

23  
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
FES-C

**LA EXCELENCIA EN EL LIDERAZGO  
PARA EL LOGRO DEL RENDIMIENTO  
OPTIMIZADO DE LA CALIDAD DEL  
SERVICIO EN LA UNICOTA DE LA  
SUBDIRECCION DE TRANSFORMACION  
INDUSTRIAL EN EL INSTITUTO MEXICANO  
DEL PETROLEO.**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS

P R E S E N T A:  
**FELIX CID AUSTRIA**

ASESOR: LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO, DE MEX.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

258773



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 está 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  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-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. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La excelencia en el liderazgo para el logro del rendimiento

optimizado de la calidad del servicio en la UNICOTA de la Sub-

direccion de Transformacion Industrial en el Instituto Mexicano

del Petroleo".

que presenta el pasante: Felix Cid Austria

con número de cuenta: 8837483-5 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administracion

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"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 05 de Diciembre de 199 7

PRESIDENTE L.A.E. Jesus Alberto Viveros Perez

VOCAL L.A.E. Celia Rodriguez Chavez

SECRETARIO L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas

PRIMER SUPLENTE M.A. David Galicia Osuna

SEGUNDO SUPLENTE Act. Delia Cuevas Salgado

## AGRADECIMIENTOS A:

**U**

AL ASESOR "LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ"

Gracias por el apoyo y comprensión que nos presto durante la elaboración de este tema, ya que sin su asesoría nos hubieratomado más tiempo en la conclusión del mismo.

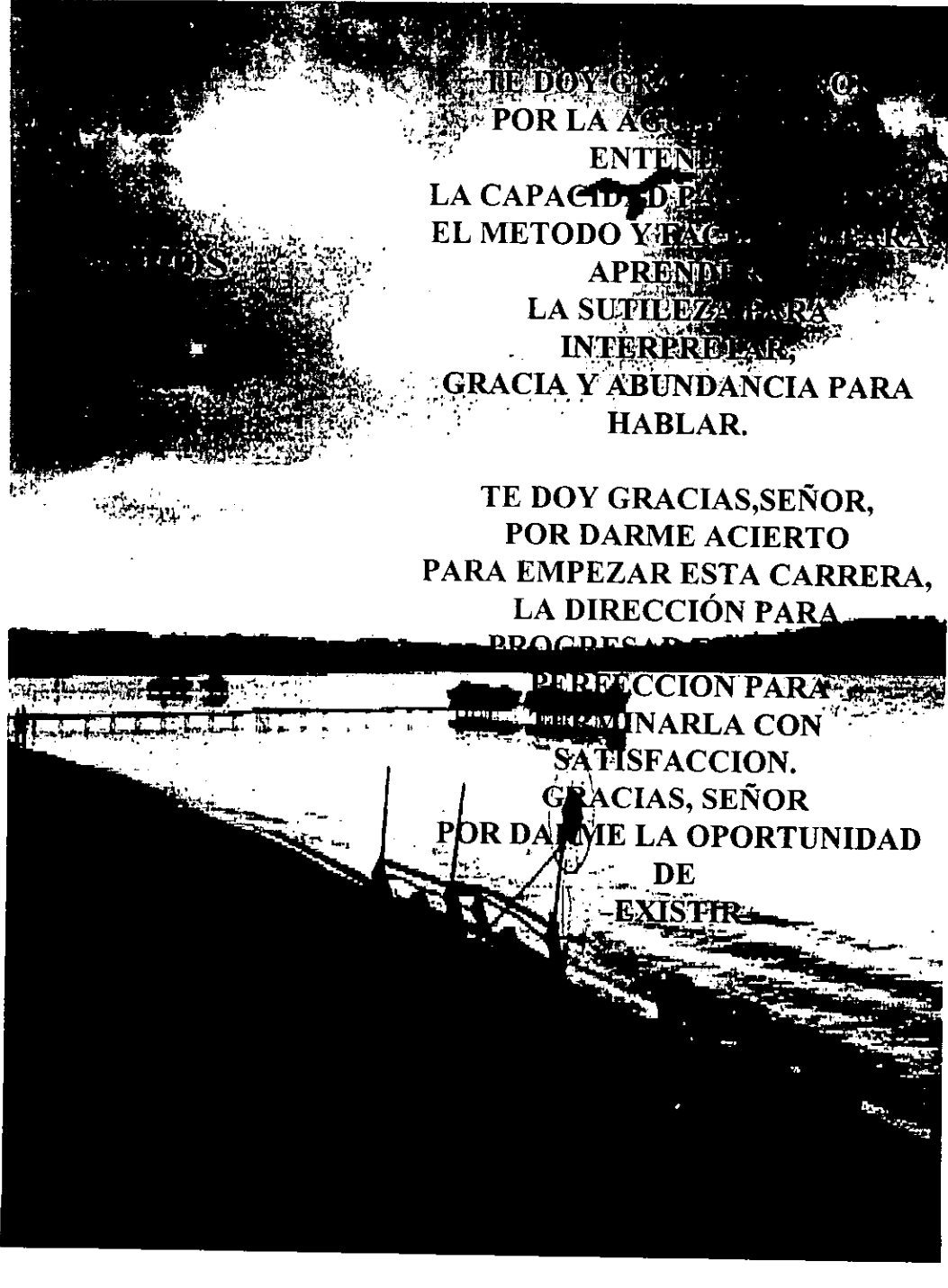
**N**

A : Lic. Jesús Alberto Viveros Perez  
Lic. Francisco Ramirez Ornelas  
M.A. David Galicia Osuna  
Act. Delia Cuevas Salgado

**A**

Por el tiempo brindado que me proporcionarán para la revisión y correcciones hechas que me fueron de mucha ayuda para la elaboración de este trabajo.

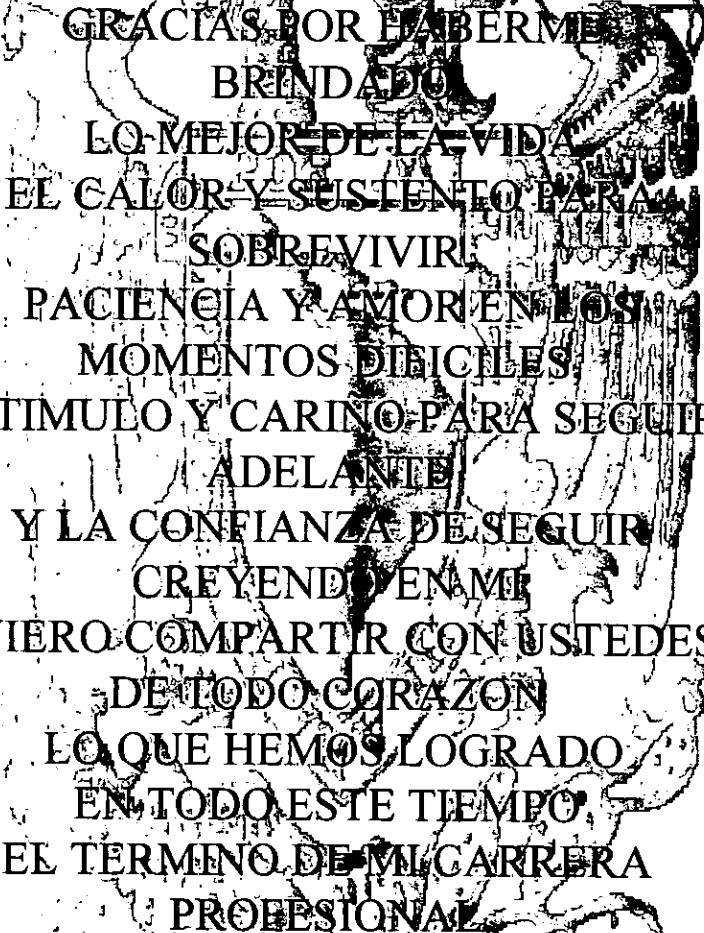
**M**



TE DOY GRACIAS, SEÑOR,  
POR LA AGRADECIMIENTO,  
ENTEN  
LA CAPACIDAD PARA  
EL METODO Y FACILIDAD PARA  
APRENDER,  
LA SUTILEZA PARA  
INTERPRETAR,  
GRACIA Y ABUNDANCIA PARA  
HABLAR.

TE DOY GRACIAS, SEÑOR,  
POR DARME ACIERTO  
PARA EMPEZAR ESTA CARRERA,  
LA DIRECCIÓN PARA  
PROGRESAR,  
PERFECCION PARA  
COMPLETARLA CON  
SATISFACCION.  
GRACIAS, SEÑOR  
POR DARME LA OPORTUNIDAD  
DE  
EXISTIR.

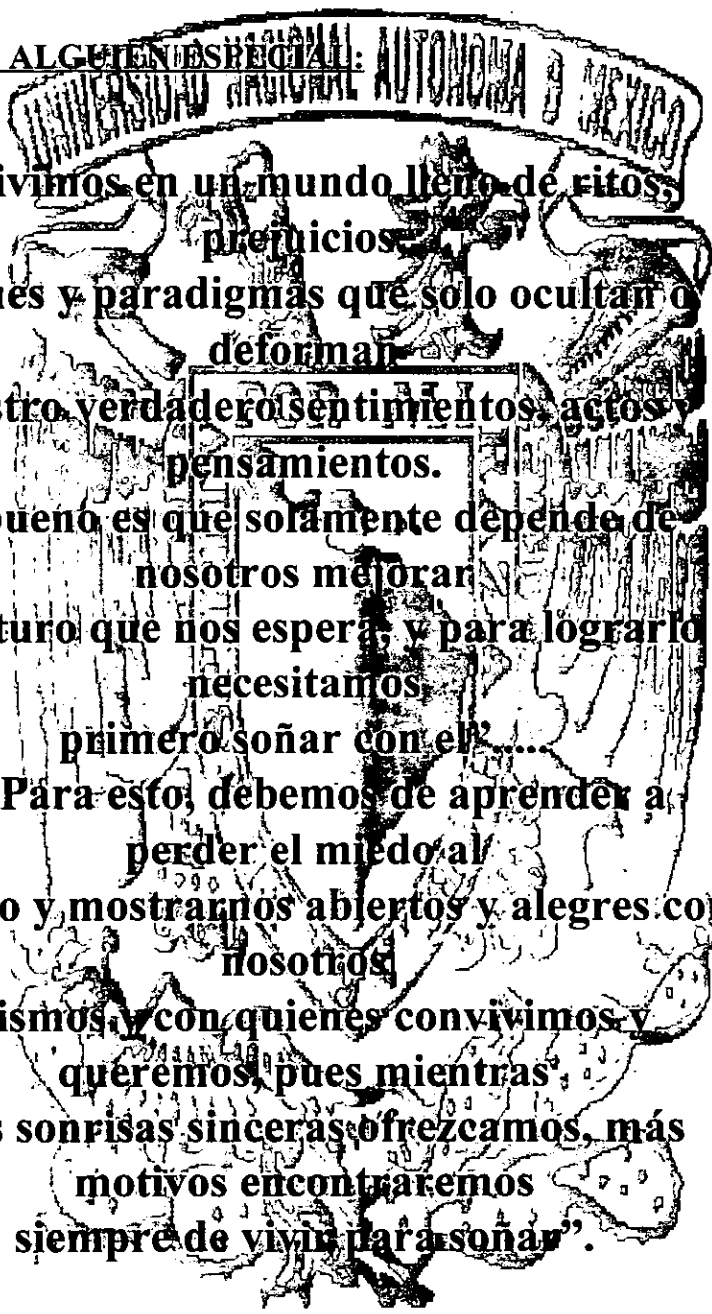
A MIS PADRES



GRACIAS POR HABERME  
BRINDADO  
LO MEJOR DE LA VIDA  
EL CALOR Y SUSTENTO PARA  
SOBREVIVIR  
PACIENCIA Y AMOR EN LOS  
MOMENTOS DIFÍCILES  
ESTIMULO Y CARINO PARA SEGUIR  
ADELANTE  
Y LA CONFIANZA DE SEGUIR  
CREYENDO EN MÍ  
QUIERO COMPARTIR CON USTEDES  
DE TODO CORAZÓN  
LO QUE HEMOS LOGRADO  
EN TODO ESTE TIEMPO  
EL TÉRMINO DE MI CARRERA  
PROFESIONAL

A MIS HERMANOS  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

GRACIAS POR EL  
APOYO Y  
ESTÍMULOS  
BRINDADOS  
CON INFINITA FE Y  
CONFIANZA Y POR  
INFUNDIR EN MI  
UNA ESTRECHA Y  
GRAN AMISAD  
QUE NUNCA PODRÁ  
ROMPERSE  
A TRAVÉS DEL  
TIEMPO

The logo of the Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) is the background for the text. It features a central shield with a sun and a moon, flanked by two figures. Above the shield is a banner with the text "UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO".

**A ALGUIEN ESPECIAL:**

**“Vivimos en un mundo lleno de ritos,  
prejuicios,  
tabues y paradigmas que solo ocultan o  
deforman  
nuestro verdadero sentimientos, actos y  
pensamientos.**

**lo bueno es que solamente depende de  
nosotros mejorar  
el futuro que nos espera; y para lograrlo  
necesitamos,  
primero soñar con el?.....**

**“...Para esto, debemos de aprender a  
perder el miedo al  
cambio y mostrarnos abiertos y alegres con  
nosotros**

**mismos, y con quienes convivimos y  
queremos, pues mientras  
más sonrisas sinceras ofrezcamos, más  
motivos encontraremos  
siempre de vivir para soñar”.**



**UNAM:**

DOY GRACIAS POR PERMITIRME  
REALIZAR EN SUS INSTALACIONES  
MIS ESTUDIOS SUPERIORES Y DESARROLLARME  
PROFESIONALMENTE,  
ASI COMO A LOS PROFESORES POR SU CONOCIMIENTO,  
APOYO, TIEMPO  
E INTERES PRESTADO PARA OBTENER UNA MEJOR  
PREPARACION ACADEMICA.

ME ENORGULLECE SER UNIVERSITARIO  
Y PONDRE TODO DE MI PARTE  
PARA PONER MUY EN ALTO  
EL NOMBRE DE ESTA GRAN  
CASA DE ESTUDIOS  
QUE FUE EN LO PERSONAL UN SEGUNDO HOGAR  
MUCHAS GRACIAS



"POR MIRAZA HABLARA EL ESPIRITU"

**IMP:**

**AGRADEZCO AL INSTITUTO MEXICANO DEL  
PETROLEO Y AL PERSONAL DE LA UNICOTA  
DE LA SUBDIRECCION DE  
TRANSFORMACION INDUSTRIAL POR EL  
APOYO Y AYUDA PRESTADA PARA LA  
REALIZACION DEL PRESENTE TRABAJO.**

**GRACIAS POR SU APORTACION  
EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS QUE  
FUERON DE MUCHA AYUDA , ASI COMO LA  
PRESTACION DE SUS INSTALACION Y  
MATERIAL DIDACTICO PARA LA  
CONCLUSION DE DICHO TRABAJO.**



# INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

SUBDIRECCIÓN DE TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL



Diciembre 10, 1997.


**A QUIEN CORRESPONDA:**

Presente.

Por este conducto informo a usted, de que no existe ningún inconveniente para que se pueda publicar la tesis "La Excelencia en el Liderazgo para el Logro del Rendimiento Optimizado de la Calidad del Servicio en la UNICOTA de la Subdirección de Transformación Industrial en el Instituto Mexicano del Petróleo", misma que fue desarrollada en el Depto. a mi cargo y aprobada por el Asesor Escolar para presentar el Examen Profesional del C. FÉLIX CID AUSTRIA, el cual fuera becario de dicho Depto.

Sin otro particular y ante cualquier aclaración al respecto, quedo de usted

Atentamente

  
**LIC. JORGE MUÑOZ DE LA LUZ**  
Jefe del Depto. Contabilidad de  
Costos y Facturación  
Subd. de Transf. Industrial  
Teléfono 368-59-11 - Ext. 20-277

crc\*

# INDICE

**INDICE**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

OBJETIVO GENERAL.....

OBJETIVOS PARTICULARES.....

INTRODUCCION.....

**CAPITULO 1 LIDERAZGO..... 7**

1.1 DEFINICION DE LIDERAZGO..... 12

1.2 SEGUIDORES Y COLABORADORES..... 13

1.3 DISTINCION DE LIDERAZGO..... 14

    1.3.1 LIDERAZGO Y STATUS..... 14

    1.3.2 LIDERAZGO Y PODER..... 14

    1.3.3 LIDERAZGO Y AUTORIDAD OFICIAL..... 15

1.4 DOS PUNTOS DE VISTA..... 15

    1.4.1 MODELOS CENTRADOS EN EL LIDER..... 15

    1.4.2 MODELOS MULTIFACTORIALES..... 16

1.5 DIFERENCIA DE LIDER Y JEFE..... 17

1.6 PODER Y AUTORIDAD..... 19

    1.6.1 PODER OTORGADO..... 20

    1.6.2 PODER POR LA EXPERIENCIA..... 20

    1.6.3 PODER POR CARISMA..... 20

    1.6.4 PODER DE LA INFORMACION..... 21

1.7 CONOCIMIENTO DE SI MISMO..... 22

1.8 EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS..... 24

    1.8.1 PATRONES DE COMPORTAMIENTO..... 25

1.9 COMUNICACION..... 27

    1.9.1 ESCUCHAR..... 27

    1.9.2 HABLAR..... 30

    1.9.3 SUSCEPTIBLES DE APRENDER..... 34

    1.9.4 TOMA DE DECISIONES..... 35



# INDICE


<b>INDICE</b>	
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO</b>	
1.10 TRABAJO DE EQUIPO.....	36
1.11 LA CALIDAD DEL ELEMENTO HUMANO.....	38
<b>CAPITULO 2 CIRCULOS VIRTUOSOS.....</b>	<b>41</b>
2.1 EFICIENCIA Y EFICACIA.....	43
2.2 QUE ES UN CIRCULO VIRTUOSO.....	45
2.3 DIFERENCIA ENTRE HABITO Y COSTUMBRE.....	47
2.4 LOS SIETE HABITOS DE LAS PERSONAS EXITOSAS.....	49
2.5 FASES DE LA MADUREZ.....	51
2.5.1 DEPENDENCIA.....	51
2.5.2 INDEPENDENCIA.....	52
2.5.3 INTERDEPENDENCIA.....	52
<b>CAPITULO 3 CALIDAD.....</b>	<b>57</b>
3.1 CALIDAD.....	60
3.2 CUAL ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD Y SU PROPOSITO.....	61
3.3 EL SIGNIFICANDO DE LA CALIDAD.....	62
3.4 CALIDAD ORIENTADA A LA SATISFACCION DEL CLIENTE.....	63
3.5 EL SIGNIFICADO DEL CONTROL EN LA INDUSTRIA.....	65
3.6 CUAL ES EL ALCANCE DE CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.....	66
3.7 CALIDAD UNA ESTRATEGIA PRIMORDIAL EN LOS NEGOCIOS.....	68
3.8 EL RETO DE LA CALIDAD QUE ENFRENTA LA INDUSTRIA.....	70



# INDICE

**INDICE**

CAPITULO 4 CALIDAD EN LOS SERVICIOS.....	73
4.1 EL CICLO DE LA CALIDAD.....	75
4.2 EL SERVICIO.....	76
4.3 EL CICLO DEL SERVICIO.....	79
4.4 LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.....	81
4.5 ERRORES EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS.....	87
4.6 LAS DECISIONES DEBEN ESTAR BASADAS EN LOS HECHOS.....	90
4.7 LA MEJORA DEL SERVICIO.....	95
4.8 LA SATISFACCION DEL CLIENTE EXTERNO.....	97
4.9 SUSTITUTOS DEL CLIENTE QUE PAGA.....	98
4.10 EL CLIENTE EN EL MEXICO MODERNO.....	101
4.11 LA CULTURA MEXICANA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	103
4.12 LOS MOMENTOS DE LA VERDAD.....	104
4.13 POR QUE SATISFACER AL CLIENTE EXTERNO.....	105
 CAPITULO 5 CASO PRACTICO.....	 109
 CONCLUSIONES.....	 132
 BIBLIOGRAFIA.....	 136



**F  
E  
S**  
CUAUTITLAN

## ↳ OBJETIVO GENERAL ↲

↳ Demostrar la importancia que existe en el correcto manejo, coordinación y dirección de grupos de trabajo dentro de un ente social. Para el logro de mejores resultados a través de cambios de técnicas, actitudes, hábitos y costumbres del proceso de liderazgo con una visión contemporánea. Para un desarrollo organizacional más eficaz y eficiente. ✍

## ♣ OBJETIVOS PARTICULARES ♣

- ♣ Uno de los objetivos es que el lector pueda explorar los límites de los viejos modelos de administración y buscar las posibilidades de lograr la excelencia. Al manejar los elementos claves del modelo para lograr la transformación de los grupos que persiguen sus intereses personales, estos se convierten en elementos productivos y responsables y forman equipos que no eluden la solución de los verdaderos problemas. ✍
- ♣ Que el ser humano en personal realmente conozca que el cambio en sí mismo es verdaderamente indispensable para desarrollarse en cualquier campo profesional, no necesariamente en la carrera de administración sino que este se aplica en cualquier tipo de vida en la cual se relacione un grupo de personas para un bien en común, con esto obtener mejores y excelentes resultados para llegar a la obtención de la calidad, ya que el que desarrolla la calidad y logra transformarla es el elemento humano. ✍
- ♣ Demostrar que no existe lo perfecto ya que siempre se puede mejorar cada vez, con dedicación, constancia y aplicación en lo que se realiza para el desarrollo de una nueva cultura. ✍



☞ Que la calidad constituye un gran sistema imprescindible para la subsistencia de todas las empresas, ya que permite expandir el mercado y abatir costos, satisfaciendo así una de las necesidades más grandes de nuestro tiempo e implantar este sistema en el producto ó proceso x. ✍

# INTRODUCCIÓN

A pesar de millones de palabras que se han escrito sobre el liderazgo y calidad que abruman a los administradores, poco se ha dicho que refleje verdaderamente al mundo del trabajo. Muchas de las teorías resultan demasiado simples para la complejidad de lucha en tiempo real con los subordinados renuentes, con las necesidades cambiantes y con las demandas conflictivas. Otras son tan abstractas y estrechas, que solo puede satisfacer al erudito teórico y, en realidad, ninguna se ajusta a las condiciones que hemos observado al trabajar con administradores que ejercen la profesión.

Por mucho tiempo al líder se le considero como un personaje excepcional alguien fuera de lo común un ser extraordinario que muy pocas personas lo eran, pensando que este don era nato y muy difícil o imposible adquirirlo si no es que ya se trajera heredado. Desde este punto de vista se crearon modelos que explicaban el liderazgo a partir de las cualidades personales y el carisma de los grandes líderes que se conocían como lo era Hitler, Ghandi, Napoleón seres que a través de su carisma tenían el potencial de atraer inmensas multitudes. Sin embargo, en la medida en que se fue avanzando en la investigación de los procesos de liderazgo, se fue poniendo atención a una gran variedad de factores que intervienen en el desempeño exitoso del liderazgo. Por tal razón, una de las principales aportaciones que nos brindaron los investigadores sobre este proceso fue la de abandonar

paùlatinamente, los modelos que se concentraban exclusivamente en las características que debieran tener un líder siendo esto lo más atrayente para las personas que querían llegar a ser líderes de sus organizaciones sin tener en cuenta en los modelos situacionales. Estas nuevas perspectivas han permitido comprender que en todas las personas hay un potencial de liderazgo.

El liderazgo son la punta principal para la obtención de una buena Calidad en los productos y/o servicios.

El concepto de calidad ha estado presente desde hace muchos siglos. El código de hammurabi, que data de 2000 a.c.; ya mencionaba cuál era la pena que un trabajador recibiría si su trabajo no era realizado con calidad. Los fenicios le cortaban la mano al trabajador que hacía un producto defectuoso, los egipcios realizaban labores de control de calidad al verificar si los bloques de piedra, utilizados en las construcciones de las pirámides, cumplían con las dimensiones especificadas, estas actividades también fueron realizadas por los mayas.

La revolución tecnológica, la competencia Internacional, la globalización de la economía y las elevadas exigencias de productividad y Calidad en los productos y servicios, son tan sólo algunos de los retos que tenemos que afrontar hoy en día.

Si bien es cierto que los avances en Calidad y Productividad logrados por algunos de los países desarrollados, principalmente Japón y los Estados

Unidos, son en buena medida resultados de los enfoques y esfuerzos en Excelencia y Calidad Total; también lo es, que éstos son frutos de los estilos de administración y gestión, están fuertemente ligados con la Cultura.

Bajo este orden de ideas, es importante considerar que las acciones e ideas bajo mejoras y organización del trabajo, deberán ir acompañadas por todo un estilo de vida y de trabajo, una filosofía en que valores como la Honestidad, Fortaleza, Creatividad, Constancia y Compromiso entre otros, serán indispensables para lograr una verdadera mejora en cualquier Organización.

# **CAPITULO I**

# **LIDERAZGO**

Este trabajo trata de la excelencia administrativa para la obtención de la calidad en el servicio. La cual se refiere a la eficiencia personal y organizacional, que requiere el establecimiento y el logro de objetivos. Por otra parte se estudiará la eficacia, es decir, el hecho de alcanzar esos propósitos al menor costo. Estipulado de una manera sencilla, en esto consiste la productividad: eficacia y eficiencia para individuos, equipos y organizaciones.

El liderazgo de excelencia empieza con nuestro propio convencimiento de que realmente buscamos la excelencia como forma de vida, por el bien que nos da a nosotros mismos y a quienes nos rodean. Si estamos convencidos de que adoptaremos la excelencia como forma de vida, con pasión, entonces ya tenemos la capacidad de ser líderes

## **ANTECEDENTES**

En la vida cotidiana se da y se desarrolla la administración esta puede ser empírica o científica según sea el nivel cultura del organismo que la desarrolle o el de la persona que la dirige, esto se puede verse más claramente

en las características que aborda la administración la cual una de ellas es la de universalidad, esto es que, el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios<sup>1</sup>.

Tomando en cuenta que en la administración siempre debe de existir una persona que lleve la batuta de todo un equipo, organismo, o grupo social con un buen manejo eficaz y el control eficiente de las acciones de las personas que este dirigiendo, para obtener máximos resultados con los objetivos en común. Esta dicha persona deberá de tomar el rol de líder el cual posteriormente explicaremos las funciones y el proceso del mismo.

Analizaremos algunas definiciones dadas por los siguientes autores para llegar al nivel jerárquico que debe de ocupar el líder:

E.F.L.Brench: Es un proceso social que lleva consigo la **responsabilidad de planear** y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito

J.D.Mooney: Es el arte o técnica de **dirigir e inspirar** a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

---

<sup>1</sup> Agustín Reyes Ponce.-Administración de empresas pag. 27 Mexico D.F. 1993 .

Koontz and Donnell: Consideran la administración como: la **dirección** de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

F.Tannenbaum: El empleo de la autoridad para organizar, **dirigir** y controlar a subordinados responsables ( y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Henry Fayol: Administrar es prever, organizar, **mandar**, coordinar y controlar.<sup>2</sup>

Aunque en todas tienen semejanzas que llevan a una idea en general ,la que veremos es la de quien **dirige** este proceso fig.1.

Es esencial que en la administración exista un buen liderazgo para que se cumplan con los objetivos planeados por algún ente social en conjunto, para ello debe de tener un buen pilar para tomar el mando y dirección de la misma, ya que una de las características en la administración es la unidad jerárquica, esto es que toda persona con carácter de alta jerarquía en un organismo social deberá de participar en distintos grado y modalidades, de la misma administración<sup>3</sup>. Este pilar deberá de ser una persona o conjunto de personas que tomen el rol de líder(es) de su organismo social.

---

<sup>2</sup> Agustín Reyes Ponce.-Administración de Empresas pag. 16 México D.F. 1993

<sup>3</sup> Agustín Reyes Ponce.- Administración de Empresas pag. 28 México D.F.1993



Un elemento que debe buscarse en un grupo es la presencia de la(s) persona(s) para dirigir El liderazgo se define con frecuencia como el proceso de influencia, mediante el cual una persona trata de modificar el pensamiento y/o comportamiento de otra.

El liderazgo personal es una piedra angular de la buena dirección para movilizar el conocimiento de la calidad, la necesaria destreza y las actitudes positivas de cada individuo dentro de la organización.

Dentro del proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce el rol de líder se vería en la fase Dinámica dentro del elemento de **dirección**. Aunque de antemano la persona o personas que llevan la dirección de las organizaciones se involucran en todas las fases, elementos y etapas de proceso administrativo FIG.2

En dicho proceso nos enfocaremos a la etapa de dirección de la cual se encuentra el rol de líder , la palabra "Dirección" viene del verbo "dirigere"; Éste se forma a su vez del prefijo "Di", intensivo, y "rigere": regir, gobernar. Este último deriva del sáscrito "raj", que indica "preeminencia".

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

## 1.1 Definición de liderazgo

El liderazgo es una función en el cual encierra un proceso de persuasión por la que una persona o equipo de liderazgo induce al grupo a compartir y perseguir objetivos sostenidos por el líder y sus colaboradores para beneficio mutuo.

En el proceso de liderazgo las personas desempeñan papeles, uno de ellos es el de líder. La comprensión de los líderes exige que se tome en cuenta:

- 1.- Su autoconocimiento
- 2.-Su momento histórico
- 3.-El medio que lo rodea
- 4.-El sistema en que influyen forman parte de esa serie de elementos y están afectados por las fuerzas que incidan en dichos elementos.

Se sabe que las interacciones de los líderes con sus colaboradores, la influencia y la comunicación debe ser mutua ya que el líder guía, enseña y ayuda corrigiendo a sus colaboradores y así mismo aprende y analiza sus propios errores observados por sus colaboradores para obtener resultados más favorables.

Esta idea aplicable aun en aquellos liderazgos impuestos por la fuerza. Aunque los colaboradores no pudiesen evitar que se violaran sus costumbres y creencias, pueden incrementar los costos de estas acciones que a la larga puede llevarse a reconsiderar e incluso a cambiar al líder. Maquiavelo en su obra "El Príncipe" nos dice: "siempre necesitará el favor de los

habitantes.”<sup>4</sup>. Es necesario para el príncipe posea la amistad del pueblo ya que de ellos depende su poder.

## 1.2 Seguidores o Colaboradores

La idea de seguidores ha sido muy abundante en los modelos de liderazgo. Sin embargo plantea demasiada pasividad y dependencia para explicar la dinámica del comportamiento humano en el proceso de liderazgo se encamina a dar mucha importancia al potencial de independencia y autosugestión tanto del líder como de sus colaboradores. Por esta razón en el presente trabajo preferí utilizar el término colaborador en lugar del de Seguidor.

Lo anterior es porque el seguidor es pasivo carece de iniciativa propia y espera a que le ordenen para realizar cualquier tipo de tarea así también como se deberá de hacer las mismas, sin poder desarrollar alguna idea o sugerencia para agilizar las actividades que se desempeñaran. Al contrario de un colaborador que es activo el cual interviene en la relación aportando alguna solución a cualquier problema que se tenga presente en cualquier actividad específica, comparte ideas con todos los miembros de algún equipo, grupo de trabajo, organización, etc.

Todo esto para llegar a una buena relación de trabajo , dialogando las mejores soluciones y optar por la mejor para el grupo en general, satisfaciendo o cubriendo las necesidades propias y generales

---

<sup>4</sup> Munch y Galindo.- Fundamentos de Administración pag.125 México D.F. 1990

### 1.3 Distinciones del liderazgo

Debido a la gran complejidad del proceso del liderazgo, con frecuencia se llega a confundir con otros conceptos. A continuación examinamos algunas de las metas frecuentes.

#### 1.3.1 Liderazgo y Status

El Status no necesariamente significa ser líder. Podemos tener al jefe más alto de una organización sin que este se involucre en un proceso de liderazgo. Podemos decir que el Status acrecienta la posibilidad del liderazgo pero no lo garantiza.

#### 1.3.2 Liderazgo y Poder

Aunque los líderes, en un amplio sentido, cuentan con algún grado de poder que se basa en su capacidad para persuadir, no implica que las personas con poder puedan liderar por ese hecho. Por ejemplo, actuar sobre los demás a través de presiones económicas o por la capacidad de dañar a otros no tiene relación con el proceso de liderar a otros.

### 1.3.3 Liderazgo y Autoridad Oficial

La autoridad oficial es el poder legitimado. El equiparar el liderazgo con la autoridad oficial es una de las confusiones más costosas. Esta lógica a su vez lleva a confundir la idea de colaborador y subordinado. También es cierto que al subordinado se puede transformar en colaborador, pero no hay que confundir ambos conceptos.

## 1.4 Dos puntos de vista

Como se mencionó, las explicaciones del liderazgo, en forma muy general, se pueden entender en aquellas que plantean su origen en las características de las personas o aquellas multifactoriales que parten de la interacción de diversos componentes. (líder, colaboradores) situación (grupala, organizacional, política, histórica, económica.)

### 1.4.1 Modelos Centrados en el líder

Los modelos centrados en el líder hacen énfasis en las cualidades de las personas que ejercen el liderazgo. Típicamente basan a sus explicaciones en el análisis de los grandes líderes (por ejemplo : Hitler, Ghandi, Churchill, Iaccoca, Napoleón, etc.) La relación que tienen con su entorno se basa en su situación y carisma. Llegan con facilidad a la conclusión de que el liderazgo es algo que emana de las personas y por lo tanto infieren que los líderes nacen. En esta lógica si a alguien le interesa desarrollar el liderazgo dentro de su

organización, se abocará a la búsqueda de las personas que se aproximen al perfil del líder ideal.

#### 1.4.2 Modelos multifactoriales de liderazgo

Los modelos multifactoriales de liderazgo, además de tomar en cuenta el líder, consideran toda una diversidad de elementos que definen un liderazgo exitoso. Generalmente hacen énfasis en la situación (grupala, organizacional, política, histórica, etc.) que rodea al líder. Este énfasis es lo que diferencia de los modelos centrados en el líder.

Cabe aclarar que los modelos multifactoriales no prescinden de las características del líder para explicarse el liderazgo. Sin embargo éste es solo parte del proceso, su principal diferencia con los modelos centrados en el líder es el énfasis que se da en la situación.

Los modelos multifactoriales de liderazgo adoptan la estrategia del conocimiento y análisis de la diversidad de factores que intervienen en el proceso de liderazgo para ejercer un liderazgo eficiente. Al no concebir un modelo ideal de líder como fuente de un liderazgo exitoso, se puede llegar a la conclusión de que cualquier persona tiene potencial de liderazgo, es cuestión de abocar su esfuerzo por desarrollar sus habilidades para conocer y analizar la diversidad de factores del Liderazgo.

### 1.5 Diferencia del líder y el jefe<sup>5</sup>

La autoridad estará en crisis cuando quien manda se contente con ser administrador(jefe), sin decidirse a convertirse en líder. Lo que necesita una nación o cualquier grupo, grande o pequeño, es tener al frente, no a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero.

Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio. El jefe ordena: Aquí mando yo, el líder dice: aquí sirvo yo; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente, comprometiéndose con sus acciones.

El jefe existe por la autoridad antes ya mencionado; el líder por la buena voluntad. El jefe cree que es suficiente una investidura de mando conferida desde fuera para conformar a su gusto el pequeño planeta sobre el que impera. El líder no necesita exhibir ante sus colaboradores credenciales de legítima autoridad; su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega son las mejores cartas con que los seguidores se enteren de que tienen una autoridad que no necesita imponerse por argumentos falsos o amenazadores externos, sino por ejemplos entrañables y fundamentos verídicos. La autoridad del jefe impone; la autoridad del líder subyuga y convence.

El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas; tal vez se le odie en secreto. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontánea

---

<sup>5</sup> Lic. Miguel Angel Comejo.- Excelencia en Liderazgo pag.64 México D.F. 1995

simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente fortalece al grupo. Si temes a tu superior es que tu superior es un jefe, si lo aprecias, es un líder

El jefe busca el culpable cuando hay un error, el que la hace, la paga. Sanciona, castiga, reprende en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción. El líder jamás apaga la llama que aún tiembla , jamás corta el tallo que aún verdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña sabe esperar. Por eso no busca las fallas por el poder sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.

El jefe hace el trabajo una carga ; el líder, un privilegio, los que tienen un líder, pueden cansarse del trabajo , pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del líder abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir, de trabajar.

Uno se guarda el secreto del éxito el otro lo enseña, capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia. Uno no se toma la molestia de señalar caminos; el otro vive poniendo flechas indicadoras para lograr el éxito.

El jefe dice vaya, el líder dice vayamos; líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo, suscita una adhesión inteligente, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, parte de los hechos y de la vida del grupo para llegar a los principios, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula un plan de trabajos con objetivos claros y concretos,



motiva permanentemente para que su gente quiera hacer las cosas, supervisa la tarea de todos y difunde siempre una mística, un ideal profundo, una esperanza de vivir, una alegría contagiosa.

Hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria; la compromete con una misión y la amalgama en la fe de realizar un sueño que le permita la trascendencia y la realización; le da significado a la vida de sus seguidores, un porqué vivir.

Ser líder es darle realidad a las ideas y tener el coraje de convertir en hechos los anhelos, es pensar en los amigos, en todas las personas que nos acompañan, es procurar el bien común y es servir con honor y lealtad, es entregarse sin límite de tiempo, es nunca traicionar a los que esperan, es servir con pasión y es ser humildes.

Ser líder es permitir a todos un desarrollo, es procurar a todos el apoyo, es dar sin esperar nada a cambio algo. Ser líder es estar orgulloso y satisfecho, es estar convencido de que mi vocación es el servicio.

## 1.6 Poder y autoridad

Si bien se ha afirmado que no debemos confundir el poder con el liderazgo, examinemos como influye este factor. Para ello identificaremos cuatro tipos de poder.

### 1.6.1 Poder otorgado

Es el poder que es reconocido formalmente o que depende de una función organizacional específica. Generalmente se otorga por medio de un nombramiento oficial. Cuando se renuncia a dicho nombramiento, el líder se disocia del poder correspondiente a dicho nombramiento. Un ejemplo de este poder es el jefe de algún departamento en una organización.

### 1.6.2 Poder por la experiencia

Depende de talentos y habilidades desarrollados por la experiencia personal. Este tipo de poder no depende de la función que se ocupa en una organización. Puede haber líderes que poseen el poder otorgado y el poder por la experiencia, sin embargo, con frecuencia el poder por la experiencia se ejerce informalmente. Un experto en medicina puede influir en muchas de las acciones del personal hospitalario, incluso a su director general.

### 1.6.3 Poder por carisma

La palabra carisma designa lo que comúnmente consideramos como un "Don", es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. En la historia muchos de los que se les ha considerado líderes carismáticos tienden a terminar trágicamente. El carisma puede motivar que los colaboradores entreguen su mejor esfuerzo por algún tiempo.

Depender de esta fuente como base exclusiva de influencia no es muy inteligente. En medida que cambien los factores situacionales el poder del carisma se diluye. Un ejemplo clásico de poder carismático en tiempos recientes fue el ejercido por Adolfo Hitler.

#### 1.6.4 Poder de la información

Actualmente esta es una fuente de poder muy influyente en el proceso de liderazgo. Un aspecto importante a considerar son los medios electrónicos para el manejo de información, lo cual nos lleva al proceso de toma de decisiones basado en gran medida en la información, actualizada y confiable. Debido a que la carencia de la información en puntos críticos puede llegar a ser catastrófica, este tipo de poder se maneja mejor al compartir la responsabilidad de almacenar la información. Así, la organización evita depender de una sola persona y de sistemas electrónicos independientes entre sí como fuente de poder.

Un líder puede combinar varias fuentes de poder para tener una posición fuerte. Ejercer la autoridad e influir en los resultados es más fácil cuando la fuente de poder de la persona es evidente y se reconoce de inmediato. Un líder que parte de estas cuatro fuentes de poder es muy difícil de cuestionarlo, con ello se corre el riesgo de que el líder se aísle y se rodee de admiradores que lo adulen y le digan si a todo.

Los estilos de liderazgo tienen que ver mucho con el tipo de poder que se emplee en ciertas circunstancias. Por el momento comenzaremos a analizar uno a uno de los factores que influyen en el liderazgo.

### 1.7 Conocimiento de sí mismo

El conocimiento de sí mismo permite en el líder al menos dos cosas. Por una parte conocer sus fortalezas y debilidades y así comenzar a mejorar su desempeño y por otra facilita la inferencia del impacto que puede causar en sus colaboradores.

Ya se había mencionado la importancia que tienen los colaboradores en un liderazgo exitoso. Una de las primeras cualidades del líder es su capacidad para comprender las dificultades que enfrentan las otras personas. Cuando se tiene un compromiso sincero por conocer los problemas de los otros, se puede iniciar una relación de aprecio mutuo, lo cual es una base para un liderazgo duradero.

Sabemos que hay líderes que ganan poder por medio de actitudes bravuconas o de manipulación. Generalmente se obtienen resultados rápidos pero también pocos duraderos.

Una fuente de información sobre la eficacia del liderazgo que uno ejerce es la opinión de otras personas, o sea el impacto del liderazgo sobre ellas mismas. Sin embargo estas opiniones pueden ser poco objetivas entonces una cuestión a resolver es ¿Cómo distinguir entre las opiniones útiles y las que no

son?, a continuación veremos un método sencillo que no puede iniciar el desarrollo de nuestras habilidades de liderazgo.

Inicialmente requerimos diferenciar las actividades de liderazgo actuales y los objetivos futuros es decir, "quien soy ahora" y "quien quiero ser".

Algunos ejemplos de preguntas que podemos usar para evaluarnos son:

¿Soy justo?

¿Tomo la responsabilidad?

¿Escucho?

¿Soy honesto?

¿Deseo debatir?

¿Confían mis colegas en mí?

Después de respondernos viene una pregunta clave en cuanto a su liderazgo:

¿Dirijo de tal manera que tendría deseos de seguirme a mí mismo?

Ahora enumere cinco características positivas y cinco negativas de comportamiento reales de sí mismo.

A continuación debemos de considerar las opiniones o creencias positivas y negativas de los compañeros. Aunque esta lista es producto de nuestra imaginación debemos poner al máximo nuestra capacidad de inferir. Un líder debe de tener muy desarrollada la habilidad de ponerse en el lugar de los otros.

Después de realizar lo anterior analizaremos las respuestas obtenidas y comparemos la lista de la conducta personal y las creencias de los compañeros, ver si son semejantes o en que se diferencian.

Quizás una de las cosas que es más difícil de analizar objetivamente es cuando recibimos una crítica constructiva, ya que tratamos de defendernos sin antes ponernos a pensar si en realidad esa observación que nos hacen es en verdad cierta y si es así empezar a tratar de mejorar cambiando nuestra forma de pensar reflejando esto en hechos para formarnos costumbres y hábitos apropiados sin ser segados antes con nuestro ego personal.....

### 1.8 El comportamiento de las personas

Como se ha mencionado conocer el impacto que uno causa en las personas es indispensable para el desempeño del liderazgo. Conocer las motivaciones del comportamiento de las personas es una tarea compleja, veremos algunos puntos que pueden facilitar la comprensión del comportamiento de nuestros colaboradores.

Una posible explicación de las motivaciones del comportamiento nos la plantea Abraham Maslow. Nos plantea que cada comportamiento responde a cubrir determinadas necesidades, propone las siguientes categorías:

- 1.- Alimentación ropa y vivienda
- 2.- Seguridad personal y fuente de ingreso
- 3.- Relaciones sociales y afectivas
- 4.- Autoconfianza, creatividad, logros individuales
- 5.- Significado y propósitos

Maslow nos dice que el orden que se enlista debe de cubrirse las necesidades<sup>6</sup>. Mientras no este cubierto un nivel, no se puede pasar a uno siguiente, y por lo tanto el comportamiento estará enfocado a cubrir el nivel correspondiente.

Comprender el grado de satisfacción de las personas es importante para llevar un liderazgo eficaz. Por ejemplo plantearle a una persona los beneficios de incrementar su cultura, no será muy eficaz cuando la persona esta más preocupada por conservar su empleo.

### 1.8.1 Patrones de comportamiento

Generalmente las personas tienen un estilo particular de resolver sus necesidades a continuación se propone un esquema que resume dichos patrones de comportamiento.

#### **Ambicioso y asertivo**

##### Características positivas

Confiado

Dinámico

Asume riesgos

Espontáneo

Capaz de dirigir

Empresario

Lleno de recursos

##### Características negativas

Arrogante

Presionador

Apostador

Impulsivo

Dictatorial

No cooperativo

Calculador

<sup>6</sup> Hermelinda Kasuga de Yamasaki.-Circulos de Calidad

**Cariñoso y que brinda apoyo**

## Características positivas

Sensible  
 Dedicado  
 Idealista  
 Amistoso  
 Tolerante  
 Paciente  
 Comprensivo

## Características negativas

Muy dependiente  
 Capaz de sufrir sin protesta  
 Engañado  
 Inocente  
 Ciego  
 Pasivo  
 Sumiso

**Analítico y Cauteloso**

## Características positivas

Práctico  
 Independiente  
 Justo  
 Minucioso  
 Reservado  
 Metódico  
 Lleno de principios

## Características negativas

Estrecho de mente  
 Egoísta  
 Impersonal  
 Aislado  
 Avanzado con mucha lentitud  
 Rígido

Después de ver el comportamiento de las personas analizaremos la forma de darnos a entender con los demás verbalmente siendo esta la comunicación.



## 1.9 Comunicación

En toda interacción social la comunicación es esencial. Examinaremos dos aspectos de la comunicación muy importantes en el ejercicio del liderazgo:

### 1.- Escuchar y hablar

### 2.- Habilidades sociales

Para que el líder pueda lograr escuchar a quienes le rodean se requiere que se tome en cuenta los siguientes aspectos:

#### 1.9.1 Escuchar

##### La tendencia (prejuicios)

Para acercarnos a los demás y llegar a tener una buena relación con ellos el primer paso es tener la capacidad de saber escuchar; las personas desean ser escuchadas. Todos deben aprender a escuchar, la gente va por la vida buscando en la vida un confidente, pero todos pretendemos hablar y nadie escuchar a nadie. Los padres no se dan tiempo para oír a sus propios hijos, para comunicarse y entenderlos, conocerlos a fondo, saber quienes son y qué los anima.

La mayoría de las personas escuchan nada más por oír y no para comprender lo que se trata de comunicar, ya que oír no es igual que escuchar,

el primero solo se realiza por inercia ya que la persona que oyen por lo regular están pensando en otra cosa diferente a lo que se le esta comentando, esto puede ser por diferentes causas como podrían ser preocupaciones, problemas etc. Lo que al contrario de escuchar es tener mayor atención y coordinar sus pensamientos con la misma platica .

Saber escuchar por el puro interés de servir, es escuchar con atención a los demás, al tratar de comunicar algo buscamos la comprensión humana. Nuestra capacidad de estar cerca de los demás depende de nuestra capacidad de comunicarnos, y esto es posible cuando sabemos escuchar y no atropellar al hablar o arrebatamos a otros la palabra o la oportunidad de expresarse. Cuando sabemos escuchar, la gente nos admira y nos busca porque existe confianza para conversar cualquier tipo de problema o dificultad ya sea laboral o personal.

La opinión de las personas siempre tienen una suposición o perspectiva, es decir, no puede ser objetiva al 100%. La tendencia se refiere a pensar en términos de estar en favor o en contra de una persona, evento o idea. El reto es ver hasta que punto la tendencia de que se trate, deteriore la capacidad de escuchar con precisión lo que se dijo.

La formación de prejuicios en algunas cosas es malo ya que tratamos de escuchar algo sin tener una idea negativa de la conversación o de lo que se nos esta platicando y le perdemos interés a la misma, puesto que algo semejante ya nos había sucedido anteriormente o nos comentaron algún caso semejante.

La tendencia se convierte en un problema grave cuando impide la comprensión de la persona. Un caso frecuente de la intervención del sesgo en la comunicación es cuando no se toman en cuenta información valiosa por el hecho de que la fuente no es atractiva o de alguna manera diferente para quien escucha.

El saber escuchar es saber entender lo que nos quieren decir así como también lo que nos tratan de decir, hay ocasiones que por miedo, inseguridad, no volvemos a preguntar lo que aun no entendemos y con ello no realizamos a veces las cosas tal y como deberían de ser.

Algunos de los indicadores de la tendencia son:

- Reacciones extremas ante las personas y las situaciones, ya sea a favor o en contra
- Prestar atención solo a las partes de las presentaciones que ya se comprendieron.
- Suponer que ya se comprendieron aun antes de finalizar la declaración.

a) Comportamiento observable

Otro de los aspectos relevantes cuando escuchamos es el lenguaje corporal. Ello es muy importante sobre todo cuando tratamos con personas de culturas diferentes a la nuestra.

## b) Comportamiento Fonético

El sonido y tono de la voz de un interlocutor puede incrementar la comprensión de lo que nos está diciendo. Muchos mensajes que no se mencionan abiertamente se puede captar afinando nuestra escucha de los estilos de expresión

### 1.9.2 Hablar

Si sabemos escuchar ya dimos el primer paso, ahora nos toca saber usar las palabras adecuadas para poder transmitir nuestras ideas sin llegar a las malas interpretaciones. Nuestras palabras están animadas generalmente por nuestros estados de ánimo, y a veces nos arrepentimos de lo que decimos por no poder hablar correctamente. Para lograr una buena comunicación es necesario mantenerse siempre alerta, estando siempre consciente de lo que decimos; vencer nuestros estados de ánimo en lugar de dar rienda suelta a la tristeza o la furia de nuestro enojo, porque si perdemos la conciencia de lo que estamos comunicando y nos invade un estado de ánimo negativo, entonces perdemos el control y desatamos la ruptura. La pérdida de la Excelencia en la comunicación nos lleva a ofender a las personas y apartarnos de ellas aun entre padres e hijos, hermanos cónyuges, compañeros de trabajo, jefes y subordinados o naciones enteras; por ello, la búsqueda de la comunicación nos aleja de todos los peligros y nos une a las personas. El desarrollar este hábito como el de escuchar son maneras de lograr cambios personales los cuales son fundamentales para lograr una calidad total personal y así con esto

obtener un mejor desarrollo dentro de la organización y alcanzar mejores resultados.

Hay tres aspectos que debemos de tener en claros para transmitir nuestras ideas: El encabezado, el ritmo del habla y los resúmenes de lo que decimos.

#### a) Encabezado

Es útil una oración que resalte las ideas, principalmente los aspectos fundamentales de lo que se quiere transmitir. Se comienza por establecer con claridad lo que se desea discutir y así expandir la idea original a los detalles más específicos. Contar con un encabezado evita el que quienes reciben el mensaje se pregunten ¿que es lo que quiere decir?

#### b) Ritmo del habla

Nos referimos a la capacidad de dejar de hablar e invitar a los escuchas a comentar. Equivocadamente muchos oradores creen que el turno para hablar de los demás es después de que se han expresado todas sus ideas. Esto implica frecuentemente el agotamiento del escucha.

Se sugiere hacer una pausa después de cada encabezado. Entonces el escucha responde u ofrece otro encabezado.

Por otra parte, el ritmo de habla también implica la Habilidad del orador para generar interés y aumentar o disminuir la velocidad de expresión de los

mensajes. Un ritmo monótono de expresión compromete menos a los escuchas a diferencia de ritmos variables.

#### c) Resumen

Se trata de recopilar varias ideas de los encabezados en un resumen que le da estructuración a la comunicación. El aprovechamiento que se le puede dar a un resumen es mantener la comunicación en los puntos que son relevantes y examinar que tanto se comprendió lo que se converso.

#### d) Habilidad social

La comunicación basada en habilidades sociales destacan los siguientes puntos:

- Dirigida a un objetivo
- Coherente
- Pertinente
- Controlada
- Susceptible de aprenderse

#### 1) Dirigida a un objetivo

Cuando se tienen claros los propósitos de una comunicación esta se facilita enormemente. Estableciendo los objetivos de una comunicación podemos ver si esta se completo o quedan aspectos pendientes. Por otra parte una discusión

es mucho más satisfactorio cuando los participantes desean lograr algo y se puede trabajar para lograrlo.

Tener claro el propósito de una conversación permite elegir las palabras más apropiadas y a reforzar la confianza que sentimos en el momento en que se de un proceso de comunicación.

## 2) Coherente

Se refiere a una conducta que da una impresión única, consistente y global, así como de lógica y clara. El no tener una comunicación coherente resta credibilidad al comunicador.

## 3) Pertinente

La presentación de la información debe de estar relacionada con la situación de que se trate

## 4) Controlada

Se refiere a la autodiciplina más que a disciplinar a los demás. Muchas ocasiones el líder debe tomar las decisiones que beneficien al grupo en vez de reflejar su preferencia personal.

### 1.9.3 Susceptibles de aprender

La mayoría de nuestros comportamientos de comunicación son aprendidos por absorción y por ser imitados. Una comunicación susceptible de aprenderse es aquella que se plantea como una opción consistente. La voz, los gestos y los movimientos de un orador son el resultado de una serie de aprendizajes consistente.

El verdadero sabio amante, de la excelencia, va por la vida aprendiendo de los demás, dispuesto a escuchar y hablar correctamente, consiente de su humildad. La norma básica de la sabiduría es la humildad, porque cuando alguien utiliza su conocimiento para humillar a los demás y presume de títulos y sabiduría en ciencia, tecnología o cualquier otra materia aprendida en alguna universidad o escuela, está demostrando que carece de valores, verdad y bondad. El erudito puede humillar al ignorante por su conocimiento pero el verdadero sabio ni ofende ni humilla sino comparte y aprende de los demás sin llamarles ignorantes por que nadie es perfecto en la vida, ya que la perfección no existe, pero la excelencia y la superación continua esta a nuestro alcance..

### 1.9.4 Toma de decisiones

Más allá de la naturaleza del líder y de sus colaboradores, un líder enfrenta el reto de tomar las decisiones adecuadas a los propósitos de su liderazgo. Para ello se sugiere poner atención a los siguientes puntos.

- Las prioridades
- Objetivos claros



- Enfoque sistemáticos

a) Las prioridades

Frecuentemente un líder tiene que tomar decisiones simultáneas. Debido a que en el sentido estricto de la palabra nadie puede actuar a la vez. Se tiene que ordenar un tiempo y orden para tomar las decisiones que correspondan.

Para poder establecer una prioridad podemos basarnos en dos criterios:

1.- Urgencia

2.- Importancia

Cuando se tengan varias tareas urgentes debemos tomar en cuenta su relevancia a corto o largo plazo y el impacto que pueda tener. Es útil separar las cosas en importantes a futuro y urgentes en el presente. Algunas decisiones urgentes son muy importantes pues proporcionan las bases para otras decisiones futuras. Es posible enumerar las decisiones para ser discutidas en el grupo de los involucrados.

b) Objetivos Claros

Aunque parezca obvio frecuentemente los objetivos son vagos y genéricos ello entorpece el proceso de toma de decisiones. El consenso sobre los objetivos de una decisión facilita la elección de un curso de acción.

Un objetivo es una meta en general y realista de logro donde se explican los requerimientos y el resultado final deseado.

c) Algunas de las características principales que presentan un objetivo claro son :

1.- Enumerar los objetivos en función del comportamiento del grupo a liderar y no de los propósitos personales del líder.

2.- Incluir una conducta observable que nos indique si se ha logrado el objetivo.

3.- Se deberán emplear términos que todos los involucrados entiendan

4.- Que sean realistas

### 1.10 Trabajo de equipo

Objetivo del líder efectivo: Lograr resultados a través de la adecuada dirección del talento y esfuerzo de la gente.

¿Que es un equipo?

"Conjunto de personas que se interrelacionan entre sí durante un periodo de tiempo, que tienen objetivos e intereses comunes, dentro de un marco de normas y valores compartidos"<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Diccionario Larousse.- Tomo II pag 68 México D.F. 1996

"Conjunto de personas con una interacción significativa y profunda, organizadas con un número fijo de miembros, confusiones y objetivos perfectamente delineados.<sup>8</sup>

Así es que un equipo es un grupo de individuos dedicados a la consecución de objetivos comunes que se reúnen en un periodo determinado regularmente para identificar y resolver problemas, quienes trabajan e interactúan abiertamente y efectivamente. Producen resultados deseados por la organización a la que pertenece así como por sus integrantes.

En cada equipo debe de existir un efecto de sinergia para conseguir sus objetivos, la sinergia es la multiplicación de fuerzas, que se genera mediante la adecuada coordinación de varias fuentes energéticas y/o personas en función de un objetivo en común.

Es vital entender el valor de los equipos de trabajo y como encajan en las organizaciones en general y en nuestra situación específica y las funciones

Funciones del equipo:

- Soluciones sistemática de problemas
- Análisis de datos
- Recomendaciones y sugerencias
- Implementación de las sugerencias
- Planeación del trabajo

---

<sup>8</sup> Diccionario Larousse.- Tomo II México D.F. 1996

El funcionamiento eficiente de los equipos exige al menos el desempeño total de sus integrantes

### 1.11 La calidad del elemento humano

La calidad del producto depende de la calidad de quien lo produce. Anteriormente , se solía pensar que si se usaban materiales de buena calidad, o se empleaba una moderna maquinaria, obtendríamos productos de buena calidad como resultado. El margen de rechazos era algo inherente a la producción.

Pero el concepto de Calidad ha ido evolucionando junto con el avance de la humanidad. En la actualidad, la calidad se ha convertido en el compromiso de la industria para con la sociedad. El elaborar productos de mala calidad, es defraudar al comprador y a la sociedad.

Pero por muy buenos materiales que usemos, por modernas máquinas que instalemos, la calidad no se da por sí, La calidad la produce el hombre, De ahí la importancia de elevar la calidad del elemento humano en la empresa, esto es como los brillantes entre más se pulan mayor brillo tendrán.

Entre todos los recursos con que cuenta la empresa, el único que se puede reevaluar, es definitivamente el recurso humano, todos los demás se deprecian invariablemente. Es por lo tanto, digno de analizar y de mantener en constante mejora.

Uno de los errores que cometimos en Latino América, fue el haber planeado el futuro apoyándose en los recursos naturales, cuando en Japón se preocuparon y apoyaron el recurso humano, enriqueciéndolo y preparándolo constantemente para enfrentar el desafío del futuro.

Sin embargo, nunca es tarde para empezar, y mucho mejor hoy que mañana debemos empezar a capacitar y preparar a nuestro personal para que la empresa crezca con energía y fuerza propia.

Para capacitar, primero hay que motivar :

- Cuando un trabajador no puede: Hay que enseñarlo
- Cuando un trabajador no quiere : Hay que motivarlo

#### a) Motivación

La motivación se podría explicar como la energía motriz cuando deseamos lograr alguna meta u obtener alguna cosa y enfocarnos nuestros mejores esfuerzos para conseguirlo.

Nace de una necesidad que solo se satisface con la consecuencia de la meta deseada. Al esfuerzo por obtenerla, se le denomina "Conducta Motivada".

Un claro ejemplo sería el del hombre perdido en el desierto, que tiene la necesidad de beber agua. La meta deseada es obtenerla. Si a lo lejos divisa un oasis, el hombre, por muy cansado que esté, caminará tenazmente hacia el lugar para poder conseguirla. A este esfuerzo se le denomina conducta motivacional.

Lo que motiva a un bebé a caminar, es la recompensa de los aplausos y besitos que obtendrá de su madre cuando logre dar los primeros pasos. Pero cuando el caminar ya no tiene ninguna recompensa deja de ser motivador. Por lo tanto la motivación tiende a desaparecer en la mayoría de los actos repetitivos cotidianos, como lo puede ser las actividades del trabajo.

**CAPITULO II**  
**CIRCULOS**  
**VIRTUOSOS**

El siguiente tema tiene como finalidad, presentar a ustedes a manera de propuesta una forma de lograr nuevas actividades positivas en la búsqueda del perfeccionamiento de las organizaciones, dentro del aspecto laboral para lo cual, nos basaremos en el concepto del CIRCULO VIRTUOSO.

El Circulo Virtuoso tiene como principio, el proporcionar que los conocimientos y habilidades del trabajador generen y aseguren actitudes y valores para "Ejecución Efectiva" de tareas en un puesto determinado, en donde las cosas deben salir "bien a la primera", preservando así el ambiente laboral, y mental para obtener un mejor desarrollo en los medios de producción.

Por tal razón vemos que el tema guarda una gran relación con la Calidad Total y la Excelencia en el ámbito humano de la empresa.



## 2.1 EFICIENCIA Y EFICACÍA

Dentro del Circulo Virtuoso se analizan dos acciones semejantes pero con diferente fin para el desarrollo de cualquier actividad estas son:

**Eficiencia:** Virtud y Facultad para lograr un efecto determinado. Acción con que se logra este efecto esto lo podemos analizar como hacer las cosas correctamente lento o rápido pero adecuadamente<sup>9</sup>

**Eficacia:** Virtud, actividad fuerza y poder para obrar. Capacidad para producir un efecto esto es hacer lo correcto a través de la decisión y desarrollo controlado de la acción o proceso<sup>10</sup>

Nos dejamos llevar por el corto plazo, es decir, por salir del paso y hacer las cosas rápido; en lugar de hacer las cosas de manera efectiva y ver lo beneficios aunque sea en un plazo mayor, para no repetir las cosas dos veces y hacerlo bien a la primera.

Por ejemplo

Estamos en una máquina y se atora una pieza; con tal de hacer las cosas rápido y así con eso no perder tiempo en revisar cuidadosamente para salir de problema sin fijarnos en las precauciones necesarias, es decir no somos eficientes, y por tal motivo ocurren consecuencias mucho más graves que se pudieron evitar desde un principio con esto se da lugar a la ineffectividad.

---

<sup>9</sup> Diccionario Larousse.- Tomo III

<sup>10</sup> Diccionario Larousse.- Tomo III

Recordemos a este propósito que la efectividad en la ejecución de las tareas a las que me he referido, depende de la relación causa-efecto que se da entre la eficiencia del trabajador (causa eficiente) y el resultado de sus acciones (eficacia).

La eficiencia se fundamenta en las habilidades o aptitudes personales y en el conocimiento completo veraz y verdadero sobre lo que hay que hacer en alguna actividad, proceso o función.

La eficiencia se basa en el buen desarrollo del proceso y la actitud ante el trabajo, y en la capacidad de distinguir una cosa de otra apreciando sus diferencias para elegir los medios adecuados para el logro del fin propuesto.

La eficiencia depende de:

- Conocimiento
- Disposición

El Conocimiento se refiere al entendimiento de lo teórico para llevarlo a la práctica; lo que fundamenta las acciones humanas. Es un elemento de virtual importancia para la toma de decisiones.

El conocimiento supone de la capacitación y la autoevaluación para lograr un aprendizaje

La voluntad se refiere a la buena Disposición para hacer las cosas, por tal razón, es un elemento que influye en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

La voluntad supone de la formación de hábitos buenos esto es de las virtudes que se tengan y del ejercicio libre ya sean los logros o malogros que se obtengan para llegar a conjuntarse y llegar a un desarrollo integral de cualquier persona

Lo sustantivo de estos temas, se debe principalmente a la necesidad de adoptar una nueva cultura organizacional, que implique una mayor productividad con los altos índices en el trabajo, por lo que el CAMBIO debe hacerse con base en una mayor y mejor capacitación, la cual repercute en el ámbito laboral, familiar y social.

## 2.2 ¿QUE ES UN CIRCULO VIRTUOSO?

Se debe de generar un ambiente de confianza y hacerlo costumbre, Hábito para tener aptitudes positivas realizando círculos virtuosos para llegar a la obtención de la calidad total personal.

El Circulo Virtuoso o Circulo de Virtudes es el que busca e implica la mejora constante y bien encauzada. Un Circulo Virtuoso, es sinónimo de tendencia permanente y esforzada hacia la perfección.

Dicho circulo implica cambios personales, para mejorar como:

- Persona
- Autoridad
- Empleado
- Miembro de una familia
- Miembro de la sociedad, etc.

Habito: Disposición estable que inclina a las personas a actuar bien o mal según el medio que le rodee<sup>11</sup>

El hábito es una Disposición duradera, ya que un sólo acto no constituye una virtud. Es una manera de sentirse, de pensar, de actuar, de percibir; adquirida y relativamente estable.

Hay dos tipos de hábitos:

- Hábitos buenos (Virtud)
- Hábitos malos (Vicio)

El hábito bueno (virtud), es una pauta de conducta compuesta por tres elementos:

- Conocimientos
- Actitudes
- Habilidades

---

<sup>11</sup> Diccionario Larousse.-Tomo III México D.F. 1996

Estos tres elementos pueden ser aprendidos y a su vez modificados. De aquí la importancia de la capacitación dentro del círculo virtuoso.

Virtud o Hábito operativo positivo, adquirido libremente para mejorar nuestras acciones; se define como la cualidad o Disposición estable a actuar, buscando no solo el bien individual, sino que por su carácter difusivo, trasciende al ámbito social en aras del bien común.

Es el mayor grado de perfección al que podemos aspirar los seres humanos.

Por tanto podemos ver que el círculo virtuoso supone la formación de hábitos operativos buenos.

### 2.3 DIFERENCIA ENTRE HABITO Y COSTUMBRE

Hábito: Repetición de actos libremente adquiridos, es decir, por decisión propia.

El hábito implica una fuerza interna, es decir una convicción personal que para ser llevada a cabo no se necesita de otra persona para que el compromiso se cumpla.

Costumbre: Repetición de actos mecánicamente adquiridos por imposición de otro(s).<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Diccionario Larousse.- Tomo III México D.F. 1996

La Costumbre implica una fuerza externa, de tal manera que si esta desaparece el compromiso no es llevado a cabo.

Es importante recalcar que para formar los hábitos debo de comenzar por formar costumbres, sin embargo no podemos quedarnos en este nivel, pues no estaríamos hablando de virtudes sino de costumbres.

Cabe mencionar que ambos pueden ser buenos y malos. Esto se debe a que el hábito puede volverse un peligro, cuando por ejemplo un obrero es condenado a la repetición de cierta actividad, por lo que se vuelve un trabajo enajenante (el hombre se vuelve como maquina); y por lo tanto el hábito mata la imaginación, y amenaza con despersonalizar al obrero.

Por tal razón debe existir la virtud de la prudencia, la cual media a las virtudes o hábitos buenos humanos con las virtudes intelectuales.

En la medida en que mejoran las personas crece y mejora el servicio y/o la producción fabril humana.

Un círculo virtuoso, implica una práctica proactiva, que le permite prever, guiar, actuar y autocorregirse en su propio desempeño, gracias al cambio de actitudes que se consigue con la adquisición libre de las virtudes personales y sociales.

También implica y permite al trabajador adquirir y desarrollar un conjunto de cualidades perfectas o virtudes cuya esencia es la libertad interna y propia de cada individuo que suponga:

- Respeto a sí mismo y a los demás
  - Amor al trabajo
  - Espíritu de trabajo en grupo
  - Espíritu de servicio
- Formación de la conciencia
- Libertad de acción social.

Estos elementos conforman una sana filosofía social que ilumina y rige el actuar humano.

#### 2.4 Los siete hábitos de las personas exitosas.

Según Stephen R. Covey & Asociados, deben existir los siguientes siete hábitos en las personas exitosas.<sup>13</sup>

1.-Proactividad. Responder con habilidad, es decir, ser ingeniosos ante los problemas.

Pro-acción de manera eficaz y asumir la responsabilidad personal de nuestras acciones y actitudes No echarle o buscar a quien culpar de nuestros actos, si no que ver la solución más correcta y actuar con rapidez el problema para avanzar con mejores resultados y no perder el tiempo en buscar culpables.

Una de las causas que se generan por indicar directamente al culpable de alguna situación crítica es la de crear rencor y coraje de dicha persona a la que

---

<sup>13</sup> Stephen R. Covey.- Los siete Hábitos de la gente efectiva. México D.F. 1995

lo esta acusando, esto por que al saber uno que era el responsable nos empezamos a sentir mal por el error cometido y en vez de buscar soluciones, se ve la forma de perjudicar y con ello no colaborará con el problema.

Dar prioridad a lo importante. El trabajo proactivo, tiene a ser innovador; y tiene su sabiduría en tomar decisiones con base en su capacidad y no en su impulso.

2.-Creatividad.- Pensar y luego actuar. Activar en la organización la filosofía de búsqueda de oportunidades, de mejora y de desarrollo de nuevas ideas.

3.-Productividad.-Poner el mayor esfuerzo en hacer el trabajo con calidad buscando la mejor forma de utilizar los recursos. (apoyados de la creatividad y el conocimiento)

4.-Interdependencia.-Yo gano-Tú ganas. En la medida en que se lleve a cabo es esta premisa, se tiende a la perfección no solo individual, sino también grupal, ya que el grupo se siente bien y comprometidos para crear interdependencia que integre los compromisos personales y empresariales

5.-Empatia.- Ver a través de los otros; lo que es la clave para la comprensión mutua. Considerando las necesidades de otros e informar las propias para integrar los compromisos logrando así la comprensión humana.

Obstáculos de la Empatía



-No tengo tiempo.- Siempre tenemos tiempo para hacer algo, pero sólo una vez para hacerlo bien a la primera.

-No coprendo.-Muchas veces no hacemos el esfuerzo para comprender a los compañeros de trabajo.

6.-Sinergia. Una persona puede multiplicar sus talentos y habilidades individuales, y así hacer el todo más grande que la suma de sus partes.

7.-Consistencia. Contar con un programa balanceado.

Las tres primeras proactividad, creatividad y productividad implica el paso de la dependencia a al independencia o autodomnio.

Las tres siguientes interdependencia, Empatía y sinergia conduce al crecimiento y beneficios mutuos.

La consistencia apoya el proceso de crecimiento.

## 2.5 Fases de la Madurez

Como infantes todos empezamos nuestras vidas dependiendo de alguien. Nos dirige, y controla. Sin esta dirección, moriríamos. Conforme crecemos, empezamos a ser más independientes, tanto física, emocional, como económicamente. Hay tres fases de la madurez.

a) La dependencia

- b) Independencia
  - c) Interdependencia
- a) Dependencia:

"Tu cuidarás de mí. Necesito que me sirvas".<sup>14</sup> Si tú me sirves, o no me sirves, esta es la base de nuestra relación. Tú serás culpable si las cosas van mal. Es el bebé que llora cada vez que tiene hambre. Todos le deben servir. Estas personas tienen que influir a otras para que hagan lo que quieran.

- b) Independencia:

"Oye yo puedo. Yo soy el responsable de todo porque yo soy autosuficiente"<sup>15</sup>. En la etapa de independencia, el individuo quiere hacer todo por su propio esfuerzo. Se está probando y hace a los demás sentir que no los necesita. Su dicho es, "tengo que encontrarme".

- c) Interdependencia:

Nosotros podemos. La meta no es ser ni dependiente ni independiente. Podemos cooperar y combinar nuestros talentos y habilidades para crear algo juntos. "La persona que está segura de si misma dice, yo te necesito a ti, y tú

---

<sup>14</sup> Hardy Pablo Alonso.-Camino Hacia la Excelencia Personal. México D.F. 1995

<sup>15</sup> Hardy Pablo Alonso.-Camino Hacia la Excelencia Personal. México D.F. 1995

me necesitas a mí"<sup>16</sup>. Combinan sus fuerzas con las de otros para el mejor éxito.

Lo que impide un desarrollo de interdependencia es la inmadurez. Para poder aprender de los demás y practicar la verdadera humildad necesitamos ser personas maduras. Muchas personas nunca logran madurar por varias razones. A lo mejor viven en el pasado y lo relacionan todo con lo que sucedió ayer. Por los daños que les hayan hecho no llegan a superar los problemas de hoy. Otras personas son sencillamente egoístas y nunca logran pensar en las necesidades de los demás, así que nunca crecen. Que otros individuos son inmaduros porque sencillamente no saben como crecer. Al momento de ser humildes y escuchar al prójimo, las personas inmaduras se aferran y huyen de la verdad. Pero una persona ha aprendido a apreciar lo bello que es relacionarse con sus compañeros, subordinados o amigos, sin preocuparse por los peligros que tenga que enfrentar con las facetas desagradables de sí mismo.

Si tomamos una semilla de sandía, y la apretamos entre dos de nuestros dedos, saltará al aire por la presión ejercida sobre ella. Así mismo son muchísimas personas, cuando se tienen presiones, en vez de enfrentarlas y mejorarlas, saltamos de la situación para evitarla. Una de las características que las personas maduras siempre tienen en común es la capacidad de resistir la presión. Esta persona siempre sabe como controlarse y centrarse en su vida para poder seguir adelante y resolver cualquier problema.

---

<sup>16</sup> Hardy Pablo Alonso.-Camino Hacia la Excelencia Personal. México D.F. 1995

Una persona madura es realista , tiene la valentía de evaluarse a sí mismo. Entiende y reconoce tanto sus fuerzas como sus debilidades. Esto no quiere decir que no tenga ilusiones o sueños en su vida, si no que esta aprendiendo a verse tal como es sin tenerse que disculparse. Un paso importante del crecimiento emocional es cultivar la habilidad de aceptar lo que somos objetivamente. Esto es también involucrar el desarrollo de la habilidad de poder volver en sí después de una caída. La persona madura y realista se pone de pie después de la derrota, reconoce los errores cometidos y recapacita para no volverlos a cometer saben que existen otras oportunidades y soluciones y no se limitan a una sola idea para cualquier problema

Separa los hechos de sus emociones. Cuando esta bajo presión, sigue la razón en lugar de sus sentimientos. Se dispone a posponer placeres presentes para alcanzar metas futuras. Puede razonar las consecuencias de sus acciones y actúa de acuerdo con lo que cree que es mejor. No quiere decir que no se tiene sentimientos, sino que los sentimientos no nos controlen, esta persona domina lo que siente para hacer lo que debe lograr.

Se disciplina para controlar sus emociones de acuerdo con la situación. Cuando algún amigo o familiar está contento, aunque él no este bien, él goza por su amigo. Cuando alguien tiene problemas se identifica con esa persona. Le encanta escuchar a otros y ser escuchado. No está dominado a tal grado por lo suyo que no pueda dedicar tiempo a desarrollar relaciones reciprocas.

Se puede depender de la persona madura porque ésta ha entendido lo que es ser responsable. Ya aprendió que este mundo gira alrededor de él o ella y de los demás, y sus necesidades son iguales de importantes como las suyas.

Básicamente, nuestro carácter está compuesta por nuestros hábitos. “Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosechas un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino”

Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad o ineffectividad.

El hábito es como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo. El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué, la capacidad es el como hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida necesitamos esos tres elementos.

Las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren. Las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo, Las personas interdependientes combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor.

La independencia de carácter nos da fuerza para actuar, en lugar de que se actúe sobre nosotros. Nos libera de depender de las circunstancias y de otras personas, y es una meta liberadora que vale la pena. pero no es la meta final de una vida efectiva.

El pensamiento independiente por sí solo no se adecua a la realidad interdependiente. Las personas independientes sin madurez para pensar y actuar interdependientemente pueden ser buenos productores individuales, pero no serán buenos miembros de un equipo.

Si soy físicamente interdependiente, soy capaz y dependo de mi mismo, pero también comprendo que tu y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que puedo lograr yo solo. Como persona interdependiente, tengo la oportunidad de compartirme profundamente y significativamente con otros, y logro acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos.

# **CAPITULO III**

## **CALIDAD**

En la época actual los clientes han adquirido vital importancia. no se concibe hablar de calidad sin tomarlos en cuenta. los conceptos iniciales se modificaron, porque al tomar en cuenta la opinión de las personas a las cuales se quiere satisfacer, los métodos de producción se optimizaron para poder dar mejores precios y se empezó a unificar la definición de la calidad : calidad es satisfacer las necesidades de los clientes.

Esta definición no tardará mucho tiempo en cambiar, al tomarse en cuenta los aspectos ecológicos. en muchas partes del mundo incluyendo a México, se considera que para que una empresa sea de calidad debe tomarse en cuenta el cuidado del ambiente. la definición será entonces: calidad es satisfacer las necesidades de los clientes sin dañar a terceros. se dirá entonces que un producto o servicio es de calidad cuando: satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en cuanto a seguridad, fiabilidad y servicio.

La sociedad americana para el control de la calidad (a.s.q.c), define la calidad como el conjunto de características de un producto, proceso ó servicio que le confieren a su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario ó cliente. por otro lado, existen algunas confusiones en lo que a calidad se refiere. calidad no es necesariamente lujo, complicación, tamaño, excelencia, etc. muchos productos de alta calidad son de diseño sencillo, con mínimas complicaciones. el tamaño tampoco define la calidad del producto; es decir, por ser más grande no implica una mayor calidad. para algunos como Peter f. Drucker, la relación entre la calidad de un producto ó servicio, y el precio que el cliente debe pagar no queda suficientemente contemplada en la expresión anterior por lo tanto la definición como: calidad es lo que el cliente esta



dispuesto a pagar en relación calidad y precio, que será en definitiva, el aspecto diferencial en que se basará el cliente a la hora de adquirir un producto ó servicio.

### 3.1 CALIDAD

Los años recientes han visto el crecimiento de un nuevo tipo de mercado mundial sin precedentes en volumen, variación y calidad. Es un mercado en el que las expectativas crecientes de los compradores (ya sean consumidores o corporaciones industriales), aunado con el cambiante papel del gobierno, han intensificado grandemente las demandas en la administración de los negocios. La amplitud y complejidad de estas demandas abarcan un espectro completo de problemas gerenciales (estructuración de precios y reducción de costos, relaciones industriales, ventas, mercadotecnia y la introducción de un nuevo producto.) Todo esto se esta llevando a cabo dentro de un marco en el que los negocios y el gobierno, no solo a nivel federal, sino a niveles estatales y municipales, están moviéndose hacia un tipo de relación completamente nuevo.

Es más, en un proceso turbulento que implica redefinir los estándares de vida en términos aceptables para todos los que jugamos el papel dual de consumidores y productores, los debates sobre la contaminación, crecimiento económico, consumismo, energía, participación laboral y fabricación en equipo. Las soluciones efectivas de muchos problemas actuales no son ya un asunto de la administración tradicional y de la metodología de la ingeniería. Son , en vez de eso, el tema sustancial críticamente importante de la nueva administración e ingeniería, tales como:

Administrar para asegurar la productividad total de la compañía en vez de únicamente la de los trabajadores directos de la planta.

Administrar para hacer del hombre de negocios, del científico y del ingeniero una suma en lugar de una diferencia.

Administrar para enfocar el consumo de productos en forma positiva en vez de negativamente

Administrar para optimizar recursos según sea las necesidades como por ejemplo energía, materiales, así como la reducción de desperdicios y tiempos muertos .

### 3.2 Que es control total de la calidad y cuales su propósito

El control total de la calidad, es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posible la satisfacción total del consumidor y al costo más económico.

Su amplitud y esencialidad para el logro de los resultados del negocio hacen del control total de la calidad un nuevo e importante aspecto de la administración. Como un foco de liderazgo administrativo y técnico, el control total de la calidad ha producido mejoras importantes en la calidad y confiabilidad del producto para muchas empresas en todo el mundo. Además el control total de la calidad ha logrado reducciones importantes y progresivas en los costos de producción, a través de esta las gerencias de las compañías han sido capaces de aprovechar la fuerza y la confianza de la calidad de sus productos y servicios, lo que permite adelantarse en el volumen de mercado y ampliar la mezcla de productos con un alto grado de aceptabilidad del cliente y estabilidad en utilidades y crecimiento.

El control total de la calidad, constituye las bases fundamentales de la motivación positiva por la calidad en todos los empleados y representantes de la compañía, desde altos ejecutivos hasta trabajadores del aseo , personas de oficina agentes y personal de servicio.

### 3.3 El significado de la calidad

La calidad la determina el cliente, no el administrador , el ingeniero, la mercadotecnia, ni la gerencia general. Esta basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio medida contra sus requisitos que satisfagan al mismo. Es posible definir la calidad del producto y servicio como la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfacer las expectativas del cliente.

El propósito de la mayor parte de las medidas de calidad es determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio se acerca a su resultante total. Algunos otros términos, como confiabilidad, facilidad para darle servicio y mantenimiento, en algunas ocasiones se han tomado como definiciones de la calidad del producto. Estos términos son; en realidad características individuales, que en conjunto constituyen la calidad del producto y servicio. Es importante reconocer este hecho, porque el requisito clave para establecer lo que se entenderá por calidad, exige un equilibrio económico entre estas características individuales. Por ejemplo: el producto debe desempeñar sus funciones tantas veces como requiera durante su ciclo de vida bajo las

condiciones estipuladas, tanto ambientales como de servicio; en otras palabras debe demostrar confiabilidad. De primordial importancia, es que el producto debe ser seguro. Debe de establecer un grado razonable de servicio y mantenimiento al producto; de manera que a este pueda dársele mantenimiento y servicio durante su ciclo de vida . El producto debe tener un aspecto que agrade al consumidor, debe ser atractivo. Cuando todas las otras características del producto se encuentren equilibradas, la verdadera calidad resulta de ese conjunto que ofrece la función deseada, con la mayor economía, teniendo en consideración entre otras cosas la obsolescencia y servicio del producto orientada hacia la total satisfacción del cliente es lo que se debe controlar. Además, este balance puede cambiar si el producto o servicio en si cambia.

La satisfacción del cliente es lo que se debe controlar. Además, este balance puede cambiar si el producto o servicio en si cambia.

Todo estas ya han llevado a cabo los cambios necesarios en calidad. Un importante en la calidad moderna es que este ciclo de madurez de muchos productos se ha vuelto rápido, particularmente como resultado, del paso acrecentado de nuevas tecnologías en algunas Areas, así como el aumento de las exigencias de los clientes y las presiones competitivas.

### 3.4 El significado de calidad orientada a la satisfacción del cliente.

Una posible y clara definición de todos los requisitos del cliente es el primer punto base fundamental para control de calidad efectivo. Cuando esto

no es llevado a cabo, puede crear un problema inherente que ninguna de las actividades subsecuentes de control puede resolver. Ha habido en algunas industrias la tendencia a considerar ciertos requisitos de calidad básicos en el cliente como algo extra, mientras los clientes suponen que son parte de cualquier producto que compra. Esto crea la situación donde por ejemplo, el vendedor ofrece una unidad de aire acondicionado para el hogar en un cierto precio y después justifica este precio diciendo que es un producto que en verdad enfría y que, también por ser silencioso, aumenta el costo. Pero ningún cliente escoge conscientemente un producto para refrescar su hogar que no enfríe o que lo mantenga despierto de noche. En la frase control de calidad la palabra calidad no tiene el significado popular de mejor en sentido abstracto. Industrialmente quiere decir mejor dentro de ciertas condiciones del consumidor ya sea que el producto sea tangible o intangible. Dentro de esas condiciones son importantes: el uso a que el producto se destina, y su precio de venta. A su vez, estas dos condiciones se reflejan en otras diez condiciones adicionales de producto y servicio, que son:

- 1.- La especificación de dimensiones y características de funcionamiento.
- 2.- Los objetos de confiabilidad y duración (vida)
- 3.- Los requisitos de seguridad
- 4.- Las normas aplicables
- 5.- Los costos de ingeniería, fabricación y calidad
- 6.- Las condiciones del producto bajo las que se fabrica el artículo
- 7.- La instalación en el sitio de uso y los objetivos de mantenimiento y servicio
- 8.- Los factores de uso de energía y conservación de materiales

9.- Consideraciones ambientales y otras consideraciones por efecto secundarios

10.- Los costos de operación uso y servicio del producto por el cliente.

### 3.5 El significado de control en la industria

El procedimiento para alcanzar la meta industrial de calidad se denomina por tanto: control de calidad de la misma manera que los procedimientos para la producción y objetivos de costos se llama respectivamente ; control de producción y control de costos. Normalmente hay cuatro pasos para este control y son:

1.-establecimiento de estándares.- Determinación de estándares requeridos para los costos de la calidad, el funcionamiento, la seguridad y la confiabilidad del producto.

2.- Evaluación del cumplimiento.- Comparación del cumplimiento entre el producto manufacturado o el servicio ofrecido y los estándares.

3.- Ejercer acción cuando sea necesario.- Corrección de los problemas y sus causas en toda la gama de los factores de mercadotecnia, diseño, producción mantenimiento etc. Que influyen en la satisfacción del usuario.

4.- Hacer planes para mejoramiento.- Desarrollar un esfuerzo continuo para mejorar los estándares de los costos, del comportamiento de la seguridad y de la confiabilidad del producto.

El control eficaz es hoy un requisito central para la administración exitosa. Cuando este control ha fallado, ha sido causa principal de aumentos en los costos de la compañía y reducción en los ingresos de la misma. Y su fracaso ha sido también un contribuyente principal para los acontecimientos relacionados con confiabilidad, seguridad y posibles reclamaciones por defectos que han añadido nuevas dimensiones a los problemas de la gerencia. Como se menciona, el ritmo de la tecnología esta en aumento cada vez más y rápidamente para muchos productos y servicios. Esto ocasiona una demanda igualmente en aumento para la integración practica y económica de esta nueva etnología en las operaciones de una compañía.

### 3.6 Cual es el alcance de control total de la calidad

El funcionamiento de este concepto de calidad total y su diferencia básica en relación con otros conceptos, es que para proporcionar una efectividad genuina, el control debe iniciarse con la determinación de los requisitos de calidad que exige el cliente, y termina hasta que el producto ha sido colocado en las manos de un cliente satisfecho. El control total de la calidad guía las acciones coordinadas de personas, maquinas e información para lograr este objetivo. La razón de lo anterior es que la calidad de todo producto tiene el efecto de muchos de muchos de los pasos del ciclo industrial, los cuales son:

- 1.- La mercadotecnia evalúa el grado de calidad que desea el consumidor y por el cual esta dispuesto a pagar.



2.- La ingeniería traduce la evaluación de mercadotecnia a especificaciones exactas.

3.- Compras escoge, contrata y retiene a los proveedores de piezas y materiales.

4.- La ingeniería de manufactura selecciona matrices, herramientas y procesos de producción

5.- La supervisión de manufactura y el personal de la planta ejercen una influencia decisiva durante la producción

6.- La inspección y pruebas funcionales comprueban el cumplimiento con las especificaciones.

7.- Los embarques influyen en la Necesidad de empaques y transporte.

8.- La instalación y el servicio al producto ayudarán a lograr el funcionamiento correcto, instalando el producto de acuerdo con las instrucciones y mediante mantenimiento y servicio.

La determinación de la calidad y de sus costos ocurre en realidad durante todo el ciclo de producción. Esa es la razón por la cual el control de la calidad no se puede lograr con la concentración de tan solo en la inspección ó en el diseño del producto, ni solo mediante el diagnostico de dificultades, o el adiestramiento de operarios, o en el control de proveedores únicamente, o en

análisis estadísticos ,o la capacitación del personal etc por muy importante que sea cada uno de estos, enfocarse en uno solamente no llegaremos a la calidad total a lo mejor de una actividad si, pero del todo no será posible.

Las actividades de calidad total se deben aplicar en todas las principales operaciones de la empresa tales como en : finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, ingeniería, producción, servicio. Cada mejora en la calidad y cada esfuerzo por mantener la calidad ( sea un cambio en el equipo y fuerza laboral, en la estructura de interrelaciones, en el flujo de información o en la administración y el control de estas funciones), debe de ser satisfactorio en general.

El control de calidad debe producir la certificación de calidad a un costo optimo. El punto de vista de calidad total considera a la persona prototipo del control de calidad no como inspector, sino como administrador de la calidad, con conocimientos adecuados en la tecnología aplicable del producto y los sistemas modernos para el mismo así como sistemas administrativos de comportamiento y motivación humana, técnicas de inspección y pruebas, estudios de confiabilidad, practicas de seguridad y otras útiles herramientas de este tipo para mejorar y controlar la calidad.

### 3.7 Calidad una estrategia administrativa primordial en los negocios.

Debido a que la calidad es un vértice crucial para el éxito o fracaso de un negocio en los mercados actuales, orientados al desempeño de la calidad, se ha convertido en un área estratégica básica para el negocio y un factor importante

en lo que se ha llamado planeación estratégica del negocio. La clave es que el control de calidad debe estar estructurado explícitamente y mensurablemente para poder contribuir a la utilidad del negocio y al flujo positivo del efectivo.

La primera característica de orientar la calidad como una estrategia primaria del negocio es que el programa de control de calidad debe fomentar firme y positivamente, entre el sano crecimiento del negocio. Debe proporcionar una ventaja competitiva principal para la compañía. El liderazgo de calidad de una empresa significa una obligación la producción y venta de productos que tendrán un comportamiento adecuado para los clientes en la primera adquisición y que, con un mantenimiento razonable, continuara desempeñándose con una confiabilidad y seguridad muy alta durante la vida del producto. Se requieren dos pasos básicos de la administración general para establecer a la calidad como área estratégica necesariamente fuerte que debe haber en una compañía actual:

1.- El concepto de calidad orientado a la satisfacción total del cliente, junto con costos razonables de calidad, debe ser establecido como una de las principales metas de la planeación del producto, del negocio y de su implementación; además de medidas de desempeño de las funciones de mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, producción, ingeniería y servicio.

2.- Asegurar la satisfacción con la calidad en el cliente y el resultado de los costos debe ser una meta primordial del negocio en el programa de calidad de la compañía y de la función de control de calidad en si (no una meta técnica

más reducida, restringida a un resultado limitado de calidad técnico orientado a la producción).

Un caso de tratar es la creación y lanzamiento de nuevos productos, de tal manera que sirvan mejor en los mercados actuales y nuevos. En el pasado y en la actualidad los programas de control de calidad dirigían generalmente su atención al aseguramiento que los productos actuales y de nuevo lanzamiento fueran de la satisfacción del consumidor o cliente ya que es algo vital y necesario. Pero los programas de control de calidad debe ahora también ser mucho mas eficiente en ayudar a la compañía a asegurar que estos nuevos productos sean embarcados sin la posibilidad de retrasos y no aumentar costos.

Desde el punto de vista técnico, esto significa que el alcance de los programas de control de calidad debe extenderse de la concentración en la realimentación ( de forma que el producto no satisfactorio no llegue al mercado), también a la concentración preventiva de los productos a futuro (de manera que el producto no satisfactorio, en primer lugar no continúe mas de lo necesario), y que el producto satisfactorio constituya la concentración del desarrollo de la producción

### 3.8 El reto de la calidad que enfrenta la industria

Hay, por lo tanto, tres tendencias distintas que deben ser observadas por las compañías que diseñan, producen, venden productos y servicios en el mercado competitivo de hoy:

1.- Los clientes han venido acrecentando sus demandas de calidad en forma muy exigente.- Posiblemente se haga más marcada esta tendencia en el periodo de intensa competencia que se avecina. Ello se debe a algunas de las causas que en seguida se exponen. Una tecnología nueva ha hecho posible la aparición de productos que ofrecen mayor número de funciones con un comportamiento mas eficiente. La tendencia se hace más significativa por el hecho de que los productos son cada vez más complejos. Esto quiere decir que se han aumentado las complejidad trae consigo el efecto de hacer más difícil para el consumidor juzgar con precisión la calidad de un producto en el momento en que lo adquiere. Cada vez más, los clientes esperan un producto que contenga las funciones en forma satisfactoria y durante el periodo de vida que se le supone que tenga y esperan que el producto asegure que así es en realidad

2.- Como resultado de las exigencias crecientes del consumidor de productos de la más alta calidad, las practicas y las técnicas actuales en las fabricas pronto pasaran de moda.- El desarrollo rápido de la tecnología para productos nuevos y las exigencias de un mejor comportamiento han hecho esencial el diseño confiable de los productos. Así pues antes la producción se desarrollaba con maquinaria con poca precisión, ahora se coteja con maquinaria y herramienta de mayor exactitud, así mismo se observa que para mayor agilización de métodos administrativos de trabajo se empiezan a meter sistemas en computadoras para mayor rapidez y reducir tiempo y esfuerzos humanos.

3.- Los costos de calidad han subido mucho. Para muchas compañías deben resultar excesivos si esta compañía esta obligados a mantener y aún mejorar su posición en el mercado y en relación con la competencia pero los resultados son favorable tanto laborables como económicos.

**CAPITULO IV**  
**CALIDAD EN LOS**  
**SERVICIOS**

Para algunas empresas, el control de calidad queda reducido a una inspección, realizada por el personal del departamento de calidad. el concepto de control de calidad ha evolucionado, pasando de ser la persona ó departamento encargado de controlar el cumplimiento de unas especificaciones al de desarrollar una función en la empresa: la función de la calidad.

La función actual del control de calidad se orienta totalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores en base a un a adecuación al uso de los productos y servicios. para el Dr. Karou Isikawa, un autentico control de calidad, el cual debe ser lo más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente ó usuario.



#### *4.1 El Ciclo de la Calidad.*

Si una organización logra establecer un modelo administrativo que mejore sistemáticamente la Calidad de sus servicios, sus costos se reducen porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas, y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas. Este es un importante principio que los directivos japoneses aprendieron en 1950. No es real suponer que nunca habrá un error, sobre todo en los servicios, en los cuales intervienen en gran medida las personas y se dan una infinidad de relaciones directas entre ellas. No se puede esperar que nunca haya fallas; pero sí que la frecuencia, sobre todo de las fallas debidas al sistema, se reduzca cada vez más. ¿A cero? No. Pero sí cada vez más, hasta llegar a agotar la capacidad de cada sistema.

Agotada dicha capacidad, se llega a la necesidad de la innovación del sistema y así consistentemente en una continua reducción de los errores y mejoramiento e innovación del servicio. A medida que bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones de errores, de desperdicio y de problemas, la productividad de la Empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su menor precio.

Con servicios de mejor Calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica, se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la

mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado. Mejorando sistemáticamente la Calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más posibilidades de permanecer en el negocio. mejorando la Calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos. El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la Calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden cambiar ó la competencia puede mejorar. Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más.

#### *4.2 El Servicio.*

En términos administrativos y de acuerdo con el autor Juran: "Servicio es el trabajo realizado para otra persona." Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo y otra parte tenga capacidad y Disposición para pagar por dicha satisfacción. Una Empresa de servicios existirá mientras tenga capacidad competitiva en la Calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes, en ese orden. El precio es más competitivo sólo si la Calidad del servicio lo es. Unas relaciones son competitivas sólo si la Calidad y el precio del servicio lo son.

En los albores del siglo XXI, México es ya un País de servicios. De acuerdo con la Secretaría de Turismo, en 1996, el 70% del total de la mano de obra

mexicana laboraba en Empresas de servicios, generando el 66% del Producto Interno Bruto ( PIB ). En las cifras anteriores no están incluidas las personas que laboran en una Empresa de producción pero que desempeñan una actividad de servicio, como administración, contabilidad, relaciones públicas, ventas, compras y transportación. Los censos indican (como comparación) que el 75% de las personas que laboran en los Estados Unidos de América lo hacen en Organizaciones de servicio, las cuales generan el 60% de su Producto Nacional Bruto. Sumando a esas personas las que desempeñan funciones de servicio en las Empresas de fabricación, el total de estadounidenses laborando en los servicios alcanza el 86% de la mano de obra. En ambos países ( México y EUA ), la tendencia de los servicios es a la alza. Es innegable que cada vez habrá más servicios integrados a la vida de los ciudadanos y que cada vez los servicios pesarán más en la economía y en la cultura de los países.

Toda Empresa de servicios generalmente presta tres clases de servicios: Servicio principal, servicios periféricos y servicios de valor agregado. El servicio principal es el servicio más importante que presta la Empresa; la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la Empresa está en el mercado, el servicio que proporciona mayores ingresos, el que está explícito en la misión de la Empresa.

Por ejemplo; en un Hotel, lo más probable es que el servicio principal sea el de habitación. Además, es importante recalcar que, no siempre es fácil identificar el servicio principal; pero se aconseja hacerlo para facilitar su administración, específicamente su planeación, ejecución y mejora. Los

servicios periféricos son los otros servicios que presta la Empresa y que complementan ó se relacionan con el servicio principal. Su objetivo fundamental es el complementar la prestación del servicio principal. Lo más probable es que los servicios periféricos en un hotel sean los servicios de restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, agencia de viajes, salones para banquetes y conferencias, salones de belleza, lavandería; cuya función es complementar el servicio principal para los huéspedes y el brindarles otros servicios necesarios durante su estancia.

Los servicios de valor agregado son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos. Cuando estos servicios se prestan a los usuarios de los servicios principales ó periféricos, su costo va incluido en el pago por estos últimos servicios; cuando se prestan a no usuarios de los servicios principal ó periféricos, son gratis y actúan como ganchos para atraer posibles clientes. En un hotel, los servicios de valor agregado pueden ser los siguientes: Maleteros, alberca, despertador, periódico, aseo de calzado, teléfonos en las habitaciones, teléfonos en las áreas comunes, baños en las áreas comunes, servicios secretariales, fax, salones ú oficinas para trabajo, gimnasio, mensajería para la ciudad, transportación a/desde aeropuertos, lugares históricos, museos, centros comerciales y sobre todo la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la Disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente y la Disposición a ayudar y/o orientar en la solución de los pequeños y los grandes problemas que puedan presentársele a los clientes durante su estancia, estén ó no relacionados con los servicios que presta la Empresa. Si alguno de los servicios de valor agregado se cobra, automáticamente pasa a ser

catalogado como servicio periférico que complementa ó se relaciona con el servicio principal; pero que no agrega valor al servicio principal ni a los servicios periféricos.

#### *4.3 El Ciclo del Servicio.*

Como ciclo de servicio se entiende el conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio. El ciclo del servicio se compone de otros dos ciclos: El ciclo del servicio de la Empresa y el ciclo del servicio del cliente. El ciclo del servicio de la Empresa es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo cada Empresa, para la creación y la prestación de un servicio. La alta dirección inicia el ciclo del servicio de la Empresa, determinando quiénes son los clientes que utilizan ó pueden utilizar los servicios que la empresa presta.

Como una Empresa vive gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la Empresa y el empresario debe cuidar de satisfacer las necesidades de sus clientes, costumbres, gustos preferencias y expectativas; si quiere permanecer en el negocio. Las necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas son detectadas mediante las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios y/o, en casos de innovaciones, se estiman.

Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios ó la innovación estimada la alta dirección ó la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los

servicios y los requerimientos necesarios para cubrir dichas necesidades, gustos, costumbres y expectativas de los clientes externos, desarrollando los procesos capaces de producirlos y autorizando los recursos necesarios para hacerlo. Toda organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados; de forma tal que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la Empresa y a todos los proveedores. Los empleados de línea que atienden directamente a los clientes les prestan el servicio principal y/o los servicios periféricos, más los servicios de valor agregado, de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos. El único límite para prestar los servicios es el evitar las acciones que limiten ó que no ayuden a la permanencia de la Empresa en el mercado.

El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, de cada equipo, de cada maquinaria y de cada instalación. Estos datos se pueden obtener del propio sistema y de los trabajadores de línea. La satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente ó más laxo que lo establecido en los requerimientos; por lo cual es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción. Todos los datos arrojados por estas evaluaciones servirán para mejorar consistentemente los servicios y sus requerimientos. Una Empresa de servicios no se puede conformar con aplicar el ciclo del servicio de la Empresa una vez; para poder mantener y mejorar su

competitividad, lo debe reiniciar sistemática y consistentemente, con una Calidad cada vez superior, con un costo cada vez menor y con unos servicios de valor agregado cada vez mejores. Al hacer esto, la Empresa está iniciando la mejora continua del servicio.

El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la Empresa para recibir un servicio. Este ciclo se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la Empresa prestadora de servicios. Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la Empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio. El ciclo del servicio del cliente termina con el último contacto que tiene con la Empresa, independientemente que haya ó no recibido el servicio por el que se contactó. En el momento en que vuelve a tomar contacto nuevamente con la Empresa se inicia otro ciclo del servicio del cliente.

#### *4.4 Las características de los Servicios.*

Las características de los servicios que a continuación se enlistan son generales, dado que la amplia gama de servicios y su constante incremento dificultan la especificación de características que apliquen a la totalidad de los mismos. Todo servicio que se ofrece en el mercado debe ser útil y ofrecer alternativas de satisfacción a determinadas necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas de los clientes, con mayores conveniencias que si

el cliente lo hiciera por sí mismo. Si el cliente no encuentra utilidad y/o gusto en un servicio, no pagará por él.

Los servicios requieren generalmente de un elevado número de transacciones, en especial durante el ciclo del servicio del cliente, dado que es cuando se solicita el servicio, se prestan las opciones, se escoge la opción deseada, se cotiza, se presta, se recibe el servicio, se factura y se cobra. Además de las transacciones que se dan en el ciclo del servicio del cliente, existen las transacciones propias del ciclo del servicio de la Empresa, como son los millones de depósitos, cobros, intereses y cargos aplicados cada mes en una sucursal bancaria ó en una caja de ahorro popular.

Los servicios generalmente requieren de muchas transacciones directas con muchas personas, especialmente durante el ciclo del servicio del cliente, mediante transacciones cara a cara, persona a persona. Los capacitadores, los recepcionistas, los cajeros, los botones, los choferes, los doctores, las enfermeras, los vendedores, los encargados del negocio ó del departamento, las operadoras telefónicas, los diseñadores, los pintores, los maestros, los psicólogos, las trabajadoras sociales, los sacerdotes, las catequistas, los asesores financieros, los aseguradores, los meseros, los corredores de bienes inmuebles, los peluqueros, los aseadores de calzado, los abogados, los contadores, los ingenieros, los publicistas, los administradores, los policías, los oficiales del registro civil, los agentes de tránsito, los pastores, los mecánicos, los electricistas, los plomeros, los carpinteros, los pilotos, los sobrecargos; se ven involucrados en transacciones directas con los clientes, al prestarles el servicio.



Por las mismas razones del punto anterior y porque el elevado número de transacciones directas que se dan con los clientes así lo exige; los servicios generalmente, requieren de una alta interacción humana, en especial durante el ciclo del servicio del cliente. Las relaciones humanas en los servicios son importantes porque incrementan ó decrementan el impacto del servicio principal y de los servicios periféricos sobre el cliente. Las relaciones humanas son más importantes en el ciclo del servicio del cliente porque generalmente se requiere de una interacción humana en alto grado. Por muy importantes que sean, unas adecuadas relaciones humanas con los clientes nunca podrán sustituir una sistemática prestación de servicios deficientes. Un servicio con Calidad es la base principal para lograr la satisfacción del cliente, las relaciones, al igual que el precio complementan al servicio, incrementando ó decrementando su impacto en el cliente; pero no lo pueden sustituir sistemática y consistentemente. El impacto de un servicio se puede incrementar con una adecuada relación; pero el impacto de una buena relación se pierde ante un deficiente servicio.

Los servicios generalmente requieren de un elevado volumen de papeleo en el servicio principal y en los servicios periféricos como: Reservaciones, requisiciones de compra, pagos, registros de inventarios, registros de la capacidad, cortes, balances, registros de las ventas, reclamaciones, devoluciones, cuentas, facturas, cobros, cheques, giros, tarjetas de crédito, estados de cuenta e impuestos. En los servicios, la exactitud en el papeleo, la rapidez, la consistencia en el respeto a los tiempos y el cuidado en su manejo se convierten en factores importantes de competitividad.

Los servicios generalmente requieren de un elevado volumen de procesos en el servicio principal y en los servicios periféricos para llevar a cabo el alto número de transacciones que implica su operación. Algunos factores que influyen para que la variabilidad de los procesos de los servicios sea alta son los siguientes: El que los servicios requieran de un elevado volumen de procesos, el que los servicios requieran de un elevado volumen de papeleo, el que el ciclo del servicio del cliente requiera de un elevado número de transacciones, el que el ciclo del servicio del cliente requiera de transacciones directas con muchas personas y el que el ciclo del servicio del cliente requiera interacción humana en alto grado. Por consiguiente, en los servicios existen muchas formas de cometer errores.

La variabilidad en los procesos y el alto número de transacciones directas con las personas influyen para que, en México, generalmente no se cuente con la documentación necesaria para su prestación, control y mejora y éstos sean transmitidos de viva voz por las personas con mayor antigüedad en el puesto. En las Empresas de servicios, generalmente los compañeros de más antigüedad informan a los de reciente ingreso sobre qué y cómo hacer durante la prestación del servicio, con las Experiencias personales acumuladas a lo largo de los años, muchas de ellas adecuadas para la prestación del servicio, la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la Empresa y otras tantas inadecuadas. Sin embargo, las causas que influyen para que no se documenten los requerimientos y los procesos de los servicios, son las mismas que exigen imperantemente su documentación, necesaria para poderlos administrar y mejorar. El ciclo del servicio de la Empresa es el siguiente:

1.- La alta dirección lo inicia al determinar quiénes son los clientes que utilizan ó que pueden utilizar los servicios que la Empresa presta.

2.- La alta dirección, ayudada por los especialistas, investiga ó estima las necesidades actuales y futuras de los clientes.

3.- La alta dirección ó la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios para cubrir dichas necesidades, estableciendo los planes y los requerimientos de cada servicio y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

4.- Toda la organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de que los servicios cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

5.- Los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan los servicios, a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente.

6.- La alta dirección evalúa el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes que terminaron su ciclo del servicio.

Tomando como base los resultados del paso anterior, se reinicia el ciclo del servicio de la Empresa, sistemática y consistentemente. Al hacerlo se está iniciando la mejora continua del servicio. Hay un paso en el cual los empleados que atienden directamente a los clientes les prestan los servicios, a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente, no se puede producir anticipadamente al momento de la prestación del servicio; sin embargo, la

adecuada implementación de los otros pasos del ciclo del servicio de la Empresa son los que permitirán ó dificultarán la prestación del servicio, su Calidad, la reducción de los errores y consecuentemente la reducción de los costos y el incremento de la competitividad de la Empresa. La Empresa debe estar preparada para prestar los servicios en los momentos en que los clientes tengan necesidad ó antojo de los mismos; pues en ese momento y sólo en ese momento los clientes están dispuestos a pagar por ellos. La Empresa debe prestar los servicios en los tiempos convenidos y completarlos en un período de tiempo adecuado a lo esperado por cada cliente.

Cada cliente espera puntualidad y un tiempo razonable, convenido, estipulado ó estimado, para cualquier servicio; sea éste el corte de cabello, la transportación de un lugar a otro, la entrega del equipaje, la reservación, la transferencia de dinero, el otorgamiento de un crédito, el cobro de un cheque, el cierre de la cuenta, la toma de la orden, la presentación del platillo, el pago de los impuestos ó el pago de una multa. Quien pueda prestar el servicio con la misma Calidad y al mismo precio; pero en un menor tiempo tiene una importante ventaja competitiva en el mercado.

No se puede almacenar un corte de cabello, un traje a la medida, ni un banquete. Tampoco pueden ser sacados de un almacén y transportados para ser prestados en el lugar y en el momento en que el cliente los requiere. En otras palabras, lo que no se puede almacenar es el resultado de la prestación de un servicio; pero sí deben estar a la mano los resultados; de ser posible, no almacenados sino en una Disposición de justo a tiempo. Ya se estableció que los principales expertos de la Calidad y la Norma ISO 9000 están de acuerdo

en que la forma de medir la Calidad es mediante el cumplimiento de los requerimientos. De acuerdo con estas bases, sí es posible, aunque no fácil, el medir el resultado de los servicios, comparándolo contra los requerimientos establecidos y contra la satisfacción de los clientes.

#### *4.5 Errores en la Prestación de los Servicios.*

En general no existen buenos ni malos trabajadores, en general lo que hay son buenos ó malos sistemas para prestar servicios. El 85% de los errores que se presentan durante la prestación de los servicios son debidos a las causas generadas por el sistema de trabajo y su corrección sólo se puede lograr mediante la modificación ó la innovación de dicho sistema. El 6% de las fallas son generadas por las personas que prestan los servicios y su solución depende del conocimiento, la habilidad, la actitud, la experiencia, la atención y el esfuerzo de los empleados que crean ó que prestan los servicios y del apoyo de los supervisores. El 9% restante de los errores de la prestación de servicios depende de causas ajenas a la organización, como son las fallas en la corriente eléctrica, en la transportación, en la seguridad en las vías y lugares públicos, en los sistemas fiscales y en los trámites gubernamentales y no se pueden solucionar directamente, por lo que las acciones a tomar por parte de la organización son el tramitar y/o el negociar su solución.

En el 85% de los casos, si las cosas salen mal en la prestación de los servicios no es porque haya malos trabajadores, sino porque los sistemas son

inadecuados. Y los sistemas están fuera del control de los empleados ya que los únicos que los pueden modificar son los directivos.

Los ocupados directivos mexicanos no tienen cabeza ni tiempo para ocuparse de los sistemas de la prestación del servicio; por lo cual delegan frecuentemente en los niveles inferiores la administración del negocio, la satisfacción del cliente y la competitividad del negocio. ¿ Entonces por qué extrañarse de que la causa del 85% de los problemas de las empresas mexicanas de servicios radique en la obsolescencia de sus sistemas de trabajo y no en las causas que generalmente se achacan, como los altos costos, el exceso de inventarios, la contracción del mercado y la competencia ? Todo se arguye menos la causa real, que simple y sencillamente es que la alta dirección mexicana se ve precisada a descuidar la administración de la Empresa para dedicarse a conseguir por otros medios utilidades para los accionistas.

La ocupada y presionada dirección mexicana tiende a sustituir su falta de presencia y de administración mediante la motivación, entendida en sus muy variados términos, la incentivación y el control del personal que integra la Empresa. Una importante parte del tiempo y de los recursos empleados en la capacitación mexicana se utilizan en cursos motivadores, que imbuyen en las personas entusiasmo y deseos de hacer las cosas mejor; sin embargo, este entusiasmo y estos deseos generalmente fracasan al estrellarse contra las fallas generadas por los sistemas, los cuales generalmente permanecen inamovibles. Entonces surgen las siguientes preguntas: ¿ Por qué en México se insiste en motivar con lemas, exhortaciones y compromisos que generan frustraciones y resentimientos a las personas prestadoras de servicios, las cuales están

conscientes de que la solución a la mayoría de sus problemas está fuera de su alcance ?

¿ Por qué se mide el desempeño individual de las personas de la Empresa mediante la evaluación de méritos ? ¿ No habrá otro sistema mejor para desarrollar al personal ? ¿ Qué le parece un plan de desarrollo individual no ligado a los salarios sino al control estadístico del proceso de la prestación de los servicios ? ¿ Por qué se incrementa el salario individualmente en base a la evaluación de méritos ? ¿ Qué opina usted lector, de un incremento colectivo para todas las personas que laboran en la Empresa, con idéntico porcentaje desde el director general hasta la persona con el salario más bajo ? ¿ Qué le parece el que las utilidades de la Empresa se dividan en tres partes iguales; una para los accionistas, otra para reinvertirse en la Empresa y la tercera para incrementar el salario a todas las personas que laboran en la Organización ?

¿ No considera que este plan traería a la larga más dividendos para los accionistas, porque permite una capitalización y un crecimiento continuo del negocio ? En otras palabras: Este sistema promueve la obtención de utilidades a mediano y largo plazo con una alta probabilidad de crecimiento continuo del negocio y de las utilidades. ¿ Qué opina acerca de que los salarios de todas las personas que integran la Empresa, desde el director general hasta la persona con más bajo salario; se incrementen en el mismo porcentaje en que los clientes externos califiquen los servicios de la organización ? ¿ Considera usted lector, conveniente que la parte de las utilidades correspondiente a las personas que integran la Empresa y que no se incremente a los salarios se reinvierta también en la Compañía ?

Por eso es indispensable que el director mexicano dedique por lo menos el 30% de su tiempo a la administración personal y directa de la Calidad en la prestación de los servicios de su organización. El director debe dedicar sus esfuerzos personales a:

1.- Auditar los sistemas de creación y de prestación de servicios de la Compañía y a escuchar a los equipos de trabajo para conocer su función real.

2.- Intervenir los sistemas de creación y de prestación de servicios para mejorarlos ó innovarlos de acuerdo al análisis estadístico del proceso efectuado por los equipos de trabajo.

3.- Cuidar de la Calidad de vida y de los sentimientos de todas las personas que laboran en la Empresa.

#### *4.6 Las decisiones Deben Estar Basadas en los Hechos.*

En una Empresa prestadora de servicios, las decisiones deben de basarse siempre en un análisis estadístico, objetivo y oportuno de los hechos, complementado con una dosis de sentido común, experiencia, educación, creatividad e innovación. Se debe juzgar y actuar siempre en base a los hechos; y hechos son datos tales como el sector del mercado que cubre la Empresa, sus características; la competencia, sus características, los servicios que ofrece la competencia, las características y competitividad de dichos servicios, los clientes actuales, sus gustos, sus preferencias, sus necesidades,



sus costumbres, su opinión sobre la efectividad, la confiabilidad, la adaptación, la duración y la agradabilidad de los servicios que la Empresa les presta y de los servicios que les presta la competencia, los problemas ó defectos que le ven a los servicios de la Empresa y a los servicios de la competencia, el nivel de ocupación de un hotel, la tendencia de dicha ocupación, la tendencia de clientes en un banco, la ocupación de asientos en una línea aérea, la tendencia de dicha ocupación, el tiempo máximo para servir el platillo principal en un restaurante, la rotación de un producto en un supermercado, el número de tarjetas de crédito y el monto mensual de sus compras, el tiempo máximo para atender a un cliente en la caja del banco, el tiempo de espera máximo de dicho cliente, la compra promedio mensual de un cliente leal a un supermercado, las utilidades promedio por cada cliente leal a un banco, el consumo promedio mensual de un cliente leal a un restaurante, las compras anuales de un cliente leal a una línea aérea, las fallas diarias en el sistema de información central de un banco, la capacidad de respuesta de dicho sistema, los errores en las reservaciones, los errores en las requisiciones de compra, los errores de codificación, los errores en los cortes diarios de caja, los errores en las aplicaciones bancarias, el número de sugerencias hechas por los trabajadores, el porcentaje de aplicaciones de sugerencias recibidas, el ausentismo, el índice de accidentes, la rotación del personal, la competitividad salarial, el reparto de utilidades, las horas de capacitación.

La función básica de toda medición es el generar información que ayude a tomar decisiones; por lo tanto, se debe cuidar el no medir todo lo que pueda, sino sólo aquellos datos que influyen en la mejora del servicio y cuidar de no

crear una camisa de fuerza tejida con datos, documentos, informes y procedimientos que pueda asfixiar a la organización. La pregunta clave para decidir si se mide ó no es: ¿ Existe relación entre estos datos y el éxito de la mejora del servicio ?

La alta dirección debe tener una idea de cuál es el sector del mercado que cubre su Empresa y las investigaciones de mercado le dan una idea de cuáles son sus características, dónde podría ampliarse, quiénes podrían ser sus futuros clientes externos, cuáles podrían ser sus necesidades y sus preferencias, dónde podría estar el negocio dentro de cinco años, quién es su competencia, cuáles son sus características, etc.

Aquellas Empresas que se esfuerzan por buscar al cliente, que le hablan, que le preguntan y que le escuchan son las que tienen mayor posibilidad de responder con mayor efectividad a sus necesidades y a sus preferencias de servicios. Es necesario esforzarse por conocer, lo más objetivamente posible, lo que el cliente externo considera que está bien y lo que considera que está mal en cuanto al servicio que la Empresa le presta.

¿ Qué está haciendo la alta dirección para lograr que los trabajadores abandonen el temor a opinar sobre los asuntos relativos a su trabajo y a la fuente de su sustento y que al hacerlo lo hagan basando sus opiniones en el análisis de datos ? ¿ Todas las personas en la Compañía conocen la misión ? ¿ Conocen los valores ? ¿ Cuántos creen en ellos hasta el punto de que norman su trabajo ? ¿ Qué pasa con el ausentismo ? ¿ Qué con los accidentes ? ¿ Tiene la Empresa un grupo crítico de personas para que le ayuden a cambiar ? ¿

Cómo se selecciona a los supervisores ? ¿ Se sabe cómo calcular cuando una persona necesita ayuda personal y el problema no es del grupo ? ¿ Se sabe cómo calcular cuando una persona es sobresaliente y está por encima del sistema ? ¿ Cuáles de los problemas que tiene la Empresa con la prestación del servicio son culpa de los empleados que los prestan y cuáles lo son del sistema ? ¿Qué está haciendo la Empresa para mejorar la capacitación a los nuevos empleados ? etc. Se debe cuidar que los datos sean una base de decisiones. No una limitante para operar ó una limitante para innovar.

En la administración para la Calidad se emplea más tiempo para planear del que generalmente se utiliza en México, dado que se aprovecha para determinar los datos a medir, para recabarlos, para analizarlos y para tomar la decisión a seguir. Esto permite que la ejecución de la decisión sea más breve y que el tiempo total del proceso sea menor que lo acostumbrado en las empresas mexicanas; como sucede en Japón, cuya forma tan peculiar de tomar decisiones no es un producto de su autócrata cultura, sino de la perseverante aplicación de este principio administrativo para la Calidad.

Lo anterior generalmente se soslaya en la bibliografía administrativa occidental; donde a cambio, se muestran algunos ejemplos de decisiones notablemente afortunadas, basadas en el sentir ó en una corazonada de alguien, generalmente de un alto nivel administrativo. Estos casos son reales y no se pretende negarlos; pero es conveniente precisar si son la regla general ó son la excepción. Lo común es que las decisiones no basadas en datos ó basadas en datos erróneos sean inadecuadas, ya sea que se apliquen en la mejora ó en la innovación del servicio.

La participación del experto en la toma de decisiones, ya sea que su capacidad sea producto de la experiencia ó de los conocimientos, debe supeditarse al análisis estadístico del proceso, ya que su percepción de experto será muy diferente de la que tendrá el usuario común y corriente del servicio a quien se intenta satisfacer. Lo anterior no busca excluir a los expertos de la toma de decisiones; sino clarificar que su participación debe de complementar al análisis estadístico de los datos que sustentan la decisión.

Los ejecutivos mexicanos, acostumbrados a tomar decisiones, al fin y al cabo para eso les pagan, también acostumbran tomar decisiones basados en el poder. No es raro que algunos jefes impongan su autoridad y no respeten la decisión que sugirió el equipo de trabajo involucrado en la administración para la Calidad y que surgió del análisis de los datos. Esta es una de las maneras más efectivas para lograr que la mejora del servicio fracase. En la administración para la Calidad el poder que da la autoridad es un soporte para la decisión a la que lleva el análisis estadístico del proceso. En México se tiende a considerar como una pérdida de tiempo el especificar, el recabar y el analizar los datos para soportar la toma de decisiones.

Esta creencia no es nueva. Ya se presentó entre los ejecutivos Estadounidenses en 1945 y hay indicios de que la aplicación de la reingeniería la reforzará entre los actuales ejecutivos mexicanos. Por lo cual, existen procesos administrativos que requieren ser mejorados y existen otros que requieren ser innovados.

Los autores Deming, Juran y Crosby, abordan este problema; pero ninguno de ellos ha podido presentar un indicador objetivo de cuándo aplicar una técnica y cuándo aplicar la otra; al contrario de Hammer y Champy quienes aconsejan la aplicación preferente de la innovación. Desde otro enfoque, se puede decir que el análisis frío y objetivo de los datos es la mejor de las herramientas con que se cuenta para decidir si un proceso requiere ser mejorado ó innovado; pero es riesgoso quedarse sólo en el análisis frío y objetivo de los datos; el añadirle sentido común, experiencia, conocimientos y creatividad ayuda mucho a mejorar la Calidad de las alternativas de decisión.

#### *4.7 La Mejora del Servicio.*

El uso objetivo, perseverante y creativo de los datos estadísticos en la toma diaria de decisiones facilita la implementación de pequeñas mejoras cotidianas en la Empresa, tanto en los procesos como en los sistemas de prestación de servicios. Este proceso es conocido como la mejora continua del servicio. Llamado también círculo de Deming y círculo de Shewart, consiste en la repetición de los siguientes pasos:

*1.- Planear.-* A partir de preguntas como las siguientes: ¿ Qué cambios serían convenientes en la prestación de estos servicios ? ¿ Qué es lo que desean los clientes ? ¿ De qué datos se dispone ? ¿ Se requieren más observaciones ? ¿ Cuáles ? Decidir qué analizar, cómo hacerlo, recabar información y, basados en ella, planificar y programar un cambio.

2.- *Ejecutar.*- Llevar a cabo el cambio planeado y decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala a fin de evitar sorpresas negativas mayúsculas.

3.- *Observar.*- Vigilar los efectos producidos por el cambio efectuado a pequeña escala. Una vez probado el cambio y hechas las correcciones pertinentes, se procede a implementarlo a gran escala.

4.- *Medir.*- Verificar los resultados. ¿Qué aprendimos? ¿Qué mejoramos? ¿Dónde estamos ahora? Repetir el planear, basándose en los conocimientos acumulados. Repetir el ejecutar y así sucesivamente.

Todo comienza en la Empresa con la idea que la alta dirección se ha formado acerca de las necesidades y las preferencias que los clientes tienen sobre sus servicios, mediante las investigaciones de mercado ó mediante los pedidos que ha logrado. En casos especiales, se deberá innovar.

Los gerentes medios y los profesionales se encargan de desarrollar diseños de los servicios capaces de responder a esas necesidades y a esas preferencias, y de desarrollar procesos capaces de producir las características deseadas (requerimientos); luego pasan los planes a los empleados de línea. Los empleados de línea, realizan los procesos y crean y prestan los servicios, de acuerdo con los planes recibidos.

Conforme se prestan los servicios, se descubre que el proceso es incapaz de prestar el 100% de servicios buenos; por lo que un porcentaje de errores se debe corregir y/o complementar. Como los empleados no pueden intervenir en el proceso; son incapaces de eliminar esos errores y en el mejor de los casos, se limitan a hacer un control de Calidad que consiste en detectar las fallas en los servicios para evitarlas, corregirlas y/o compensarlas y en atacar los puntos fuera de los límites de control ó sea las causas especiales que se presentan. Se actúa sólo para apagar el fuego y corregir los errores, hasta regresar la variabilidad a la zona de la Calidad admitida como natural en la prestación del servicio, aceptando el proceso como adecuado y cargando un costo constante de ineficiencia que afecta directamente al cliente en la Calidad del servicio y en el precio. Existen cuatro formas para mejorar el servicio y son:

- 1.- Perfeccionando los servicios.
- 2.- Perfeccionando los procesos.
- 3.- Innovando los servicios.
- 4.- Innovando los procesos.

#### *4.8 La Satisfacción del Cliente Externo.*

El cliente externo es quien define la Calidad; pues nunca podrá la Empresa prestadora de servicios saber más que él en cuanto a sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas. Según una encuesta del Citycorp, citada por Latzko; el 75% de los encuestados prefiere pagar más por un servicio de mejor Calidad. Sin embargo, en igualdad de Calidad la generalidad de la gente prefiere pagar el menor precio posible. Al cliente le

corresponde el fijar un precio adecuado a sus servicios de acuerdo a la Calidad de los mismos y al mercado en que compete.

Es importante que el prestador de servicios conozca lo que el cliente externo considera que está bien, y lo que considera que está mal en cuanto a la atención personal que recibe. En los servicios de valor agregado es más válido el enunciado de que sólo el cliente es quien en verdad conoce sus preferencias; por lo cual usted debe crear sistemas de comunicación que le permitan conocerlas.

La Calidad sistemática en la prestación de los servicios, el bajo costo y los buenos servicios de valor agregado llevan a la satisfacción del cliente externo, lo cual permite el logro más importante de la administración para la Calidad: La permanencia de la Empresa prestadora de servicios en el mercado.

#### *4.9 Sustitutos del Cliente que Paga.*

No es extraordinario que, en las organizaciones mexicanas prestadoras de servicios, existan sustitutos sistemáticos del cliente externo; fomentados y sostenidos por los sistemas administrativos que se aplican en las mismas, especialmente por los sistemas salariales y los de ascensos.

Los sistemas de incrementos salariales y los sistemas de ascensos basados en las evaluaciones de méritos y aplicados generalmente en las empresas mexicanas de servicios a los ejecutivos y a los empleados no sindicalizados,



han creado una cultura laboral mexicana de servicio al jefe. Los ejecutivos y los empleados mexicanos han aprendido que es mejor tener satisfecho al jefe, que lograr la satisfacción del cliente que paga ó el cumplimiento sistemático de los requerimientos; pues es el jefe quien más influye en sus incrementos de salarios y en sus posibles ascensos.

Los sistemas de incrementos salariales y los sistemas de ascensos basados en las negociaciones colectivas y aplicados generalmente en las empresas mexicanas de servicios a los empleados sindicalizados, han creado una cultura laboral mexicana de servicio al líder sindical. Por extensión, esta cultura de servicio se extiende en general a todos los representantes sindicales, y numerosos sindicatos, de los cuales son ejemplo; el de los petroleros, el de los telefonistas, el de los ferrocarrileros, el de los maestros, los dos de los electricistas, el del IMSS, el del ISSSTE y los de las líneas aéreas; fomentan y defienden el que todos sus representados sustituyan al cliente externo, convirtiéndose con ello en un fuerte obstáculo para alcanzar la Calidad en el Servicio.

La inclusión en algunas de las organizaciones mexicanas de sistemas de evaluación de méritos, en los cuales se incluyen como evaluadores a los clientes internos de los evaluados, está iniciando un nuevo sustituto de los clientes que pagan: Los clientes internos con poder de decisión en los incrementos salariales de los ejecutivos y de los empleados no sindicalizados.

La fuerza y el poder otorgados por los sistemas salariales mexicanos a los jefes y a los líderes sindicales han sido tan enormes que no sólo han sustituido

al cliente que paga, sino que además limitan fuertemente cualquier otro sustituto que pretenda competirles. Esta es una de las principales razones por las cuales el sistema de repartición de utilidades, a que la Ley Mexicana obliga a las organizaciones, no ha podido aún crear entre los empleados la cultura de trabajar y de esforzarse con la finalidad de lograr utilidades. El reparto del 10% de las utilidades a las personas que integran la Empresa está ahí, sobreviviendo, esperando la implementación de un sistema salarial que le permita a las empresas mexicanas una mayor competitividad.

Un sistema de aumento de salarios, acorde a la Ley Federal del Trabajo y a las características de las empresas mexicanas, que además fundamente una mayor competitividad, puede ser el siguiente: Un incremento anual al salario base de todas las personas que laboran en la Empresa, desde el director general hasta la persona que menos gana, equivalente al porcentaje anual de la inflación. Un pago anual variable, calculado de la siguiente manera: Un porcentaje por millones de servicios cobrados ó por millones de ventas ( el indicador básico que la Empresa utiliza para obtener sus índices de eficiencia y que puede sustituir al 33% de la utilidades que se sugiere en el Oriente ), se reparte entre todo el personal. Del 100% estipulado, se reparte sólo el porcentaje equivalente a la encuesta de satisfacción aplicada a los clientes externos. La diferencia resultante del 100% estipulado y el porcentaje de satisfacción de los clientes externos se reinvierte en la Empresa para su capitalización. El pago se hace cada dos, tres, cuatro, seis ó doce meses.

¿ Ha pensado el empresario alguna vez, si las personas que integran su Organización piensan que alguno de los sustitutos mencionados en este

apartado es su cliente más importante ? ¿ Si trabajan y se esfuerzan más para satisfacerlo a él que para satisfacer al cliente externo ? Si es así; dicha satisfacción está costando mucho a su Empresa, sobre todo en competitividad.

#### *4.10 El Cliente en el México Moderno.*

Desde los años cuarenta y hasta finales de 1986, los gobiernos mexicanos estimularon los métodos administrativos de uso intensivo de mano de obra, considerando que era lo más adecuado para el país; sin tomar en cuenta las tendencias de la competencia internacional, a la cual anulaban con barreras legales y arancelarias. Muchas de las empresas exitosas de esos tiempos lo fueron porque supieron aprovechar algunas de las ventajas del proteccionismo, no porque fueran eficientes y contaran con servicios de Calidad y baratos.

Se dio el caso de empresas prestando servicios deficientes y caros y a pesar de ello con excelentes utilidades. Parecía que la meta era el pescar con mazo: " No pescó muchos; pero eso sí, al que le doy, le doy ". En el México del proteccionismo económico el cliente no importaba; mediante la falta de competencia se le obligaba a utilizar los servicios locales aún cuando fueran escasos y exageradamente de menor Calidad y de mayor precio que los extranjeros.

El 16 de Diciembre de 1986, en un esfuerzo por detener la galopante inflación que en dicho año alcanzó el 159%, el gobierno mexicano formalizó la apertura de fronteras, iniciando un abrupto y rápido proceso de incorporación a las más desarrollada y competitiva economía mundial, que

teóricamente permite a las compañías mexicanas de servicios competir en los mercados extranjeros y que, en la generalidad, las está obligando a competir en el mercado interno contra servicios extranjeros que, en la mayoría de los casos, aventajan a los propios en Calidad y/o precio.

El gran beneficiado está siendo el cliente mexicano, que cada vez tiene una mayor gama de servicios, entre los cuales seleccionar aquel que mejor cubra sus necesidades y preferencias, su capacidad de pago y donde se le atienda como él desea ser atendido. El cliente mexicano actual, ya no se conforma con el solo servicio; además exige una mejor Calidad, un bajo precio, un servicio prestado cuando él lo desea y en las condiciones en que lo desea, es cada vez más selectivo en sus elecciones de los servicios; escoge servicios que le son placenteros, que le agradan a la vista, al paladar, al oído, al tacto y al olfato.

La era de consentir al cliente ha llegado a México para quedarse; pues cada vez más empresas y más personas, en su papel de clientes que pagan, están conscientes de que, en un mercado libre, las empresas y su sobrevivencia en dicho mercado dependen de ellos, de los clientes; pero los clientes, como tales, no dependen de las empresas. La excepción al punto anterior siguen siendo las dependencias gubernamentales y los servicios monopólicos, donde la cautividad de los clientes no los ha forzado a mejorar la Calidad de los servicios prestados ni el trato al cliente; al cliente que vota, en el caso de las dependencias gubernamentales. En general, los trámites de los servicios que prestan las dependencias gubernamentales siguen siendo una fuerte carga económica para las empresas y los ciudadanos, los cuales necesitan contratar los servicios profesionales de especialistas para poder cumplir con las

demasiadas y complicadas reglamentaciones; a lo anterior se añade el mal trato, caracterizado por la despectiva y altanera atención a los ciudadanos y la información contradictoria parece hecha a propósito para provocar errores.

#### *4.11 La Cultura Mexicana de Servicio al Cliente.*

Los prolongados años de proteccionismo económico crearon y enraizaron en los prestadores de servicios mexicanos una cultura de nula atención al cliente cautivo e incluso de agresividad. Tradicionalmente el cliente es tratado en México como:

1.- Un incauto.- Al que se le puede engañar y robar sirviéndole una bebida más barata que la solicitada, ocultando las fresas pequeñas y mostrando sólo las grandes, despachándole gasolina sin que la bomba marque ceros, etc.

2.- Un limosnero.- Y además, un limosnero latoso, al que hay que ubicar con expresiones como: " Lo siento, las políticas de la Empresa no lo permiten ". " A mí me ordenaron lo contrario ". " Ya cerramos ". " Venga mañana ". " Voy a entregar ". " No voy en esa dirección ". " ¿ No ve que estoy ocupado ? " " ¿ Qué quiere las perlas de la Virgen ? " " ¡ Qué delicado ! ", etc.

3.- Un empleado.- Que debe servir a la organización yendo a pagar a tal caja, debiendo traer efectivo para el pago, llenando tal ó cual documento, etc.

4.- Un ignorante.- Del que hay que exhibir su desconocimiento de las Normas de la Empresa prestadora de servicios en las que los empleados son especialistas.

5.- Un delincuente.- Al que hay que vigilar.

6.- Un intruso.- Que impide a los empleados dedicarse a actividades más placenteras que el atender sus solicitudes de servicio. Al igual que todo proteccionismo, el proteccionismo mexicano terminó por inhibir, limitar y mediatizar a las organizaciones prestadoras de servicios, a sus empleados y al mercado nacional que pretendía proteger.

#### 4.12 *Los Momentos de la Verdad.*

Según el autor Jan Carlzon; un momento de la verdad es cuando un cliente externo hace contacto con alguna parte de la Compañía de servicios. Dentro del esquema presentado en este capítulo, un momento de la verdad es cualquier contacto entre el cliente externo y la Empresa prestadora de servicios. La mayoría de dichos contactos se dan en una etapa del ciclo del servicio de la Empresa y a la vez, todos ellos se presentan dentro del ciclo del servicio del cliente.

Se les llama momentos de la verdad, porque ese es el instante y la oportunidad que tiene la Empresa prestadora de servicios para demostrar al cliente que la tecnología que emplea, los sistemas y los procesos que usa y las

personas que la integran pueden prestarle ó no prestarle el servicio solicitado, cumpliendo con los requerimientos, cubriendo sus necesidades y sus expectativas y dejándolo satisfecha. Si el servicio cumple con los requerimientos; pero el cliente no se muestra satisfecho, se está ante uno de los dos hechos siguientes:

1.- El cliente trata de aprovecharse de la Disposición a servirlo.

2.- Los requerimientos de su servicio están por debajo de las expectativas del cliente y no le satisfacen.

Por lo tanto; el momento de la verdad es el instante en que todos los elementos que forman el bloque llamado Empresa, se ven involucrados directamente con los clientes, con la única finalidad de prestarle un servicio que cumpla con los requerimientos, que llene sus necesidades y sus expectativas y que lo satisfaga. Esa es, ni más ni menos; la enorme importancia de esos miles de contactos entre las empresas prestadoras de servicios y los clientes que permiten que dichas empresas existan y que son llamados momentos de la verdad.

#### *4.13 Por qué Satisfacer al Cliente Externo.*

Cuando se hace ver la necesidad de satisfacer al cliente, mediante la prestación de un servicio de Calidad, a un precio bajo y con unas atenciones esmeradas, no se está hablando de ninguna manera dentro de los términos religiosos, humanitarios ó trascendentales, los cuales son importantes y

refuerzan lo que en la administración se aborda en términos puramente de competitividad en los negocios.

Una Empresa prestadora de servicios debe de satisfacer, atender, mimar, enamorar, consentir, cuidar, escuchar, oír, considerar, halagar, asistir, conservar, velar, guardar, complacer, agradar, deleitar, acompañar, frecuentar, auxiliar, favorecer, cooperar, servir, retener, respetar, condescender, contentar, alegrar, lisonjear, cautivar, atraer, homenajear, acoger, socorrer, ayudar, complementar, secundar, sostener, robustecer, colaborar, contribuir, participar, venerar, reverenciar, honrar, transigir, conceder, ceder, acceder, recrear, solazar, alabar, seducir, captar, ganar, recibir, administrar, admitir, apoyar, proteger, animar, alentar, tolerar, aguantar, reforzar, distinguir, enaltecer, ennoblecer, dignificar, acordar, convenir, pactar, aceptar, entretener, distraer, elogiar, fascinar, granjear, reconocer, confortar, reanimar, soportar y sobrellevar a los clientes externos porque de ellos depende todo lo relativo al negocio de sus servicios.

Y no sólo de la Empresa, también de todos aquellos que pertenecen a la misma. Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la Empresa tienen trabajo. Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la Empresa tienen hogar, sustento, educación y recreación. Gracias a lo que el cliente externo paga, las personas que integran la Empresa proporcionan hogar, sustento, educación y recreación para su familia. Gracias a lo que el cliente externo paga, la Empresa en la que las personas trabajan está en el mercado. Y por su situación de cliente, el cliente es un promotor creíble. ¿ No cree que a cambio de lo anterior, el cliente merece de todas las



personas que integran una Empresa prestadora de servicios lo mejor de cada uno, en cuanto a Calidad, precio y servicio ? ¿No cree que atender a un cliente siempre tendrá prioridad sobre cualquier otra actividad de la Empresa?

La realidad en la prestación de los servicios, es que, por mucho que la Empresa se esfuerce en la detección de las preferencias de los clientes y en la planeación, creación y prestación de los servicios, siempre ocurrirán algunos errores y habrá algunos clientes descontentos. Estos clientes representan para la Empresa, en primer lugar, un futuro cliente menos, luego un promotor negativo creíble, que de abundar, acrecienta el riesgo de que la Empresa desaparezca y que las personas que la integran se queden sin empleo.

No todos los clientes descontentos se quejan con la Empresa, de acuerdo a una encuesta citada por Albrecht y aplicada por los programas de investigación de asistencia técnica, de cada 26 clientes con problemas, sólo lo hace uno. La queja recibida es; por una parte, una alarma para analizar y ajustar los procesos y/o los sistemas de la prestación de los servicios y por la otra, la necesidad de enmendar el error ante el cliente y de compensarle en lo posible por las molestias causadas. Según la encuesta anteriormente citada, entre el 54 y el 70% de los clientes que se quejaron y consideraron que su queja fue atendida satisfactoriamente volvieron a solicitar los servicios, además de que comentaron positivamente su experiencia a un promedio de 5 personas más.

En la prestación de servicios, no faltarán los abusos de algunos clientes, que aprovecharán la Disposición para satisfacerlos, atenderlos, sobrellevarlos y

remediar y compensar los errores. Los prestadores de servicios deben de estar conscientes de esto y deben de ser capacitados con anterioridad para poder manejar adecuadamente estas penosas y difíciles situaciones. Para ello existe un límite y ese límite, además de lo que dicta el respeto y la civilidad, es el de la permanencia de la Empresa en el mercado.

Al cliente externo no le interesa que la familia de sus prestadores de servicios haya ó no comido, ni le interesan los problemas internos que tenga la Empresa, lo único que a él le preocupa es conseguir exactamente la satisfacción de sus propias necesidades; aquellas por las que él está pagando. El cliente externo es egoísta: Su lealtad comienza a esfumarse en el momento en que el servicio recibido no llena sus necesidades ó en que es menor que sus expectativas. El cliente externo ya no se conforma con el sólo servicio, exige una mejor Calidad del mismo, que se le preste cuando él lo necesita, en la forma y condiciones en que lo requiere, con un precio bajo y con una atención excepcional, precisa y funcional.

Y cuando considera que el servicio recibido no está de acuerdo a sus expectativas, la mayoría simple y sencillamente no dice nada a la Empresa; pero cambia de prestador de servicios y comunica a sus amigos las causas por las que cambió.

# **CAPITULO V**

# **CASO PRACTICO**

La Subdirección de Transformación Industrial (S.T.I.) nace como consecuencia de la reestructuración del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), de la Ex-Subdirección de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Transformación Industrial (SGIDTTI).

Por lo tanto, del mismo modo, se crea la Unidad de Control Técnico Administrativo (UNICOTA) de la Subdirección de Transformación Industrial desde el mes de octubre de 1995, obteniendo el 40% del personal de la SGIDTTI, así como los recursos materiales y financieros.

El 60% del personal de la STI se conformó como sigue: el 25% del total se integró por personal becario proveniente de la SGIDTTI y el 75% restante por personal nuevo.

Aproximadamente el 30% del personal administrativo quienes al integrarse realizaron otras actividades diferentes a las que venían haciendo en la SGIDTTI, se adentró en procesos de capacitación dándose ésta durante el desarrollo de las nuevas actividades administrativas respectivas para cada uno de sus departamentos.

Sin embargo, es en enero de 1996 cuando comienza a operar de manera autónoma, por lo que hasta esa fecha se continuó trabajando conjuntamente hasta finalizar el ejercicio de 1995.

Cabe mencionar que el personal becario se compone por profesionistas o pasantes que se encuentran inscritos en algún subprograma de beca perteneciente al Programa para la Formación de Recursos Humanos para la Industria Petrolera y están desarrollando un proyecto. Este personal incorporado al IMP percibe una beca-crédito durante un período de un año al término del cual tiene las siguientes dos opciones: ingresar al siguiente Subprograma inscribiéndose a un posgrado, o bien, si el área donde se encuentra requiere de su permanencia se le contrata.

## **UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO ADMINISTRATIVO.**

### **1. OBJETIVOS.**

Proporcionar los recursos humanos, materiales, equipo y financieros, así como la información y servicios que la Subdirección de Transformación Industrial requiera a fin de coadyuvar al desarrollo de las actividades productivas, con lo cual la Subdirección se constituya como una dependencia que funcione coordinadamente y con una estructura equilibrada para lograr los objetivos al menor costo y tiempo posibles.

### **2. POLÍTICAS.**

- Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y financieros de la Subdirección, a través de la permanente capacitación del personal, a efecto de alcanzar un máximo de eficiencia.
- Considerar las necesidades de la UNICOTA y la evaluación del desempeño del personal para la selección y promoción del mismo.
- Adecuar los objetivos y metas de los programas operativos conforme a los techos financieros autorizados y los proyectos prioritarios asignados.
- Proporcionar la información contable y presupuestal en forma veraz, confiable, y oportuna que soliciten los Órganos de la Subdirección de Transformación Industrial y de la Subdirección de Administración y Finanzas para ser utilizada en la toma de decisiones.
- Diseñar y mantener actualizados y en condiciones de funcionalidad, los sistemas de control contable, presupuestal, de proyectos y de materiales.
- Coadyuvar para que la operación y actividad administrativa sea dotada de la infraestructura necesaria (instalaciones y equipo), para posibilitar el cumplimiento de sus metas en un marco de eficiencia, eficacia y oportunidad.
- Eficientar las actividades operativas asignadas a la Unidad, para que sean realizadas con la mayor celeridad y oportunidad posibles, a fin de proporcionar los recursos y/o servicios que requieran todos y cada uno de los órganos de la Subdirección de Transformación Industrial.
- Promover entre el personal el espíritu de servicio y apoyo, y por lo tanto, la Unidad de Control Técnico Administrativa, se encuentra supeditada en línea a la Subdirección de Transformación Industrial, independientemente de los servicios de apoyo y ayuda que brinde a las gerencias.

- Establecer reuniones con las áreas operativas de la Subdirección de Transformación Industrial para realizar la emisión de la facturación por los servicios y proyectos proporcionados a PEMEX y terceros, y solución de problemas.
- Cumplir con los requisitos de las gestiones administrativas con calidad y oportunidad para proporcionar a la Subdirección el suministro de los bienes y servicios que requieran las áreas operativas para el cumplimiento de los objetivos.
- Solicitar la aceptación de los servicios proporcionados a PEMEX y terceros para la agilización de la cobranza y el seguimiento de la misma.
- Reportar las fechas de entrega de información a través del sistema integral de información administrativo-financiero para que permita la adecuada y oportuna toma de decisiones, y su vinculación con otros sistemas.
- Establecer una comunicación y coordinación continua con las dependencias normativas a fin de que el ejercicio de las funciones encomendadas se realicen con apego a la normatividad vigente.
- Ejercer y otorgar una plena delegación de funciones y facultades a efecto de obtener la información con mayor oportunidad para la toma de decisiones.
- Vigilar que en el cumplimiento de las funciones de la Unidad, los órganos cooperen efectiva y eficazmente a fin de facilitar que la información fluya veraz, confiable y oportunamente con el fin de alimentar los sistemas de control generados por la misma.
- Establecer procedimientos que permitan una plena administración de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Subdirección de Transformación Industrial.

### **3. FUNCIONES GENÉRICAS.**

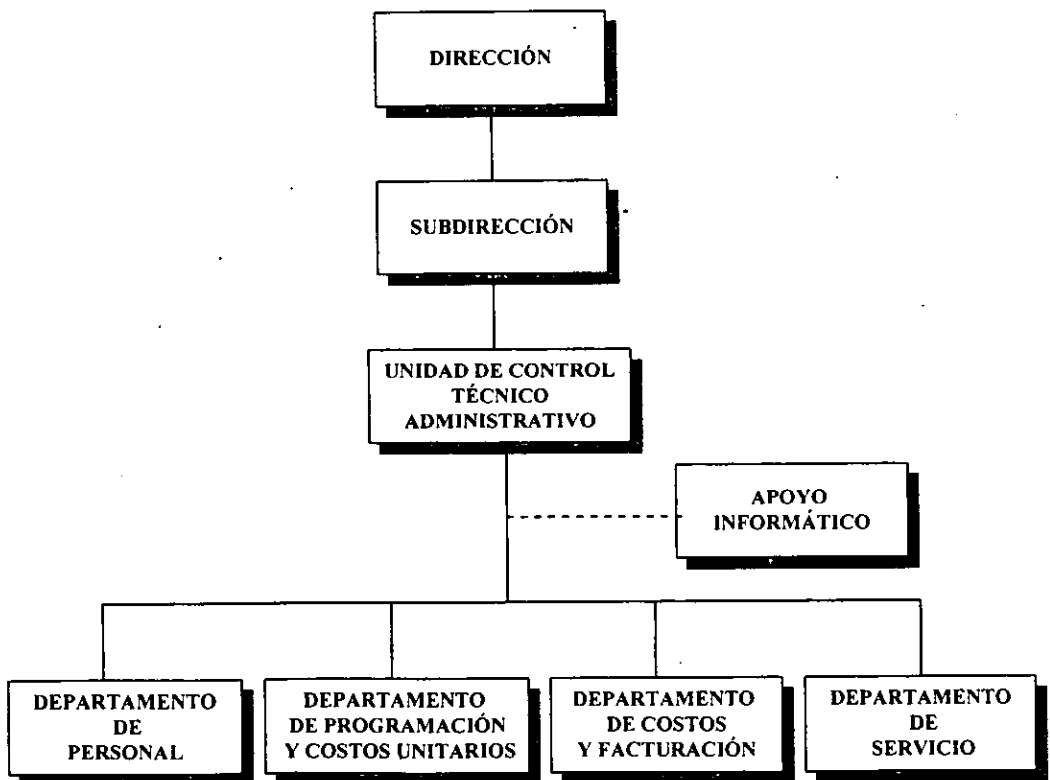
- Coordinar las gestiones y trámites administrativos desde el reclutamiento del personal asignado a la Subdirección hasta su retiro.
- Coordinar los sistemas de registro y control de personal.
- Evaluar el desempeño y promociones de la Subdirección de Transformación Industrial.
- Gestionar la capacitación del personal de la Subdirección, con base en la planeación institucional de los recursos humanos.
- Coordinar la elaboración del proyecto del presupuesto anual de ingresos y egresos de la Subdirección, así como controlar su ejercicio y proponer las

modificaciones que amerite el cumplimiento de las disposiciones en esta materia.

- Controlar la aplicación de los recursos financieros, así como los avances y costos de los proyectos, estudios o servicios encomendados a la Subdirección y sus dependencias.
- Participar en coordinación con las áreas operativas en la realización del seguimiento financiero de los proyectos, estudios y/o servicios aprobados por PEMEX, terceros, así , como los solicitados por otras dependencias internas.
- Coordinar las acciones necesarias para la oportuna emisión y recuperación de las facturas y cargos emitidos a PEMEX , terceros y dependencias internas.
- Evaluar la rentabilidad de las líneas de investigación de la Subdirección de Transformación Industrial y proponer las medidas técnicas y administrativas que estime convenientes para su mejor organización y funcionamiento de la Subdirección de Transformación Industrial.
- Gestionar y coordinar la adquisición de materiales, equipos, mobiliario y servicios necesarios para el desarrollo de los trabajos encomendados a la Subdirección de Transformación Industrial, observando los lineamientos que al efecto formulen las autoridades administrativas.
- Registrar y controlar los activos fijos de la Subdirección de Transformación Industrial.
- Planear, coordinar y supervisar todas las actividades que coadyuven al suministro de los recursos que sean necesarios para el logro de los objetivos de la Subdirección de Transformación Industrial.
- Controlar la recepción, guarda, custodia y entrega de los bienes instrumentales y de consumo requeridos por los órganos de la Subdirección de Transformación Industrial.
- Proporcionar y coordinar los servicios administrativos que requiera la Subdirección de Transformación Industrial para el ejercicio de sus funciones.
- Participar en la celebración de contratos y convenios que lleve a cabo la Subdirección.
- Integrar y coordinar el sistema de información administrativo y financiero para apoyar el proceso de toma de decisiones.
- Definir, desarrollar y difundir los sistemas y procedimientos, procurando el mejoramiento de los procesos, que permitan entregar oportunamente los resultados y servicios a las áreas operativas.

- Coordinar y vigilar la elaboración e implementación de los manuales de procedimientos internos, así como participar en la realización y actualización de los manuales de organización de la Subdirección.

#### 4. ORGANOGRAMA.





## 5. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Desde la creación del IMP se clasificaron los órganos de acuerdo a un orden de importancia de actividades prioritarias mediante determinantes que los identifica.

Se buscó clasificar cada una de las subdirecciones de acuerdo a un orden funcional, es decir, siguiendo la secuencia del proceso de transformación de los hidrocarburos para su estudio.

De esta forma, se identificaron los diferentes órganos asignándoles determinantes de la siguiente manera:

- A- Consejo Directivo
- B- Dirección General
- C- Subdirección de Exploración y Producción
- D- Subdirección de Protección Ambiental
- E- Subdirección de Transformación Industrial
- F- Subdirección de Ingeniería
- G- Subdirección de Capacitación y Servicios Técnicos
- H- Subdirección General de Comercialización ( Desaparecida)
- I- Subdirección de Administración y Finanzas

La primera determinante identifica al órgano superior (Subdirección), para identificar los demás órganos que dependen de él se les han asignado subsecuentes determinantes, de modo tal que la segunda determinante se refiere a una coordinación, la tercera a una gerencia, la cuarta a una división y la quinta corresponde a un departamento.

Por lo tanto, en el caso de la UNICOTA de la Subdirección de Transformación Industrial, ésta se identifica como E00A, en donde como se constituye a nivel divisional y depende directamente de la subdirección, no tiene niveles intermedios y tiene dos espacios vacíos los cuales aparecen como ceros.

Para el caso de los departamentos, a cada uno se les asignaron las mismas determinantes, con la variante de que de acuerdo a su orden de importancia, la última determinante los identifica como departamentos, quedando de esta forma la estructura orgánica de la UNICOTA.

**E00A UNIDAD DE CONTROL TÉCNICO ADMINISTRATIVO.**

- E00AA Departamento de Control de personal.
- E00AB Departamento de Programación y Costos Unitarios.
- E00AC Departamento de Contabilidad de Costos y Facturación.
- E00AD Departamento de Materiales y Servicios.

**6. ESTRUCTURA FUNCIONAL.**

En la línea jerárquica la UNICOTA depende directamente de la Subdirección de Transformación Industrial, quien a su vez, depende de la Dirección General.

La UNICOTA está constituida por cuatro departamentos (Departamento de Control de Personal, Departamento de Programación y Costos Unitarios, Departamento de Costos y Facturación y Departamento de Servicios) y un órgano staff (Informática), los cuales dependen directamente de ella. La jefatura de la UNICOTA encabeza el organograma, le siguen las jefaturas de los departamentos y por último los responsables o encargados de las áreas.

Así mismo, la jefatura de la UNICOTA delega autoridad a los departamentos para el ejercicio y realización de sus funciones, y estos a su vez, la transmiten a cada una de las áreas que los componen.

El órgano staff (Informática), provee servicios, asesoría y consultoría tanto a la jefatura de la UNICOTA como a las áreas de los departamentos, siguiendo las líneas formales de comunicación establecidas en el organograma; su autoridad de especialista sirve de ayuda y apoyo a la línea para que trabaje con mayor eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.

La UNICOTA mantiene una autoridad única sobre los departamentos, es decir, posee la unidad de mando y cada departamento reporta única y exclusivamente a ella.

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

Se observa una Carencia de Aplicación en algunos Aspectos de Excelencia en el Liderazgo de la UNICOTA en la Subdirección en Transformación Industrial en el Instituto Mexicano del Petróleo.

## **HIPOTESIS**

LA APLICACION EQUITATIVA DE EXCELENCIA EN EL LIDERAZGO PARA EL LOGRO DE MAYOR CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE LA UNICOTA DE LA SUBDIRECCION EN TRANSFORMACION INDUSTRIAL EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO.

EL CUESTIONARIO APLICAR SERA EL SIGUIENTE:

**PARA LA GENTE DE TRABAJO (COLABORADORES)**

1.- PARA USTED SU JEFE DE LA DYCOTA ES:

- A) LA PERSONA QUE PERSUADE A SU GENTE DE TRABAJO
- B) LA PERSONA QUE PERSUADE PARA CONVENCER SU GENTE DE TRABAJO
- C) LA PERSONA QUE PERSUADE PARA CONVENCER Y MOTIVAR A SU GENTE DE TRABAJO

2.- LA FUNCION QUE APLICA SU LIDER ES:

- A) DE PERSUADIR, COMPARTIR IDEAS Y PERSEGUIR OBJETIVOS E INTERESES PARA BENEFICIO MUTUO
- B) DE PERSUADIR Y PERSEGUIR OBJETIVOS PARA BENEFICIO MUTUO
- C) DE COMPARTIR IDEAS Y PERSEGUIR OBJETIVOS PARA BENEFICIO MUTUO

3.- EL JEFE DE LA UNICOTA LO CONSIDERA A USTED COMO UN?

- A) SUBORDINADOS
- B) COLABORADORES
- C) OBJETOS DE TRABAJO

4.- EL TIPO DE PODER QUE EJERCE SU LIDER ES:

- A) PODER OTORGADO
- B) PODER POR EXPERIENCIA
- C) PODER POR CARISMA
- D) PODER POR INFORMACION
- E) PODER DE LIDERAZGO

5.- ENUMERE 5 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DEL LIDER Y 5 NEGATIVAS

6.- CONSIDERA USTED A LA COMUNICACION QUE SE GENERA EN SU TRABAJO COMO:

- A) UN MEDIO DE DIALOGO, CAMBIO DE IDEAS Y OPINIONES PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS EN UN MUTUO ACUERDO
- B) UN MEDIO DE DIALOGO, CAMBIO DE IDEAS Y OPINIONES
- C) UN MEDIO DE DIALOGO DE LOS PROBLEMAS LABORALES

7.- LA CONFIANZA DE LIDER AL COMUNICARSE CON EL ES :

- A) MUCHA
- B) NO EXISTE CONFIANZA
- C) EN ALGUNAS OCACIONES
- D) POCA

8.- AL COMUNICARSE CON SU LIDER EL LO ATIENDE CON ATENCION Y COMPRENSION

- A) SIEMPRE
- B) EN OCASIONES
- C) NUNCA

9.- USTED ATIENDE A SU LIDER CON ATENCION Y COMPRENSION

- A) EN OCASIONES
- B) NUNCA
- C) SIEMPRE

10.-LA COMUNICACION EN SU GRUPO DE TRABAJO PARA LA SOLUCION DE SITUACIONES LABORALES ES:

- A) ENTRE EL LIDER Y LA GENTE DE TRABAJO
- B) SOLAMENTE ENTRE LA GENTE DE TRABAJO
- C) LA SOLUCION SOLO LA TOMA EL LIDER SIN CONSULTAR A LA GENTE

11.- EL TRABAJO QUE REALIZA EN EQUIPO ES?

- A) INTERACTUAR PARA REALIZAR EL TRABAJO
- B) INTERACTUAR PARA OBTENER OBJETIVOS DIFERENTES
- C) INTERACTUAR CON OBJETIVOS E INTERESES EN COMUN

12.- COMO CONSIDERA USTED EL TRABJO QUE REALIZA EN SU EQUIPO DE TRABAJO?

- A) EFICAZ Y EFICIENTE
- B) EFICIENTE
- C) EFICAZ

13.- EN SU GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO SE APLICAN:

- A) PRESIONES Y TEMORES
- B) DESCONFIANZA Y ENVIDIAS
- C) HABITOS Y COSTUMBRES BUENOS

14.- CUAL DE LOS SIGUIENTES HABITOS SE TIENE EN SU GRUPO DE TRABAJO:

- A) PROACTIVIDAD Y CONSISTENCIA
- B) PROACTIVIDAD, CREATIVIDAD, PRODUCTIVIDAD, INTERDEPENDENCIA, EMPATIA, SINERGIA Y CONSISTENCIA
- C) PROACTIVIDAD, CREATIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y CONSISTENCIA
- D) NINGUNA
- E) OTRAS CUALES \_\_\_\_\_

15.- CONSIDERA USTED QUE LAS PREGUNTAS ANTERIORES SEAN IMPORTANTES PARA DESARROLLAR LA EXCELENCIA EN LA PERSONAS QUE TIENE A SU MANDO SU GRUPO DE TRABAJO?

16.- QUE ES PARA USTED CALIDAD?

- A) CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN BUSCA DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
- B) ES UN CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN PRODUCTO O SERVICIO

17.- CUAL ES EL PROPOSITO DE LA CALIDAD?

- A) LA OBTENCION DE MAYORES GANANCIAS
- B) SATISFACER TOTALMENTE AL CONSUMIDOR CON UN COSTO MAS ECONOMICO
- C) EL PERFECCIONAMINETO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS
- D) OTRO CUAL \_\_\_\_\_

18.- QUE ES PARA USTED SERVICIO?

- A) EL TRABAJO REALIZADO PARA OTRA PERSONA
- B) EL TRABAJO REALIZADO PARA SI MISMO

19.- QUE ES LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS?

- A) REALIZAR UN TRABAJO A OTRA PERSONA SATISFACIENDO SUS NECESIDADES
- B) REALIZAR UN TRABAJO A OTRA PERSONA SIN IMPORTAR LA SATISFACION DE LA MISMA

20.- LA CALIDAD ESTA ORIENTADA Y REGIDA POR:

- A) LA EMPRESA

- B) EL PRODUCTO
- C) EL CLIENTE
- D) OTRO A QUIEN O A QUE \_\_\_\_\_

21.- COMO ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE OFRECE USTED?

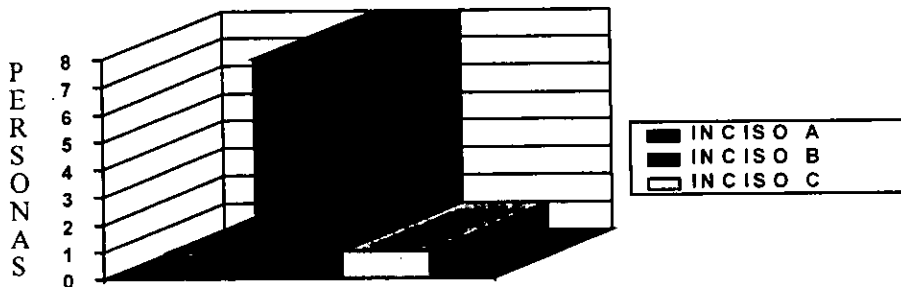
- A) EXCELENTE
- B) BUENO
- C) REGULAR
- D) MALO

22.- CREE USTED QUE SEA NECESARIO PARA UN LIDER SER UNA PERSONA EXCELENTE PARA OBTENER UNA BUENA CALIDAD EN LOS SERVICIOS?

RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO

1.- PARA USTED SU JEFE DE LA DICOTA ES:

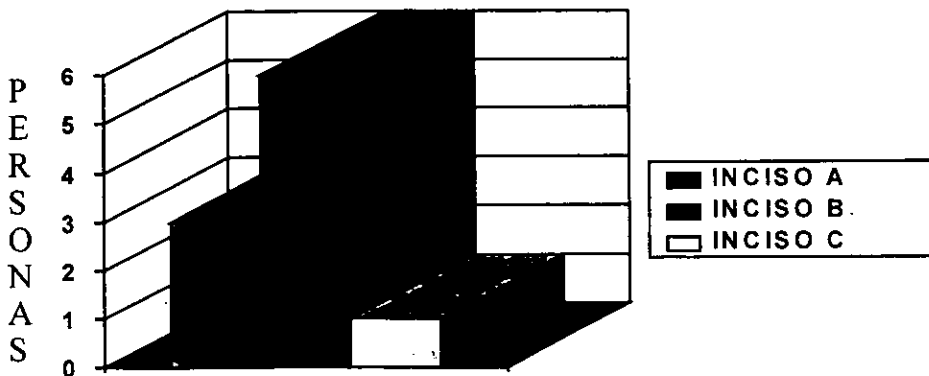
- A) LA PERSONA QUE PERSUADE A SU GENTE DE TRABAJO
- B) LA PERSONA QUE PERSUADE PARA CONVENCER SU GENTE DE TRABAJO
- C) LA PERSONA QUE PERSUADE PARA CONVENCER Y MOTIVAY A SU GENTE DE TRABAJO



El líder de un nivel direccional es la persona que persuade para convencer y motiva a su gente de trabajo en los resultados dentro de esta pregunta se observa la falta de motivación de parte del jefe de la UNICOTA., con ello existe un ruptura dentro de la relación laboral del departamento.

2.- LA FUNCION QUE APLICA SU LIDER ES:

- A) DE PERSUADIR, COMPARTIR IDEAS Y PERSEGUIR OBJETIVOS E INTERESES PARA BENEFICIO MUTUO
- B) DE PERSUADIR Y PERSEGUIR OBJETIVOS PARA BENEFICIO MUTUO
- C) DE COMPARTIR IDEAS Y PERSEGUIR OBJETIVOS PARA BENEFICIO MUTUO



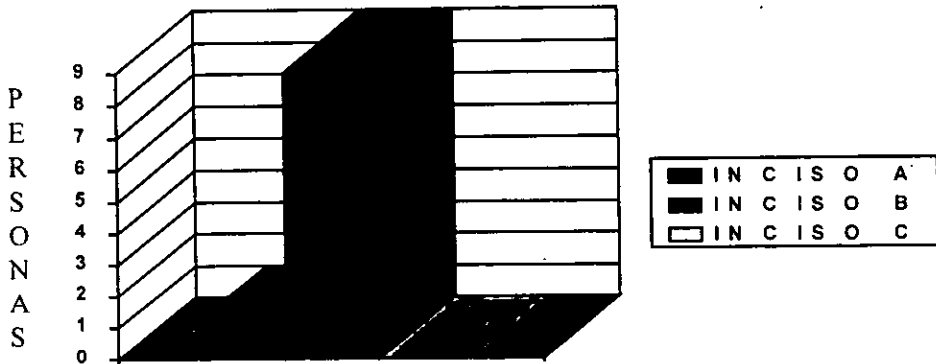
La función que debe de aplicar un líder dentro de un grupo de trabajo es la de persuadir, compartir ideas y perseguir objetivos e intereses en común, dentro de los resultados se ve que no se toma en cuenta la acción de compartir ideas e interés en comunes, tan solo se cubren los objetivos trazados.

3.- EL JEFE DE LA UNICOTA LO CONSIDERA A USTED COMO UN?

A) SUBORDINADOS

B) COLABORADORES

C) OBJETOS DE TRABAJO



Dentro de la pregunta 3 dentro de la UNICOTA se tiene al personal como colaborador del líder del departamento.

4.- EL TIPO DE PODER QUE EJERCE SU LIDER ES:

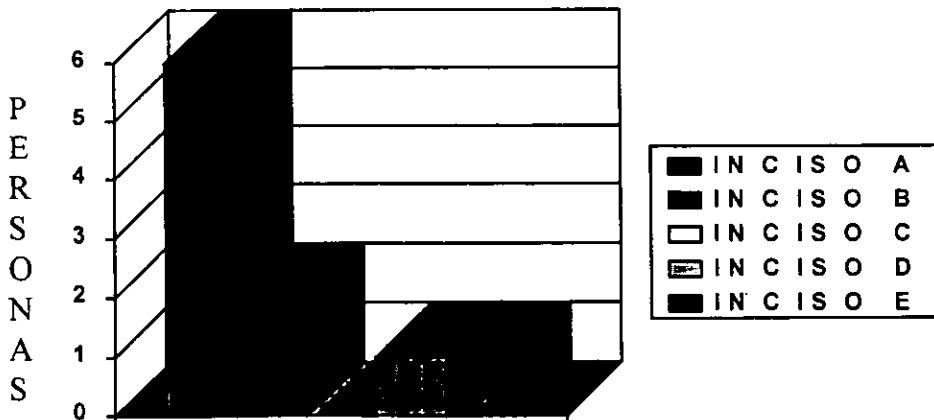
A) PODER OTORGADO

B) PODER POR EXPERIENCIA

C) PODER POR CARISMA

D) PODER POR INFORMACION

E) PODER DE LIDERAZGO



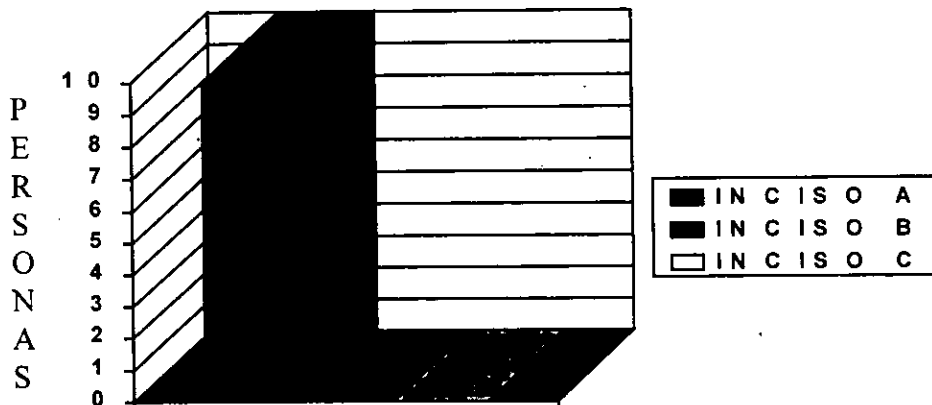
Existe varios tipos de poderes que se ejercer dentro de los niveles directivos, dentro de la UNICOTA el nivel jerárquico del líder del departamento ya que la dirección que ejercer es por el poder otorgado.



5.- ENUMERE 5 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DEL LIDER Y 5 NEGATIVAS

6.- LA COMUNICACION QUE SE GENERA DENTRO DEL DEPARTAMENTO ES:

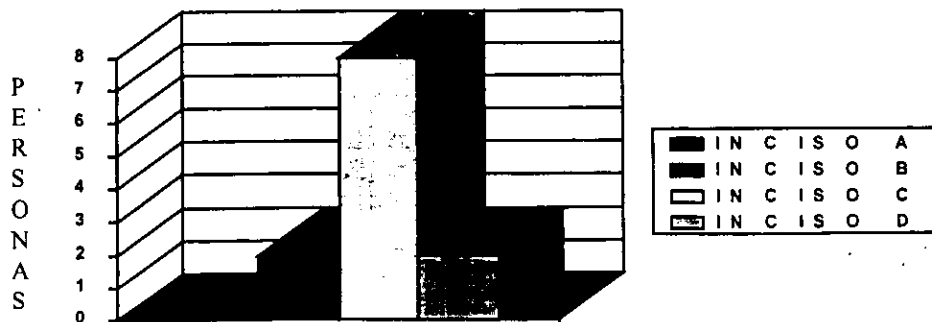
- A) UN MEDIO DE DIALOGO, CAMBIO DE IDEAS Y OPINIONES PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS EN UN MUTUO ACUERDO
- B) UN MEDIO DE DIALOGO, CAMBIO DE IDEAS Y OPINIONES
- C) UN MEDIO DE DIALOGO DE LOS PROBLEMAS LABORALES



La comunicación es un medio de dialogo, cambio de ideas y opiniones para la solución de los problemas en un mutuo acuerdo, la cual si se da dentro del departamento.

7.- LA CONFIANZA QUE DA EL LIDER AL COMUNICARSE CON EL ES :

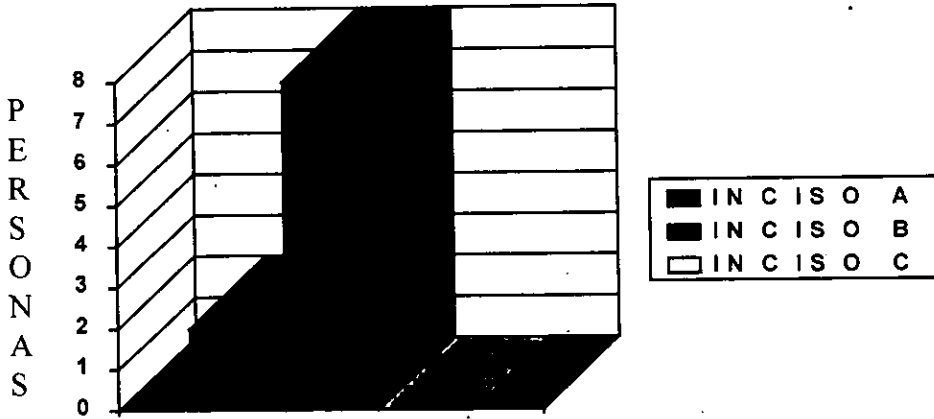
- A) MUCHA
- B) NO EXISTE CONFIANZA
- C) EN ALGUNAS OCACIONES
- D) POCA



La confianza generada por el líder del departamento al comunicarse con el, tiende a ser en ocasiones

8.-AL COMUNICARSE CON SU LIDER EL LO ATIENDE CON ATENCION Y COMPRENSION

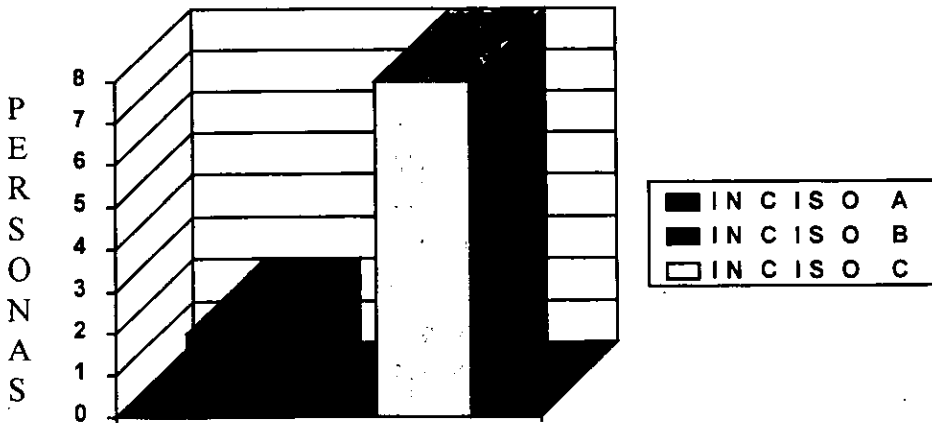
- A) SIEMPRE
- B) EN OCASIONES
- C) NUNCA



Por la misma falta de confianza que existe dentro de la relación lider-colaboradores se genera poca atención y comprensión de parte del líder.

9.- USTED ATIENDE A SU LIDER CON ATENCION Y COMPRENSION

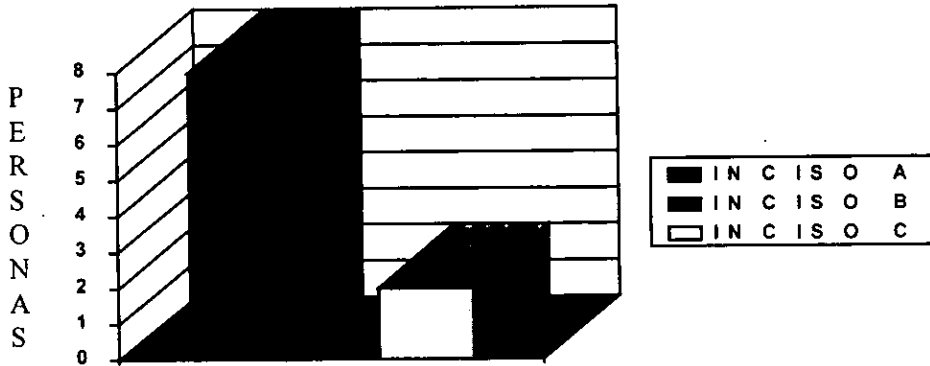
- A) EN OCASIONES
- B) NUNCA
- C) SIEMPRE



Al contrario del líder de la UNICOTA, los colaboradores tratan de poner atención a las indicaciones propuestas por el líder en cuestión laboral.

10.-LA COMUNICACION EN SU GRUPO DE TRABAJO PARA LA SOLUCION DE SITUACIONES LABORALES ES:

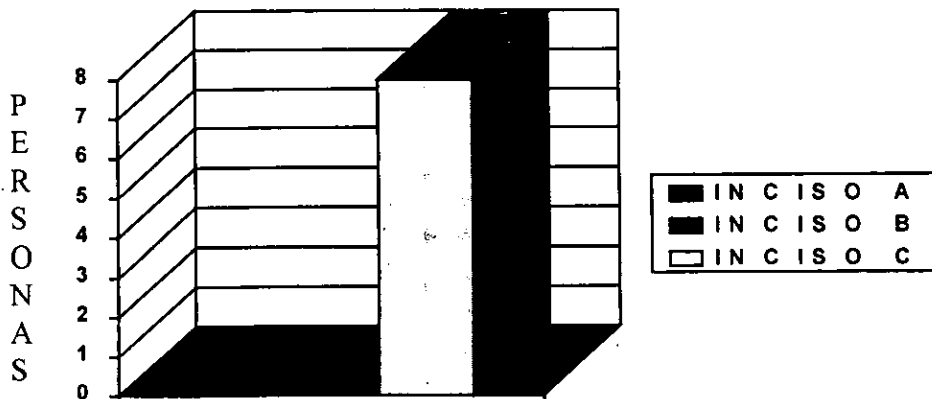
- A) ENTRE EL LIDER Y LA GENTE DE TRABAJO
- B) SOLAMENTE ENTRE LA GENTE DE TRABAJO
- C) LA SOLUCION SOLO LA TOMA EL LIDER SIN CONSULTAR A LA GENTE



La mayoría de la gente de trabajo indica que la solución de los problemas laborales se realiza entre ellos y el líder del departamento, aunque existe algunos que comentan que solamente el líder toma las decisiones sin consultar a su gente de trabajo.

11.- EL TRABAJO QUE REALIZA EN EQUIPO ES?

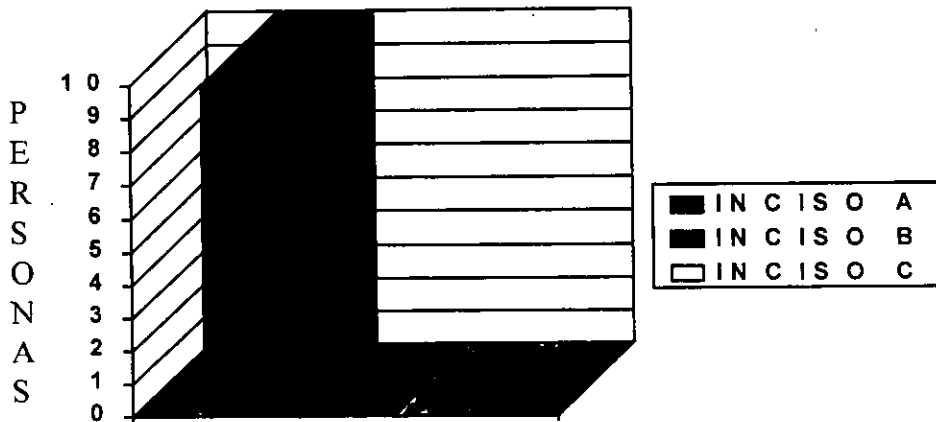
- A) INTERACTUAR PARA REALIZAR EL TRABAJO
- B) INTERACTUAR PARA OBTENER OBJETIVOS DIFERENTES
- C) INTERACTUAR CON OBJETIVOS E INTERESES EN COMUN



Dentro de la UNICOTA interactúan con objetivos e intereses en común, esto es que se realiza un buen trabajo en equipo.

12.- COMO CONSIDERA USTED EL TRABAJO QUE REALIZA EN SU EQUIPO DE TRABAJO?

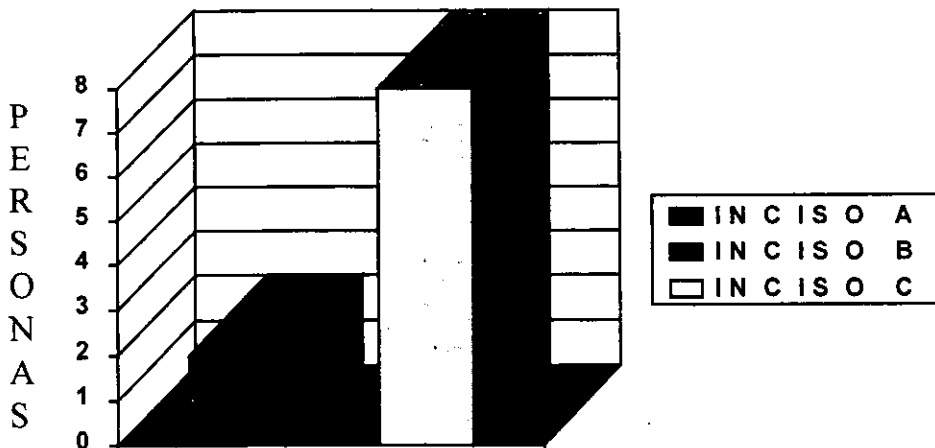
- A) EFICAZ Y EFICIENTE
- B) EFICIENTE
- C) EFICAZ



El trabajo realizado en el departamento es desarrolla de la mejor forma posible y en el tiempo requerido.

13.- EN SU GRUPO O EQUIPO DE TRABAJO SE APLICAN:

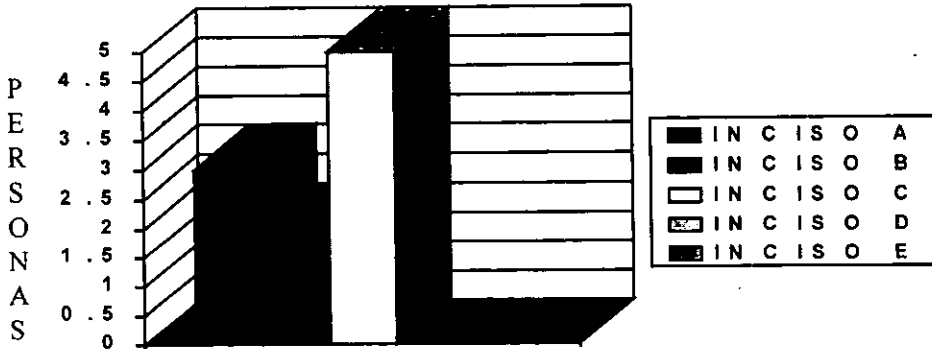
- A) PRESIONES Y TEMORES
- B) DESCONFIANZA Y ENVIDIAS
- C) HABITOS Y COSTUMBRES BUENOS



Dentro de la UNICOTA se implantan hábitos y costumbres buenos para un mejor desempeño de actividades aunque existen presiones y temores en algunos casos.

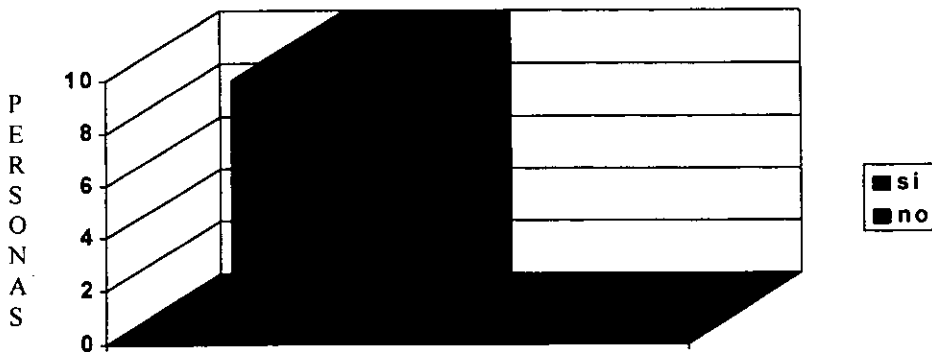
14.- CUAL DE LOS SIGUIENTES HABITOS SE TIENE EN SU GRUPO DE TRABAJO:

- A) PROACTIVIDAD Y CONSISTENCIA
- B) PROACTIVIDAD, CREATIVIDAD, PRODUCTIVIDAD, INTERDEPENDENCIA, EMPATIA, SINERGIA Y CONSISTENCIA
- C) PROACTIVIDAD, CREATIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y CONSISTENCIA
- D) NINGUNA
- E) OTRAS CUALES \_\_\_\_\_



Dentro de los hábitos más comunes para lograr Excelencia personal se indican la Productividad, Creatividad, Proactividad, Interdependencia, Empatía, Sinergia y Consistencia, se observa en la UNICOTA un poca importancia en algunos de los hábitos antes mencionados como son Empatía, Sinergia, Consistencia los cuales son importantes abarcarlos con los demás para un mejor desarrollo laboral.

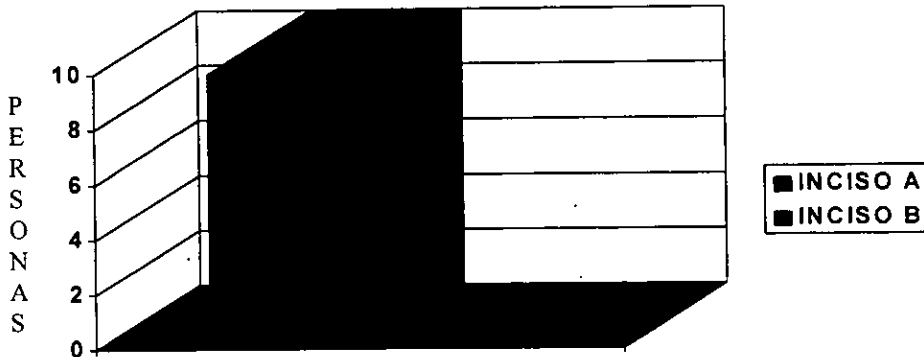
15.- CONSIDERA USTED QUE LAS PREGUNTAS ANTERIORES SEAN IMPORTANTES PARA DESARROLLAR LA EXCELENCIA EN LA PERSONAS QUE TIENE A SU MANDO SU GRUPO DE TRABAJO?



La mayoría de la gente de la UNICOTA esta opina que es necesario los puntos anteriores para el mejoramiento laboral desde el líder hasta sus colaboradores.

16.- QUE ES PARA USTED CALIDAD?

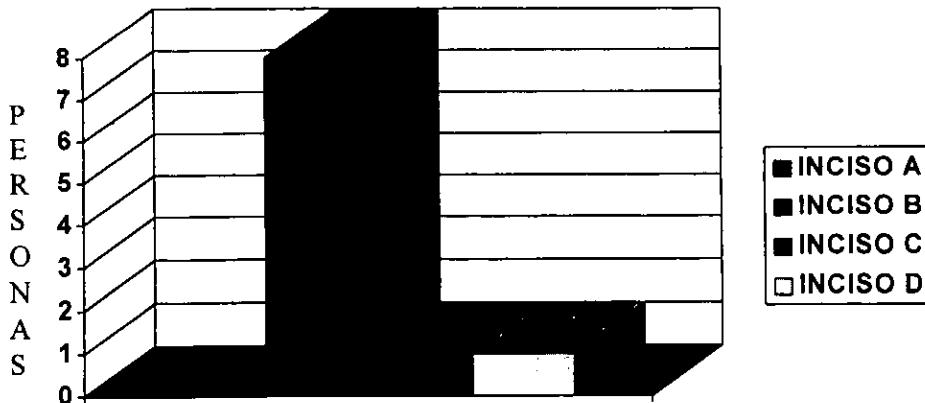
- A) CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN BUSCA DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
- B) ES UN CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN PRODUCTO O SERVICIO



Todas las personas tiene el conocimiento necesario de la Caliad que debe existir dentro del trabajo realizado para la satisfacción al cliente.

17.- CUAL ES EL PROPOSITO DE LA CALIDAD?

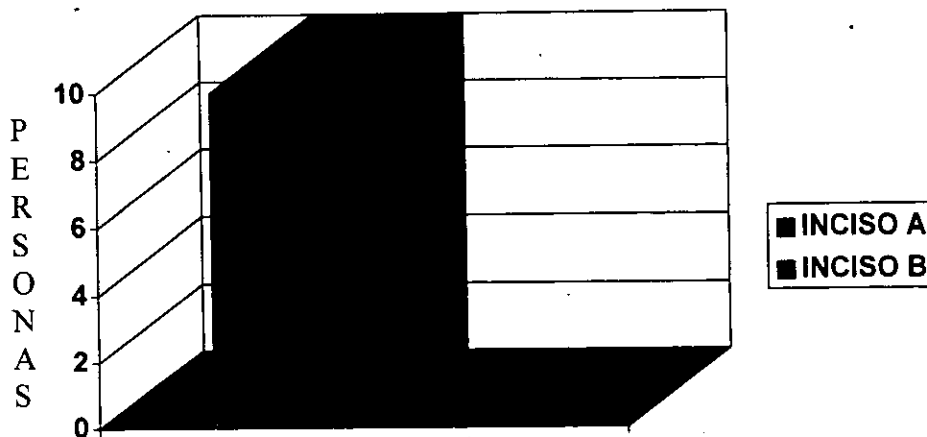
- A) LA OB'TENCION DE MAYORES GANANCIAS
- B) SATISFACER TOTALMENTE AL CONSUMIDOR CON UN COSTO MAS ECONOMICO
- C) EL PERFECCIONAMINETO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS
- D) OTRO CUAL



Dentro del departamento se refleja la satisfacción del consumidor con un costo más económico.

18.- QUE ES PARA USTED SERVICIO?

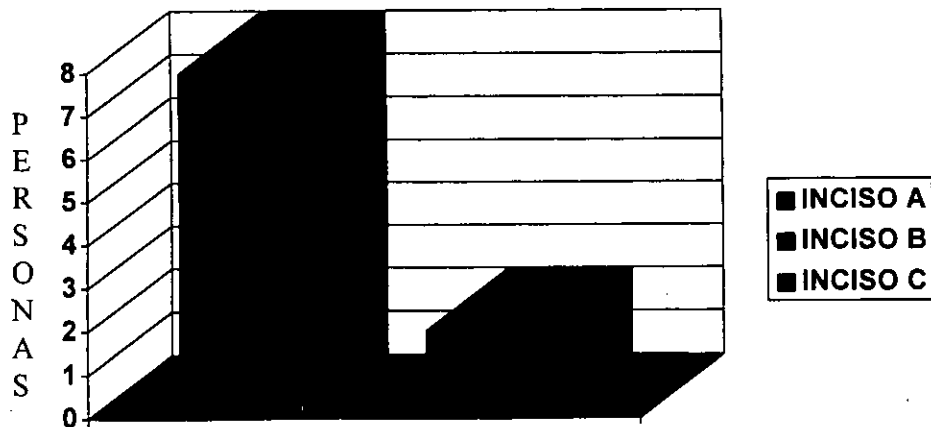
- A) EL TRABAJO REALIZADO PARA OTRA PERSONA
- B) EL TRABAJO REALIZADO PARA SI MISMO



Se tiene el total conocimiento del servicio.

19.- QUE ES LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS?

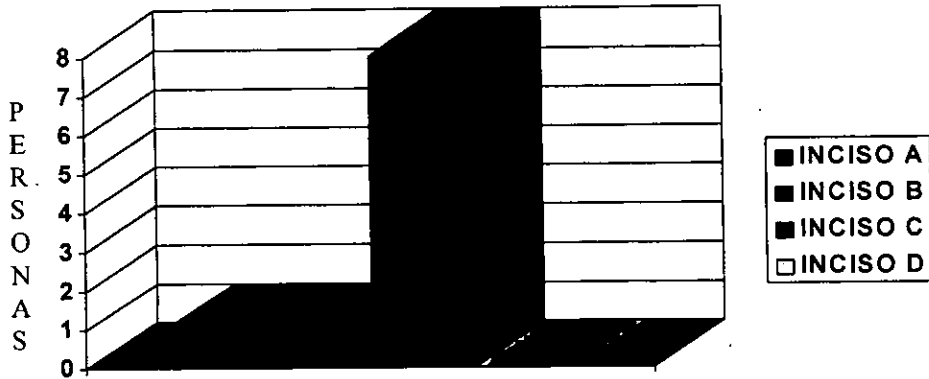
- A) REALIZAR UN TRABAJO A OTRA PERSONA SATISFACIENDO SUS NECESIDADES
- B) REALIZAR UN TRABAJO A OTRA PERSONA SIN IMPORTAR LA SATISFACION DE LA MISMA
- C) OTRA CUAL \_\_\_\_\_



El servicio que brinda el departamento es siempre con la mentalidad de satisfacer al cliente con un costo más económico.

20.- LA CALIDAD ESTA ORIENTADA Y REGIDA POR:

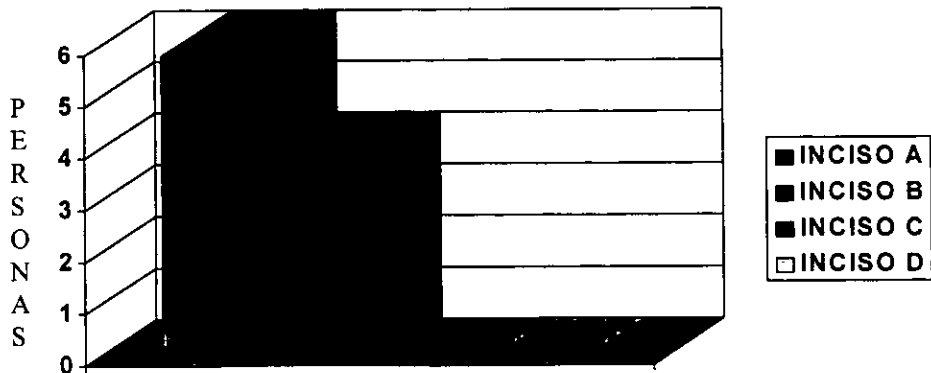
- A) LA EMPRESA
- B) EL PRODUCTO
- C) EL CLIENTE
- D) OTRO A QUIEN O A QUE \_\_\_\_\_



La mayoría del personal de la UNICOTA señala que el cliente orienta y rige la calidad de los servicio ya que como se ha mencionado antes que el propósito de la Calidad es la de satisfacer al cliente o consumidor.

21.- COMO ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE OFRECE USTED?

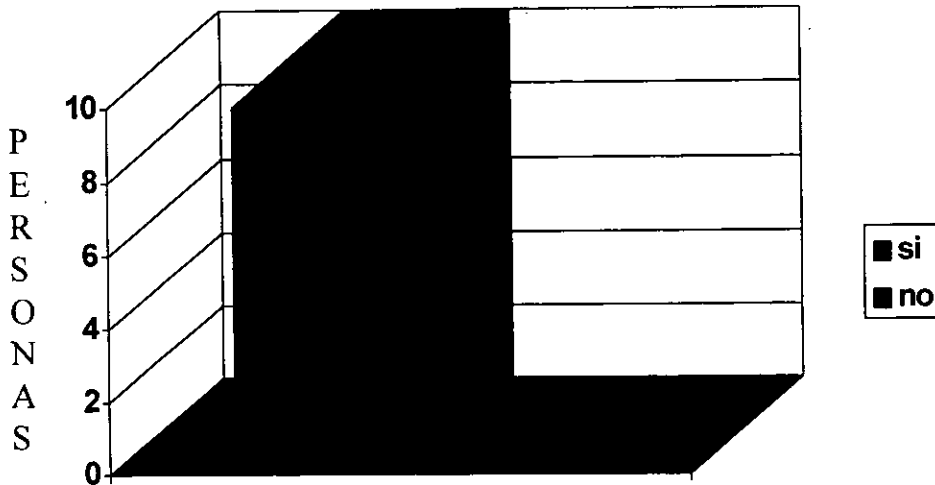
- A) EXCELENTE
- B) BUENO
- C) REGULAR
- D) MALO



La calidad ofrecida por la UNICOTA es en su mayoría excelente.



22.- CREE USTED QUE SEA NECESARIO PARA UN LIDER SER UNA PERSONA EXCELENTE PARA OBTENER UNA BUENA CALIDAD EN LOS SERVICIOS?



Para la obtención de una mejor Calidad en los servicios debe de existir una persona cada día más excelente en los niveles directivos.

## ⇒ CONCLUSIÓN ⇐

Através de un buen liderazgo se llega a obtener mejores resultados en los servicios ofrecidos.

Se observa que una de las cosas muy importantes dentro del aspecto laboral es tener una comunicación excelente ya que de ella depende de muchas mejorías y se empieza a generar confianza dentro de los grupos laborales cuyos necesidades son iguales.

Los objetivos y fines perseguidos por los integrantes de un ente social deben de ser iguales en general con satisfacciones particulares para poner obtener máximos resultados.

Vale la pena hacer aclaración sobre el concepto moderno de Calidad esta constituye una responsabilidad de todos los miembros de una empresa o de un país, iniciando por los que dirigen.

La excelencia como forma de vida, parte de principios simples y reglas rígidas, un profundo sentido del liderazgo y capacidad de reinventarse a uno mismo. Si alguna vez en la intimidad has sentido la necesidad de hacer un cambio en tu vida porque estas insatisfecho, aprovecha este impulso y dirige ese cambio, algunas veces la necesidad de cambiar surge de una necesidad de estar llenos y alejar el vacío como antes se menciono la insatisfacción es el vacío que se siente por dentro, nace de nuestra incapacidad de vivir con

excelencia y nos trae fustigación, la que nace de nuestro egoísmo caprichoso y la falta de hábitos de excelencia.

El cambio en si no es bueno ni malo, es una constante de la vida, es un eterno movimiento inevitable e infinito, pero el tiempo y el destino están en nuestras manos, el cambio debe ser dirigido por nuestra propia voluntad.

La administración para la calidad no es una panacea ni mucho menos una receta mágica universal. Aplicada en algunas circunstancias, tiene éxito mientras que fracasa en otras, tiene sus limitaciones y sus riesgos y no sustituye a la mercadotecnia ni a la publicidad; pero en la practica es el mejor modelo administrativo que existe en nuestros días y ha demostrado que puede ser un arma competitiva decisiva para algunas organizaciones en algunas circunstancias. el proceso de implementación de un modelo administrativo para la calidad permite que cada organización implemente y desarrolle un modelo propio, adecuado a las características de la organización y a las del mercado.

En la actualidad los requisitos nacionales e internacionales sobre calidad, ya no se limitan al producto ó servicio por separado; ahora constituye un concepto integral en el cual todos los elementos de la organización, negocio y mercado son importantes para satisfacer las necesidades de los clientes. la calidad se ha convertido en un proceso de satisfacción de necesidades y requisitos de sus clientes; antes, durante y después de la producción ó prestación del servicio.

El control de la Calidad Total, como una de las funciones modernas y dinámicas, contribuyen al desarrollo económico y social de los pueblos.

La globalización de la economía, basada en la utilización de tecnología avanzadas, nuevos materiales y sistemas de administración participativa, todo ello con el liderazgo por gerentes innovadores y comprometidos con la Calidad, será la característica del mundo en los próximos años. El surgimiento de los países del sudoeste asiático, el despertar de China y Rusia, así como el fortalecimiento de los bloques económicos como el mercado Común Europeo, los Tratados de Libre Comercio y la Cuenca del Pacífico tienen como común denominador la satisfacción del consumidor y la competencia internacional, basada en productos y servicios, óptimos a precio competitivos, buscando la satisfacción total del consumidor, con un control de Calidad

La Calidad se convierte, por tanto, en la estrategia fundamental del desarrollo integral de todas las empresas y las naciones. La base fundamental de todo lo anterior es la familia, en donde la Calidad inicia.

La familia es el principio básico de un país, donde eslabonan con la educación formal, controlando su calidad, nos dará hombres que sabrán transmitirlos, no solamente en lo que produzcan, sino también se aplicará en sus vidas y en las nuevas familias que formaran produciendo un infinito de calidad, México, sí, esto es el futuro de México.

Para obtener el éxito deseado en la implementación de la Calidad ,se debe ejercer acciones con criterio extremadamente unificado y aceptado por el líder director gerente y todos los involucrados en la empresa.✍

- ☐ Cruz José, *El poder de la excelencia*, editorial clasa 1er. Edic. México D.F. 1994
- ☐ Hardy Pablo Alonso, *Caminó hacia la excelencia personal*, edit. grad 2da. edic. México D.F. 1995
- ☐ Heinz Weihrich, *Excelencia administrativa*, edit. limusa 1er. edic. México D.F. 1992
- ☐ Bradford I. David Cohen R. Allan, *Excelencia en la administración*, edit. limusa 1re. edic. México D.F. 1992
- ☐ Stephen R. Covey, *Los siete hábitos de la mente efectiva*, edit. paidós, 1er. edic. México D.F. 1993
- ☐ Hermelinda Kasuga de Yamazaki, *Círculos de calidad*, edit. grae 1er. Edic. México D.F.
- ☐ Congula Davila Carlos, *La calidad en el servicio*, Edit. panorama fe Edic. México, D.F. 1991
- ☐ Feigenbaum Armin, *Control total de la calidad*, edit. cessa 1er. Edic. México, D.F. 1994
- ☐ Gutierrez Miguel, *Administración para la calidad*, Edit. homage 1er. Edic. México, D.F. 1992



ADMINISTRACIÓN GENERACIÓN  
91-95



- ☐ Horovitz Jaques *Administración de Empresas*, Edit. McGraw Hill 1er. Edic. México, D.F. 1995
- ☐ Peter and Waterman *En busca de la excelencia*, 2da. edición México, D.F. 1994
- ☐ Peters and Austin *Busca por la excelencia*, Edit. Gecsa Ser. con México, D.F. 1995
- ☐ Agustín Reyes Ponce *Administración de Empresas*, Edit. Trillas 9a. Edic. México D.F. 1982
- ☐ Mohammad Naghi Samakforosh, *Metodología de la Investigación*, Edit. Limusa 3a. Edic. México D.F. 1996
- ☐ Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación*, Edit. McGraw Hill 9a. Edic. México D.F.



ADMINISTRACIÓN DE GENERACIÓN  
91-95