.
- Mantener la vitalidad de la empresa.
- Aprovechar la creatividad de los empleados.
- Reducir los costos.
- Retener a los empleados. Ofreciéndoles mejores salarios, proporcionándoles capacitación , cursos que no sólo sean de provecho para la empresa sino para motivación personal, considerando sus opiniones igual de valiosas como las de un alto ejecutivo.
- Incrementar la productividad.
- Contribuir a la sociedad.
- Perfeccionar la tecnología.
- Motivar la competitividad.
- Sembrar la cooperación interna.

La calidad es un objetivo dinámico. Una vez que se ha ofrecido un servicio con calidad, ésta se debe mantener o mejorar en cuanto al nivel. Es también un blanco móvil ya que la competencia mejora, los clientes demandan cambios y escasean los abastecimientos. Véase anexo I.

Los estándares personales de calidad son la prueba de fuego utilizados por uno mismo, para ver si se actúa del modo en que se dijo o se da a entender. Véase anexo 2.

Existe una manera útil y rápida de comparar lo que uno hace y lo que otros hacen con algún estándar, para así medir la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen. Véase el siguiente cuadro



Se puede hacer la prueba de la C-ALTA cada vez que se está en situaciones como: en el banco, en la farmacia, en la compra de una computadora, en un restaurant, cuando se liquida un préstamo, etc. Se debe hacer la pregunta si el servicio, desempeño o actividad realmente alcanza los términos acordados.

La prueba de fuego de un servicio consiste en hacer la pregunta: ¿Cumple con C-ALTA?. Si se alcanzan los términos acordados previamente, es calidad. No hay que olvidar que aunque hay varios niveles de desempeño, la prueba consiste en

averiguar si el nivel de desempeño coincide con lo acordado. Estos niveles de desempeño varían de persona a persona y no necesariamente son los mismos para todas, además de que son subjetivas. Para medir los niveles de desempeño se hace una lista de las expectativas y estos van a ser los requisitos de lo que se quiere lograr y puede ser una lista escrita, verbal o inclusive mental. Quien va a ofrecer el servicio debe responder cuáles expectativas se pueden cumplir y cuáles no. Así, en conjunto con quien ofrece el servicio se debe llegar a un acuerdo de lo que se entregará y finalmente se compara contra lo acordado y se obtiene así una evaluación del desempeño. Se dice que estos niveles de desempeño son subjetivos porque algunos aspectos en el servicio son más importantes para algunas personas que para otras.

La prueba de calidad debe aplicarse a cualquier situación que se considere importante. Conforme se haga costumbre a utilizar la C-ALTA, se descubrirá a uno mismo evaluando, a cada instante, el desempeño de la calidad. Véase anexo 3.

Esto puede ayudar a:

- Decidir una compra
- Negociar una reparación
- Soportar alternativas para invertir
- Decidir a quién contactar para eventos sociales
- Considerar a quien involucrar en cuestiones de negocios

En otras palabras, cada vez que se trate con productos, servicios, o actividades donde se esperan ciertos niveles de desempeño o de satisfacción, utilizar la prueba C-ALTA para evaluar la calidad. Uno mismo puede evaluar los objetivos

y estándares personales, ya que sólo el criterio personal podrá decir si se está en la pista correcta.

Uno mismo puede llevar a cabo la evaluación de acuerdo con sensaciones subjetivas (bueno o malo), reportes de otras personas importantes o por el sentido de la satisfacción del cliente.

Los estándares personales de calidad, que son el resultado de los valores, actitudes y juicios intuitivos, se evalúan de diferente manera que los estándares en el trabajo, que deben poderse cuantificar, observar y orientarse hacia un resultado, como se ve en el siguiente cuadro.

ESTANDARES PERSONALES	ESTANDARES EN EL TRABAJO
Valores	Cuantificables
Actitudes	Observables
Juicio intuitivo	Orientados hacia un resultado

Los tres factores dentro de la calidad: compromiso, capacidad y comunicación son la base intangible para los objetivos de calidad, tanto personales como organizacionales. Véase ilustración 1-1.

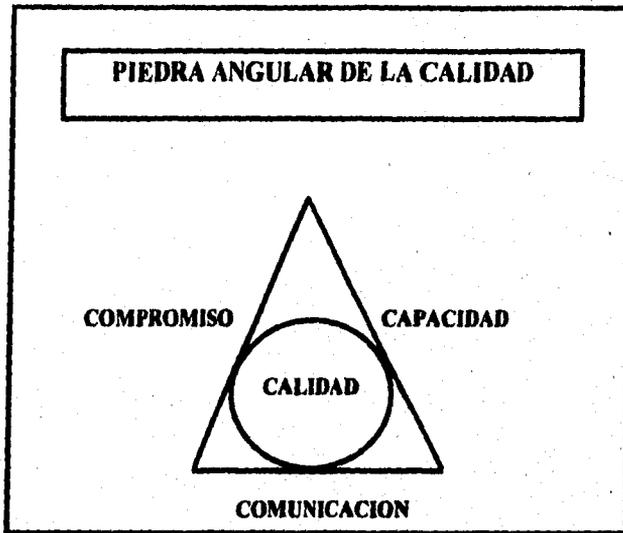


Ilustración 1-1¹

Hay distintos grados de compromiso. Un compromiso completo con la calidad en el trabajo se puede definir como una elección decisiva personal u organizacional, que se persigue a través de un plan de acción acordado. Los empleados se comprometerán con la calidad en la medida en que lo esté la gerencia.

Cada persona está comprometida con algo en cierto grado. Los compromisos varían de acuerdo con su importancia y con la habilidad que se tenga para cumplir con ellos. Para que un negocio tenga éxito en su compromiso con la calidad, cada empleado debe estar comprometido con ella en cada pequeño detalle.

¹ Fuente: Calidad en el Trabajo, Rick Griggs.

Cada individuo es diferente y muchos individuos trabajando como un todo comprometido, pueden revolucionar la calidad y la productividad de una organización.

Junto con el compromiso, los objetivos de calidad requieren de hechos y actitudes basadas en la capacidad. La capacidad puede describirse como el "saber cómo". Cada una de las personas de una organización deben tener ciertas habilidades específicas perceptibles, una educación sólida, un buen juicio intuitivo, habilidad para resolver un problema y una actitud responsable.

Las personas que no llevan a cabo su trabajo con capacidad, por lo general funcionan a un bajo nivel también en otras áreas de su vida. Sin capacidad, los empleados están sobreviviendo. Por otro lado, un programa de calidad exitoso engrandece la moral y fomenta la capacidad a través de la educación, el trabajo en equipo y los programas de incentivos.

Cuando las organizaciones implementan de manera ordenada el mejoramiento de la calidad, están mostrando su capacidad. Estas proporcionan un plan maestro de calidad y estimulan a los empleados a instrumentarlo. Así mismo, proporcionan educación acerca de la calidad a todos los niveles. El plan de calidad y la capacitación están diseñados para mejorar la capacidad y a su vez incrementar la calidad. Mejorarán además la autonomía, el trabajo en equipo, la seguridad en el trabajo y las ganancias. Las organizaciones ayudan a su personal a desarrollar su capacidad otorgándoles las herramientas correctas y responsabilizándola por su trabajo. Véase anexo 4.

Los problemas de comunicación son el obstáculo más común en la mayoría de los grupos, familias, compañías o amistades. Entre el emisor y el receptor algo se pierde en el camino. Los eslabones débiles de la comunicación se deben a un propósito poco claro, mensajes truncados, barreras (tales como diferencias culturales, lenguaje, etc.) y deficiente retroalimentación.

El propósito de la comunicación es lograr un entendimiento mutuo. El significado de comunicación viene de la palabra latina *communis* que significa "común", el común del entendimiento. Un entendimiento común y un acuerdo mutuo no puede tener lugar con mensajes en un solo sentido. A menudo al enviar un mensaje se da por hecho que se recibió y comprendió, de acuerdo con la propia intención.

Se puede mejorar enormemente la comunicación en el trabajo y en la vida propia si así se desea al llevarse a cabo los siguientes pasos:

1. Determinar el propósito real del mensaje.
2. Considerar la percepción de la audiencia.
3. Utilizar el canal apropiado para expresarse.
4. Obtener retroalimentación para cerciorarse de un mutuo entendimiento.
5. Ejercitar continuamente las habilidades comunicativas.
6. Aprovechar oportunidades de practicar.
7. Reforzar y recompensar la buena comunicación.

Para que un programa de calidad funcione eficazmente, una organización debe tener un canal específico de comunicación que emita y reciba información acerca del proceso de la calidad. Véase ilustración 1-2.

Ciclo infinito de comunicación con calidad

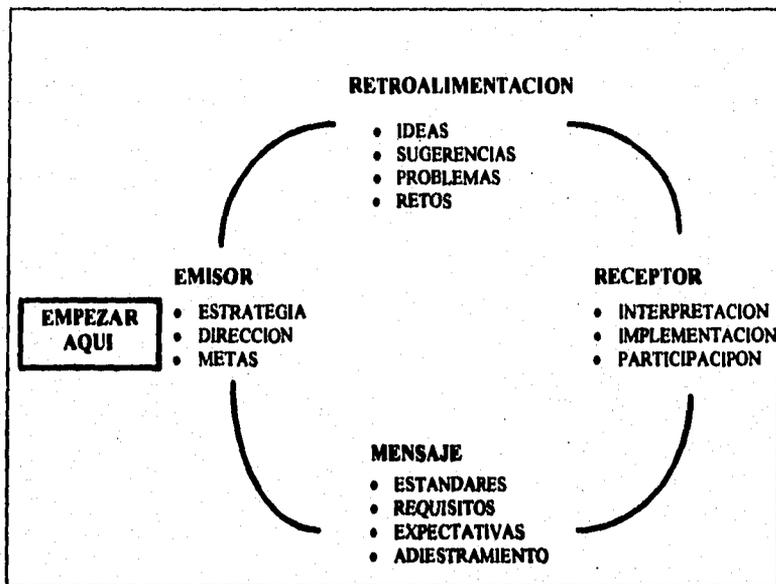


Ilustración 1-2²

La comunicación es eficaz en la medida en que se entienden las expectativas dentro de ella y se establecen estándares aprovechables para uno mismo.

² Fuente: Calidad en el Trabajo. Rick Griggs

La lista que a continuación se presenta contiene algunas sugerencias para la comunicación acerca de la calidad:

- Distribuir un boletín acerca de la calidad
- Hacer un vídeo sobre la calidad
- Organizar grupos de reconocimiento
- Organizar pláticas entre los empleados.
- Actualizar las políticas (oralmente y por escrito)
- Distribuir buzones de sugerencias y abrir foros
- Organizar concursos como incentivo
- Hablar con los clientes

Los estándares de calidad se basan en las políticas y en los objetivos de la organización. Los objetivos crean la unidad y la identidad del grupo. Los empleados no pueden ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos si no saben cuáles son éstos.

Los objetivos de una organización usualmente se dividen en cuatro categorías:

- El establecimiento de la misión del corporativo
- Los objetivos divisionales
- Las responsabilidades de cada departamento
- Las responsabilidades de cada empleado con su trabajo personal

Los objetivos se basan en lo que la compañía quiere lograr que es fabricar productos o dar algún servicio. Para que los objetivos tengan éxito, todo el personal debe conocerlos y estar de acuerdo con ellos.

Las fallas en la comunicación de los objetivos o para llegar a un acuerdo sobre ellos tienen un costo muy alto, ya que, en su ausencia, cada quien establece sus propias reglas.

Los objetivos son el factor más importante para controlar la calidad. Mientras más específicos sean, mejores resultados se pueden esperar. De los objetivos nace el control, que es otra forma de referirse a los estándares de calidad. Cuando se ha acordado un estándar o una medida, se puede confiar en el resultado.

El control es un método de revisión que permite saber si se está llevando a cabo lo que se dijo y en el tiempo previsto. Ayuda a determinar si un producto es adecuado para usarse. Lo principal es que los objetivos y el control sean diseñados para asegurar que se cumpla con las necesidades del cliente.

El estándar de perfección es el estándar que se practica en el trabajo para alcanzar calidad. También puede utilizarse como referencia a la estima personal, ya que ésta es el resultado de la satisfacción de trabajar de acuerdo con especificaciones preestablecidas.

Los errores son inevitables puesto que los seres humanos no somos perfectos. La perfección debe considerarse una meta, más que algo que pueda alcanzarse literalmente. Un Estándar de Perfección es una guía práctica escrita que ayuda a los empleados a perfeccionar los productos o servicios de acuerdo con ciertos requisitos específicos acordados previamente. El resultado es un empleado orgulloso, un producto o servicio idóneo y un cliente satisfecho. Véase anexo 5.

A continuación se presentan algunas características inherentes a los estándares de perfección.

- Los Estándares de Perfección para los productos o servicios deben acercarse a cero defectos.
- Deben planearse y acordarse por todos los empleados involucrados e incluso, de ser posible, por los clientes.
- Establecerse con claridad y completamente por escrito.
- Satisfacer los requisitos de los clientes.
- Deben ser entendibles y realizables.
- Una vez establecidos, nadie debe desviarse de ellos.
- Deben ser respaldados por la dirección de otro modo no funcionan.
- Un estándar de perfección evoluciona. Si un E.P. no funciona o se vuelve obsoleto, debe cambiarse.
- Se deben agregar tantos nuevos Estándares de Perfección como sea necesario.
- Todos los empleados involucrados deben estar de acuerdo y comprometerse con ellos.
- Es necesario que reflejen una actitud de "perfección".
- Es importante que se orienten hacia los resultados.
- Deben incluirse en un programa continuo de educación.
- Deben ser comunicados eficaz y continuamente.

Es posible reconocer los componentes individuales de la calidad. Estos son componentes del "cómo" al implementar un programa de calidad:

- Identificar y resolver los problemas de la calidad

- Asegurar la satisfacción del cliente
- Evaluar los resultados
- Recompensar el desempeño de la calidad
- Formar grupos de calidad
- Proporcionar capacitación de calidad
- Calcular el costo de la calidad
- Establecer un programa de calidad
- Apoyar el programa de calidad

La calidad se basa en la previsión de problemas. Se puede prever un problema sólo cuando se entiende el proceso. El Estándar de Perfección (E.P.) es el medio para preverlos. Aún si el objetivo es cero defectos, los problemas surgirán a cada momento, ya sea por la gente, el ambiente o los cambios de última hora en los materiales. Un compromiso con la calidad significa detener el proceso para arreglar de inmediato el problema. Los siguientes pasos ayudarán a identificar y resolver los problemas de la calidad.

Encontrar el problema.

Los problemas aparecen, usualmente, tras una advertencia.

Identificar el problema por sus efectos.

Darse cuenta de la magnitud del problema

Explicar la causa a través de los efectos.

Las causas son la razón de los problemas. Algunas razones pueden ser obvias.

Corregir la causa original.

Involucrar a todos para encontrar la causa original y corregirla.

Reforzar los estandares de perfección para asegurar la prevision del futuro.

La previsión aporta resultados en la calidad, la corrección posterior no.

Verificar para estar seguro de que el problema no ha vuelto a ocurrir. Muchos problemas no desaparecen por completo tras la primera solución, por lo que es importante informarse periódicamente para estar seguro de que la calidad continúa en su lugar.

La calidad la define el cliente, la principal y más exacta prueba de calidad es la satisfacción de los requisitos del cliente. El momento decisivo de un estándar de perfección es cuando un cliente afirma que ha podido confiar por un periodo largo de tiempo en los productos o servicios obtenidos. La empresa tiene asegurado el éxito cuando todos sus servicios satisfacen los requisitos de los clientes, y éstos la recomiendan diciendo, "se puede confiar en todo lo que ellos venden".

La mayoría de los clientes son fáciles de complacer ya que esperan, sencillamente, que se haga lo que se dijo se haría y en el tiempo en que se fijó se llevaría. También los complace, y sorprende, cuando existe una preocupación de dar seguimiento al preguntarles si quedaron satisfechos. La idea de llamar a los clientes es sencilla, pero es raro que se implemente. Imaginar cuántos cumplidos y buenas ideas se recibirían al considerar esas llamadas como oportunidades más que como amenazas.

Hay estadísticas muy interesantes que indican por qué las compañías pierden clientes.³

1% de los clientes muere

3% se muda

4% sencillamente deja de ir

5% cambia por recomendaciones de amigos

9% puede adquirirlo más barato en otro lado

³ Fuente: Calidad en el trabajo, Rick Griggs

10% son quejosos crónicos

68% se van otro lado porque la gente con la que trata es indiferente a sus necesidades

Los clientes no son el adorno de la empresa. El adorno sería la creciente reputación y el incremento de ganancias como resultado de un trabajo de calidad. Se debe estimular a los clientes a quejarse. Una empresa junto con los clientes deben ser amigos. Las principales ideas de cómo mejorar, además de venir de trabajadores especializados, provienen de los clientes. Una organización sabia utiliza la información para mejorar la calidad y el servicio. Varias compañías japonesas han estimulado la retroalimentación del cliente incluyendo esta frase en las envolturas de sus productos:

"Aceptar malos productos sin quejarse no es necesariamente una virtud"

La mayoría de los clientes no se quejan. Calladamente cambian a otro producto o servicio. De cualquier modo, tal vez permanecerían leales si se sintieran estimulados para quejarse, y tras su queja se actuara de inmediato para mejorar el producto o servicio.

Se puede estimular al cliente para que ayude a realizar un mejor servicio, al pedirles que se quejen. Véase anexo 6.

Aquí algunas sugerencias para guiarse a estimular a los clientes a quejarse si ellos no se encuentran totalmente satisfechos con los servicios que reciben:

- **Facilitar a los clientes que se quejen utilizando formas de reclamación.**
- **Escuchar la queja, hacer preguntas, pedir sugerencias.**
- **Asegurarse de que la queja llegue a la persona indicada.**

- Actuar rápidamente y con voluntad para resolver el problema.
- Cambiar de inmediato, y sin cargo extra, los productos defectuosos.
- Dar pasos positivos para prevenir la recurrencia del problema.

Para acercarse más cerca al concepto de la calidad, es posible aplicar la misma prueba tanto a clientes internos como a externos. Pensar en los clientes internos como en clientes personales: aquellos compañeros de trabajo que reciben el producto que se ha terminado. Estos clientes personales deben ser tratados incluso, mejor que los clientes externos, ya que se puede estar seguro de que se volverán a ver.

En el marco del trabajo se necesitan sistemas de evaluación exactos y responsables que, además de concentrarse en el desempeño, dejen espacio para una evaluación intuitiva. El primer paso para evaluar resultados es recolectar información para ver desde dónde se va a partir. Estos datos son el punto de partida para ver qué tan efectivos serán los futuros cambios y esfuerzos que se realicen para mejorar el desempeño. Los malos datos pueden llevar a malas decisiones. Se debe tomar el tiempo necesario para evaluar y para que los empleados, cuyo trabajo sea evaluado, se responsabilicen con la evaluación.

Para evaluar se consideran los siguiente elementos:

- Cantidad (dinero, número de productos, etc.)
- Costos (presupuesto, dentro del presupuesto, ganancias, pérdidas)
- Tiempo (minutos, horas, horas extra, ahorro de tiempo)
- Precisión (errores, defectos, centímetros, exactitud, corrección)
- Flexibilidad (rapidez para cambiar y adaptarse a nuevos requisitos)
- Satisfacción del cliente (cumplidos, quejas, más pedidos)

El mejor momento para realizar una evaluación es cuando se tiene una idea precisa de lo que está pasando. Esta "intuición" debe fotografiar la realidad sin afectar el resultado. Si la evaluación afecta, entonces significa no se está evaluando el desempeño, sino la reacción a la evaluación. Sin embargo, en ocasiones puede que lo que se desea es utilizar la evaluación como una motivación. El inconveniente de esto es que no permitirá apreciar la realidad.

Algunas de las herramientas que bien podrían utilizarse para evaluar la satisfacción del cliente son las siguientes:

- Observación
- Reportes de los clientes
- Exámenes anteriores y posteriores a la evaluación
- Los primeros datos obtenidos
- Datos posteriores que se obtienen
- Gráficas de línea (los datos se asignan a los días/semanas/meses y se unen con una línea)
- Gráficas de barra (los datos acumulativos se apilan en una barra, para comparar totales de tiempo, dinero, defectos u horas trabajadas)
- Gráficas de control (las gráficas de línea o de barra se utilizan con líneas horizontales para mostrar los límites máximo y/o mínimo de un desempeño aceptable)

Resulta vital implementar un sistema de evaluación del desempeño de la calidad, para ello es importante recordar al personal, acerca del sistema de evaluación, dar las razones suficientes para realizar una evaluación. Mantener informado al personal lo que se hará con los resultados y evaluar de una forma tal que el desempeño no se vea afectado.

De la misma forma en que se evalúa es importante recompensar a los empleados, y para ello se debe recompensar los resultados más que el esfuerzo, recompensar los esfuerzos que dan apoyo directo a objetivos específicos y recompensar el desempeño que dé buenos ejemplos a los otros.

Para la manera en cómo se va a recompensar se debe comenzar por hacerlo con cierta frecuencia, después hacerlo pidiendo gradualmente un mejor desempeño antes que recompensar. Asegurarse de recompensar los pequeños detalles que contribuyen con la calidad. Es necesario ser específicos acerca de qué es lo que se está recompensando, resulta vital ser lo más sinceros posibles mostrando sentimientos y apreciación por el desempeño y vinculando el buen desempeño con las ganancias y la satisfacción del cliente.

La verdadera fuerza del proceso de acrecentar la calidad se encuentra en la confianza absoluta en las aportaciones de la gente que conoce los problemas, y sabe cómo resolverlos.

1.2 Actitud

Transmitir una actitud positiva

La actitud es la postura mental en relación con los hechos o, simplemente la manera en que se ven los hechos. La actitud es la manera en que se comunican los sentimientos a los demás; cuando uno se siente optimista y se anticipa a tener éxito al reunirse con otros, sin darnos cuenta se transmite esa actitud positiva y la gente responde favorablemente; pero cuando se es pesimista y se espera lo peor, con frecuencia esa actitud rige el modo de pensar.

Fijar la mente en lo que atrae es como ajustar la lente de una cámara fotográfica. Se pueden ver las situaciones como oportunidades o fracasos. La percepción es el complicado proceso de ver e interpretar el medio ambiente, es un fenómeno mental.

Dar énfasis a lo positivo y disminuir lo negativo es como usar una lente de aumento; se puede colocar la lente sobre las buenas noticias y sentirse mejor o ver en aumento las malas noticias y hundirse en la mayor desesperación. Ver las situaciones aumentadas puede hacerse un hábito. En realidad la mente está consciente de los diversos factores que existen en el ambiente.

La actitud nunca es estática; es un proceso continuo, dinámico, sensible y de percepción. Si los factores negativos están presentes durante mucho tiempo, esto se reflejará en la disposición; lo positivo aún está presente, pero está opacado por lo negativo.

Desde luego, nadie puede tener una actitud positiva día y noche. El optimismo en exceso no es realista. Es muy probable que nuestros amigos y socios sientan que es algo "artificial". Después de todo, la actitud positiva no es una actuación, debe ser algo genuino. Algunas veces, cuando las cosas andan mal, tal vez sea imposible mantener una actitud positiva y hasta pudiera ser poco apropiada. Quienes utilizan la frase "nosotros siempre venceremos" se basan más en una determinación nacida de una indignación justa que en una actitud positiva.

Cuando las cosas marchan bien, la actitud positiva se refuerza a sí misma y es fácil de mantener; sin embargo, como seres humanos, siempre sucederá algo para poner a prueba el estado mental positivo. Siempre habrá una persona o algún hecho

que aparezca para entorpecer la actitud y poner a prueba la capacidad de volver a ser los mismos de antes.

Los ganadores son aquéllos que pueden recobrar fácilmente una actitud positiva; mientras que los individuos incapaces de recobrarla y que se dejan arrastrar o comprometer en exceso por las desgracias, se pierden mucho de lo que la vida ofrece.

Un punto de vista positivo da el valor suficiente para enfrentar los problemas y tomar alguna acción para resolverlos antes de que se agranden. El no dejarse dejarse enfadar o perturbar por los hechos, quizás facilite confirmar lo sucedido, hablar con otros, determinar cuáles son las metas a seguir y luego tomar la mejor decisión. Aún si no existe una solución ideal, la actitud puede ayudar a soportar los problemas con mayor naturalidad, y por consiguiente neutralizar los impactos negativos.

En ninguna otra parte se aprecia más una actitud positiva que en el trabajo. Existen algunas razones para ello:

- Para mucha gente el trabajo no es lo que preferirían hacer. Trabajar cerca de una persona positiva lo hace más agradable.
- Algunos compañeros de trabajo tienen grandes problemas en su vida personal y el trabajo puede ser el lugar donde encuentran personas positivas que los ayuden a olvidar un poco sus dificultades personales.
- Los supervisores dependen de las actitudes positivas de sus empleados para establecer "*un espíritu de grupo*". Las actitudes positivas facilitan la labor de todos.

- Aproximadamente la mitad de las horas que una persona esta despierta la pasa en su trabajo. Sin algunas actitudes positivas, este tiempo parecería ser interminable.

Tanto las actitudes positivas como las negativas se extienden rápidamente en el trabajo. Trabajar junto a una persona que tiene una actitud positiva puede constituir una experiencia muy agradable, él o ella pueden contagiar un mejor ánimo, pero, trabajar al lado de una persona con una actitud negativa puede resultar una experiencia desagradable.

Mientras más armonía haya en el ambiente de trabajo, mayor será la productividad en el departamento, se obtendrán mejores resultados, mejor calidad y habrá menos errores. Cuando la gente se siente relajada y contenta se concentra mejor y es más seguro que despliegue todas sus posibilidades. Es fácil comprobar que una atmósfera productiva de trabajo es el resultado de todos los que participan en él. Cualquier observador puede decir, que un ambiente de trabajo es cómodo, eficiente y productivo con sólo ver las actitudes de los trabajadores. Hay más risas, los empleados son más tolerantes entre sí, el trabajo se ve más como un desafío más bien que como una serie de labores aburridas; pero una sola actitud negativa puede echar a perder toda esa atmósfera.

Esto puede resumirse como lo siguiente:

- Un supervisor con una actitud negativa obstaculiza todas las operaciones.
- Un grupo pequeño de trabajadores con actitudes negativas puede dividir todo un departamento en campos de batalla.
- Una oficina o departamento puede llegar a vencer la actitud negativa proveniente de un empleado, pero esto cuesta trabajo.

- Quizá nunca se escuche decir, pues es difícil halagar a otra persona en una cuestión tan delicada, pero los compañeros de trabajo agradecen mucho que alguien tenga una actitud positiva.

Con la propia actitud se contribuye a que haya un ambiente mejor o peor ambiente de trabajo. No hay forma de ser neutral. Con la capacidad y destreza se contribuye a la productividad, pero teniendo una actitud positiva se coopera más de lo que se puede imaginar.

La actitud y el éxito

La clave del éxito en cualquier organización es la creación y el mantenimiento de buenas relaciones entre superiores y compañeros de trabajo, no hay nada que contribuya más en este proceso que una actitud positiva.

La actitud de una persona se refleja antes de que ésta diga alguna palabra; se refleja en la forma en que mira, camina y habla. Si ésta se encuentra alegre y de buen carácter su actitud actúa como un imán, no sólo atrae a los demás, sino que estos son más amistosos porque sienten por adelantado que le caen bien.

Algunas personas restan importancia a la creación y al mantenimiento de las buenas relaciones entre las personas, dando tanto énfasis e importancia a los conocimientos técnicos que ignoran las cuestiones humanas y, como resultado, les es difícil comprender porque a menudo los demás no se sienten entusiasmados cuando sus trabajos son correctos.

Como resultado, muchas personas pierden su objetividad, en vez de hacer las cosas para mejorar una relación de negocios, la personalidad de los individuos los

irrita y surge el conflicto. Quienes son capaces de mantener ante todo el propósito de conservar la relación interpersonal, son más propensos a aceptar las diferencias dentro de otra personalidad.

Hay personas que prefieren buscar una nueva relación que tratar de mejorar las existentes. La actitud que toman es que la relación es más importante que el hecho que causó el daño. Las relaciones de trabajo, como cualquier otra son frágiles y necesitan de constante cuidado, porque una vez que se descuidan es muy difícil hacerlas volver al buen estado que tenían antes.

Ser positivo en el trabajo paga dobles beneficios; primero ayuda a crear relaciones humanas sanas que llevan no sólo a conseguir nuevas amistades sino también a tener éxito en la propia carrera. Segundo, todas las relaciones de calidad que se desarrollen refuerzan las necesidades continuas que requiere cada actitud.

Aquéllos que comprenden la importancia de las buenas relaciones humanas y que están dispuestos a iniciar las reparaciones cuando estas sean necesarias tienen ventaja en sus carreras.

Cuando una persona tiene éxito en desarrollar y mantener relaciones positivas de trabajo, se crea un sistema de respaldo humano que le ayuda a conservar su actitud positiva.

Necesidad de renovar constantemente la actitud

Todos necesitan renovar o ajustar sus actitudes. Renovar quiere decir restablecer o refrescar puntos de vista; rejuvenecer y recuperar el enfoque positivo y reparar el daño causado de tanto usar y abusar de cada actitud, lo cual es necesario para combatir:

- Los efectos emocionales causados por el ambiente.
- Problemas con la imagen propia.
- Una derivación negativa.

Algunos aspectos importantes acerca de la actitud que se deben recordar son: la actitud que se demuestra hacia los clientes tiene influencia en el propio comportamiento de ellos. La actitud determina que tan satisfecho se está en el trabajo, ésta afecta a todos los que tengan contacto con uno, ya sea en persona o por teléfono. La actitud no sólo se refleja en el tono de voz, sino también en la forma de pararse o sentarse, en la expresión facial, es decir, en otras expresiones que no necesariamente tienen que ser verbales. La actitud no está predeterminada, la actitud que se decida demostrar depende de uno mismo.

No siempre resulta fácil ser positivo. Existen situaciones en el trabajo que pueden afectar negativamente en la actitud. Alguien con quien se trabaja puede recibir un impacto negativo que afecte la actitud, la carga de trabajo puede ser pesada y producir tensión, o determinados clientes pueden ser exigentes o hasta desagradables en su trato y por consiguiente todos estos factores pueden afectar la actitud.

Se presentan algunas ideas que ayudarán a mantener una actitud positiva destinada al trato con los clientes.

- Comenzar la labor de trabajo recordando sus aspectos positivos.
- Cuando sucedan situaciones negativas, respirar profundamente y tratar de recuperar la actitud positiva enfocándose en actitudes que permitan mantener la propia perspectiva.

- **Cuando sea posible, evitar las situaciones o personas que uno sientan negativas.**
- **Compartir la actitud cuando las cosas van bien . Las actitudes se contagian, no se aprenden.**

CAPITULO 2
EL LIDERAZGO

2.1 El Cambio en las Organizaciones

El liderazgo a cualquier nivel se basa en las habilidades básicas de la gerencia; mientras una operación no está bien dirigida, la persona encargada no se verá libre para dirigir. Un gerente de primer nivel que desea dirigir debe aprender a ser un buen gerente para poder añadir una dimensión de líder a su estilo.

Esto quiere decir que el gerente que desea ser un líder debe aprender a ser un maestro, un consejero y delegador de primera categoría y debe olvidarse de ser simplemente "el jefe". Debe ser un gerente extraordinario a la hora de distribuir el tiempo, fijar prioridades y establecer objetivos y debe ser un creador y excelente operador de sistemas y controles.

Los peligros por llamarlos así, y que pueden darse al adoptar actitudes de líder antes de tener prácticas como gerentes es que posiblemente no llegan a ninguna parte al confundir las habilidades como líder con las responsabilidades con la gerencia y poder llevar hasta la frustración. Otro problema es que los empleados pueden llegar a perder el respeto a la forma como trabaja el futuro líder. Véase anexo 7.

El poder de la personalidad es el desarrollo y uso de las mejores cualidades para influir en los demás. Todas las personas tienen una personalidad única y que puede ser transmitida hacia los demás en forma eficaz. Algunos posiblemente posean más poder que otros, pero todas las personas poseen más poder del que creen tener en realidad. El poder de la personalidad se expresa tanto con los rasgos físicos como los mentales y se transmite cuando se hace buen uso de esos rasgos y cuando se pone dedicación a mejorar y a transmitirlos. El poder es importante para los líderes ya que sin él, los seguidores de estos líderes no se sentirán inspirados ni

motivados a alcanzar nuevos objetivos. Este debe ser usado por los líderes para influir. Para tener éxito como líder, es necesario identificar y desarrollar una combinación de las mejores cualidades, y después aprender a comunicarlas en forma eficiente.

Si se desea tener mayor influencia en los demás, se debe dar más énfasis a las cualidades especiales que puedan distinguirse de otras, simplemente se necesita identificar cuales son esas cualidades, mejorarlas y transmitir las. En la siguiente figura se muestran las fuentes del poder del liderazgo

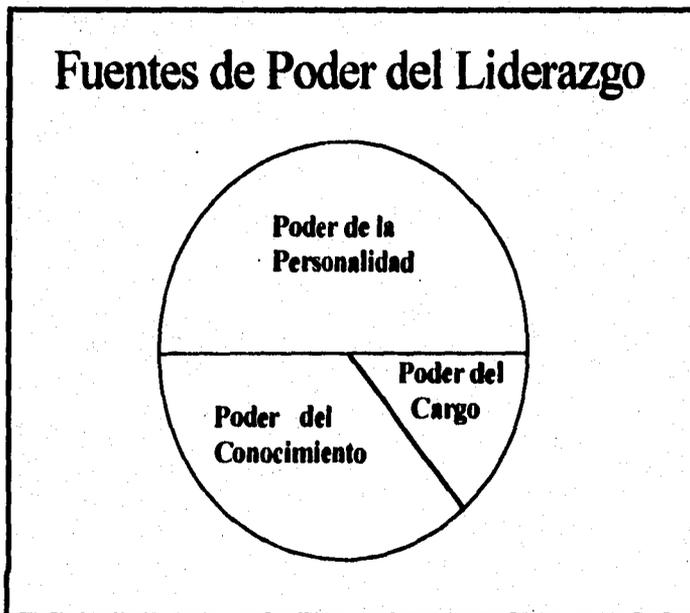


Ilustración 2-1¹

¹ Fuente Como ser un líder. Elwood N. Chapman

El poder de la personalidad

Para poder entender el potencial del poder de la personalidad es preciso considerar otras fuentes que son el poder del cargo y el poder del conocimiento, este poder es algo todos los individuos poseen pero en la mayoría de las veces no se le saca todo el provecho que realmente tiene.

El poder del Cargo

Este poder lo da el puesto que se tenga, no es un poder que lo dé el conocimiento o la experiencia, ni tampoco nace de las cualidades de la personalidad. El poder del cargo viene con el puesto, no importa quien lo ocupe. En muchas ocasiones es muy común que se abuse del poder del cargo, aún en niveles bajos.

El poder del conocimiento

Este poder viene con la comprensión de las habilidades y técnicas necesarias para un comportamiento eficaz en un puesto determinado.

Son pocas las personas que no están de acuerdo en que la actitud es la característica más importante y poderosa en el inventario de la personalidad de todos los seres humanos.

Otro rasgo que distingue a los líderes es que su crecimiento tiene una dirección, saben hacia donde van, planifican, tienen una visión muy clara hacia dónde quieren ir y cómo llegar. Para ser un verdadero líder, es necesario tener un sentido de todo aquello que es importante, cómo poder contribuir y lograrlo. Una

vez que se tiene una imagen del objetivo o visión se puede empezar por una estrategia, se debe dar más importancia al "como" que al "que". Véase anexo 8.

De la visión que se tenga dependerá el cuadro del futuro, tener una visión es siempre importante, pero tenerla por sí sola no basta, también se necesita crear objetivos específicos para lograr la visión. Los objetivos deben ser específicos, deben poder calcularse, deben ser razonables y por último deben tener una fecha específica, hay que olvidar la frase "para cuando se pueda".

El liderazgo está entrelazado con la formación, evolución y transformación de la cultura. La función básica del liderazgo es la orientación de la cultura, desempeña el papel de cambio cultural dirigido. Este papel del liderazgo tiene consecuencias en una organización como por ejemplo un líder no debe confundir términos como "valores" o "filosofía" con lo que es la cultura, debe tener claro que la cultura en gran medida determina esos conceptos.

CAPITULO 3

CONVERTIR LO QUE SE TIENE EN CALIDAD

3.1 Círculos de calidad

Estos son grupos de trabajadores que se reúnen voluntariamente a fin de aprender cómo mejorar la calidad y la productividad para aplicar después estos conocimientos en los problemas organizacionales. La idea original gira en torno a reuniones semanales que deben incluir:

- **Adiestramiento de los líderes y los empleados**
- **Selección de proyectos**
- **Verificación y recolección de datos**
- **Implementación de soluciones**
- **Presentaciones de la dirección**
- **Selección de nuevos proyectos**

Al existir grupos de calidad estos pueden llegar a acuerdos en el se pudieran incluir cambios dentro de las organizaciones las cuales pueden ser:

- **Proyectos menos ambiciosos**
- **Seleccionar proyectos con un impacto directo en la organización**
- **Pequeñas presentaciones de la dirección para actualizar y para reducir la ansiedad de los miembros del grupo.**

Una variación en el concepto del círculo de calidad es la idea de un Consejo Corporativo de la Calidad. Dicho consejo se forma con individuos de cada división de la organización, así como individuos de cada uno de los niveles de dirección, supervisión y empleados de primera línea. El consejo se reúne periódicamente para identificar, analizar y corregir todo aquello relacionado con la calidad dentro de la compañía y llevar a cabo la función de solución interdepartamental de problemas.

El mejoramiento de funciones se logra con la combinación de ideas de un grupo. La composición del grupo, los tiempos de reunión y otros detalles deben ajustarse a las necesidades de la organización.

Junta de calidad

Es un foro de educación que representa a un grupo de autoridades internas y externas, conferencistas y practicantes. Concretamente, aporta el conocimiento de expertos en temas de la calidad y los hace accesibles para los empleados.

Antes de formar cualquier tipo de grupo de calidad, hay que asegurarse de establecer bien las bases. Haciendo a todos partícipes e informándoles acerca del propósito del grupo, los objetivos y qué tipo de apoyo se requerirá para ser efectivos.

- Comenzar con voluntarios cuyo desempeño sea apropiado.
- Enseñarles, adiestrarlos y educarlos acerca de los estándares personales y profesionales de calidad.
- Establecer los objetivos y las prioridades con la gerencia.
- Expandir la participación, incluyendo a más trabajadores.

Al manejar un grupo primero, se debe ser o conseguir un líder entusiasta con conocimientos acerca de la calidad, recolectar aportaciones e ideas de toda la organización. Asignar tareas y resultados específicos a cada miembro de la organización, enfocar el esfuerzo en prioridades decisivas de la organización y continuar expandiendo la participación.

Para fomentar la participación en un grupo es necesario asistir y participar según se ha acordado, así como trabajar con otros miembros del grupo y de la

organización, otra manera de participar dentro del grupo es permitir la libre expresión cuando se este de acuerdo con las ideas y cuando no.

Para seleccionar proyectos, esto se puede lograr obteniendo todas las aportaciones que sean posibles de la dirección, apuntar hacia las prioridades críticas de la organización y comenzar con proyectos a corto plazo para forjar confianza y habilidad.

Para interactuar con la dirección, se debe programar sesiones cuando haya algo importante que presentar, es necesario hacer que participe todo el grupo y obtener retroalimentación averiguando qué tan contenta está la dirección con las actividades diarias del grupo. Por último preguntar a los directivos acerca de planes, prioridades y estrategias.

El grupo se debe disolver cuando no se persigan más los objetivos organizacionales o cuando no se apoye al grupo tan pronto como se resuelva todo lo relacionado con la calidad.

Cómo proporcionar capacitación de calidad

La calidad empieza y termina con la educación. El primer y más importante componente de la dirección es la capacitación. Para ello es fundamental tener claras expectativas, conducir el desempeño adecuadamente, proporcionar a la gente las mejores herramientas, recompensar y suministrar capacitación útil. La capacitación puede enfocarse hacia las necesidades diarias o hacia un futuro desarrollo. La calidad personal y profesional puede sacar a flote actitudes, habilidades, opiniones y valores aprendidos tiempo atrás. Los mejores programas de capacitación reconocen que los viejos hábitos son difíciles de romper. Esto quiere decir que se obtendrá un

mayor éxito de la capacitación, si se considera un proyecto a largo plazo y si se pone énfasis en necesidades específicas de la organización. La capacitación es una función personal y directiva, por lo que se debe cubrir con el siguiente perfil:

- Relacionar la capacitación con los objetivos organizacionales.
- Tener en cuenta los objetivos personales que son en muchos casos los que dan la fuerza para que las personas tengan una motivación en su persona y en la organización, apoyando mediante cursos, capacitación, salarios, prestaciones, etc.
- Obtener aportaciones de la dirección de las personas capacitadas.
- Asegurarse que se persigan objetivos específicos.
- Buscar la manera de aplicar la capacitación al trabajo.
- Nunca permitir que la capacitación sea vista como un lujo.
- No comenzar a reducir costos reduciendo la capacitación.

El costo de la calidad

Lo que cuesta prever y corregir problemas, el precio combinado de conformidad e inconformidad, eso es el costo de la calidad. La conformidad es la seguridad de que las cosas se hacen bien desde la primera vez. Incluye identificar y comunicar los requisitos y las especificaciones, y llevar a cabo las cosas desde la primera vez con una filosofía previsoras.

La inconformidad lleva a rehacer las cosas y a no cumplir con las expectativas. Hace perder tiempo y materiales y crea la necesidad de una inspección más estricta; además el precio de corregir es mucho más más alto que el de prever. Es difícil decir cuánto es este costo, se necesitaría una manera de evaluar el precio que se paga por hora por la calidad y el que se pagaría si se introdujeran nuevos y

más estrictos programas para la calidad de los cuales fuera necesario evaluarlos constantemente en sus costos y también se necesitaría una forma de estar monitoreándolos, pero en definitiva el poder hacer un cálculo de este costo es realmente difícil.

Se debe evaluar periódicamente el precio de la calidad, tanto en los negocios como en la vida personal. Cuando se presta poca atención a la previsión, el precio de los problemas aumenta; esto debe mantenerse alerta para no descuidar el control de la calidad.

Para evaluar el costo de la calidad en los negocios, hay que asegurarse de incluir el costo de las actividades para prever que ocurran los problemas, inspeccionar los productos o servicios, así como las fallas que ocurran antes y después de entregar un producto o servicio.

El costo personal de la calidad incluye el tiempo, el dinero y la energía emocional utilizados en aprender y llevar a la práctica una vida con altos estándares de calidad. Se debe asegurar de incluir el costo de la educación previsor o "aprender antes de necesitarlo", los planes y estrategias de la previsión, el tiempo invertido en desarrollar los estándares, los problemas que causa el no cumplir con los estándares así como los problemas que se causan a otros por no cumplir con los estándares, y los problemas causados por no tener los estándares de perfección apropiados.

Cómo establecer un programa de calidad

A continuación se proporciona una guía para establecer un programa de calidad que tenga éxito.

Los especialistas en calidad sugieren que se comience con un plan sistemático que cubra las metas y objetivos del programa. Unas horas invertidas en planear ahorran días y hasta meses de tiempo perdido después.

Se debe identificar el compromiso por parte de la gerencia y el respaldo necesarios para que los esfuerzos encaminados a la calidad sean apoyados, tomados en cuenta y recompensados cuando tengan éxito.

Este programa debe ser elaborado por quienes conocen el proceso de las operaciones, ya que son ellos quienes conocen el funcionamiento, además que utilizan también su experiencia para la identificación de los problemas, las personas que conocen el proceso saben cuando se pueden presentar fallas y se anticiparán cuando surgan, además de que se les reconocerá el valor de su experiencia y trabajo.

Evidentemente el programa fracasará si no se separa lo que el personal sabe y lo que necesita saber. Esto indicará lo que se debe incluir en el programa de capacitación.

Seleccionar algunos indicadores que serán la prueba final de éxito o fracaso del programa. Todos los esfuerzos del programa de calidad deben apuntar hacia estos indicadores. Hay que utilizar datos apropiados, gráficas y demostraciones para evaluar la realidad a todos. Discutir el progreso, éxito y fracaso en los términos de los indicadores.

Las personas no hacen las cosas más que por tiempos cortos si no reciben alguna clase de recompensa tangible o intrínseca como dinero, reconocimientos o premios. Todos estos pueden ser incentivos poderosos. Cada individuo desea algo

diferente dependiendo de sus necesidades, por lo que esta parte del plan debe de ser variada y constantemente actualizada.

Apoyo al programa de calidad

Todas las personas quieren trabajar con calidad. Un programa formal de calidad requiere tiempo, energía y dedicación real de todos los involucrados. Para que un programa de calidad tenga éxito, se debe contar con el apoyo entusiasta de la gerencia y de los empleados.

Las ideas que a continuación se presentan deben considerarse como sugerencias de apoyo.

- **Proporcionar información de calidad sobre estrategias, objetivos, clientes y finanzas.**
- **Asistir efectivamente a presentaciones, conferencias y reuniones del personal.**
- **Solicitar ideas y sugerencias de cambios que beneficien a los clientes.**
- **Asistir a reuniones de adiestramiento.**
- **Dar acceso a todos los empleados al adiestramiento.**
- **Enteder y respaldar el sistema para evaluar los estándares de perfección.**
- **Enteder y apoyar el sistema de recompensa.**

Normalmente se critica a la gerencia por su falta de apoyo a los programas de calidad, pero éste sería más eficaz si contara con un apoyo efectivo por parte de los empleados.

Aquí hay una serie de ideas que se pueden hacer para apoyar a los gerentes, a los programas y compañeros de trabajo: se debe aprender y realizar bien todos los aspectos del trabajo, cuestionar decisiones que disminuyan la calidad, dar buenos ejemplos a los compañeros, asistir a la capacitación que se ofrece y aplicar los principios y las técnicas de la capacitación al trabajo. Establecer por cuánto tiempo se debe apoyar al programa de calidad es difícil de hacerlo, además de la energía y del esfuerzo que se gasta, pero la gerencia no debe esperar resultados de manera inmediata, ese apoyo se hace a mediano y largo plazo, aunque mucho depende que en la medida que la dirección apoye a los programas será también como los gerentes y los empleados responderán a ofrecer resultados, debe ser un compromiso bilateral, ya que haciéndolo únicamente de un sólo lado resultaría muy difícil de lograr.

Para que funcione la calidad se proporciona una serie de ideas para llevarse a cabo, algunas son cualidades que los líderes deben tener consigo y hacer más fácil el camino hacia la calidad: se debe contar con un liderazgo juicioso, alta motivación, contar con un compromiso inquebrantable, una actitud positiva, lograr excelentes acuerdos para ambas partes, gerencia y empleados, integridad, capacidad para la detección de problemas, capacidad en la alta resolución de problemas, visión para la capacitación adecuada, paciencia para escuchar objetivamente, conocimientos, curiosidad para investigar las causas que originan los problemas, capacidad para el acoplamiento del trabajo en equipo, anticipación a errores y desempeño reconocido.

Por otro lado, la previsión implica que los errores se pueden resolver antes que aparezcan. En otras palabras, el objetivo de una organización debe ser realizar el trabajo adecuadamente desde la primera vez. Corregir un problema después de que ha ocurrido, resulta siempre más caro y frustrante. El secreto para prever errores es

conocer el proceso. Por esta razón, la previsión no es un concepto muy popular y se puede describir como algo sin :

- Interés
- Atractivo
- Provecho
- Diversión
- Incidentes

En un programa de calidad bien concebido, la previsión es de lo más importante. Se basa en: comprender claramente los requisitos del cliente, tomarlos en serio, atender la vigilancia de los mismos, comprender íntimamente todas las funciones del trabajo o proceso, hacer el trabajo bien desde la primera vez, trabajar hacia un continuo mejoramiento y tener sentido común de las cosas.

El costo del trabajo defectuoso o de servicio mediocre es casi imposible de evaluar. Siempre es más barato prever los errores que hacerse bolas y enderezar, porque uno se entera siempre después de los hechos. La calidad no se consigue solamente inspeccionando y poniendo a prueba, éstos son métodos caros y que llevan tiempo.

3.2 Grupos de Trabajo Autodirigidos

Un grupo autodirigido es un grupo de trabajo que se desenvuelve con varios grados de autonomía y sin un gerente visible, celebrando contratos para asumir la responsabilidad de la gerencia, además de realizar tareas específicas. Estas responsabilidades pueden incluir la planificación, organización, dirección y supervisión, tanto de sus propios trabajos como de las funciones administrativas que

los respaldan. El grupo aprende y comparte las tareas que son ejecutadas generalmente por un gerente.

Aunque por definición los grupos autodirigidos se dirigen por sí mismos, tienen que rendir cuentas a alguien. Los gerentes están visibles en varios grados.

Se pueden encontrar en algunas empresas a empleados con más autonomía que en otras, estas empresas que han otorgado la autonomía a sus empleados han comprobado que trabajan más duro y necesitan menos supervisión cuando ellos mismos controlan sus trabajos. Los empleados que participan en grupos de trabajo autodirigidos muestran mayor motivación, aumento de confianza en ellos mismos y más orgullo en la labor realizada.

Los grupos autodirigidos deben ser capaces de autocorregirse a sí mismos. Las empresas que miran hacia el futuro dan énfasis a la calidad y excelencia, necesitan personal experimentado que pueda realizar diversas labores y que se adapten rápidamente a los cambios. Para que estos grupos puedan autocorregirse es necesario que el grupo identifique los problemas y sea capaz de corregir con toda rapidez.

En el futuro, los grupos autodirigidos reemplazarán a los gerentes haciendo ellos mismos el trabajo y con ello eliminar cuerpos administrativos para aumentar el rendimiento de los gastos y mejorar la comunicación.

El siguiente cuadro muestra diferentes tipos de dirección y algunas de las características con que cuenta, desde una dirección tradicional hasta los grupos autodirigidos:

**LA AUTODIRECCIÓN
COMIENZA AQUI**



**Gerencia
directiva
tradicional**

**Gerencia
participante**

**Estructura
tradicional,
pero con un
gerente ausente**

**Estructura
menos
tradicional, el gerente
es un facilitador /
integrador /
a cierto número de
grupos**

**Grupos autodirigidos
informando con saltos
de nivel**

Las decisiones de la superioridad se ejecutan por los miembros del grupo

El grupo está involucrado en tomar ciertas decisiones, resolver ciertos problemas

El grupo se contrata para tomar ciertas responsabilidades de la dirección

El grupo está involucrado en tomar ciertas decisiones, resolver ciertos problemas

El grupo se compromete para mayores responsabilidades según vaya madurando ciertos problemas

Los individuos dan algunas opiniones

No existe una verdadera autoridad o autonomía separadas del gerente

Los grupos de trabajo autodirigidos se han desarrollado partiendo del concepto del círculo de calidad, crecieron como producto de éste y han llegado a tener vida propia. En los círculos de calidad los empleados analizan y solucionan problemas de la organización están bien adiestrados para trabajar en grupo y solucionar problemas y hacer sugerencias de cambios. Los grupos autodirigidos van mucho más lejos que los círculos de calidad. Como parte de un grupo autodirigido los empleados se capacitan para usar sus habilidades a diario, asignar trabajo y coordinarse con otros grupos. Véase anexo 9.

Saber si un grupo de trabajo debe convertirse en un grupo autodirigido se debe de cumplir con requisitos que a continuación se presentan:

- Que el gerente quiera que el grupo asuma más responsabilidades
- Que los miembros del grupo compartan metas comunes
- Los miembros del grupo estén dispuestos a aprender nuevas habilidades
- El grupo trabaje bien como tal
- Que los miembros del grupo se lleven bien entre sí
- Se expresen sus expectativas como grupo
- No tener temor al trabajo duro
- Tener determinación
- Ser capaz de solucionar conductas desorganizadas y aceptar la disciplina. Si algún miembro del grupo comete un error, los demás miembros del grupo deben detectar quién cometió el error y hacérselo saber, además de que esta persona debe ser capaz de reconocerlo y enmendarlo. Esto es un tanto difícil de lograrlo, pero con disciplina se puede alcanzar.
- Mantener una comunicación efectiva con todos los miembros del grupo
- Aceptar las ideas nuevas y creativas

Las ventajas que una empresa puede tener al fomentar la creación y desarrollo de los grupos de trabajo autodirigidos son:

- Aumento en la satisfacción del empleado
- Mayor productividad
- Dedicación al trabajo
- Crear un compromiso con la organización
- Menos necesidad de intervenir por parte de la gerencia
- Aumento en el desarrollo de los empleados
- Mayor apreciación del control de la calidad
- Aumento del esfuerzo hacia las metas fijadas
- Prácticas de trabajo flexibles
- Motivación a través de la presión por parte de los demás miembros del grupo que de las órdenes de un superior

Una vez que los empleados han gozado de los beneficios de pertenecer a un grupo autodirigido, es posible que no quieran volver a estructuras tradicionales. Al crear grupos autodirigidos se origina un cambio en la conciencia que mueve a las personas a niveles más altos de crecimiento. Véase anexo 10.

Las empresas que adoptan la creación de grupos autodirigidos como una alternativa a estructuras tradicionales, deben estar conscientes que no será fácil volver a los sistemas antiguos. La moral de los miembros de los grupos se caerá si se disolvieran los grupos autodirigidos.

Hay que tomar en cuenta que los grupos de trabajo autodirigidos no pueden disolverse sin que traigan consecuencias negativas. Estos grupos crean un hábito y

las empresas deben tener un firme compromiso que al crear este tipo de grupos deben ser a largo plazo y respaldarlos en todo momento.

El respaldo de la gerencia debe ser considerado vital para el éxito de los grupos autodirigidos ya que sin él, se fracasaría. El respaldo significa que la gerencia reconoce la necesidad de un grupo autodirigido y considera muy valiosas sus contribuciones, pero también significa que la gerencia está dispuesta a "patrocinar" a los grupos sin interferir y que se compromete a ayudarlos para que estos tengan éxito.

Además, la gerencia puede dar este respaldo al comenzar con la formación con un grupo de trabajo autodirigido para ayudarlo a crecer de la siguiente manera:

- Establecer metas claras, ésta es una de las mayores contribuciones por parte de la gerencia. Estas metas se deben expresar por escrito. Es necesario que exista un acuerdo por escrito en el que se establezcan las expectativas relacionadas con el establecimiento del grupo, las operaciones que se seguirán, las reglas básicas, los incentivos, etc.
- Mostrar buena voluntad. Esta, se reflejará en la actuación de la gerencia. La gerencia debe mostrar con hechos y no sólo con palabras que está dispuesta a respaldar al grupo otorgándole al grupo el nivel de autonomía que se requiere.
- Permitir un tiempo para el proceso. Este proceso requiere dar tiempo para ver sus resultados. La gerencia debe mostrar una actitud de paciencia y calma, no se deben esperar resultados inmediatos, pero de igual forma es difícil establecer cuánto tiempo debe pasar para observarlos. También es necesario

considerar que cada grupo de trabajo debe pasar por una curva de aprendizaje y no es igual para todos los grupos. Habrá grupos que se adapten más pronto que otros.

Para organizar un grupo autodirigido es indispensable tener la aprobación de la gerencia. Asimismo, es importante presentar a la gerencia una propuesta por escrito, que debe ser usada como una herramienta y como tal se debe ser precisos y detallados en los beneficios que traería la creación de un grupo autodirigido.

La gerencia debe asumir la responsabilidad en la creación de un grupo de trabajo autodirigido. Por otro lado el grupo debe aceptar también sus propias decisiones y con ello sus consecuencias. La creación de un grupo autodirigido es un acuerdo entre ambas partes, gerencia y empleados. Pero si se llegaran a cometer errores graves la gerencia debe considerar la disolución del grupo ya que no se están alcanzando los objetivos y creo que esta es una razón más que de sobra para tomar esta decisión. Quizá el grupo en realidad aún no este listo para convertirse en un grupo de trabajo autodirigido y ésta puede ser otra razón para la disolución.

Es vital que la propuesta incluya una declaración de lo que es un grupo autodirigido, así como decir en la propuesta por qué es importante un grupo autodirigido y cómo surgió la necesidad, qué resultados se esperan obtener, cómo se obtendrán, qué se necesitará de la gerencia como soporte, costos, etc. Qué beneficios tendrá la organización con la creación de este grupo y cuánto costará a la empresa un grupo de trabajo autodirigido.

Determinar cuánto costará la creación de un grupo de trabajo autodirigido a la empresa depende del número de miembros de grupo, el salario de cada miembro, los incentivos que se fijan al lograr objetivos, cuando se crea esta clase de grupo es muy

probable que se destinen recursos tales como capacitación, servicios de asesoría, adquisición de nuevos equipos y posiblemente personal para trabajar tiempo extra.

Esto es para la creación de un grupo, posteriormente los incentivos pueden darse por orientación hacia resultados.

CAPITULO 4

DESEMPEÑO MAXIMO EN TODOS LOS NIVELES

4.1 Los Principios Deming para la Autosuperación

Concepto de Calidad

La totalidad de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades expresas o implícitas del cliente, con oportunidad y a un costo razonable.

Existen diferentes filosofías y metodologías para llevar a cabo el proceso de calidad, todas ellas de diferentes autores también llamados "los gurus de la calidad" como son: Deming, Ishikawa, Feigenbaum, Juran, Conway, Crosby y Taguchi, pero todos coinciden en elementos y conceptos comunes en cuanto a la calidad.

A continuación se presenta una lista de elementos comunes al concepto de calidad de entre diversos "gurus de la calidad":

- Calidad es cumplir con los requisitos del cliente a la primera vez
- Calidad es prevenir
- Calidad es medición: costos de prevención, evaluación, fallas internas, fallas externas
- Calidad es un lenguaje concreto: controlar variables, no gente, no cifras, evidencia estadística.
- Calidad es educación
- Calidad es nueva actitud, nuevos valores: servicio, confianza, solidaridad con clientes, proveedores y hasta la competencia
- Calidad es mejora continua
- Calidad es congruencia y consistencia de propósito de la alta dirección

El objetivo de un sistema para la calidad lo constituye:

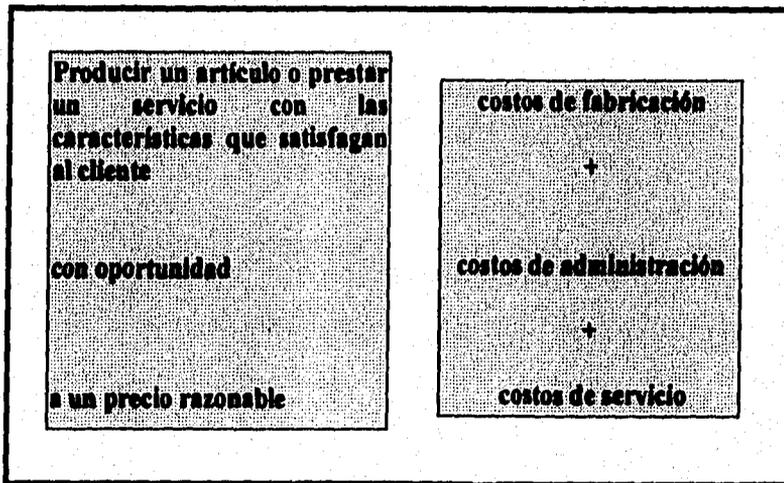


Ilustración 4-1¹

¹ Fuente: Apuntes del curso "La Calidad en el servicio". Mario Martínez Martínez

LA REACCION EN CADENA DE LA CALIDAD DE DEMING

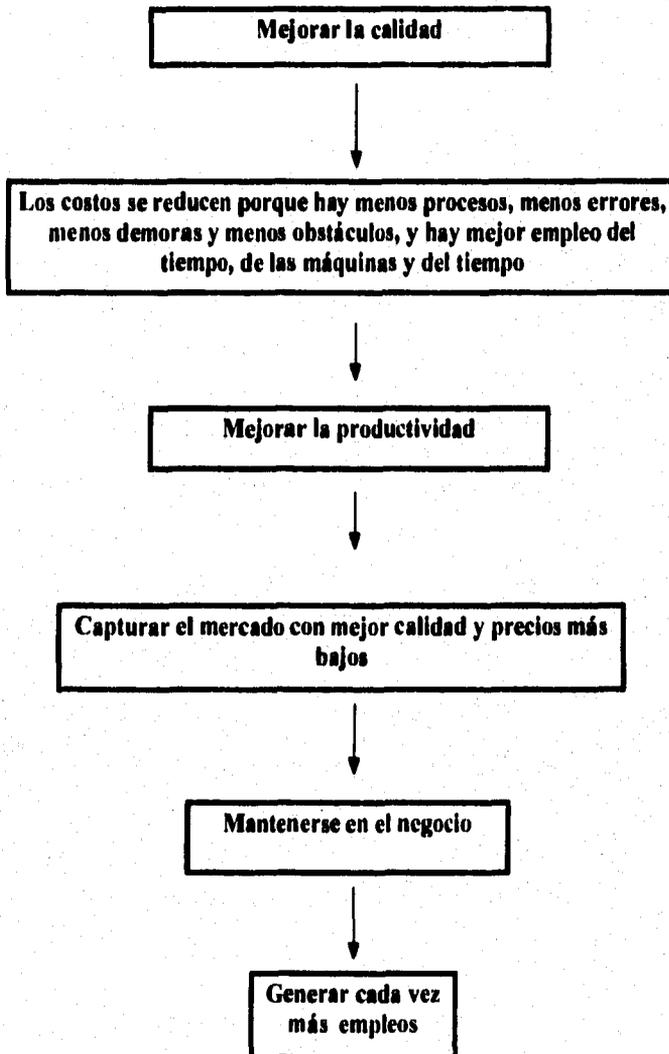


Ilustración 4-2²

² Fuente: Apuntes del curso "La calidad en el servicio" Lic. Mario Martínez Martínez

En el método Deming existen algunas recomendaciones que se tienen que seguir durante el proceso de mejora continua de calidad. Véase ilustración 4-2. Estas recomendaciones se pueden resumir de la siguiente forma:

- Ser constantes en el propósito de mejorar los productos
- Adoptar una nueva filosofía
- No depender más de la inspección masiva
- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio
- Instituir la capacidad en el trabajo
- Instituir el liderazgo
- Desterrar el temor
- Derribar las barreras a nivel Staff
- Eliminar los Slogans
- Eliminar las cuotas numéricas
- Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo
- Instituir un programa riguroso de educación y reentrenamiento

Para llevar a cabo este método y llegar a la calidad se debe evitar lo que se conoce en la filosofía de Deming las "enfermedades mortales" que son:

- Falta de constancia de propósito
- Énfasis en las utilidades a corto plazo
- La evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual
- Movilidad de la Alta Gerencia
- Manejar una compañía sólo basándose en cifras visibles
- Costos excesivos de garantía

Véase los cuadros 4-3 y 4-4 y compárense los métodos tradicional y actual para lograr la calidad.

Método tradicional para lograr la calidad

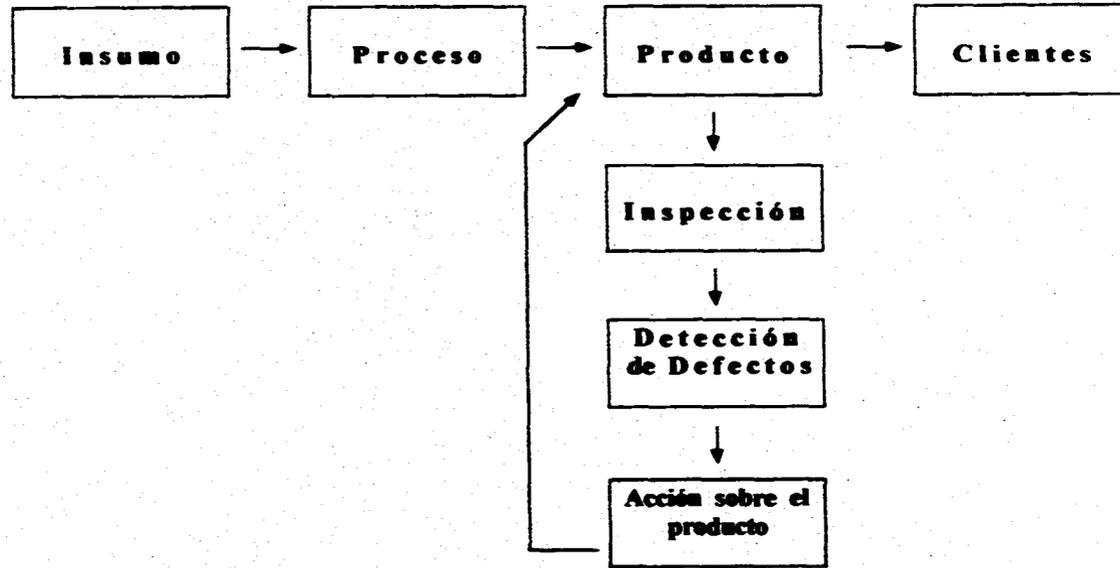


Ilustración 4-3³

³ Fuente: Apuntes del curso "La Calidad en el servicio". Lic. Mario Martínez Martínez.

Método actual para lograr calidad

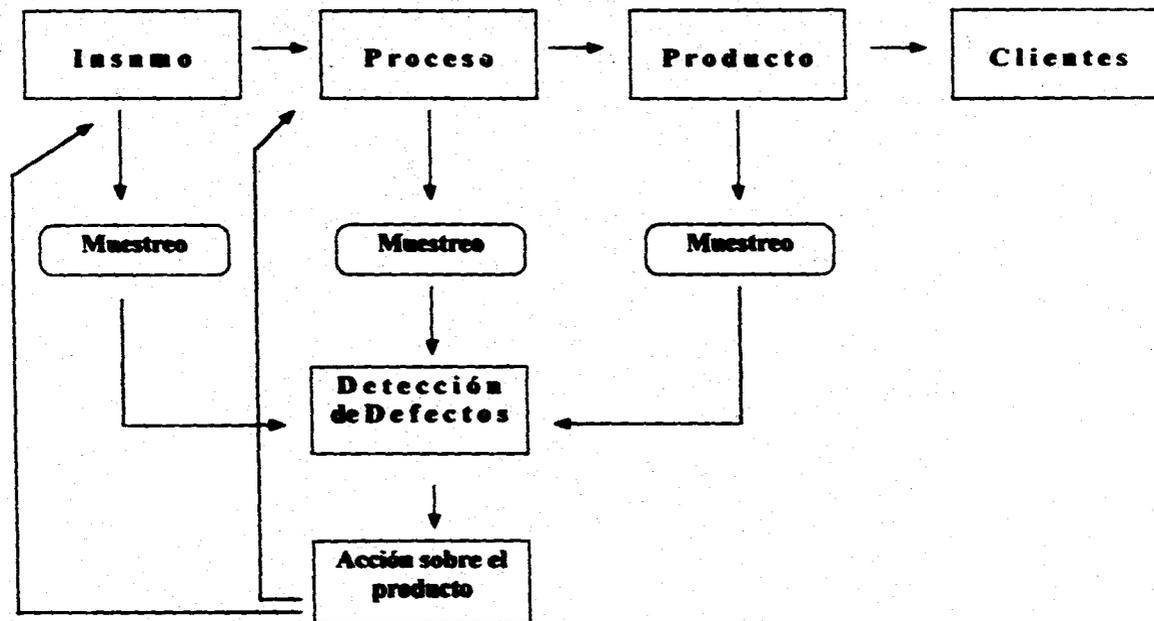


Ilustración 4-4 *

* Fuente: Apuntes del curso "La Calidad en el servicio" Lic. Mario Martínez Martínez

Definiciones personales de calidad

Las mejoras deseadas de uno mismo son parte de la definición personal de calidad. Al igual que como cualquier otro cliente, se debe distinguir entre las imperfecciones y las cualidades que se quisieran tener, el mensaje de calidad y el mensajero. Véase anexo II.

El sólo hecho de definir lo que se quiere activa barreras internas y externas para adquirirlo. Los estándares de calidad personal se definen como las pruebas que se usan contra uno mismo y en los demás, para ver se hace lo que se dice se haría. Con frecuencia es difícil resolver los siguientes elementos en la búsqueda hacia la automejora:

- **Potencial individual**
- **Interferencia de otros**
- **Límites en el entorno**
- **Creencias acerca de uno mismo**
- **Conocimiento profundo**
- **Dinámicas interpersonales**

La mayoría tiene el potencial individual para aprender en el trabajo y en la vida personal. Comprometerse a una automejora continua requiere cambiar la percepción de uno mismo, aumentar el conocimiento de la percepción que se tiene hacia la interferencia con los demás, así como de los límites del entorno.

No existe el conocimiento profundo sin aprendizaje efectivo, comunicación con el mundo exterior a través de lo aprendido previamente, filtros y creencias de conocimientos y acciones. Se es el instrumento a través del cual debe pasar el mensaje de calidad personal y de la organización.

La mejora continua implica un proceso que nunca termina. Sin embargo, los cambios requieren la ruptura de hábitos en procesos que se puedan medir y pensar en la auto mejora como un conjunto de muchos procesos pequeños. Cada uno de estos procesos tiene un principio, una parte media y un final, y cada paso del proceso tiene características únicas.

Empezar algo requiere motivación y cambiar de dirección la energía. En la búsqueda del primer paso de un cambio se enfrenta a dos decisiones inmediatas: qué cambiar y cómo crear energía para resolver las barreras a este cambio. Este trabajo no es fácil.

El paso central se caracteriza por el impulso. A la mitad de cualquier proceso fluye energía a través del proceso, creando rutas y patrones para cada uno de esos pasos y cambios. Conforme la energía fluye a través de un proceso, ocurren transformaciones grandes y pequeñas. Poder cambiar la mente o la meta, todo es posible. Véase anexo 12.

Los procesos tienen un punto final. El final se caracteriza por la falta de compromiso, una evaluación y, algunas veces, sentimientos ambivalentes. Puede haber descanso o extrema satisfacción por un trabajo bien hecho. También puede haber tristeza por la separación de un proceso agradable, o dolor por creer que el trabajo fue mal hecho, o que el proceso está lleno de defectos.

Por otro lado la automejora que es cambiar el proceso, requiere un gran dominio, la optimización de activos personales. Se domina cuando se pueden alcanzar sueños y metas personales. Para alcanzar este dominio se necesitan desarrollar algunas características personales.

Primero, *autoconciencia*, que significa estar listos para acceder información pasada o presente acerca de uno mismo. Cuando surge la pregunta sobre qué tipo de persona se es y qué se quiere de uno mismo, se sabe que hay que buscar las respuestas uno mismo.

Segundo, *autoconocimiento*, esto quiere decir que tan bien se puede contestar las preguntas acerca de la propia historia física, social, emocional, intelectual, espiritual, personal y de carrera. Esta habilidad para examinar el pasado da la base para comparar observaciones personales con retroalimentación de otros.

Finalmente, *autodisciplina*, que quiere decir, hacer que el comportamiento sea de acuerdo con los sueños y metas personales. Está es la energía que da pensamientos, sentimientos y acciones.

El pasado, presente y futuro son facetas importantes de cada uno que se debe respetar y tratar de balancear.

La calidad personal

Uno mismo es la ventaja más grande con que contribuir a nuestra organización, familia y relaciones de calidad. Por lo tanto vale la pena invertir tiempo en uno mismo y apreciarlo como una ventaja. La gente motivada produce

más que aquellos que no lo están. La autodisciplina puede dar hábitos sanos y positivos, ayudar a vencer las tensiones y a poder cambiar. Conforme se dedica tiempo, pensamientos y energía a examinar el trabajo y productividad personal, se crea un potencial enorme de conocimientos y se eliminan desperdicios, frustraciones que no sirven para nada, además de dolor. Se puede emplear la percepción del autoconocimiento y las herramientas de mejora continua de calidad, para estudiar y mejorarse a uno mismo. Véase anexo 13.

La mayoría de las personas quieren calidad. Pero definir calidad personal y su importancia en el trabajo y vida son tareas tan complejas como uno mismo.

Es fundamental resaltar los siguientes principios para la calidad:

- Todo el trabajo es parte de un proceso.

Se tienen clientes y proveedores, internos y externos, en los negocios.

- Todos los procesos tienen variaciones.

Esforzarse para entender las variaciones en el trabajo que se hace. Mientras se vigilan y registran los procesos en el trabajo se pueden ver y entender las variaciones naturales del proceso en el que se está trabajando.

- La gente es la clave.

Las personas que hacen el trabajo son los expertos que saben dónde está el desperdicio. Debe existir un ambiente donde todo mundo sienta que mejora al proceso de trabajo y eliminar el desperdicio en un sistema, es en el interés propio de los trabajadores.

La mejora continua de calidad (CQI -Continuous Quality Improvement-) es un nuevo modo de percibir y manejar la interacción entre clientes y proveedores, así como entre la gente, lugares de trabajo, materiales, equipo y procesos que trabajan al mismo tiempo para producir resultados. La mejora continua de calidad nace de sistemas pensados para todos los clientes, internos y externos, con énfasis en retroalimentación continua. Los cambios en un proveedor pueden brindar costos menores para el cliente.

Sin embargo, también pueden brindar una durabilidad menor del producto, aumento de reclamaciones de los clientes, costos inesperados, así como la pérdida de ventas repetitivas.

El mundo cambia continuamente. Los productos que satisfacían las necesidades del año pasado tal vez se conviertan en obsoletos muy pronto. Se debe entonces, saber cómo diseñar, entregar y mejorar continuamente los productos y servicios. Se debe entender cómo se mantiene al corriente de los avances tecnológicos, la proliferación de información y la competencia global.

Es necesario e indispensable estudiar y aprender de los clientes, competidores y amigos, vecinos, gobierno, investigadores, ahora y siempre. Quizá es esa la razón por la cual las compañías japonesas exportadoras han sido tan exitosas.

La industria ha sido muy buena desarrollando tecnología nueva en forma de equipos y herramientas. Hoy en día la ingeniería computarizada compleja junto con técnicas de distribución global, robots en la fabricación de automóviles y telecomunicaciones a través de satélites envían mensajes rápidamente a través del mundo, en segundos.

Sin embargo, la industria, no ha sido tan buena en desarrollar nuevos métodos para que la gente ataque y resuelva problemas de rutina que se encuentran cada día. Se debe entender que cuatro tipos de conocimiento profundo son básicos para lograr la calidad orientada al cliente:

- Conocimiento de la organización como un sistema.
- Conocimiento de variación y predicción.
- Conocimiento de la raíz de las causas de las variaciones.
- Conocimiento y habilidad para motivar gente.

La palabra clave en la mejora continua de la calidad es *calidad*. Usualmente se define a la calidad como alcanzar o exceder con valor agregado las expectativas de los clientes. La calidad requiere, en última instancia, conformidad con los requerimientos del cliente a través de servicios y productos, sin desperdicios ni defectos. Con calidad se obtiene la satisfacción del cliente, menos procesos, menos pérdidas de ventas y desperdicios, bajan los costos de producción y se incrementa la participación en el mercado.

Se puede ver la calidad como una relación que contiene tres partes importantes de un proceso de mejora continua de calidad. Se muestra la calidad como dependiente de profundos principios científicos y del trabajo en conjunto de todos. Véase ilustración 4-5.

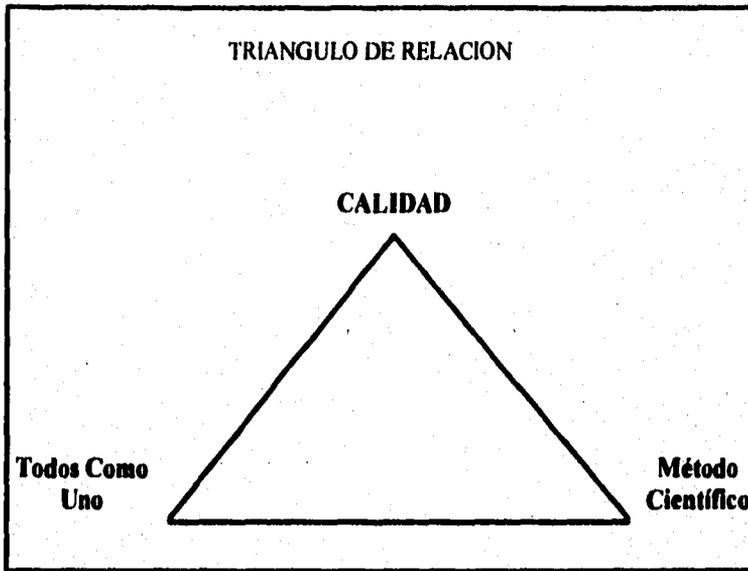


Ilustración 4-5⁵

La psicología ayuda a entender a las personas y su interacción con otros, así como las circunstancias dentro de cada sistema de gerencia. Los puntos principales para trabajar con la gente incluyen:

- Las personas aprenden de diferentes modos y a diferente velocidad.
- Los líderes tienen la obligación de hacer cambios en el sistema gerencial que permitirán alcanzar mejoras.
- La motivación intrínseca es crítica para todas las personas
- "Todos somos únicos."

⁵ Fuente: Los Principios Deming. Jeffrey E. Lickson

Aunque se es único, se necesitan algunas de las mismas cosas, como son relación con otra gente, amor y estima de los demás, y respeto y autoestima. Las circunstancias ofrecen dignidad y autoestima a algunas personas, y les niegan a otras estas ventajas. Los sistemas gerenciales que se les niegan a los empleados, además de dignidad y autoestima disminuirán su motivación intrínseca. Véase anexo 14.

LA FILOSOFIA DE MEJORA CONTINUA DE CALIDAD

La mejora continua de calidad requiere una filosofía de operación para soportarla. Algunos de los factores que son considerados importantes para llevar a cabo dicha filosofía son:

- Quitar las causas de los problemas en un sistema lleva a una mejora de calidad y productividad.
- Quien más sabe acerca del trabajo en sí es la gente que lo hace.
- La gente quiere estar involucrada, hacer bien su trabajo y sentir que es un contribuyente valioso.
- La mala relación entre los trabajadores y la gerencia es contraproducente.
- Los procesos estructurados para resolver los problemas, usando técnicas gráficas, producen mejores soluciones que los procesos sin estructura.
- Las organizaciones tienen fallas esperando ser descubiertas.

Se consideran los siguientes puntos para transformar a los gerentes en las organizaciones. La transformación de la gerencia pudiera, entonces, guiar a la transformación del trabajo.

- Crear constancia de propósito, una declaración a todos los empleados acerca de los propósitos y finalidades de la organización, que se refleje en las acciones gerenciales.
- Aprender la nueva filosofía.
- Entender el propósito de inspección: mejorar el proceso y reducir costos.
- Terminar con la práctica de premiar los negocios únicamente mediante precio.
- Mejorar constantemente y por siempre, el sistema de producción y servicio.
- Instituir capacitación para nuevas habilidades.
- Enseñar e instituir liderazgo.
- Desterrar el miedo, crear confianza y un clima para la innovación.
- Optimizar el esfuerzo de equipos, grupos y unidades de trabajo hacia la finalidad y propósito de la organización.
- Eliminar exhortos o lemas para la fuerza del trabajo.
- Aprender las posibilidades del proceso y cómo mejorarlas.
- Eliminar las barreras que le quitan a la gente el orgullo de sus habilidades.
- Alentar la educación y automejora de todos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.

Las empresas de occidente hacen mucho por cuidar el mantenimiento y poco por la innovación a diferencia de las empresas japonesas. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación; por otro lado la innovación se refiere las actividades dirigidas a mejorar los actuales estándares. El enfoque occidental es entonces que cada empleado basa su trabajo en los estándares existentes impuestos por la administración y los mantiene a través de capacitación y disciplina.

Es cuestión de hacer un cambio en la cultura. En el enfoque japonés, la administración fija cada vez estándares más altos y los empleados son los encargados de cumplir con ellos, cuando se alcanzan estos estándares se fijan ahora otros más altos, esto hace que constantemente los empleados estén mejorando cada día dando sugerencias ya sea en forma individual o en grupo. Son ellos los encargados de lograr los nuevos estándares y para ello se les deja a su conocimiento y experiencia para lograrlo.

Las relaciones de calidad se caracterizan por respeto mutuo y participación emocional controlada. No se caracterizan por ausencia de emoción. Autocontrol y paciencia, entre otros, son ingredientes importantes en la creación de las relaciones.

Crear energía en las relaciones requiere autodisciplina y evitar vaciar o proyectar los sentimientos y necesidades en la otra persona. Se debe concentrar la energía en ser más sensibles hacia las necesidades emocionales de los demás, entender y responder correctamente esas necesidades en la interacción con otros. Véase anexo 15.

CAPITULO 5

CAMINO HACIA LA CULTURA DE CALIDAD

5.1 Cultura Empresarial

Definiciones de Cultura:

- Cultura es todo lo creado por el hombre colectivamente
- Formas de vida humana
- La manera humana de enfrentar los problemas de la existencia
- Conjunto de conocimientos, creencias, actitudes, costumbres que tiene la colectividad humana

La cultura es el resultado del aprendizaje de un grupo. Cuando algunas personas tienen que afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución, se encuentran en la situación de la formación de la cultura.

Schein la define como:

Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros. Como el modo correcto de prescribir, pensar y sentir esos problemas.

Cómo adquirir una visión más amplia de la cultura de una empresa

Para lograrlo es necesario un mejor entendimiento de la dinámica de cultura y tener una respuesta a preguntas como: ¿Qué hace la cultura? y ¿A qué funciones sirve? La cultura resuelve problemas prácticos en cuanto a su supervivencia y adaptación en el medio que la rodea y en cuanto a la integración de sus procesos internos con el objeto de fortalecer su capacidad de supervivencia y adaptación. Sirve a las funciones de: adaptación externa y a funciones de adaptación interna. Véase ilustración 5-1 un modelo alternativo de la empresa hacia la cultura de calidad.

Un Camino Alternativo hacia la Cultura de Calidad

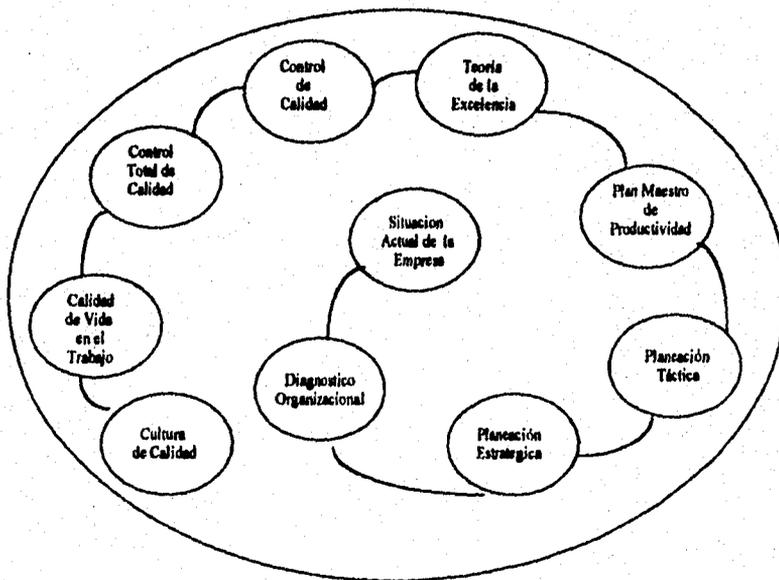


Ilustración 5-1

Herramientas administrativas disponibles para la formulación de estrategias competitivas

Las herramientas que actualmente están utilizando las empresas para fundamentar y formular sus estrategias competitivas son básicamente las siguientes:

- 1. Justo a Tiempo**
- 2. Reingeniería de Procesos de Negocios**
- 3. Las 4 E's de Innovación y Mejora continua**
- 4. Benchmarking**

Justo a tiempo (JIT)

Esta herramienta se introdujo en occidente en 1978, como una técnica inicialmente desarrollada por la compañía Toyota con principios básicos de producción que han sido utilizados exitosamente en todo el mundo. La técnica Justo a Tiempo busca eliminar el desperdicio operativo a través de:

- Sincronizar un flujo continuo de producción según la demanda de mercado.
- Ofrecer velocidad y calidad.
- Reorganizar operaciones.
- Eliminar actividades que no agregan valor.
- Reducir tiempo de manufactura.
- Eliminar inventarios.

Esta herramienta hace hincapié en poner y mantener bajo control el proceso de producción, además de que elimina todo lo que implica desperdicio en el proceso de producción, desde compras hasta distribución.

Los componentes básicos para eliminar el desperdicio en el proceso de distribución son:

- Imponer equilibrio, sincronización y flujo en el proceso fabril
- Actitud en la organización hacia la calidad: "hacerlo bien a la primera vez"
- Participación de los empleados

El concepto de desperdicio es todo lo que sea distinto de los recursos mínimos absolutos en materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto.

Es necesario entender por recursos mínimos la cantidad de recursos necesarios y suficientes para hacer eficiente la producción, como por ejemplo:

- Un sólo proveedor, si este tiene capacidad suficiente
- Nada de personas, equipos ni espacios dedicados a rehacer piezas defectuosas
- Nada de existencias de seguridad
- Ningún tiempo de producción en exceso
- Nadie dedicado a cumplir tareas que no agregan valor

El valor agregado es el conjunto de actividades que únicamente producen una transformación física del producto. Algunas de las actividades que no agregan valor son: supervisar, controlar, dar órdenes, llamar la atención, mover, almacenar, transportar, esperar, descargar, etc.

Los principales beneficios de la técnica Justo a Tiempo pueden ser resumidas de la siguiente forma:

- Reducción del tiempo de producción
- Aumento de productividad
- Reducción de los costos de calidad
- Reducción de inventarios
- Reducción del tiempo de preparación
- Reducción de espacios

Reingeniería de procesos de negocios (BRP: Business Process Reengineering)

La Reingeniería se define como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

El énfasis de la reingeniería es que las empresas alcancen el dominio competitivo más que la igualdad con sus competidores. Las empresas exitosas son aquellas que simultáneamente satisfacen a sus clientes, dominan el mercado e incrementan sus ganancias.

Para dominar el mercado, las empresas deben reinventar sus operaciones. La reingeniería administra los procesos, no las funciones, y busca concentrarse en los "Procesos Corazón de la Empresa".

Con esta herramienta se busca generar un producto o servicio que el mercado perciba que es el mejor, y se logra que la organización esté en capacidad de competir en mercados internacionales. Además con la reingeniería el cliente ya no es el "rey"

sino una parte integral del equipo que ayuda a encontrar como reestructurar el proceso de la empresa, y a veces el del cliente, para que éste quede totalmente satisfecho y la empresa sea más rentable. Véase anexo 16.

La reingeniería es un arma poderosa para enfrentar los retos de la nueva era ya que nos permite:

- **Simplificar**
 - Eliminar procesos, pasos, copias, firmas
 - Compactar procesos
- **Eliminar controles**
- **Profundizar en la voz del cliente**
- **Atribuir mayor responsabilidad y autoridad (facultar)**
- **Buscar el orden natural**
- **Plantear múltiples opciones para dar versatilidad al proceso**
- **Reubicar el proceso (que se haga donde tiene que hacerse)**

Con la ayuda de la reingeniería se obtienen los resultados con mayor rapidez, agilidad, menos costos, flexibilidad, versatilidad, variedad y competitividad, así como una mayor lealtad por parte de los clientes. No jefes, sino facilitadores, entrenadores, asesores y líderes, más equipo, menos individualismo, más educación y desarrollo, además de capacidad y capacitación. Y por último más libertad con responsabilidad.

Las 4 e's de Innovación y Mejora Continua

Todo esfuerzo de mejora organizacional está fundamentado en dos principios básicos:

- **Innovación**
- **Mejora continua**

Innovación

Es la capacidad de la organización para lanzar al mercado nuevos productos o servicios, nuevos sistemas de comercialización, nuevos procesos y en general, hacer realidad las nuevas ideas y teorías.

Mejora Continua

Es la capacidad de la organización para hacer retoques y adaptaciones a los productos, sistemas, empaques, procesos e ideas que está aplicando en la actualidad.

La innovación se logra aplicando las cuatro E's:

- **Eliminación**
- **Evolución**
- **Experimentación**
- **Estandarización**

A su vez, el Mejoramiento Continuo implica el movimiento constante de estas cuatro E's:

Eliminar: El desperdicio, así como la falta de comunicación entre los departamentos, la resistencia al cambio de sistemas, actitudes individualistas, burocracia y la rotación del personal.

Evolucionar: En cuanto a la evaluación adecuada del desempeño en la excelencia en el Servicio al Cliente y en las operaciones. Así como en las instalaciones, maquinaria y equipo, también en el programa de educación y entrenamiento general.

Experimentar: En nuevos productos, otros mercados, escuchar la voz del mercado. En el diseño de experimentos en el mercado actual, en nuevas tecnologías de fabricación y en la reestructuración organizacional.

Estandarizar: Los sistemas de Calidad, las políticas y procedimientos, los flujos de información interna y externa, los sistemas de reclutamiento y selección de personal y los sistemas y formas de comunicación

El Benchmarking

El Benchmarking nace en 1979 cuando se desarrolla la idea en una situación de crisis. Es un proceso que busca las mejoras prácticas que conducen a un rendimiento o desempeño superior.

Ayuda a conocer los puntos positivos y negativos (fuerzas y debilidades) de la empresa, a comprender concretamente a la competencia, a adquirir nuevas ideas y nuevas tecnologías probadas, a buscar el cambio. Se basa en la información, pone a

las empresas en un contexto de realidad, permite conocer la realidad del mercado y a hacer evaluaciones confiables.

Es el proceso continuo de medición de productos, servicios y prácticas contra los competidores más calificados o contra aquellas empresas reconocidas como líderes en la industria. Se dice que el Benchmarking es como copiar inteligentemente, que es aprender lo mejor de los demás.

Los pasos de la filosofía básica del Benchmarking son:

- Conocer nuestra operación
- Conocer a nuestros competidores líderes
- Diferenciar capacidades: positivas y negativas
- Incorporar lo mejor (aprender de los líderes)
- Ganar superioridad

Los elementos que resultan indispensables para superar las barreras y obstáculos que se pueden presentar hacia el camino de una cultura de calidad y poder así estar en la capacidad de dirigir una cultura de calidad total y que son indispensables en el proceso son: Véase ilustración 5-2.

1. La visión clara de la necesidad del cambio, lo que aumenta la convicción acerca de la importancia de la calidad por parte de los miembros de la organización y reduce la resistencia a las transformaciones.

2. Una planeación estratégica en la cual se defina el rumbo y las características de la organización y que incluya objetivos estrechamente vinculados con la mejora continua de la calidad y la productividad.

3. El liderazgo hacia la cultura por parte del director general y sus más cercanos colaboradores, que son quienes modelan el comportamiento del resto de las personas a través del ejemplo.

4. El fomento al trabajo en equipo, especialmente entre áreas distintas de la empresa que deben actuar de manera interdependiente, hacia los logros y reconocimientos de carácter individual.

5. Una filosofía orientada a la satisfacción de los clientes y usuarios, es decir, una manera de pensar que influya en las prácticas empresariales y que sea guiada por un conocimiento cercano a las necesidades y expectativas de los clientes que adquieren el servicio.

6. El establecimiento formal y duradero de modificaciones en la organización y en los sistemas para asegurar la constancia en la mejora continua de los procesos de transformación de la empresa.

7. La formación del personal de la empresa en los conceptos, estrategias y técnicas que se requieren para funcionar adecuadamente en un ambiente de calidad y productividad.

8. La evaluación de los resultados obtenidos, en relación con los niveles internacionales, lo cual seguramente servirá como un mecanismo de retroalimentación al proceso de transformación de la cultura de la organización.

ELEMENTOS INDISPENSABLES EN UNA CULTURA DE CALIDAD



Ilustración 5-2

Las barreras que se pueden presentar y pueden llegar a ser un obstáculo en un momento dado hacia una cultura de calidad y que deben ser tomados en consideración son:

- La falta de decisión y de convencimiento de la alta dirección.
- La desvinculación de la calidad y la planeación de la empresa.

- Las incogruencias y temores en el liderazgo.
- Las luchas por el poder en el grupo directivo.
- La lejanía del cliente y la sordera ante sus opiniones.
- La inconsistencia en la mejora debida a la organización y los sistemas de la empresa.
- El desconocimiento de los conceptos, métodos y herramientas para lograr una cultura de calidad.
- La impaciencia por lograr resultados espectaculares a corto plazo.

Cada uno de los elementos descritos anteriormente son útiles para superar los obstáculos en la transformación de una empresa hacia la implantación de una cultura de calidad, si se logran conjuntar estos elementos se puede obtener una filosofía de calidad para lograr el proceso de cambio cultural. Véase anexo 17.

CAPITULO 6

EL SERVICIO

6.1 La Calidad en el Servicio al Cliente

Después de haber realizado una investigación la conclusión es la siguiente: existen dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de procedimientos y la personal. Ambas son importantísimas para dar CALIDAD en el servicio.

La escala de procedimientos de la calidad en el servicio, consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios. Véase anexo 18.

La escala personal de la calidad en el servicio, es la manera en que el personal de servicio (haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes. Véase anexo 19.

Razones por las que la calidad en el servicio es importante

• Desarrollo en la industria de los servicios

Hoy más nunca hay negocios que prestan servicios. Casi la mitad de los negocios prestan o se relacionan con los servicios y le dan empleo a una tercera parte, aproximadamente, del gremio laboral. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

• Mayor competencia

La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

- **Más conocimientos sobre los consumidores**

Hoy se tienen más conocimientos acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra que ponga atención especial al servicio.

- **La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente**

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible.

El sentido común indica que el éxito que se obtenga con los clientes aumentará los ingresos, ya sea en aumentos de sueldo o gratificaciones, además de facilitar los ascensos. Pero independientemente del dinero, el éxito con las relaciones con el cliente también brinda muchos beneficios personales.

Un gran número de empleados de servicio a clientes fracasan por su actitud. Si no se hace lo posible por tener una buena actitud desde el principio es muy posible quedar fuera de la realidad antes de haber comenzado. Nada es mejor que el servicio al cliente que **transmitir una actitud positiva** hacia aquéllos con los que se tiene contacto. La actitud que uno proyecta a los clientes depende principalmente de la manera en que se ve el trabajo.

Una buena manera de proyectar una actitud positiva es a través de la apariencia personal. Nunca se tendrá una segunda oportunidad de dar una buena impresión ya que la primera impresión es decisiva.

La gente con éxito en los puestos de contacto con clientes debe comunicar una autoimagen positiva hacia ellos. Se sabe que el lenguaje corporal puede representar más de la mitad del mensaje que se desea comunicar.

Los siguientes elementos pueden ayudar a expresar mejor un lenguaje corporal:

- Mantener la cabeza en alto
- Mover los brazos en forma natural y con sencillez
- Los músculos faciales deben estar relajados y bajo control
- Mantener una sonrisa natural
- Controlar el movimiento corporal, ni forzado ni demasiado informal
- Sostener una mirada con la gente con la que se esta hablando.

El tono de la voz, o la manera de decir algo, es a menudo más importante que las palabras usadas. El tono de voz usado con los demás puede determinar la diferencia entre:

- Un éxito aceptable en el trabajo y gran éxito en el trabajo.
- Un servicio aceptable al cliente y calidad en el servicio al cliente.

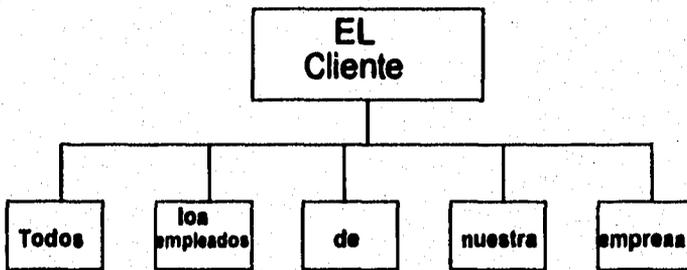
Sugerencias a seguir para lograr una excelente imagen con los clientes:

Mantener una voz suave y tratar de no agitarse aún cuando se este enojado, procurar evitar no hablar más rápido cuando se esta nervioso, mantener un tono de voz cálido y comprensivo con los demás al estar en una situación difícil, así como sostener el tono de voz en la mayor parte de las situaciones, en la medida de lo posible explotar al máximo si se cuenta con la suerte de tener una voz clara, directa y natural.

Las relaciones con el cliente forman parte del trabajo, no son una extensión del mismo, es decir que no hay nada más importante para una empresa que sus clientes. Sin ellos, la empresa no existiría. Los clientes satisfechos son esenciales para el éxito de la empresa.

El negocio crece gracias a clientes satisfechos. Ellos no solamente regresan, sino que atraen a sus amistades. La calidad en el cuidado del cliente se aprende, no se hereda, esto significa que de la misma forma que se domina cualquier actividad, para sobresalir en el cuidado del cliente se requiere práctica y experiencia. Cuanto más se invierte, más se recibe. Ver la siguiente figura:

Cadena de mando: El Cliente es el jefe



Es importante que tomar en cuenta lo siguiente: Se debe saber lo que los clientes quieren, necesitan, sienten, piensa, si están satisfechos y por último si regresarán.

Puntualidad

Conocer las necesidades de tiempo de los clientes es decisivo para poder brindar un servicio de calidad. Ir un paso antes que el cliente resulta importante ya que muchas veces esto puede evitar retrasos y el cliente se llevará una excelente imagen del servicio.

Para ello se presentan las siguientes cuestiones: Si realmente se han tomado en cuenta todas las necesidades del cliente, así como preguntar qué otra cosa podría necesitar el cliente y por último cuestionar cómo mejorar hoy el servicio del cliente. Después ofrecer o prestar el servicio sin que el cliente lo solicite.

La atención es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y querer. Va más allá de la puntualidad y anticipación porque exige la sintonía con las necesidades humanas de los clientes.

Para atender al cliente se necesita sensibilidad. La detección de las necesidades del cliente requiere ser sensible a las señales tanto verbales como no verbales que estos envían (a veces sin darse cuenta), así como la empatía, etc. La empatía es la sustancia de la que esta hecha la comprensión. Esto significa ponerse en el lugar del cliente. Ver la situación a través de "sus ojos". Preguntarse "Si yo fuera el cliente, ¿qué querría?".

Las necesidades básicas del cliente pueden ser resumidas de la siguiente manera:

Necesidad de ser comprendido

Aquellos que eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que se envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

Necesidad de ser bien recibido

Ninguna persona que este tratando con el productor y se sienta como extraña regresara. Las personas necesitan sentir que se alegre de verla y que su asunto es importante para el productor.

Necesidad de sentirse importante

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos gusta sentirse importantes. Cualquier cosa que se haga para hacer sentir que al cliente especial será un paso en la dirección correcta.

Necesidad de comodidad

Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica; la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada, y la confianza de que se satisficieran sus necesidades.

Es igualmente importante el saber escuchar, ya que esto permitirá que los clientes expresen libremente sus inquietudes y poder tener un mejor criterio de lo que realmente ellos desean ya que son ellos realmente quienes conocen el problema a fondo. Para aprender a escuchar a los clientes y de esta manera obtener una valiosa e incalculable fuente de información es dejar que el cliente hable, que él mismo exprese su problema y no interferir cuando lo está haciendo, evitando en todo

momento las distracciones, también es muy importante que fijar toda la atención concentración en lo que la otra persona esta diciendo, una vez que el cliente ha expuesto su problema buscar un significado real y por último darle retroalimentación.

6.2 Dirección de los Servicios de Calidad

La dirección de los servicios al cliente comienza al nivel de los servicios que la organización ofrece. Si se pone en práctica en forma apropiada conducirá al nuevo nivel que se desea; en resumen, la dirección de servicios al cliente conducirá a la organización desde donde se encuentra hoy hasta donde se quiere llegar.

La perspectiva de los servicios al cliente afirma que la actividad de mayor importancia a la cual se dedica una organización es la interacción con el cliente. Cuando el encuentro de los servicios al cliente se convierte en el momento de la verdad para una organización, todo el enfoque de esa organización se vuelve al revés, literalmente hablando.

La perspectiva de los servicios al cliente toma en cuenta que toda interacción tiene profundas consecuencias en el éxito de la organización como un todo. Esto sitúa el poder y la autoridad de la organización al nivel del contacto con el cliente; y cuando ese poder y esa autoridad son verdaderamente respetados, y cuando las prioridades de la organización se enfoca con seguridad sobre el punto de contacto con el cliente, comienza a emerger la perspectiva de los servicios al cliente.

Como función crítica de una organización, los sistemas de contacto con el cliente necesitan dirigirse con el mayor grado posible de esclarecimiento; más todavía, la dirección de los encuentros de los servicios requiere en sí misma un

conjunto especial de conocimientos y habilidades. En otras palabras, la dirección con éxito de los momentos de la verdad necesita que uno y la organización no solo tengan una perspectiva de los servicios al cliente, sino que se dirijan en cierta forma.

A continuación se presentan dos perspectivas de la organización:

La perspectiva tradicional

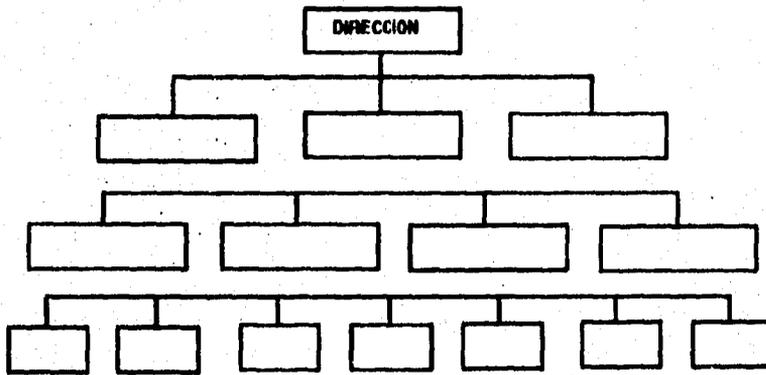


Ilustración 6-1¹

En este enfoque se muestra la perspectiva tradicional de la empresa donde el mando viene se arriba y la comunicación fluye hacia abajo, es decir las decisiones que se toman vienen de los directivos y las ordenes sólo se cumplen.

¹ Fuente: Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente. William. B. Martin

La comprensión del cliente

La comprensión del cliente sirve como punto de referencia para las cuatro etapas siguientes en el ciclo de la dirección de los servicios al cliente. Esta etapa ayuda a definir específicamente el servicio que se presta. En esta etapa es importante tener en cuenta las siguientes preguntas que son fundamentales para tener una mejor visión de las necesidades de los clientes: ¿Cuál es el nicho específico de servicios? , ¿Cuáles son las características de los servicios que se brindan? , ¿Quiénes son los clientes y qué es lo que desean?, ¿Cómo lo ven a uno los clientes?

El desarrollo de algunas respuestas a las anteriores preguntas permitirán dirigir todos los esfuerzos para los servicios al cliente en la dirección correcta, hacia ellos mismos.

La comprensión del propio mercado es crítica para alcanzar el éxito como organización; esto es especialmente cierto cuando se trata de la prestación de servicios al cliente. La habilidad del enfoque de esfuerzos es vital para la prestación de servicios de calidad al cliente. Por eso es importante comprender totalmente este segmento, de la industria en la cual se trabaja. Esta área de enfoque es el segmento de servicios, el cual se encuentra determinado por dos factores:

- Los servicios específicos prestados.
- Los clientes que constituyen el objetivo.

Una vez definido el segmento específico de servicios, se debe identificar la base de los clientes objetivos.

Los clientes pueden ser individuos, organizaciones o partes de organizaciones. A continuación se presentan categorías usadas comúnmente para describir los clientes objetivos:

INDIVIDUALES	ORGANIZACIONALES
Tamaño/Números	Tamaño/Números
Nivel de Ingresos	Nivel de Ventas
Ubicación	Ubicación
Intereses	Industria/Función

Las siguientes ideas pueden ayudar a establecer un perfil para identificar a los clientes.

Valores y creencias

Los valores y creencias constituyen el núcleo principal de lo que es importante para los clientes. ¿En qué creen?, ¿Qué es bueno para ellos?, ¿Qué es lo sagrado?

Actitudes

Las actitudes constituyen la manera de ver las cosas. Las actitudes comunes reflejan el modo de ver la vida, el trabajo, el matrimonio, los compromisos, la forma de hacer negocios, etcétera.

Hábitos y normas sociales

Los hábitos y las normas sociales constituyen conductas comúnmente aceptables. ¿Cómo se comportan las personas?, ¿Qué hacen?, ¿Cuál es la forma "correcta" o "incorrecta" de hacer algo?

Preferencias

Las preferencias son las cosas que le gustan a los clientes. ¿Qué les gusta cuándo se les da a elegir lo que escogen?

Expectativas

¿Qué esperan los clientes? , ¿Qué es lo que quieren cuando hacen negocios?

Fijación de criterios para servicios de calidad

En la segunda etapa del proceso de la dirección de los servicios al cliente, se debe comenzar a transformar las líneas generales de los servicios, de como las perciben los clientes a una imagen de servicios bien enfocada y precisa.

El primer paso es fijar criterios de servicios claros, concisos, alcanzables y realistas. Al establecer criterios, los servicios de calidad deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Establecer un objetivo:** Los criterios para los servicios por escrito fijan una meta (un objetivo) hacia la cual todas las personas en el grupo de servicios pueden dirigir sus esfuerzos, dándoles una idea clara de lo que deben alcanzar y a qué altura alcanzarlo.
- **Comunicar expectativas:** Los criterios para los servicios que son claros, concisos, alcanzables y realistas forman una base común de expectativas en la conducta en los servicios. Al hacerlo se comunican las expectativas, en forma clara y precisa, a todos los que están involucrados en los servicios al cliente.

- **Desarrollar una valiosa herramienta para la dirección:** Una vez que se ha desarrollado una lista completa de los criterios para los servicios, éstos pueden formar parte de los perfiles para contratar al personal, para la descripción de las labores y para tomar decisiones al contratar a los empleados. Estos criterios también pueden extenderse fácilmente a los esfuerzos de capacitación.

La misma naturaleza de los servicios que se prestan indicará cuáles criterios son mas importantes que otros. No todos los criterios pueden crearse con las mismas prioridades. A continuación se presentan algunos ejemplos que explican el porqué.

Situación A

Si los servicios que la empresa presta son totalmente mediante máquinas o por correo, la dimensión personal del mismo quizá tenga muy poco o nada que ver en la calidad del servicio prestado al cliente.

Situación B

Si los servicios prestados se realizan completamente por teléfono, algunos de los criterios, como por ejemplo, la apariencia, ocuparán una importancia secundaria en relación con otros en las dimensiones de los procedimientos y personal.

Situación C

Si los servicios prestados comprenden un contacto personal directo con los clientes, la importancia relativa de los criterios de la dimensión personal a la dimensión de los procedimientos puede variar con la naturaleza de los servicios. Por ejemplo, si el grupo de servicios actualmente presta el servicio o es representante del servicio que se dará más tarde, se podría establecer alguna diferencia sobre como se asignan las prioridades a los criterios de los servicios al cliente.

Formación de un grupo ganador de servicios al cliente

Todo el trabajo que se haga creando criterios de servicios de calidad al cliente, tendrán muy poco impacto en la organización y en su imagen de servicios si no se ponen a trabajar para la empresa. Se pueden poner a trabajar los criterios de servicios si se forma un grupo ganador de servicios al cliente.

En esta etapa se presentan seis pasos a seguir para lograr conformar un excelente equipo de servicios al cliente.

Primer paso:	Diseñar las labores de los servicios de calidad al cliente.
Segundo paso:	Escribir las especificaciones de las labores en términos de los servicios de calidad al cliente.
Tercer paso:	Examinar a las personas que solicitan trabajo para comprobar sus capacidades en relación con los servicios de calidad al cliente.
Cuarto paso:	Adiestrar en la habilidades para los servicios de calidad al cliente.
Quinto paso:	Practicar la habilidad para el liderazgo en la calidad.
Sexto paso:	Alentar un ambiente de respaldo dentro de la organización.

Verificar que se están haciendo bien las cosas

La cuarta etapa consiste en verificar regularmente como se están haciendo las cosas y para ello se debe mantener la imagen de servicios en la que se ha estado trabajando para crearla, desarrollando un sistema para supervisar el desempeño de las labores por parte del grupo de servicios al cliente. Esta etapa repasa tres sistemas de medidas utilizables para comprobar la calidad de los servicios prestados.

A continuación se presentan la ilustración siguiente que contiene los sistemas para comprobar la calidad de los servicios al cliente:

1. Sistema de Intervención de los Servicios.
Lo que permitirá concentrarnos en los indicadores claves de la calidad del servicio



2. Un sistema de retroalimentación por parte de los clientes.
Con lo que se dará énfasis a la accesibilidad a los clientes sobre una base práctica.



3. Un sistema de retroalimentación por parte de los empleados.
Con lo que se mantendrá a todo el grupo en el camino apropiado y en la dirección correcta.

En la quinta etapa de la dirección de los servicios al cliente se plantean algunos planes de acción, que se pueden utilizar para crear un enfoque productivo en la solución de los problemas que se presenten.

Plan de acción 1:	Crear un ambiente de respaldo para solucionar los problemas de los servicios al cliente.
Plan de acción 2:	Usar a los grupos de servicios al cliente para identificar las áreas de problemas en los servicios de calidad
Plan de acción 3:	Hacer que el grupo de servicios al cliente sea un recurso para mejorar en el aspecto de los servicios.
Plan de acción 4:	Convertir los problemas y quejas de los clientes en oportunidades para reforzar las relaciones con ellos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La calidad se define como todas aquellas propiedades y características de un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes con oportunidad y a un costo razonable. Es también un proceso de mejora continua ya que las exigencias de los clientes van cambiando día con día.

Al adoptar un programa de calidad la dirección debe establecer las bases de lo que se persigue, y darlas a conocer a todos los involucrados para que así de este modo todos, la dirección y los empleados se comprometan con el programa de calidad. Estas bases deben coincidir con actitudes y valores tanto organizacionales como individuales como por ejemplo: conservar la lealtad de los clientes, aumentar la productividad, retención de los empleados mediante la capacitación y contribuir al desarrollo tecnológico.

Se debe tomar a la calidad como un estándar de medición para poder medir el trabajo. Medir si realmente se cumplió con lo que se propuso en un principio y son los clientes quienes evalúan el servicio que se les ofrece y esto se refleja en la constante petición de más pedidos, menos quejas, recomendaciones de los clientes con amigos y familiares, y por lo tanto, clientes más satisfechos por el servicio otorgado, aumento de clientes para la organización y reducción de costos

Un elemento que resulta de gran importancia para la alta gerencia es la capacitación a los empleados, esto los motiva a desarrollarse mejor. Esta capacitación debe reflejar intereses organizacionales y personales, es decir intereses que sean de impacto directo para la organización y también que satisfagan necesidades personales de cada empleado, de otra forma si solo proyectan beneficios

para la organización los empleados pueden perder motivación para recibir la capacitación.

El servicio, debe guiarse en su apreciación por el criterio del cliente que debe sentirse contento por lo que busca, por lo que paga y por lo que recibe, desde el mínimo detalle a partir del momento en que llega a solicitar el servicio hasta que le es ofrecido el mismo. Que el cliente en todo momento sienta satisfacción por lo que adquirió. Para una empresa no es sólo el tener un prestigio, sino demostrarlo y cultivarlo. Se debe lograr que el personal tome conciencia que el camino de la calidad va dirigido hacia la excelencia. Los cambios, sobretodo de actitud, llevan tiempo y por tanto, la paciencia por parte de la dirección debe brindarse en todo momento.

El liderazgo en las organizaciones debe contar con valores como son: la ética, la justicia, la verdad y el firme compromiso de defenderlos por encima de todo para lograr una estrategia de cambio hacia la cultura de calidad. Los líderes en las empresas deben comprender y tomar conciencia acerca del concepto de excelencia. La actitud que el líder adopte dentro de la organización y su cultura es fundamental ya que con el tiempo se convierte en la actitud de toda la organización.

En el ser humano la cultura representa su columna vertebral para tener una vida digna. Es importante contar con una escala de valores que influyan en forma definitiva para todos los aspectos de sus vidas.

La creación de una cultura de calidad se basa en el principio de que resulta más fácil crear un buen hábito que erradicar una mala costumbre. Los hábitos deben entonces ser: el querer cambiar, identificar qué se debe cambiar y la paciencia para llevar todos esos cambios ya que todo es parte de un proceso de mejora continua.

Es importante para lograr la calidad, que la dirección apoye en todo momento y tenga paciencia cuando se ha tomado la decisión de adoptar el programa de calidad, ya que esto requiere de un proceso a largo plazo y con el tiempo se verán los resultados. La calidad es algo que se debe ir acrecentando día con día, requiere modificar la forma de pensar y apoyarla, es decir es vital la actitud que se tenga para cambiar. La dirección debe apoyar con hechos y no sólo con palabras el cambio que se ha decidido seguir. En ocasiones es difícil cuando se comienza, sobretodo porque es algo a lo que normalmente no se está acostumbrado y se pueden cometer errores pero con paciencia y siguiendo algunos principios en nuestra persona se pueden lograr cambios en toda la organización.

El trabajo en equipo cada día más fuerte en la organizaciones, por ello resulta importante el trabajo con círculos de calidad. El trabajo con estos grupos debe implicar un proceso de aprendizaje compartido para crecer de manera continua y conjuntamente. Para vencer las barreras que se interponen en el desarrollo de los empleados se debe modificar la actitud de todos los involucrados en la organización hacia el trabajo, pero nada de esto se podrá dar sin que se den cambios filosóficos y estilos de liderazgos, si se logra dar, entonces el resultado es un alto grado de satisfacción, reconocimiento y realización de todos los participantes.

Dar autonomía y responsabilidad a los equipos de trabajo no debe significar que los gerentes ya no dirijan sino que debe significar que habrá menos gerentes que administren la empresa, ya que al manejar una empresa con modelos tradicionales es decir, de jefes supervisados por otros jefes, las empresas no estarán en condiciones de duplicar el negocio con una empresa del mismo tamaño. En cambio, esto si puede hacerse posible mediante los equipos autónomos.

Quienes se aventuran a elegir lo nuevo se quedan sin nada de momento, pero cuando uno puede elegir cambiar las reglas siempre queda un lugar en el futuro para la innovación y el optimismo.

ANEXOS

ANEXO 1
El reto de la calidad

La calidad es un blanco móvil: la competencia mejora, los clientes evolucionan y demandan cambios y escasean los abastecimientos. Revisar las siguientes sugerencias e indicar las que creemos que nos ayudaran a alcanzar nuestros objetivos personales y profesionales de calidad.

- Aprender todo lo que se pueda acerca de la calidad.
- Aplicar estándares de calidad en las tareas apropiadas.
- Culpar a otros cuando la calidad flaquea.
- Trabajar con otros para llevar a cabo los objetivos de calidad.
- No preocuparse por pequeñas inconsistencias.
- Saber cómo se relacionan nuestros objetivos de calidad con la misión de la organización.

A continuación escribir algunos retos de la calidad con el trabajo o con nuestra vida personal y escribir una o dos soluciones que puedan ayudarnos a vencerlos.

RETO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

SOLUCIONES

ANEXO 2
Examen de la conciencia de la calidad

La calidad comienza con conciencia. Nosotros debemos asegurarnos de tener claro esto por haber sido clientes. Nosotros hemos hecho varias elecciones basadas en la calidad: el lugar en el que vivimos o trabajamos, quienes son los nuestros amigos, qué tipo de vida nos gusta llevar.

Considerar cada una de la siguientes afirmaciones e indicar si son verdaderas o falsas, basándonos en nuestra actual conciencia de la calidad, tanto en el trabajo como en nuestra propia vida personal.

V/F

1. Calidad es prever los problemas y no tener que remediarlos más tarde.

2. La calidad siempre puede mejorarse.

3. El método "no seas tonto, no te compliques" es la mejor manera de asegurar la calidad.

4. La razón principal para llevar a cabo un programa de calidad es la satisfacción de los clientes.

5. No es necesario prestar atención constantemente a la calidad.

6. Las primeras impresiones no son importantes para crear un ambiente propicio para la calidad.

7. La calidad está en las cosas pequeñas al igual que en las grandes.

ANEXO 2-A

V/F

- _____ 8. Un programa de calidad debe contar con el apoyo del gerente para obtener éxito.
- _____ 9. Los principios de la calidad se comunican mejor oralmente.
- _____ 10. La mayoría de la gente quiere realizar trabajo de calidad.
- _____ 11. Los clientes prestan poca atención a la calidad.
- _____ 12. Un programa de calidad debe ajustarse a los objetivos de la organización y los planes de aprovechamiento.
- _____ 13. Calidad significa adaptarse a los estándares.
- _____ 14. La calidad debe operar en todos los aspectos del trabajo.
- _____ 15. Los estándares personales de calidad y los de calidad de un negocio tienen poco en común.
- _____ 16. La calidad requiere compromiso.
- _____ 17. La calidad se relaciona con el proceso tanto como con el objetivo.

ANEXO 3

La prueba de fuego: ¿Cumple con C-ALTA?

Este ejercicio define el desempeño requerido para saber si los que se espera del servicio es calidad, es decir si pasan la prueba.

- | SI | NO | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. El mecánico se toma dos días para acabar de reparar el auto. ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. El mismo mecánico avisa con anticipación cuanto tiempo le va a tomar el reparar el auto ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. Su pareja cancela, a última hora, un viaje de fin de semana. ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. Le cancelan otra vez una cita el mismo día que se iba a llevar a cabo. ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. Se siente un poco al sde salud y decide cancelar una cita e irse al cine. ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. Va a correr al parque y decide cortar por el prado para ahorrar tiempo y esfuerzo. ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. Se vence una hipoteca o una letra, pero como es viernes por la tarde, decide esperar hasta el lunes. ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. Se propone dejar de fumar pero le pide a sus amigos probadas de sus cigarros. De esta manera no esta fumando. ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. Para cancelar una cita con el médico, le llaman y le dejan un recado el día anterior. ¿C-ALTA? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. Su hijo se compromete a lavar el coche a cambio de usarlo en la noche. Decide no salir ese día pero de cualquier modo deja el coche lavado. ¿C-ALTA? |

ANEXO 4

En este ejercicio, la meta es calificar la actitud presente. Consiste en leer cada frase y encerrar en un círculo el número que se cree le corresponde. Si se encierra el 10, quiere decir que la actitud no podría ser mejor en esa área, si se encierra el 1, se está diciendo que la actitud no podría ser peor. Ser honestos.

1. Pienso que mi jefe calificaría mi actitud actual con un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Dada la misma oportunidad, mis compañeros de trabajo y mi familia calificarían mi actitud con un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3. Desde un punto de vista real, yo calificaría mi actitud actual con un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Al tratar con los demás, creo que mi efectividad se calificaría con un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Mi nivel de creatividad actual es un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Si hubiera un metro que pudiera medir mi sentido del humor, creo que llegaría cerca de un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Mi disposición más reciente (la paciencia e interés que muestro hacia los demás) merece una calificación de:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Al llegar al punto de no dejar que las cosas pequeñas me molesten, merezco un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Basándome en la cantidad de elogios que he recibido últimamente, merezco un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Calificaría mi entusiasmo hacia mi trabajo y mi vida durante las últimas semanas con un:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

TOTAL _____

Un total de 90 puntos es señal de que nuestra actitud está afinada y no parece que sea necesario hacer ningún ajuste; una calificación entre 70 y 90 indican que algunos pequeños ajustes ayudarían a mejorarla; una calificación entre 50 y 70 sugiere un gran ajuste, y si la calificación es por debajo de 50, se necesita un reajuste total de actitud.

ANEXO 5

A continuación se presenta algunas formas en que las personas pueden compartir sus actitudes positivas. Quizá exista alguna que atraiga más. Poner una marca en el cuadro al lado de aquellas tres que se ajusten a nuestro estilo y que pensemos añadir a nuestra propia conducta.

<input type="checkbox"/>	Haré un esfuerzo por visitar a las amistades que quizá tengan problemas con sus propias actitudes.
<input type="checkbox"/>	Seré más positivo con quienes tengo contacto a diario.
<input type="checkbox"/>	Transmitiré mi actitud positiva a los demás cada vez que use el teléfono.
<input type="checkbox"/>	Compartiré mi actitud positiva enviando algún presente, por ejemplo flores o tarjetas a quienes quiero.
<input type="checkbox"/>	Compartiré mi buen humor haciendo más bromas o diciendo chistes.
<input type="checkbox"/>	Escucharé con mayor atención e interés para que otros puedan recobrar una actitud positiva.
<input type="checkbox"/>	Reiré más para que mi actitud sea contagiosa y otros la reciban.
<input type="checkbox"/>	Comunicaré mi actitud mediante conversaciones alegres, elogiando a los demás, etc.
<input type="checkbox"/>	Daré mi actitud a los demás; seré un ejemplo de persona positiva.

Al escoger debemos recordar que mientras más compartamos nuestra actitud con los demás, más positivos seguiremos siendo.

ANEXO 6
Reporte de la calidad de los clientes

Ejemplo: Debido al aprecio que le tenemos, estamos muy interesados en continuar proporcionándole productos y servicios de alta calidad que se ajuste a sus especificaciones y necesidades de tiempo. Es por eso que le pedimos que conteste las siguientes preguntas para ayudarnos en nuestro esfuerzo para cumplir con nuestros más altos estándares de calidad.

ESCALA DE EVALUACION: 1=Calificación más baja, 5=Calificación más alta

1.	¿Cómo calificaría nuestro interés por sus necesidades?	1	2	3	4	5
2.	¿Cómo calificaría la entrega de nuestro producto o servicio?	1	2	3	4	5
3.	¿Qué calificación daría a nuestra puntualidad en el servicio?	1	2	3	4	5
4.	¿Hemos cambiado conforme han cambiado sus necesidades?	1	2	3	4	5
5.	¿Cómo calificaría nuestra interacción personal?	1	2	3	4	5
6.	¿Cómo calificaría nuestra interacción telefónica?	1	2	3	4	5
7.	¿Qué calificación daría a nuestro seguimiento (después de la venta)?	1	2	3	4	5
8.	¿Cuál es su impresión global de nuestra calidad?	1	2	3	4	5
9.	¿Cree usted que nuestros estándares personales respaldan nuestra relación de trabajo?	1	2	3	4	5
10.	¿Cómo calificaría la calidad de nuestra comunicación?	1	2	3	4	5

Comentarios generales:

Gracias por su atención:

ANEXO 7
El Liderazgo

Este ejercicio está diseñado para responder a la pregunta si se posee el potencial para dirigir a los demás. Leer las oraciones de la derecha e izquierda de la escala y encerrar en un círculo el número que mejor indique su posición.

	ALTO										BAJO										
Puedo ser un gerente excelente y tener tiempo para ser líder	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Me satisface ser un buen gerente
Soy un visionario. Me gusta hacer planes a largo plazo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ir pasando cada día es mi meta
Disfruto al correr riesgos. Son un reto para mí	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Evito los retos siempre que puedo
Para mí, es un desafío controlar a los demás	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No me gusta tener que controlar a los demás
Me gusta la comunicación y tengo el potencial para destacar	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mis habilidades de comunicación son apropiadas
Desearía convertirme en gran líder	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Me siento bien siendo un seguidor
Me gusta tomar decisiones difíciles	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las decisiones pueden ser frustrantes y aterradoras
Busco nuevas responsabilidades y las recibo con agrado	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Evito asumir más responsabilidades
Puedo manejar la presión de estar en el centro de atención	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La presión no es para mí
Creo tener la personalidad de ser un gran líder	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo siento, no soy el tipo líder

TOTAL

ANEXO 7-A

Si se alcanza un puntuación de 80 o más, entonces se tiene un gran deseo y el potencial necesario para ser un líder. Una puntuación entre 60 y 80 muestra un gran potencial, debajo de 60 es señal de que se debe entretener sus prácticas de líder con el estilo de gerente.

ANEXO 8

Diferencias entre Gerentes y Gerentes líderes

Explicar las diferencias entre gerentes y los líderes puede ser difícil. Las siguientes declaraciones pueden ayudar a distinguir entre las dimensiones de liderazgo. Marcar con una ✓ en el cuadro apropiado dependiendo de si estamos o no de acuerdo con ellas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un buen gerente se conforma con seguir las directivas y sugerencias de arriba. Un gerente líder es más apto para pensar en el futuro y anticipar las necesidades, problemas y soluciones antes de que se le diga que debe entrar en acción.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un buen gerente está dispuesto a aceptar responsabilidades. Un gerente líder las busca.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un gerente líder tiene más "espíritu empresarial" que un simple gerente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un gerente tiene más aptitudes para aceptar tareas cómodas mientras que el líder busca oportunidades más exigentes para mostrar su potencial como líder.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un gerente comúnmente ve a sus subordinados como empleados; un líder los ve como sus seguidores o miembros de un equipo.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Una diferencia básica entre los gerentes y los líderes es la actitud. Muchos gerentes se conforman con fijar metas modestas y esforzarse por lograr un buen ambiente de trabajo. Un líder tiende a fijar objetivos que exijan más de él mismo, desafiar a otros y crear un ambiente de trabajo más dinámico.

ANEXO 9

Convertir lo que se tiene en Calidad.

El siguiente ejercicio tiene como finalidad el conocer si en nuestra empresa la gerencia aceptaría la implementación de un grupo de trabajo autodirigido. Contestar en los cuadros la respuesta que se considere correcta en la actualidad en nuestra empresa..

SI	NO	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Existe una razón clara para adoptar la formación de un grupo autodirigido?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Considera que la gerencia podría estar interesada?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Comprende la gerencia cuál será su papel al conducir y respaldar al grupo autodirigido?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Se ha dejado el tiempo suficiente para planificar y organizar al grupo?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Existen incentivos suficientes como para que el grupo autodirigido valga la pena desde un punto de vista personal?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Es conveniente el ambiente político de nuestra empresa para los grupos autodirigidos?

ANEXO 10

Este ejercicio determina si nosotros personalmente estamos listos para la formación de un grupo de trabajo autodirigido. Consiste en ir marcando cuales razones dadas abajo consideramos para la formación de un grupo de trabajo autodirigido.

<input type="checkbox"/>	Para aprender más de un trabajo
<input type="checkbox"/>	Para involucrarme en la toma de decisiones
<input type="checkbox"/>	Para ganar mayores recompensas financieras con un salario basado en los conocimientos
<input type="checkbox"/>	Para trabajar en un atmósfera de confianza y respeto en grupo
<input type="checkbox"/>	Para aprender a convertirme en gerente
<input type="checkbox"/>	Para minimizar la interferencia con la gerencia
<input type="checkbox"/>	Para aprender mejor a responsabilizarme por mí mismo
<input type="checkbox"/>	Para tener más acceso a los clientes
<input type="checkbox"/>	Para aumentar la estimación de mí mismo
<input type="checkbox"/>	Para aprender a tratar a los demás
<input type="checkbox"/>	Para emplear mejor mi tiempo
<input type="checkbox"/>	Para alcanzar mayor flexibilidad y más rapidez en mis respuestas

ANEXO 11
Desempeño máximo en todos los niveles

Yo haré:	Estoy listo	Aún no estoy listo
1. Pensar acerca de mi pasado, presente y futuro		
2. Crear energía para cambiar mis anteriores pensamientos, e intentar nuevos hábitos		
3. Dedicar tiempo y energía en formar relaciones de calidad		
4. Facultarme a mí mismo, y a los demás, para hacer preguntas y cometer errores		
5. Dedicar energía a entenderme a mí mismo, y a mi propio crecimiento.		
6. Estudiar, reunir información, mantener una relación abierta y buscar conocimiento profundo		
7. Ayudar a los demás a que aprendan de mí, y acerca de mí		
8. Conderme a mí mismo, y a los demás, una amnistía de modo que gocemos nuestro trabajo y nuestras vidas personales		

ANEXO 12
Autoevaluación

Ser honestos y objetivos al llenar los siguientes espacios. Debemos asomarnos a nuestras verdades internas y escribirlas. Al final de todo, la automejora continua que estamos buscando es nuestra propia responsabilidad, por lo que es esencial ser lo más honestos posible con uno mismos.

FUERZAS

A continuación estas son mis ventajas personales más valiosas:

BARRERAS

Ahora, las barreras más importantes que encuentro frecuentemente, internas y externas, que evitan que use mis activos personales.

ANEXO 12-A

MEJORAS DESEADAS

Hacer una lista de las mejoras personales y profesionales más importantes para nosotros.

ANEXO 13
Ejercicio de autodescubrimiento

Este ejercicio consiste en contestar las siguientes preguntas tan honestamente como sea posible.

1. ¿Dónde nació?

2. ¿Dónde nacieron sus padres?

3. ¿Dónde nacieron sus abuelos?

4. Nombrar los tres maestros que más hayan influido en nuestras vidas; no necesitan ser de educación formal

a). _____

b). _____

c). _____

ANEXO 13-A

5. Su filosofía básica sobre la vida se puede resumir como:

6. Se siente más creativo cuando:

7. Su relación más cercana es con:

8. Lo que hace que esta relación funcione incluye:

9. Hacer una lista de tres habilidades que hayamos dominado:

- a).

- b).

- c).

ANEXO 13-B

10. Hacer una lista de tres habilidades que nos gustaría dominar:

a). _____

b). _____

c). _____

11. ¿Quién creemos que es el mayor responsable de nuestro carácter actual?

12. ¿Qué es lo que me produce mayor placer?

13. ¿Qué creo que sea lo más divertido?

14. Pienso que mi mayor ventaja es:

ANEXO 13-C

15. Creo que mi peor hábito es:

16. A continuación escribir lo que se piensa sobre nuestra habilidad para cambiar:

17. Las cosas que más me motivan incluyen:

18. Describir una situación que causaría que se celebre y describir la celebración

ANEXO 14

Ejercicio para identificar las relaciones más importantes.

- Hacer una lista de la gente con que convivimos de manera frecuente.
- Describir la relación.
- Describir lo que deseamos de esa persona.
- Describir lo que queremos dar a esa persona.
- Examinar nuestra habilidad para dar y recibir lo anterior en estas relaciones.
- Incluir cualquier pregunta que queramos hacerle a los demás acerca del pasado.

Persona	Relación	Lo que quiero	Lo que quiero dar	Habilidad para dar/recibir
Madre	Adulto, algo de soledad, amor, respeto mutuo	Amor incondicional, que entienda las circunstancias de mi vida	Amor, apoyo en sus años de vejez y problemas de salud, cuidado de adulto	He mejorado en los últimos años, evitaba sentirme "obligado"
Mi respuesta:				
Preguntas por hacer:				

ANEXO 15
Perfil de una relación de calidad

Este ejercicio tiene como finalidad evaluar qué tan bien hacemos nuestras actividades personales y profesionales.

	Lo hago todo el tiempo	Lo hago seguido	Lo hago algunas veces	Lo hago rara vez	Nunca lo hago
1. Acepto la individualidad	1	2	3	4	5
2. Permito la expresión de sentimientos	1	2	3	4	5
3. Mantengo una participación emocional autocontrolada	1	2	3	4	5
4. Acepto a los otros como son	1	2	3	4	5
5. Mantengo una actitud de no enjuiciar	1	2	3	4	5
6. Respeto el derecho de los demás a tomar decisiones	1	2	3	4	5
7. Tengo confianza en guardar la confidencialidad de información personal	1	2	3	4	5

ANEXO 16

Grado de madurez de la empresa para conocer su nivel de cultura empresarial:

Calificar en escala del 1 al 6, seis es para la calificación más alta y uno para la calificación más baja.

Acerca del control de calidad actual:

En mi Empresa:	Calificación
1. La calidad es un departamento 2. La capacitación en mi empresa es mínima 3. No se reconoce la importancia de los trabajadores. 4. El desperdicio es elevado e incontrolado 5. Las decisiones son totalmente centralizadas 6. No hay un clima de auténtica cooperación	

Acerca de la Mejora

1. Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos 2. La calidad es una estrategia 3. El personal se autocontrola 4. Los problemas se resuelven en equipo 5. El entrenamiento es efectivo 6. El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera	
---	--

ANEXO 17
Camino Hacia la Cultura de Calidad

Matriz de evaluación de posición competitiva de de la empresa respecto a su entorno

Componentes		El Mejor Competidor es:	Calificación (A)	Ponderador (P)	Total A x P
No.	Descripción				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Escala: Para A usar +3 a -3; para P usar 1 a 10

De la columna Total A x P, obtener:

Suma de los puntos positivos = SPP

Suma de los puntos negativos = SPN

Suma absoluta de todos los puntos = SAP

SPP

Posición Competitiva =

X 100

SAP

ANEXO 18
Perfil de los servicios

Poner en un círculo la respuesta que más se acerque a la naturaleza del servicio prestado por nuestra empresa.

1. Orientación a las personas / cosas	Más Cosas	Más personas
2. Nivel de tecnología	Alta tec.	Baja tec.
3. Interacción personal:		
física	Alta	Baja
mental	Alta	Baja
emocional	Alta	Baja
4. Tiempo requerido:		
duración	Larga	Baja
frecuencia	Alta	Corta
5. Ubicación	Su lugar	Nuestro lugar
6. Dificultad:		
real	Alta	Baja
visual	Alta	Baja
7. Capacidad de acomodación	Alta	Baja
8. Número servido por transacción	Uno	Muchos
9. Entrenamiento necesario	Mucho	Poco
10 Supervisión necesaria	Mucha	Poca

ANEXO 19

El propósito del siguiente ejercicio es determinar si nuestra empresa está realmente ofreciendo servicios de calidad o creemos que se ofrecen servicio de calidad. Marcar cual es la que se ofrece en nuestra empresa.

<p>Prontitud: Al entrar al área de servicios, se atiende al cliente rápido.</p>	<p>Prontitud: Al entrar al área de servicios, se atiende a los clientes a los 30 segundos</p>
<p>Anticipación: Los empleados de servicios piensan un paso adelante de los clientes</p>	<p>Anticipación: A los clientes se les ofrece algo de beber sin que lo soliciten</p>
<p>Actitud: Los empleados son agradables con los clientes</p>	<p>Actitud: La persona de guardia conversa con los clientes mientras los conduce con el gerente</p>
<p>Retroalimentación del cliente: Se escucha a los clientes</p>	<p>Retroalimentación del cliente El gerente atiende personalmente las quejas de cada cliente directamente con él</p>
<p>Apariencia: Los empleados lucen aseados, y listos para trabajar</p>	<p>Apariencia: Los empleados están vestidos exactamente como describe el manual de empleado</p>

BIBLIOGRAFIA

- BOONE, Mary E.** La informática en la gerencia : Una visión estratégica y productiva. Ed. Legis, Bogotá, Colombia, edición 1991.
- ELWOOD, N. Chapman.** Cómo ser un líder. Ed. Iberoamérica, México, edición 1993.
- GRIGGS, Rick.** Calidad en el trabajo. Ed. Iberoamérica, México, edición 1992.
- ISHIKAWA, Kauro.** Control Total de Calidad. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Argentina, México, 3a. Edición 1993.
- JEFFREY, E. Lickson.** Los Principios Deming. Ed. ISEF, México, edición 1992.
- LYONNET, Patrick.** Los métodos de la calidad total. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, edición 1990.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Mario.** Apuntes del curso La calidad en el servicio. División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM, México, edición 1994.
- MEJÍAS RUIZ, Rómulo.** Apuntes del curso La nueva cultura empresarial. División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la UNAM, México, edición 1994.
- STEINER, George.** Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Ed. CECSA, México, edición 1993.
- WILLIAM B. Martin.** La dirección de los servicios de calidad al cliente. Ed. Iberoamérica, México, edición 1992.