



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES Y SU IMPACTO EN LA  
GESTIÓN DE CALIDAD**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**INGENIERO QUÍMICO**

**PRESENTA:**

**JAIME FLORES PALMA**



**MEXICO, D.F.**

**2008**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE: Profesor: Olga del Carmen Velázquez Madrazo**

**VOCAL: Profesor: María de Lourdes Osnaya Suarez**

**SECRETARIO: Profesor: Eduardo Morales Villavicencio**

**1er SUPLENTE: Profesor: Margarita Rosa Garfias Vazquez**

**2do SUPLENTE: Profesor: Jorge Rafael Martínez Peniche**

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: Edificio D Facultad de  
Química, Biblioteca Central, UNAM. Ciudad Universitaria.**

**Asesor: M. I. Eduardo Morales Villavicencio \_\_\_\_\_**

**Sustentante: Jaime Flores Palma \_\_\_\_\_**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a las personas más importantes en mi vida: mis padres, ya que gracias a su ayuda hoy concluyo uno de mis grandes objetivos; y a mis hermanas, que me han soportado en momentos buenos y malos.

A mi madre por su apoyo en todas las decisiones que he tomado, por servirme como ejemplo de vida y por su gran corazón.

A mi padre por su cooperación en momentos importantes y por su gran cariño.

A mi hermana Tania por su comprensión a mis ideas, aliento en todo momento y a su atención a los detalles de mi vida.

A mi hermana Dianey, ya que junto a ella he recorrido y crecido a su lado a través de un gran tramo de mi vida.

A mis tíos, que siempre me han demostrado su aprecio y comprensión.

A mis primos por su apoyo en diferentes momentos y en especial a Ariel (q.e.p.d.), Margarita y José Luis.

A las personas que he dejado de estar con ellos pero siguen siendo mis amigos: Alfredo Olvera, René Juárez, Fabiola Pérez, Eunice, al Ing. Raúl Pérez (Harmon Hall).

A los maestros de la Facultad de Química, y de la FES que me han formado (o deformado) y siempre ayudaron cuando se los solicité.

A mis apreciable amigos de la generación 96 que nunca olvidare y siempre están conmigo: Miguel Ángel, Froylan Espinoza, Gina, Arturo Alba (La máquina), Arturito (X-men), Verónica Balderas, Rogelio, Hugo Eloir, Citali, Juan Carlos Arila, Fermín, Mónica, Germán, Israel, Margarita, Arturo Cortés, Oscar, Saúl, Ernesto, Alberto (Compadre), Juanito Bodoque, Guillermo, Alfredo, Nadia (Montana), Adriana, Verónica Gonzales, Jovita, Paly, Emilio, .....

A mis nuevos amigos del Diplomado en ISO por su apoyo para hacer buen equipo: Paola Argón, Felipe Díaz, David, Ivani Pérez y Jaqueline.

A los compañeros del trabajo que en algún momento me han ayudado: Ing. Osvaldo Rodríguez, Ing. Hugo Cruz, a Raúl, Rafael, Cesar, Eduardo, Miguel y al Ing. Sergio Guerra.

A las compañeras Laura e Irma por su amistad y sinceridad.

Por último a todas aquellas personas que de alguna u otra manera me han ayudado a mi formación como persona y profesionalista.

GRACIAS

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>Objetivo</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>I. Calidad ¿qué es?</b>	<b>7</b>
<b>II. La evaluación de la calidad</b>	<b>11</b>
<b>III. Calidad y competitividad empresarial</b>	<b>13</b>
<b>IV. Desarrollo histórico de la calidad</b>	<b>15</b>
<b>V. Evolución de los enfoques de la gestión de la calidad</b>	<b>23</b>
<b>VI. La nueva filosofía en la organización</b>	<b>29</b>
<b>VII. Costos de la mala calidad</b>	<b>30</b>
<b>VIII. Las normas ISO y el sistema ISO-9001:2000</b>	<b>32</b>
<b>IX. La orientación de la empresa al producto o al mercado</b>	<b>37</b>
<b>X. El cliente en la gestión total de la calidad</b>	<b>41</b>
<b>XI. Los clientes satisfechos</b>	<b>45</b>
<b>XII. Factores que influyen en las expectativas</b>	<b>49</b>
<b>XIII. Una cultura de mercado y servicio</b>	<b>56</b>
<b>XIV. Los procesos empresariales y la productividad</b>	<b>60</b>
<b>XV. El cliente interno</b>	<b>63</b>
<b>XVI. Las buenas relaciones son obra de las personas</b>	<b>71</b>
<b>XVII. Gestión de las relaciones con los clientes</b>	<b>73</b>
<b>Discusión</b>	<b>75</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>80</b>

## **Objetivo:**

El presente trabajo tiene como finalidad servir de guía en el mundo de la calidad, orientar al lector mediante un marco general sobre la calidad, las múltiples implicaciones que tiene en la vida del personal y en las organizaciones.

Conocer la utilidad y finalidad de la certificación ISO.

Explicar la importancia del cliente interno para la gestión de la calidad.

Integrar y analizar la información sobre certificación ISO y satisfacción de los clientes en la gestión de la calidad, para la organización actual.

## INTRODUCCIÓN

La calidad es un término que puede tener muchas acepciones como calidad de estudio, calidad de diseño, calidad de una obra etc. Sus implicaciones en la industria, así como la evolución del término en el ámbito industrial y en las organizaciones, son un tema por demás interesante en la actualidad, ya que en la mayoría de las organizaciones se habla de ella como parte fundamental de todos los procesos.

Al hablar de la calidad es conveniente preguntar: ¿Para qué?; ¿Por qué?, preguntas que muchas veces se obvian y que no se hacen; se tratará de explicar junto con muchos términos que hoy en día se usan en este tema como son: control de calidad, aseguramiento de la calidad, Gestión de la Calidad, y sus partes constitutivas.

También se analizará con amplitud a las entidades denominadas clientes, en dónde se ven involucrados en un ámbito de calidad ¿por qué su importancia dentro de las organizaciones? ¿por qué es necesario satisfacer sus necesidades?

La gestión del cliente dentro del ámbito de la gestión de la calidad parece un término nuevo y que implica nuevos conocimientos, sin embargo podemos decir que el mismo engloba muchas actividades que ya han sido estudiadas en otros textos sólo que de manera independiente y dándole un matiz según el autor y el contexto al que lo dirija.

## CAPITULO I

### Calidad ¿Qué es?

El significado histórico de la palabra calidad es el de aptitud o adecuación al uso.

La aparición de las comunidades humanas generó el antiguo mercado entre el productor y el usuario o cliente. Aun no existían especificaciones, por lo que era relativamente sencillo resolver los problemas de calidad, puesto que las mercancías estaban presentes y el comprador podía determinar en qué grado el producto o servicio satisfacía sus necesidades. En la medida que se desarrolla el comercio y se amplían los mercados, el productor deja de tener contacto directo con el cliente. La relación comercial se da a través de cadenas de distribución, haciéndose necesario el uso de especificaciones definidas, garantías, etc. que tengan un papel equivalente a la antigua reunión entre el fabricante y el usuario (Pola, 1999).

La palabra calidad tiene múltiples significados. La calidad de un producto o de un servicio es la percepción que tiene el cliente del mismo. Es una idea mental del consumidor que asume conformidad con un servicio o producto determinado, que sólo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones (Pérez, 1994). Puede ser un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas (Pérez, 1994). Calidad inherente a cualquier cosa que permite que ésta sea comparada con cualquier otra de su misma naturaleza (Pérez, 1994).

Calidad tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice que es el conjunto de atributos del producto o servicio que se adquiere y hace que satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como se espera, para realizar aquella tarea o servicio (Altozano, 2004).



## ***Calidad definida por los grandes gurús de la calidad***

Estas definiciones no son excluyentes entre sí, sino más bien complementarias:

- **"Cumplimiento de los requisitos"** (Crosby, 1975). En esta definición hace referencia a un control de la calidad, entendido como una inspección de las características de los productos.
- **"Adecuación al uso"** (Juran, 1954). Se ha de buscar el producto mejor adaptado a las necesidades de los clientes (no habla sólo de productos, también del diseño).
- **"Satisfacción de las expectativas del cliente"** (Feigenbaum, 1986). En esta definición va implícita la opinión del cliente sobre el producto y/o servicio prestado.
- **"Pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad"** (Taguchi, 1964). Taguchi entiende que la fabricación de un producto supone una pérdida para la sociedad, tanto por las materias primas utilizadas, como por los residuos sobrantes de la producción e incluso las relaciones entre la empresa y la sociedad en la que está establecida.

La calidad está determinada por el cliente, no por los ingenieros, ni la mercadotecnia, ni por la gerencia general. Esto es por que se basa en la experiencia del cliente con el producto ó servicio, al evaluarlo contra sus requisitos (que pueden ser definidos o tácitos, conscientes o sólo sentidos, en total operación o completamente subjetivos) (Feigenbaum, 1986).

El propósito de la mayoría de las medidas de calidad es determinar y evaluar el grado o nivel en que un producto o servicio alcanza ese objetivo. Otros términos como confiable, servicial y durable en algunas ocasiones se han tomado como definiciones de calidad de un producto, cuando en realidad son características individuales que sumadas constituyen la calidad. Un ejemplo es que el producto debe desempeñar sus funciones tantas veces a lo largo de su ciclo de vida estipulado, es que debe mostrar confiabilidad; debe establecerse un grado razonable de servicio y duración del producto, de forma que sea

servicial y durable en su ciclo de vida. El producto debe tener un aspecto que agrade al consumidor, debe ser atractivo. Cuando todas las características del producto se encuentren balanceadas, la calidad resulta de ese conjunto que proporciona la función deseada (Feigenbaum, 1986).

Se dice entonces que un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de parámetros como (Pola, 1999):

- Seguridad que el producto o servicio confieren al cliente.
- Fiabilidad o capacidad que tiene el producto o servicio para cumplir las funciones especificadas, sin fallo y por un periodo determinado.
- Servicio o medida en que el fabricante y distribuidor responden en caso de fallo del producto o servicio.

Por otro lado existen algunas confusiones en lo que a calidad se refiere. Calidad no es necesariamente lujo, complicación, tamaño, excelencia, muchos productos de alta calidad son de diseños sencillos, con mínimas complicaciones.

Se pueden identificar cuatro etapas en el ciclo por el que atraviesa un producto o servicio y en las que forma parte de la evolución en la definición de calidad del cliente (Feigenbaum, 1986):

- En la primera etapa la calidad del producto está determinada por la innovación.
- En la segunda se determina por la apariencia y el ser atractivo.
- En la tercera etapa se determina por la actuación consistente y su servicio.
- En la cuarta está determinada por la confiabilidad y por la economía del producto.

La alta gerencia de las organizaciones tiene la obligación de reconocer esta evolución, para llevar a cabo los cambios necesarios en las operaciones

de la calidad, porque de no hacerse, se corre el riesgo de que se trate de alcanzar a las otras organizaciones cuando éstas ya han implementado los cambios necesarios.

## **CAPITULO II**

### **La evaluación de la calidad.**

El concepto de calidad tiene otras acepciones:

- 1) Característica de calidad o propiedad de un producto o servicio que contribuye a su adecuación al uso.
- 2) Calidad de diseño o adecuación de las características de calidad diseñadas para la generalidad de usuarios.
- 3) Calidad de conformidad o calidad de fabricación que indica la fidelidad con que un producto se ajusta a lo establecido en su proyecto.

Sólo se pueden obtener productos o servicios de calidad cuando se cumplan totalmente los tres apartados anteriores, es decir, cuando se logre reunir un conjunto de características de calidad que garanticen una total adecuación al uso por parte del cliente (Pola, 1999).

El conjunto de actividades necesarias para el logro de la calidad dentro del contexto anterior es lo que se entiende como control de la calidad.

Para algunas empresas el control de la calidad queda reducido a una inspección realizada por el personal del departamento de calidad y limitada a la recepción de los materiales, algunos puntos del proceso y escasas veces, al producto terminado.

El concepto de control de calidad ha evolucionado, pasando de ser la persona o departamento encargado de controlar el cumplimiento de unas especificaciones, a desarrollar una función en la empresa: La función de la calidad (Pola, 1999).

#### ***La calidad en el entorno de la vida diaria***

En la actualidad los programas y la vida cotidiana dependen totalmente de la ejecución y operación satisfactoria de productos y servicios, lo que ha aumentado la demanda del cliente por mayor durabilidad y confiabilidad en ellos.

Los compradores de hoy ponen un mayor énfasis en la calidad, y ésta es responsable de que el comprador regrese por una segunda vez, tercera vez, cuarta vez, etc.

En el orden de inversión, un gran número de organizaciones de hoy gastan recursos en planeación de ingeniería, producción y servicio del producto, sin embargo están perdiendo muchos recursos adicionales debido a prácticas de baja calidad durante la ingeniería y producción, o después que el producto está en el mercado.

Aunque la mayoría de las fallas en calidad continúan siendo descubiertas en la planta en lugar de encontrarlas después de transportadas, las técnicas para localizarlas son con frecuencia excesivamente costosas y provocan pérdidas. Y en muchos casos los productos que pueden fallar poco después de entrar en servicio no han sido siempre detectados en planta como en el ramo automotriz y sus continuos llamados a planta que en el argot son conocidos como *recalls*.

La calidad por tanto ha de tomar una relevancia para los gobiernos. El logro y mantenimiento de niveles satisfactorios de calidad de productos y servicios para el cliente, es hoy determinante y fundamental para el crecimiento y viabilidad económica de un país. Para demostrar esa importancia que los gobiernos dan al tema, hoy los costos de la calidad forman parte importante del Producto Nacional Bruto (PNB). Para los fabricantes la carga del gasto en la calidad se visualiza en forma de costos que pueden ascender en un orden del 7 al 10% o más de las ventas totales. El comprador se ve afectado con gastos de operación y mantenimiento altos que podrían llegar a ser comparados con el precio original de la compra (Feigenbaum, 1986).

## CAPITULO III

### **Calidad y competitividad empresarial**

Para responder a los retos que plantea el entorno competitivo actual se está revelando como la forma adecuada de administración el adoptar un sistema de dirección estratégica con una fuerte orientación hacia la gestión de la calidad. Esto es por la urgente necesidad de dirigir con un enfoque al cliente, relegando a un segundo plano los tradicionales enfoques hacia el interior de la organización. Un sistema de gestión de la calidad correctamente implantado asegura que todas las actividades empresariales vayan dirigidas hacia la satisfacción plena del cliente como primer y principal objetivo corporativo.

La evolución del significado de la calidad, según el concepto que de ella se tenía en la organización, ha sido el siguiente: Hace ya un tiempo se pensaba, y se actuaba en consecuencia, que la calidad únicamente se controlaba ya fuera al final de la fase productiva o en etapas intermedias. La calidad se consideraba como un atributo más del producto o servicio; así se hablaba de productos de alta y baja calidad (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

El departamento de control de calidad como una función empresarial más, se dedicaba a separar el producto aceptable, de acuerdo con ciertos estándares, del que no lo era mediante inspección total o control estadístico. A continuación el departamento de producción disponía de las medidas correctivas correspondientes hasta conseguir la conformidad del producto, si ello no era posible, el producto defectuoso se consideraba como residuo de escaso valor.

De alguna manera explícita la dirección de las organizaciones asignaba a los técnicos del departamento de control de calidad la responsabilidad de que la producción enviada a los clientes cumpliera con las normas; esta situación provocaba que las personas de producción no se sintieran plenamente responsables de la calidad del producto que fabricaban, su única preocupación era el producir a tiempo. Actuando de esta forma no se ha visto reflejada ninguna mejora a través del análisis sistemático de las causas del defecto y la

posterior toma de medidas para impedir su repetición (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

De esta forma sólo se busca corregir el error, no evitar su reaparición, ya que no se impulsa una cultura de mejora. Claramente se orienta hacia el producto identificando defectos y procurando su posterior corrección.

Aún está bastante extendida la idea de que la calidad “se hace” durante el proceso operativo formando la idea del autocontrol. En él autocontrol, se confía al operario la responsabilidad de controlar la conformidad del trabajo que ha realizado, supone un paso adelante, ya que el operario puede sentirse más responsable de la eficacia de su trabajo, aunque realmente lo que hace es separar producciones conformes de aquellas rechazadas o que necesitan reparación. No se consigue implantar la mejora de los procesos operativos como valor de la cultura empresarial (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

Lo que hoy se difunde es un concepto mucho más global, se dice que “la calidad se gestiona” mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales, acompañadas del uso de metodologías específicas, propicias para cada sistema de gestión de calidad. La idea de gestión lleva implícito el concepto de mejora contribuyendo a reducir los costos totales y aportando una sólida ventaja competitiva (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

Resulta evidente que la calidad se obtiene utilizando los recursos, las personas y los procedimientos adecuados, es decir a través de una gestión. La parte de la gestión general que se encarga de la calidad se llama gestión de la calidad. La gestión de la calidad total habla de un principio, de un estilo de gestión, de una organización (Rotger Estapé, 1996).

## **CAPITULO IV**

### **Desarrollo histórico de la calidad**

El desarrollo de la calidad como lo conocemos actualmente ha abarcado todo el siglo XX, los cambios en los enfoques se han realizado aproximadamente cada 20 años.

Antes de la revolución industrial los productos manufacturados, en su mayoría eran producidos de forma artesanal; se trataba de gremios cerrados, casi monopólicos donde el conocimiento se transfería de generación en generación y donde la calidad se incorporaba por artesanos especializados. Los maestros artesanos participaban en el proceso de la gestión de la calidad aunque realmente no lo supieran. Con la llegada de la revolución industrial, esta forma de producción fue en declive, dando paso a una nueva era.

A principios de 1900 surgió la figura del capataz de control de calidad, que era la figura en la que se depositaba por primera vez la responsabilidad de la calidad en el trabajo. Frederick Taylor (1911) consideraba que el trabajo debía ser dividido en partes y cada porción podía llevarse a cabo en forma individual por trabajadores especializados, una separación entre la planificación y la ejecución, con el objetivo de aumentar la productividad. Esta acción terminaba con la producción artesanal, sin embargo, el nuevo enfoque tenía un efecto negativo en la calidad. La actividad artesanal tenía una calidad lograda en base a la experiencia, la inspección final le daba el control de la producción. Para poder nivelar las cosas se creó un departamento central de inspección, cuya misión era separar los productos buenos de los malos. A partir de entonces, la calidad se convirtió en uno de los fundamentos de la organización del trabajo. Pronto los directores de las organizaciones se dieron cuenta que era más importante alcanzar la producción prevista que producir con calidad, ya que de no cumplir la primera serían sustituidos, y al no cumplir la segunda, a lo máximo serían reprendidos (Montaudon, 2004).

El gran cambio en la forma plana de pensar en los negocios se dió, cuando la Western Electric contrató a Walter Shewhart en 1918, quien comenzó a desarrollar técnicas estadísticas para controlar los procesos de la



compañía. El resultado fue una forma no lineal de entender el negocio con planes de acción circulares, destacando los procesos estadísticos (Montaudon, 2004).

### ***1920, La década que cambió el concepto de calidad industrial.***

En 1922, O.S. Radford analizó la relación existente entre la inspección y el control de la calidad, determinó la necesidad de incluir diseñadores en el proceso del desarrollo de la calidad y el uso del control de calidad para su mejora, con la inherente ganancia en la producción y costos más bajos. Por primera vez la calidad se observaba como una responsabilidad distintiva de la gerencia y como una función independiente (Montaudon, 2004).

George D. Edwards (1922) separó la función de calidad de la fabricación. La hizo depender directamente de la dirección asignándole una misión específica en los diferentes departamentos de la empresa, especialmente en los de investigación y desarrollo, creando la noción de aseguramiento de la calidad (Montaudon, 2004).

Shewhart en 1924 resolvía problemas sobre los procesos y sistemas en los que combinaba las matemáticas con la filosofía clásica para su solución, además de trabajar en la solución de los problemas en la compañía Bell apoyándose en la estadística, al separar la producción en 2 categorías: los productos que con seguridad eran buenos que no requerían ser seleccionados y los restantes que se tenían que seleccionar. Era una forma de ahorro de costos, sin embargo los lotes seleccionados como buenos siempre contenían algunos elementos defectuosos. Con la ayuda del cálculo de probabilidades se encontró la solución. Estos métodos destinados a disminuir los costos tuvieron un éxito notable, por lo cual su expansión a las demás industrias resultó entendible; a este tipo de control se le llamó Control Estadístico de la Calidad (Montaudon, 2004).

Como práctica generalizada se comenzó a hacer pruebas en los productos para determinar si contenían defectos en sus piezas, sin embargo no se podía verificar cada pieza o producto y surgió el cuestionamiento sobre cuántas piezas o productos había que analizar y someter a pruebas. Esto se

interpretó como 2 problemas de producción: los productos defectuosos y el número de piezas a analizar; fue el inicio de las operaciones de control estadístico, involucrando el uso de graficas de control de calidad, en 1924 (Montaudon, 2004).

Para 1926 Shewhart reconoció que los principios y las prácticas de probabilidad y estadística podían ser aplicados a los problemas de la calidad en la fabricación, admitiendo que el proceso de fabricación era de naturaleza variable y que esta variabilidad ocurría a lo largo del proceso y del tiempo, lo cual significaba que los productos no podían ser totalmente estandarizados en esencia, pero se podían producir con constancia dentro de una determinada tolerancia (Montaudon, 2004).

### ***1930, Las técnicas de muestreo***

H.F. Dodge y H.G. Roming (1931) reconocieron que inspeccionar 100% de los productos para determinar fallas era ineficiente y que checar solamente un número limitado de éstos, era una mejor alternativa a fin de determinar si un lote era rechazado o aprobado. Esta práctica reducía el tiempo de inspección pero podía caer en errores, para evitarlos idearon revisar cierto número de productos de un lote determinado, contando el número de partes defectuosas y consultando tablas de muestreo basadas en probabilidad.

Con el muestreo se aplicó y practicó la formación de unas cuantas personas a las que se podía confiar la eficacia de una línea de producción (Montaudon, 2004).

En el periodo entre las 2 guerras se desarrolló la calidad en forma lenta. La noción de la calidad se basaba en las características físicas del producto, atributos que eran medibles (Montaudon, 2004).

### ***1940, La normatividad para la calidad***

Durante la 2ª Guerra Mundial la industria norteamericana tuvo que hacer frente a producir cantidades enormes de armamento; para lograrlo se interrumpió la producción de muchos productos civiles. Las empresas manufactureras dieron prioridad a cumplir las fechas de entrega, de tal forma

que la calidad se redujo. Esta prioridad de productos militares produjo una enorme carestía de productos manufacturados que no se pudo aliviar hasta el final de la década. Durante el conflicto se aplicó el programa de mejora de la productividad desarrollado por Allan Morgensen (1942), éste creía que los trabajadores conocen mejor su trabajo que cualquier otra persona y que por lo tanto, si se les capacitaba para analizar, era posible que fueran capaces de hacer mejoras. Después de la ocupación norteamericana de Japón, las fuerzas armadas se encontraron con grandes problemas para volver a arrancar la industria debido a las consecuencias de la guerra. Al observar los problemas de fallas en las comunicaciones, ordenaron a la industria japonesa aplicar los criterios de control de calidad. Mientras tanto en E.U. la demanda de bienes de consumo era enorme y los productores norteamericanos tenían problemas para cumplir los requerimientos del mercado; sólo trataban de satisfacer el mercado en cantidad y no en calidad. Para resolver los problemas de la calidad los japoneses se propusieron aprender a gestionar la calidad.

### ***1950, Calidad en Japón***

Hasta la década de los 50 la mayor parte de los esfuerzos por mejorar la calidad, se basaban en la idea de que los defectos eran costosos, sin embargo, era difícil establecer el costo o los gastos en que se incurre por producir artículos que presentan problemas. En 1951, Joseph Juran observó que los costos de lograr un nivel deseado de calidad, podían dividirse entre evitables e inevitables los primeros eran aquellos relacionados con los desperdicios, remanufacturados, reparaciones, procesamiento de quejas y las pérdidas financieras debidas a los clientes inconformes.

Para 1955, Kaoru Ishikawa había comenzado a introducir las técnicas de gráficas de control en Japón. Feigenbaum (1956) notó que todos los productos nuevos al pasar del diseño al mercado involucraban básicamente las mismas actividades las cuales desde el punto de vista de la calidad podían, clasificarse en 3 categorías: control de nuevos diseños, control de producto y control de materiales.

## ***1960, La década de oro del control de la calidad***

Fue durante esta década que los japoneses mostraron al mundo que la esencia de la calidad era la capacitación, ya que los programas de entrenamiento impartidos en un principio a nivel de gerencia general, habían pasado a niveles de gerencia media y comenzaban a permear hacia niveles inferiores; en cambio en occidente la calidad era inspeccionada por especialistas que funcionaban en su propio entorno. Mientras el control de calidad americano, ponía énfasis en la inspección final al término de la línea de producción por inspectores profesionales, en Japón el sistema evolucionó hacia un control construido dentro de todo el proceso. Este cambio dependía de la conciencia en lograr la calidad requerida, desde operadores hasta la alta administración. Idealmente todos los empleados en cada departamento debían ser cooperativos e involucrarse en las actividades para mejorar la calidad. A este proceso se le conoció como Company Wide Quality Control (CWQC), Control de la Calidad en Toda la Compañía o Control Total de la Calidad. K. Ishikawa (1968) define CWQC como el medio de proveer productos buenos a bajo costo, repartiendo los beneficios entre consumidor-empleado-accionistas mejorando la calidad de vida de la sociedad (Montaudon, 2004).

Feigenbaum (1986) señaló este concepto como una nueva fase en el control de calidad. El control total de la calidad, implantó la idea de que todos los departamentos, no sólo el responsable de la calidad, tenían injerencia en el control de la misma, de ahí que cada departamento jugaba un papel especial en la garantía de la calidad. Shigeo Shingo (1964) recomendó que se localizaran y erradicaran los errores en la producción al momento que éstos aparecían. Taichi Ohno (1966) observó que en los supermercados de E.U. el inventario era continuamente remplazado al comprar los clientes los productos, éstos estaban determinados por la demanda, y el supermercado reabastecía los productos en base a las compras de los clientes, Ohno consideró que esta dinámica podría aplicarse a la producción. Este es el sistema Toyota de Producción. El éxito japonés reflejaba una nueva actitud de la gerencia por asegurar que los clientes recibieran lo que se les había prometido. A principios del siglo XX había poca información sobre la calidad y el poder de decisión de los consumidores, sin embargo cuando los japoneses empezaron a vender sus

productos de alta calidad en numerosos mercados norteamericanos con éxito, se confirmó que los consumidores se preocupan por la calidad y que influye en su decisión de compra. En el conflicto de Corea el equipo electrónico complejo no se desempeñaba de manera confiable, por lo cual se desarrolló la confiabilidad a largo plazo, es decir la calidad a largo plazo. Además, los primeros fallos en el terreno espacial mostraron que las fallas en calidad provenían casi exclusivamente de errores humanos, por lo que se debían concentrar los esfuerzos para mejorar el desempeño del hombre y que el operario tomara conciencia para hacer las cosas bien a la primera (Montaudon, 2004).

### ***1970, La introducción de las computadoras a la producción***

Para esta década los japoneses se convirtieron en los maestros de la calidad en la producción, sin embargo siguieron desarrollando más esquemas de calidad incorporando la tecnología. Occidente seguía compitiendo en un mercado con crecimiento desacelerado. La brecha entre Japón y E.U. se hizo muy evidente con la crisis petrolera, los productos japoneses eran claramente superiores, provocando que los consumidores modificaran sus criterios de elección para comprar; los consumidores empezaron a tomar en cuenta el costo total de los productos incluyendo los costos que implicaba el mantenimiento.

Ishikawa, en 1976, desarrolló el diagrama de causa y efecto como una técnica formal de enlistar y considerar los problemas de calidad.

A finales de los 70's la industria norteamericana se encontraba en una crisis de calidad, por lo que se buscó disminuir la brecha existente ante los competidores globales, ya que no sólo era Japón el país con el que E.U. debía competir, sino que otros más comenzaron a dominar los mercados.

La razón del desfase de aproximadamente 25 años en la adopción del sistema de gestión CWGC por la empresas occidentales, habría que buscarla en el hecho de que, hasta el final de la década, no había comenzado la verdadera batalla competitiva en los E.U. de los productos japoneses contra los norteamericanos (Ivancevich ,1996).

### ***1980, La era del eslogan de la calidad***

El principal problema al que se enfrentaban las organizaciones consistía en encontrar la manera de que los procedimientos de control de calidad fueran adoptados. En algunas organizaciones se comenzó a adoptar filosofías de calidad japonesas (Ivancevich, 1996).

En Europa hasta comienzos de la década, la mayoría de las organizaciones adoptaban estrategias basadas en un enfoque interno, al tener garantizada la venta de producciones, sin embargo, al avanzar la competitividad económica el enfoque utilizado ya no era suficiente. Numerosas empresas norteamericanas y europeas se estaban convenciendo de que la única forma de dar batalla en la guerra económica, era ofreciendo productos de calidad. Los norteamericanos comenzaron a adoptar la CWQC, incorporando los círculos de calidad y el control estadístico, para la resolución de problemas y cuantificar los errores. Mientras las empresas japonesas adoptaban un enfoque internacional con metodologías bien desarrolladas, para ofrecer productos con la calidad requerida por sus consumidores occidentales y a precios muy competitivos (Montaudon, 2004).

El seis sigma es una filosofía que inició como una estrategia de negocios y de mejoramiento de la calidad. Su aplicación requiere el uso intensivo de herramientas y metodologías estadísticas para eliminar la variabilidad de los procesos y producir los resultados esperados con el mínimo posible de defectos, bajos costos y máxima satisfacción de los clientes. En 1987, se dieron a conocer las normas internacionales más ampliamente conocidas: ISO 9000 (Montaudon 2004).

### ***1990, El fin de siglo***

Se produjeron cambios radicales en la forma de administrar las organizaciones, al cambiar la rigidez del control estadístico de procesos, a aspectos más flexibles como la cultura y el trabajo en equipo, además se comenzó a brindar atención al factor humano. Mientras en occidente se daba un énfasis al control total de la calidad (TQM), las organizaciones japonesas ponían énfasis en la flexibilidad, variedad, adaptabilidad a las necesidades del

cliente, conveniencia, desarrollo de procesos y reducción de procesos, combinándolo con la automatización y la tecnología; los japoneses fueron capaces de introducir nuevos productos e incorporar cambios en éstos rápidamente, como una estrategia competitiva de clase mundial. Sí a los clientes ya no les importaba de dónde procedía el producto siempre y cuando éste fuera de calidad, entonces esos clientes se volvieron globales. La visión de la calidad se volvió proactiva tratando de realizar mejoras continuas (Montaudon, 2004).

### ***La calidad en los albores del siglo XXI***

Los gerentes en el nuevo siglo deben ver la calidad como un importante elemento para la formulación de una planeación estratégica. Encuestas realizadas por General Systems Co. indican que cuando el consumidor global se encuentra satisfecho recomendará el producto a otras 6 personas y cuando esté insatisfecho 22 personas escucharán su queja, lo que impactará en malas recomendaciones, ése es el poder de la completa satisfacción del cliente (Feigenbaum, 1998).

## CAPITULO V

### Evolución de los enfoques de la gestión de la calidad

La evolución de la gestión de la calidad se puede agrupar en cuatro grandes saltos o fases: Inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de calidad total. La secuencia de estas fases o etapas tiende hacia la transformación de una visión más globalizada, de tal modo que los enfoques más nuevos abarcan a los anteriores. Esta evolución se produce sin rupturas e incluso la aplicación de unos enfoques u otros puede ser simultánea en la práctica.

Enfoque	Orientación del enfoque
Inspección	Productos
Control de calidad	Procesos
Aseguramiento	Sistemas
Gestión de la calidad	Personas

*Fuente: (Moreno, 2001)*

#### ***Inspección***

Resultado de las primeras complicaciones en los sistemas de fabricación, donde el control de calidad se realizaba de manera visual, los inspectores se encontraban separados de la producción.

Características generales:

- Búsqueda posterior de no conformidades.
- No hay prevención.
- No hay plan de mejora.

#### ***Control de calidad***

A semejanza de la actividad de inspección que consistía en controlar y no dejar pasar los productos malos, el tema en esta etapa proponía: "hágase



bien desde el principio”, frase donde se acentúa la prevención de defectos, la responsabilidad de la verificación de la calidad no pesa sobre la inspección sino sobre quienes producen las piezas.

#### Características generales

- Búsqueda posterior de no conformidades.
- No hay prevención.
- Detección de errores en base a métodos estadísticos.
- Mejora de eficiencia con respecto a la inspección.

#### ***Aseguramiento de la calidad***

Se define como la actividad sistemática, documentada que tiende a asegurar que los productos-procesos-servicios se realizan de una forma controlada y de acuerdo a las especificaciones, normas y procedimientos aplicables. La calidad toma una orientación más global hacia el control de sistemas productivos. El objetivo es dar confianza a la dirección y al cliente de que se respetarán sus especificaciones y requisitos a través del uso de procesos controlados. Proporciona una garantía de la calidad del producto como conformidad, siendo una actividad básicamente técnica.

#### Características generales

- Búsqueda de la conformidad en productos y procesos.
- Sistemas de calidad.
- Prevención de errores.
- Documentación de procedimientos de trabajo.
- Énfasis en el diseño del producto.

En la práctica, este enfoque cristaliza una serie de normas aceptadas internacionalmente que una vez implantadas en la organización, aseguran a los clientes de la misma que todos los procesos que se realizan en ella están planificados y controlados para evitar productos o servicios defectuosos.

## ***Gestión Total de la Calidad***

La gestión de la calidad total (GCT) que es el nombre genérico que se ha dado al enfoque de Deming (1950) para la gestión basada en la calidad, está orientada a considerar al sistema como la fuente primaria de error ó de defectos en las manufacturas y/o servicios (Ivancevich, 1996).

Aunque la gestión de la calidad se basa en el uso de innumerables técnicas estadísticas para el control de los procesos, extrae también algunas lecciones fundamentales para el control, desde la perspectiva de la psicología humana.

Los conceptos de control de calidad y de gestión de la calidad suelen confundirse. Algunas organizaciones creen que la calidad es un compromiso asumido a largo plazo, por lo que consecuentemente abandonan toda iniciativa relativa a la calidad. También a los resultados que obtienen muchas organizaciones al desperdiciar millones de dólares en estrategias para la mejora de la calidad sin que logren mejorar su rendimiento. Estos fracasos pueden atribuirse en parte a la presencia del control de calidad sin que esté presente la gestión de la calidad (Ivancevich, 1996).

El control de calidad se basa en actividades y técnicas estadísticas que limitan o disminuyen las no-conformidades de los procesos (Ivancevich, 1996).

En cambio la gestión de la calidad es el compromiso de dirigir la organización como un todo, en base a la prevención, de manera que no haya nada que seleccionar. La gestión de la calidad incluye el control de la calidad como una de sus funciones, pero comprende asimismo otras actividades como la fijación de términos de referencia, la mejora continua y la formación de equipos enfocados a calidad (Ivancevich, 1996).

La debilidad del control de calidad radica en que no puede ser totalmente eficaz en todo momento, de modo que hay que admitir errores. Es tarea propia de la gestión crear una cultura de prevención en la organización, con la idea central de que todos los que integran la organización se concentren en realizar bien su trabajo desde el principio. Sin la gestión de la calidad es

probable que los esfuerzos para controlar o mejorar la calidad terminen en fracaso.

Este sistema introduce las siguientes innovaciones (Ivancevich, 1996):

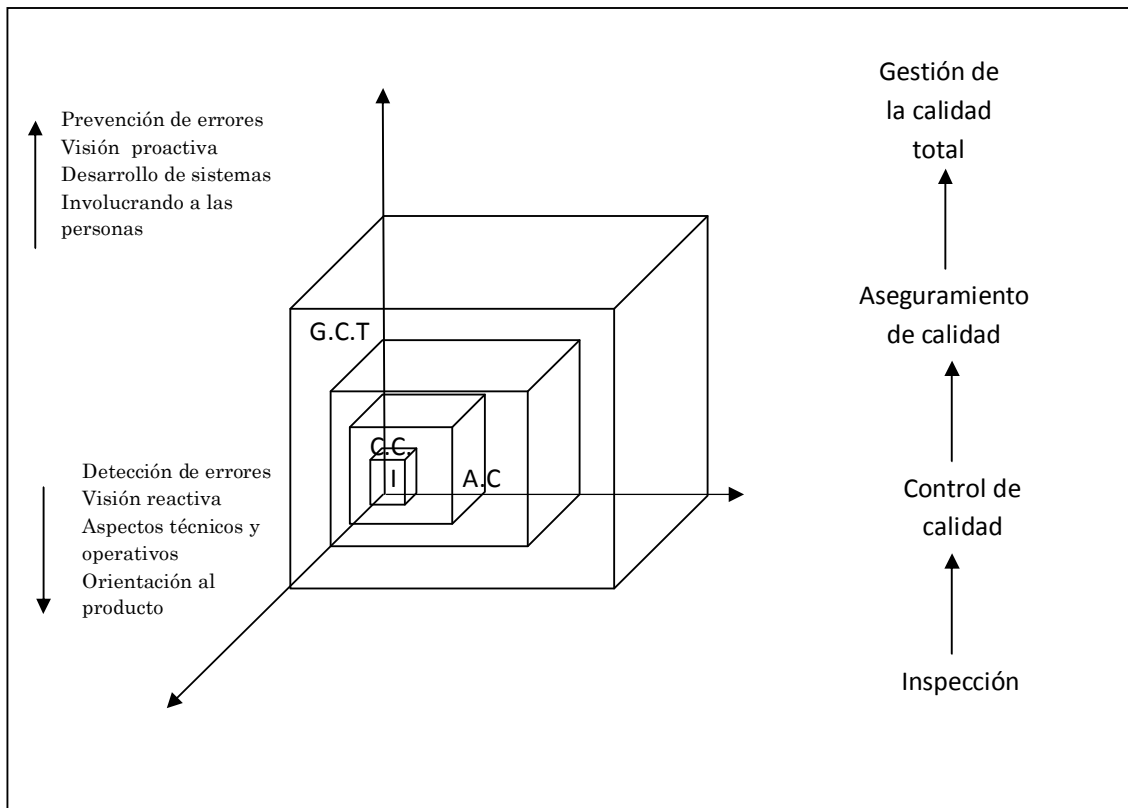
- La calidad como un enfoque integrador de todas las actividades y personas de la organización.
- Optimización de todos los recursos al extender el control de la calidad a todas las funciones de la organización no sólo las productivas.
- Introduce el concepto de cliente interno, bajo la consideración de que cliente es aquel que recibe el resultado del trabajo de otra persona.
- La calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la cadena de valor y no solamente de la persona especialista del departamento de control de calidad.

Características generales:

- Búsqueda de la satisfacción de los clientes.
- Liderazgo de la dirección.
- Cooperación interna y trabajo de equipo.
- Cooperación con clientes y proveedores.
- Implicación y compromiso de los empleados.
- Formación y aprendizaje.
- Mejora continua.

Los 2 primeros enfoques, inspección y control de calidad se llaman reactivos, ya que atienden los problemas de calidad al finalizar el proceso y la soluciones se dirigen al efecto que se producía, en cambio el aseguramiento se llama proactivo ya que concede gran importancia a todas las partes que participan en el producto ya sea envío, diseño, fabricación, instalación y mantenimiento. Sin embargo a pesar de tener un enfoque proactivo sólo está limitado fundamentalmente al ámbito interno de la empresa, entonces los tres primeros enfoques entienden la calidad como conformidad con las

especificaciones. A continuación se muestra un esquema con la evolución de éstos enfoques:



*Fuente: (Moreno, 2001)*

La evolución hacia el último enfoque, el de la gestión de la calidad es consecuencia de los retos a los que las organizaciones se tienen que enfrentar en los tiempos actuales, éstos se pueden sintetizar como:

- Globalización de los mercados, que ha logrado un aumento de la competencia al añadir el ámbito internacional.
- Clientes exigentes, con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas.
- Aceleración del cambio tecnológico que implica ciclos de vida del producto cada vez más cortos.
- Éxito de las formas pioneras más globales y participativas de gestión de calidad.

Las diferencias más importantes entre los enfoques anteriores y la gestión de calidad total son: En primer lugar la orientación hacia el cliente, de la cual son altamente dependientes los mercados actuales ; en segundo lugar el liderazgo de la dirección, requisito indispensable para implantar el sistema GCT; en tercer lugar el establecimiento de formas de dirección, la manera en que se diseña la organización, las políticas de recursos humanos que propicien la participación, el compromiso, y la cooperación; en cuarto lugar la aplicación de un enfoque global de la dirección; y finalmente la mejora continua que es una característica proáctiva que proporciona soluciones buscando la raíz del problema y llevando a cabo acciones dirigidas a evitar dificultades.

La gestión total de la calidad es una estrategia de la dirección, una vez aceptada por todos los miembros, reforzará a la organización enormemente. Tener excelencia en la producción y esta misma suministrarla a los clientes requiere que todo el mundo dé lo mejor de sí mismo en un esfuerzo común. Este esfuerzo comienza con la formulación de los objetivos de calidad, seguidos por el desarrollo de los diseños, una política de materias primas, métodos de control de los procesos de fabricación, actividades de mejora y actividades de venta y servicio. Se recomienda orientar a los proveedores a comprometerse con la gestión de la calidad, puesto que desperdiciar esfuerzos mejorando la inspección de piezas y materias primas de esos proveedores genera gastos en tiempo y dinero. Porque para que una organización alcance sus objetivos de control de calidad necesita la cooperación de cada uno de sus proveedores, y es mejor exigirles que ver comprometidos los esfuerzos por lograr la calidad (Karatsu, 1991).

## **CAPITULO VI**

### **La nueva filosofía en la organización**

Frente a las nuevas exigencias es necesario un sistema de gestión de la calidad orientado en su totalidad al mercado, con carácter multidimensional porque es ineludible competir dentro de cada sector industrial globalizado en diseño, precio, tiempo, calidad, capacidad de distribución e imagen de marca, también con un carácter dinámico, ya que las variables que dan las formas de competencia están sometidas a cambios frecuentes como consecuencia de innovaciones en los servicios y productos, a diferenciarlos o a bajar los costos. En estos mercados pierde importancia el consumidor anónimo y gana el consumidor fiel: el cliente (Moreno, 2001).

La principal fuente de ventajas competitivas duraderas e intransferibles vendrá de dotarse de un sistema de gestión de calidad que preferentemente, tomando como punto de partida la documentación de todos sus procesos operativos y de gestión, consiga implantar una cultura de aprendizaje y mejora continua como mejor garantía de adaptación a los futuros cambios del entorno. La eficaz gestión de la calidad orienta a toda la organización hacia el exterior, dotándola de mecanismos para detectar cual es la ventaja competitiva adecuada en cada momento; se huye de la adopción de ventajas competitivas permanentes, ya que éstas cambian al mismo ritmo que cambia el entorno. Además contribuye a garantizar la competitividad de la empresa incidiendo en el cambio de comportamiento del personal frente a la mejora.

Una organización es eficaz en la medida que es capaz de alcanzar sus objetivos, y es más eficiente cuando menos recursos tienen que utilizar para fabricar sus productos o prestar sus servicios. Para lograr la supervivencia se necesita de ambas características en las organizaciones (Rotger ,1996).

## CAPITULO VII

### Costos de la mala calidad

Se trabaja sin calidad y se incurre en costos de mala calidad entre otros en los casos siguientes:

- Al no suministrar calidad en el producto o servicio.
- Si no se produce al costo adecuado.
- Cuando no se entregan las cantidades solicitadas, en el lugar requerido y en el momento deseado por el cliente.
- Cuando una oferta no es aceptada por el cliente, al no satisfacer sus necesidades, el proveedor ha de ser consciente de que se ha trabajado sin calidad.

H.J. Harrington, uno de los investigadores que más ha profundizado en este tema define los costos de la mala calidad como *“los costos en que la organización incurre para hacer posible que su personal haga bien su trabajo siempre a la primera, más el costo de determinar si la producción es aceptable”* (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

En la medida en que los costos en la calidad añadan valor a los productos o servicios, el productor los trata como adicionales a los costos de producción, ya que para él es evidente el gasto realizado en mejoras; sin embargo, el cliente no percibe esos costos, lo único que le preocupa es el valor que obtiene por lo que paga y para él los gastos en la calidad son parte de los costos operativos del fabricante, normalmente pocos de esos costos añaden valor, ya que el cliente considera una obligación del proveedor producir bien y a la primera (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

#### ***Los costos en la gestión total de la calidad.***

Las organizaciones que deciden no invertir en prevención y evaluación, pero aceptan gastar en la reparación de los errores tienen un grado de control bajo. En cambio las que deciden invertir fuertes sumas en prevención y

evaluación, comparativamente con las primeras, tienen costos resultantes muy bajos, con un grado de control de la calidad alto.

Identificando y midiendo los costos de la mala calidad con una evaluación económica es posible darse una idea de la rentabilidad de un sistema de gestión de calidad (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

En referencia a empresas de servicios, un importante costo de la mala calidad se produce por una incorrecta comunicación con los clientes, entendida ésta en su acepción más amplia (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

El control de los costos de calidad es sólo una herramienta que debe acompañarse de un proceso de mejora eficaz, que nos ayudará a:

- Sensibilizar a la dirección.
- Fomentar el cambio de actitud hacia los errores.
- Asignar prioridades a los esfuerzos de mejora.
- Comprobar la evolución de los procesos.

La idea tradicional de que más calidad equivale a mayor costo es equivocada, ya que ocurre exactamente lo contrario si se gestiona adecuadamente. El proceso de mejora de calidad debe ser controlado y evaluado de forma constante, es además necesario diseñar un sistema de control que realimente a su vez el proceso de mejora (Pola Maseda, 1999).



## CAPITULO VIII

### Las normas ISO y el sistema ISO 9001:2000

Una norma es, por definición, un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que provee para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados dirigidos a alcanzar un nivel óptimo de orden en un concepto dado.

Garantizar la calidad quiere decir lo mismo que controlar un proceso: hacerlo previsible, es decir, que el resultado de la actividad de la empresa sea precisamente el que se pretende y no una sorpresa. El establecimiento de normas para la calidad se relaciona de manera directa con los estándares o patrones. Debido al amplio crecimiento de los mercados y a su integración en el mercado global, algunas organizaciones percibían estándares confusos, por lo que la solución fue desarrollar una normatividad internacional; la ISO (International Organization for Standardization).

La International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización), fundada en 1946 en Ginebra, Suiza, es un organismo no gubernamental, cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo de la normalización y actividades relacionadas en el mundo, con la finalidad de facilitar el intercambio internacional tanto de bienes como de servicios; inició su participación oficial en 1947. Actualmente la ISO se integra por 161 países representados por su entidad normalizadora más importante. México es uno de sus fundadores a través de la Dirección General de Normas (DGN). La labor técnica de creación de normas se delega en comités técnicos (Montaudon, 2004).

La ISO define el aseguramiento de la calidad como un conjunto de acciones cuyas características son:

- Preestablecidas, es decir no improvisadas.
- Sistemáticas, siempre aplicables.
- Demostrables, se pueden verificar.

- Necesarias para proporcionar la confianza de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad especificados en una situación dada.

Su implantación en las organizaciones ofrece una gran cantidad de ventajas, los principales beneficios son (Peralta Alemán, 2004):

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción de productos o servicios.
- Aumento de la productividad.
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejora continua.

Es importante que la finalidad del proceso sea asegurar la calidad, y el medio son las normas de calidad establecidas como ISO, es decir los requisitos deben ser instrumentos para garantizar la calidad, no en sentido opuesto, pues muchas veces al tratar de cumplir con rigidez las normas se pierde el equilibrio entre eficacia y efectividad. Las normas no son más que pautas, reglas generales, herramientas básicas y como tales no pueden ni deben ser aplicadas al pie de la letra en todas las organizaciones (Montaudon, 2004).

A raíz de las normas y el aseguramiento surgieron las auditorías de calidad, las cuales constituyen una parte importante de la evaluación de los procesos para lograr una mejora.

La norma estándar británica BS 5750 es precursora de la ISO 9000 ya que proporcionaba una solución para un mejor control de la producción en el Reino Unido. Aparte de algunas diferencias sobre la forma en que se expresan, tienden a la equivalencia; el valor práctico de esta equivalencia radica en la realización de negocios con la Comunidad Europea. La ISO 9000 se comenzó a adoptar como la norma armonizada de administración de la calidad en 1987 (Montaudon, 2004).

En la economía global actual la ISO 9000 se está convirtiendo en el estándar mundial para la administración de la calidad. Si una compañía quiere convencer a sus clientes de que sus productos reúnen los más altos estándares de calidad, puede obtener esta certificación. Por ende dicho certificado da testimonio de que una fábrica, el laboratorio o la oficina de alguna organización han reunido los requerimientos de la gestión de la calidad

determinados por ISO. La certificación es parte importante del aseguramiento. Algún organismo debe certificar que el sistema de calidad es capaz de asegurar la consecución de los objetivos y las políticas de calidad establecidos conforme a las normas ISO. Es importante señalar que la certificación no se enfoca a los productos finales. Una organización puede satisfacer los estándares ISO y aún así fabricar productos malos, sin embargo, es poco probable. Cumplir con los estándares significa que una organización sigue procedimientos rígidos para inspeccionar sus procesos de producción, actualizar sus diseños de ingeniería, dar mantenimiento a sus máquinas, calibrar el equipo, capacitar a sus trabajadores y atender a sus clientes (Montaudon, 2004).

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan fe del cumplimiento, por medio de un documento y permiten obtener el sello de ISO-9000. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

De acuerdo con los procedimientos ISO todos los estándares y normas deberían ser revisados por lo menos cada cinco años.

La última revisión de la ISO 9000 es la versión 2000 que presenta una guía en la implementación del sistema de calidad y su posterior certificación. La implementación de un sistema de Gestión de calidad es una actividad conjunta realizada por los miembros de la organización y un asesor especialista, quien luego de observar los procesos de la organización proceden a redactarlos y sistematizarlos en búsqueda de la optimización y del cumplimiento de los requisitos de la norma. El proceso por lo general tiene una duración de seis a diez meses, que al terminar debe lograr implantar un sistema maduro y apto para recibir el certificado de cumplimiento con las normas ISO 9001:2000 otorgado por un organismo de certificación acreditado. El certificado brindará confianza a los clientes, empleados y proveedores sobre una mejora continua de la calidad (Peralta Alemán, 2004).

Con la revisión del 2000 se ha conseguido una norma bastante menos burocrática para organizaciones de todo tipo, y además se puede aplicar sin problemas en organizaciones de servicios e incluso en la Administración

Pública. En esta versión también se incluyeron nuevas mejoras: Facilitar la comunicación entre la organización y los clientes, incluir nuevos elementos como la información, comunicación, infraestructuras y protección del ambiente de trabajo, adaptar la terminología, como por ejemplo, usar el término organización en vez de suministrador ( Peralta Alemán, 2004).

Para la implantación, es muy conveniente que la organización se apoye en una empresa de consultoría, con buenas referencias, y el firme compromiso de la dirección de que desea implantar el sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la organización, para la implementación del sistema de gestión de la calidad.

El modelo del sistema de calidad consiste en 4 principios que se agrupan en cuatro subsistemas interactivos de gestión de calidad y que se deben normar en la organización:

- I. Responsabilidad de la Dirección;
- II. Gestión de los Recursos;
- III. Realización del Producto o Servicio;
- IV. Medición, Análisis y Mejora

Las áreas de la empresa en las que se debe tener especial cuidado al adoptar las normas ISO son las siguientes (Vina, 2007):

- Control de la documentación y datos. Pueden surgir muchos problemas por utilizar especificaciones del cliente caducadas, confundir un envío con otro o, simplemente, no ser capaz de encontrar un documento en un momento determinado. Es indispensable establecer un control de la documentación que sea capaz de definir ¿Cuál es la última edición?, ¿Dónde está? y ¿Quién es el responsable de su archivo?
- Medidas, inspección y control. En un proceso de producción, puede evitar muchos problemas tener constancia escrita sobre las correctas magnitudes de los diferentes productos y de las condiciones de trabajo adecuadas (temperatura de un horno, tiempo de cocción, etc.), considerando futuras reclamaciones. Además, la medida y control de

estas magnitudes pueden servir para detectar problemas o errores graves antes, incluso, de que éstos se produzcan. Esta metodología de trabajo debe incluirse en el proceso y fundirse con él, de manera que no suponga una carga de trabajo adicional para el operario.

- Control de productos no conformes. El control de los productos detectados como no-conforme es fundamental para evitar errores.
- Medidas correctivas y preventivas. De cara a una mejora de la calidad es indiscutible que se deben tomar medidas para corregir los problemas detectados y para tratar los que puedan ocurrir. Debe hacerse con una metodología que asegure su continuidad en el tiempo, proporcionando una fuente de mejoras que vayan aumentando el nivel de calidad ofrecido por la organización (Vina, 2007).

## CAPITULO IX

### La orientación de la organización al producto o al mercado

Cuando la oferta es mayor que la demanda, tal como suele suceder en los mercados abiertos, las organizaciones experimentan el hecho de que producir un artículo no garantiza su venta; ante esta circunstancia las organizaciones se orientan más hacia el mercado que al producto. La base fundamental de la orientación es el papel que juega el cliente en la organización y la importancia que adquiere la identificación de las necesidades y deseos de un grupo específico de posibles consumidores. Las decisiones con esta filosofía se orientan fundamentalmente a la investigación de mercados, al desarrollo de estrategias de comercialización y a una oferta de productos o servicios que proporcione una adecuada satisfacción a los usuarios y el logro de los resultados financieros de la empresa. Esta orientación no sólo implica que exista un área de la empresa dedicada a la función de mercadotecnia, sino que esa manera de pensar se manifieste en las actitudes de toda la organización hacia el cliente. De este modo una institución puede elegir entre 2 opciones: buscar que el mercado consuma lo que se ha producido o centrar la atención en las necesidades del cliente y buscar cómo satisfacerlas de la mejor manera posible. La primera posición implica una visión del hombre como un agente de consumo que cada vez tiene más posibilidades de selección y en la segunda se busca un equilibrio entre la satisfacción de las expectativas del consumidor en el contexto de la sociedad y los objetivos económicos de la organización, tanto en el corto como en el largo plazo (Rodríguez Conbeller, 1999).

Las decisiones de compra y la preferencia de los consumidores se guían cada vez más por los siguientes factores:

1. **Confiabilidad de los productos y servicios de la organización.** Capacidad de la organización para elaborar el producto o proporcionar el servicio ofrecido de una manera acertada.
2. **Características tangibles y funcionales de los productos y servicios.** Calidad física y funcional de los productos desde su diseño hasta su uso.

3. **Velocidad de respuesta** Capacidad para dar una respuesta rápida a las distintas expectativas del cliente.
4. **Servicio superior.** Disposición de ayudar a los clientes y darles un trato cortés, amable y respetuoso.
5. **Empatía con el cliente.** Capacidad de la organización para ponerse en la posición del cliente.

Uno de los principales factores que obstaculizan el buen éxito y desarrollo de muchas organizaciones es la distancia que mantienen con el cliente, por ello desconocen los requisitos necesarios para satisfacer sus necesidades. Para algunas organizaciones el cliente es sólo una molestia o una interrupción, alguien que quita el tiempo y que demanda una atención personal como si fuera el único. La cercanía con quien consume un producto o con el usuario de un servicio implica en primer lugar, el reconocimiento de cuáles son sus verdaderos problemas y necesidades para finalmente tener la convicción y el deseo de responder a sus expectativas, a través del aumento constante de la calidad de los productos y servicios (Rodríguez Conbeller, 1999).

La relación necesaria con los clientes y sus efectos quedan confirmados en las siguientes declaraciones del personal de algunas organizaciones:

John Ackers directivo de IBM dice: *“Estábamos gastando millones de dólares al año pero no nos estábamos comunicando con el cliente. Ellos no tenían una idea clara de lo que estaba por venir en IBM y no utilizábamos sus perspectivas para incluirlas en nuestros esfuerzos de desarrollo”*.

Colby B. Chandler de Kodak *“Si el servicio o producto es percibido como defectuoso y pobremente entregado, las posibilidades mayores son que el cliente no regrese”*.

Un destacado vendedor de automóviles dice: *“Hago algo que muchos vendedores no hacen, estar convencido de que la venta empieza realmente después, no antes. El cliente aun no ha salido por la puerta y ya estoy redactando una nota dándole las gracias y cuando vuelve en busca de servicio de mantenimiento, lucho por conseguirle lo mejor”* (Rodríguez Conbeller, 1999).

## ***Aportar valor al cliente***

El deseo de ofrecer valor añadido al cliente es la característica principal de una buena relación. No sólo es posible dirigir la organización con esta idea, también es recomendable ya que permite acceder a un bien de gran valor para la compañía: la lealtad del cliente. Las relaciones personales sirven de modelo para crear las relaciones comerciales y la lealtad no es la excepción. Las características de una relación comercial son:

- Profundidad: Las relaciones comerciales regidas por la lealtad son mas profundas que superficiales.
- Calidez: En este aspecto, las relaciones comerciales leales se pueden ir de lo neutro a lo apasionado. O simplemente, pueden ser informales sin dejar de ser profesionales y serias.
- Equilibrio: La desigualdad no debe surgir por el deseo de una parte de dominar a la otra.

## ***La realidad de las relaciones***

Asegurarse la fidelidad de los clientes a largo plazo es fundamental para garantizar beneficios económicos: nadie duda de la importancia de poder repetir un negocio ventajoso. Sin embargo las organizaciones no siempre saben qué pasos tienen que dar para garantizar esa lealtad.

Se puede aprender mucho del análisis de las relaciones personales. Si reproducimos en el ámbito comercial las cualidades humanas que nuestros clientes valoran en sus relaciones personales, el resultado será benéfico para ambas partes. En la misma forma que se busca comunicarse con personas que comparten la misma forma de pensar, cualquier cliente preferirá trabajar con proveedores que estén en su misma línea. En un futuro a la hora de elegir a una organización, los clientes se regirán más por el factor humano que por aspectos técnicos.

La calidad y el desarrollo de las relaciones con los clientes son la única ventaja competitiva real de cualquier organización, todo lo demás es susceptible de ser copiado.



La Customer Relationship Management (CRM) se proclamaba como la respuesta a los problemas comerciales actuales porque el potenciar la lealtad del cliente aporta éxito y seguridad a la organización. Aunque es una solución cara. Se presenta como una protección eficaz contra la amenaza derivada de la aparición de nuevos mercados competitivos producidos por cambios políticos, cómo: la ampliación de la Unión europea, el TLC de América del Norte y el potencial de asociación de naciones del sur de Asia (Cram, 2003).

Las fuerzas del mercado y el entorno altamente competitivo condicionan la actitud de los clientes. El estrés y las prisas con las que trabajan casi todos los clientes han hecho del tiempo un elemento vital para la ventaja competitiva. Los clientes esperan que los proveedores les aporten el producto o servicio que necesitan dentro del plazo convenido. Las organizaciones no dudan en pedir a los clientes un trato cordial, lealtad y respeto pero casi nunca actúan en consecuencia, es decir, ofreciendo las mismas condiciones a esos clientes. En nombre de la CRM se intercambia la información y datos de los clientes. Un buen manejo de la información del cliente puede consistir, simplemente en saber elegir el día adecuado para enviar un folleto por correo, aumentando así las posibilidades de éxito de la organización. Pero eso, no construye relación alguna, en realidad; se trata más de un sistema filtrador que permite distinguir a los clientes potenciales, reducir el riesgo al fracaso y determinar el momento y método mas indicado para el envío de información (Cram, 2003).

La CRM fracasa en la medida en que se basa en tecnología, no respeta la vida del cliente y se centra demasiado en la organización. Significa que se piensa más en el beneficio que aporta a la organización, la relación con el cliente y no en el cliente en si. Así es como las estrategias basadas en la relación se equivocan, porque la condición imprescindible de una verdadera relación es que ambas partes se beneficien por igual. Conviene preguntarse ¿qué quiere el cliente?, ¿qué necesita? y ¿qué espera obtener en la relación comercial con la organización? (Cram, 2003).

## **CAPITULO X**

### **El cliente en la gestión total de la calidad**

En un entorno de cambio constante como el actual las necesidades y sobre todo las expectativas de los clientes están en continua evolución. De la capacidad de la organización para adaptarse dependen en buena medida sus resultados y quizás su supervivencia. La mejora de la calidad, es hoy más necesaria que nunca, tanto si se pretende mantener las posiciones conseguidas en el mercado, como para conseguir nuevas posiciones. De acuerdo al viejo tópico, se diría que no avanzar equivale a retroceder (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

Como consecuencia de la creciente importancia que los clientes asignan a la calidad del producto comprado o del servicio recibido, es preciso adaptar el concepto de calidad que se tiene en las organizaciones. La palabra calidad toma una dimensión que engloba a todos los miembros de la organización en la mejora de su productividad. En la actualidad los productos que compiten en el mercado ya sean bienes o servicios, son cada vez más difíciles de distinguir entre sí. Aspectos como la diferenciación del producto por el servicio, su costo y la fidelidad del cliente tienen una importancia capital en la competitividad de las organizaciones. El sistema de gestión pretende dotar a aquellas organizaciones donde el servicio al cliente tenga importancia relevante de una ventaja competitiva propia y sostenible a largo plazo.

La introducción de tecnologías innovadoras o de materiales más baratos modificaba en forma sustancial el mercado, dirigiendo la demanda hacia nuevos productos o fabricantes.

En occidente la atención estaba dirigida hacia el mercado, sus mecanismos y leyes, dando particular importancia a la demanda y a la oferta, basándose exclusivamente en el precio.

En el oriente los directivos japoneses tras las consecuencias de la guerra se encontraron un mercado interno destrozado, la solución que se planteó fue mirar hacia el extranjero, pero el mercado exterior estaba

caracterizado por competencia de precios, por lo que se decidió que la aplicación de la misma política no era suficiente, se precisaba de otros motivos para atraer y retener a los compradores. Se desarrollaron 2 conceptos básicos en el sistema japonés:

- Una organización solo existe si hay un cliente dispuesto a comprar sus productos.
- La gestión no debe estar dirigida hacia el mercado sino en los compradores que en esencia forman el mercado.

Al término “cliente” los japoneses no le atribuyen la genérica acepción de “mercado” o de “organización”, sino la de un **hombre-cliente**, es decir, de un individuo que cómo tal, tiene hábitos y opiniones que condicionan sus elecciones; Por lo cual era necesario, conocer los elementos que influían positivamente sobre sus decisiones a fin de podérselos ofrecer. Con ésta idea nace el concepto de la satisfacción del cliente, que muy pronto se transformaría en el objeto e impulso primordial de la actividad empresarial (Fea, 1995).

El cambio de punto de vista lleva al hombre-cliente al centro del proceso económico, y los beneficios de la gestión se consideraban un efecto derivado del objetivo central: La satisfacción del cliente.

La calidad representa la única y definitiva respuesta a las exigencias del hombre-cliente quien en primera estancia estará condicionado por el precio pero que sucesivamente y de forma resolutiva, lo estará por el valor intrínseco del producto o servicio (Fea, 1993).

La calidad de cada organización está en función directa de sus procesos y proveedores. Se debe asumir que el usuario, el cliente final, es el punto de referencia final de toda cadena de transformación, lo cual quiere decir que todas las empresas que forman parte de dicha cadena tienen al fin, y al cabo, un único negocio (Fea, 1993).

La organización tradicional está basada sobre la estrategia de la tensión, mientras la gestión de la calidad total se funda sobre las sinergias (Fea, 1993).

## ***Qué esperan los clientes***

Todo cliente que establezca una buena relación con el proveedor pretende que ésta reúna ocho requisitos esenciales, esos factores sumados al producto o servicio, son los que crean valor añadido.

- **Fiabilidad:** La organización cumple sus promesas. La seriedad y formalidad de la empresa reportan grandes beneficios al cliente, la gran mayoría no espera que sus expectativas se superen sino que sólo se cumplan.
- **Confianza:** Se manifiesta cuando el proveedor proporciona productos a crédito y el cliente se compromete a pagar lo convenido en la fecha estipulada, el cliente da por hecho que los productos que recibe tienen la calidad necesaria para poder comercializarse.
- **Reconocimiento:** La organización recuerda las necesidades de los clientes.
- **Accesibilidad:** Siempre se puede estar en contacto con la organización. El cliente espera estar en contacto con el proveedor en un horario razonable y el medio no importa.
- **Servicio/Asistencia:** La gestión del tiempo es la adecuada. La calidad del servicio y su rapidez son factores fundamentales para el cliente.
- **Información:** La organización mantiene al día al cliente, éste es consciente de los conocimientos que posee el proveedor y espera que los ponga a su servicio si los requiere. La organización debe esforzarse por conocer el ritmo de trabajo del cliente, su estilo de vida, y actuar en consecuencia.
- **Preferencia:** Se ofrecen buenos precios y se le da prioridad. Cuando un cliente puede elegir entre varios proveedores e inicia una relación comercial con uno, espera que el seleccionado valore esa elección y muestre ese agradecimiento recompensándolo en el plano tangible ó emocional.
- **Personalización:** El cliente se siente cómodo trabajando con esta organización.

La siguiente tabla muestra una lista de lo que el cliente busca:

Si el cliente busca	La empresa debe
Un buen desempeño	Formar al personal y evitar que se marche; establecer sistemas que potencien la uniformidad de resultados y la reactivación.
Confianza	Privilegiar la discreción y no filtrar información.
Reconocimiento	Poner toda la información sobre el cliente al alcance de los empleados, actualizar las bases de datos y formar al equipo de trabajo.
Disponibilidad	Adaptarse a las necesidades del cliente y mantener una buena comunicación.
Servicio/Atención	Respetar los plazos y garantizar un alto grado de conocimientos y de responsabilidad.
Información	Anticiparse a las necesidades del cliente, guiarle y aconsejarle.
Un trato de favor	Ajustar las tarifas y darle prioridad siempre que sea posible.
Un trato personalizado	Seguridad y valores especialmente hechos para la marca.

**Fuente:** (Cram, 2003)

## CAPITULO XI

### Los clientes satisfechos

El primer valor que deriva de la lealtad es el hecho de que los clientes satisfechos vuelven a comprar y con ello garantizan el futuro de la organización. Una compra agradable y un buen servicio animarán al cliente a volver y con ello generará un hábito o patrón de comportamiento. La tendencia es que los clientes aumenten el valor, volumen y frecuencia de sus compras. Los clientes satisfechos suelen interesarse por otros productos y/o servicios del proveedor en el que confían, además de que están dispuestos a comprar productos de mayor calidad y precio mas elevado de ese proveedor en que confían (Cram, 2003).

#### ***La satisfacción de las necesidades del cliente***

Tradicionalmente cuando los niveles de calidad no eran alcanzados se responsabilizaba únicamente al departamento de calidad, sin embargo, la calidad va mas allá. La calidad es una exigencia de los mercados y de los clientes, supervivencia de la organización, pero sobre todo proporciona sentido a la actividad económica o social de ellas (Pola, 1999).

Para producir productos y servicios de calidad, hay que partir de la realidad de los clientes, averiguar: ¿qué quieren?; ¿qué necesitan?; ¿qué es lo que valoran? y ¿cuánto están dispuestos a pagar para obtenerlo?. El mercado y el cliente son los primeros y los últimos en definir y evaluar la calidad (Pola, 1999).

En occidente se sobreentiende que la organización ha de obtener un beneficio de la adopción de un sistema de calidad total. En oriente tiene otro significado, el de obtener un beneficio para la sociedad. El beneficio es resultado del ajuste de los recursos de la empresa a las necesidades de lo clientes. De acuerdo con esta definición, calidad es el valor que el cliente recibe del producto o del servicio sin ninguna relación directa con el costo de producirlo. En función de ese valor todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad. Lo relevante para el cliente es únicamente el valor añadido que el producto o servicio le aportan (Pérez Fernández, 1994).

Los clientes no compran bienes o servicios en sí mismos, lo hacen para satisfacer unas determinadas necesidades. Cuando una persona compra un auto, no desea el bien en sí, realmente necesita satisfacer unas necesidades que pueden ser de diferentes tipos: status social, transporte, rentabilidad futura (taxi), seguridad y fiabilidad (como herramienta de trabajo) (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

De un cliente satisfecho por el producto y el servicio prestado se consigue además de un cliente a futuro, la recomendación para otros potenciales clientes.

Buscar en la calidad del servicio prestado una ventaja competitiva sostenible a largo plazo respecto a los competidores ha obligado a las organizaciones a considerar el servicio al cliente como un elemento estratégico, porque es de entorno interno al tener en cuenta a todas las personas de la organización y relaciona los 3 elementos básicos de un negocio: cliente-producto-personal.

Todo cliente o usuario tiene 3 tipos de necesidades a satisfacer (Pérez Fernández de Velasco, 1994):

- Aquellas fácilmente explícitas y que constituyen las necesidades objetivas.
- Aquellas implícitas que no se especifican por su propia evidencia.
- Expectativas que por su naturaleza son principalmente subjetivas y que determinaran en gran medida la percepción del cliente de la calidad del servicio recibido ya que necesita satisfacerlas.

Circunstancias que influyen en las expectativas:

- Experiencias previas con el proveedor.
- Referencias de terceros.
- Imagen y reputación.
- Contactos previos.
- Avances tecnológicos.
- Aspectos relacionados con el desempeño del cliente.

Todas las causas mencionadas a través de su influencia sobre las expectativas inciden directamente en el nivel de calidad alcanzado (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

Existen expectativas de los clientes que si no se cumplen generan decepción, lo más grave es que la mayoría son tan distintas como el número de clientes, y es más difícil cumplirlas. En general el proveedor no conoce la expectativa del cliente; en un restaurante, el mesero toma la orden de un cliente, el tiempo de espera que le puede llevar hasta que comience a comer, pueden ser 5, 10, 15 o 20 minutos; esta expectativa estará en función de lo que ordenó, sin embargo si hoy el cliente tiene más hambre, la expectativa puede cambiar con respecto al tiempo que tiene que esperar la orden. Si el chef o dueño compara el tiempo transcurrido contra la expectativa hecha por el cliente, entendería por qué considera que su comida no llegó a tiempo, pero el proveedor no conoce esa expectativa.

Se nota que ambos consideran diferentes factores en la generación de las expectativas y surgen conflictos porque no conocen el punto de vista del otro; una solución inicial sería que el cliente conociera los tiempos del proveedor, éste a su vez tratará de comprender al cliente y de ajustarse a sus expectativas. Sin embargo, por el número de transacciones pueden ser tantas y tan complejas que es difícil pedirle al proveedor que las conozca todas. Es mejor orientar la expectativa con información de la empresa, porque si el cliente la establece en base a lo que el proveedor puede realmente hacer, al recibir el servicio realizará una evaluación positiva (Quijano Portilla, 2004).

La forma de lograrlo es brindar información concreta sobre ¿cómo? y ¿cuándo? se desarrollará el servicio, a esta acción se le llama generar promesas directas al cliente, para ayudar que su expectativa sea más realista y la empresa pueda cumplirla.

Cuando las organizaciones no realizan promesas directas o claras, los clientes establecen sus expectativas en base a sus consideraciones o experiencias previas; en un servicio de tintorería una promesa a tiempo es la hora prometida en cualquier fecha u horario, la diferencia en la promesa da por resultado el incumplimiento, aunque el proveedor no prometa lo siguiente el



cliente da por hecho: Que la prenda esté lavada, planchada, no le falten botones, no esté dañado el dobladillo, no este manchada o no se entrega, mal planchada o que no se le entrega la prenda correcta. Estas son promesas indirectas.

Aunque se cumpla con las promesas directas, tal vez no se hace lo mismo con las indirectas, lo que ocasiona insatisfacción del cliente (Quijano Portilla, 2004).

## CAPITULO XII

### Factores que influyen en las expectativas

Para poder generar las expectativas correctas, se debe conocer toda la información que el cliente toma en cuenta para establecerlas, si se modifican en base a una variedad de factores es necesario conocerlos.

A nivel básico son:

- Promesas directas. Promesa hecha durante una venta:
  - Atención las 24 hrs. Del día
  - La entrega será en 30 días,
- Promesas indirectas. Son entendidas por el cliente en base a algunos hechos o antecedentes, en ellas se encuentran 3 variaciones:
  1. Promesas ambiguas: Promesas que no se establecen con el cliente pero él considera que si se hicieron, al quedar en el aire una confirmación o una negación de la misma.
  2. Promesas poco concretas: Se establecen con el cliente para controlar su expectativa de hacer las cosas a tiempo, pero no aclaran un momento específico para la ejecución del servicio, existen 2 tipos:
    - Se intenta hacer una promesa en tiempo al cliente pero el lapso mencionado puede significar diferentes tiempos para el proveedor y/o el cliente. Si se menciona que en 5 días recibe el pedido, por lo general no se aclara si son hábiles o naturales y a partir de cuando comienzan a transcurrir los 5 días.
    - Algunas organizaciones buscan cumplir en tiempo a sus clientes, con un rango de tiempo que ellos lo ajustan a sus necesidades, o no les permiten optimizar su tiempo. El IMSS proporciona una ficha para el servicio de consulta, como no se le puede dar una hora específica para ser

atendido, debe esperar todo el tiempo necesario para la consulta. Se dispone del tiempo de los clientes.

Se recomienda no hacer promesas de este tipo, ya que es más fácil no comprometerse ó pedirle al cliente que soporte la situación, pensando que el proveedor tiene ese derecho. Para el cliente lo más valioso es el tiempo (Quijano Portilla, 2004).

3. Ocasiones Anteriores: El cliente las imagina debido a que compró el mismo producto o servicio, con una organización anteriormente y le permite anticipar el servicio que recibirá.

Aclare al cliente lo que va a recibir ¿cómo? y ¿cuándo?, para que con esta información no genere una expectativa errónea, aunque haya tratado con otras organizaciones (Quijano Portilla, 2004).

Para que el cliente genere una expectativa que podamos cumplir, debemos orientarlo y guiarlo de la mejor manera en lo que espera de la organización, para que se asemeje más a la realidad que se ofrece.

Una vez que se encuentre enfrente de un cliente, y si de éste encuentro depende en gran parte la imagen de la calidad en el servicio de la organización, recuerde:

- Hacer promesas directas a los clientes sobre el servicio.
- Mencionar con la mayor exactitud posible, las características de la calidad del servicio o producto que recibirá para que espere la correcta.
- Aclarar con precisión el tiempo específico en que se entregará el servicio para que el cliente espere el tiempo necesario.
- Recordar al cliente todas las acciones que de él se requieren para que pueda recibir el servicio que desea.

Para hacer promesas realistas es necesario:

1. No realizar promesas indirectas. Sólo establecer promesas específicas y bien detalladas para que el cliente siempre espere

todo lo adecuado y no haga conjeturas que puedan causarle insatisfacción.

Establezca las promesas específicas en 2 escalas:

- Tiempo: Definir una promesa de tiempo específica a sus clientes para realizar el servicio.
  - Correcta: Indicar todo lo que incluye el producto o servicio comprado, para que no haya conjeturas que hagan sentirse decepcionado al cliente. Mientras más detallada sea la explicación menor oportunidad habrá de tener clientes insatisfechos.
2. No prometer a la ligera: La mayoría de las personas miente al prometer, sabiendo que lo hacen, pero no les incomoda o no les importa. Si se desea que en las organizaciones se cumplan las promesas que se hacen a los clientes debe asegurarse que el personal entiende la importancia del cumplir con ellos (Quijano Portilla, 2004).

### ***Compromisos difíciles de cumplir***

En las organizaciones es muy frecuente que los colaboradores generen compromisos sin estar seguros de que pueden llevarse a cabo.

Las 3 causas más comunes por las que se establecen promesas poco factibles de cumplir (promesas poco inteligentes) son:

1. Falta de comunicación. Con frecuencia las promesas que reciben los clientes han sido hechas sin la comunicación con todas las áreas involucradas para su correcto compromiso. Si las partes involucradas no son consultadas, aunque una promesa sea muy clara, específica y que contenga el rol del cliente, genera la expectativa correcta, pero no será cumplida en la ejecución del servicio.

Se detectan 2 diferentes escalas de este problema:

- Promesas institucionales. Los comerciales de televisión, radio, contratos, la publicidad establecen promesas con los clientes para que estos se sientan atraídos a comprar. Sin embargo la mayoría de ellas se realizan sin haber consultado si pertenecen a la realidad de la empresa.
  - Promesas individuales o personales. El personal de atención al cliente, de ventas u otras áreas de contacto con el cliente realizan promesas de servicio, sin haber consultado a los demás departamentos involucrados acerca de si éstas pueden cumplirse.
2. No importa prometer equivocadamente. Con frecuencia los vendedores, capturistas de pedidos, almacenistas, ejecutivos y demás personal que tiene contacto con los clientes, se comprometen con éstos sin haber verificado existencias, la ruta de reparto, ó el plan de producción. Esta costumbre sólo genera incumplimiento, malestar con el cliente, pérdida de tiempo para la organización y para la persona que realizó la promesa, pues tendrá que invertir tiempo en solucionar su equivocación.
  3. No se toman en cuenta los factores para prometer adecuadamente. La mayoría de las veces sólo se toman en cuenta los inventarios y no se incluye la capacidad de carga del transporte, la cantidad de equipo de transporte disponible ó los pedidos anteriores.

Es importante considerar todas las variables para tener una mayor probabilidad de cumplir las promesas realizadas. Para evitar estas promesas se sugiere tener en cuenta:

1. Información. Lo primero que se necesita es información para conocer lo que se puede prometer a un cliente. La más necesaria es:
  - Tiempos estimados o promedio. ¿Cuánto tiempo me lleva realizar el servicio para el cliente?, basarse en tiempos promedio o en tiempos estimados de acuerdo a la experiencia.

- Recursos materiales. Inventarios, camiones, tiempos promedio de producción, andenes, etc. Ya que muchas veces se ofrece producto al cliente sin saber si hay en existencia.
  - Recursos humanos. Es importante conocer la cantidad de recurso humano con que se cuenta para poder ofrecer el servicio.
  - Herramientas.
  - Limitantes del negocio. Tratar de conocer la capacidad de producción de la planta, la capacidad de reparto, facturación, etc. Todo aquello que compete a la capacidad instalada de la organización y pueda afectar el cumplimiento de las promesas.
2. Compromisos anteriores. Además del tiempo que se necesita para cumplir la promesa al cliente actual, se deben considerar las promesas anteriores.
  3. Tiempo para imprevistos. Aunque el porcentaje de imprevistos sea muy bajo, siempre considere tiempo adicional para no fallar al cliente.

Llevar a cabo un profundo análisis de las promesas con seguridad tomará unos 10 o 15 minutos, sin embargo el poseer la mayor cantidad de información no se puede escatimar, con el objetivo de asegurar en la medida de lo posible que el empleado y la organización cumplirán (Quijano Portilla, 2004).

### ***Resistencia de los clientes***

La mayoría de los clientes están acostumbrados a que no se cumpla, por lo que intentan negociar cualquier promesa hecha por los proveedores, y recurren al punto de la urgencia, y reniegan de cualquier tiempo de entrega para lograr que no se tarde tanto lo que solicita. Por esta razón todo es urgente para los clientes (Quijano Portilla, 2004).

Si enfrenta a un cliente que refuta una promesa, asegure que es una que va a cumplir. Si pide un tiempo menor al que puede ofrecer, recurra a una frase muy recomendable: “*¿Qué prefiere que le ofrezca?, ¿algo que usted desea pero que no podemos cumplir? ó ¿qué le ofrezca la seguridad de que usted va a recibir lo contratado a tiempo y adecuadamente?*”

Para un cliente más insistente, recurra a explicar la razón por la que no puede ofrecerle la promesa que desea (Quijano Portilla, 2004).

### ***Falta de medición y control***

Para mantener la calidad de servicio deseada:

1. Mida el nivel de cumplimiento
2. Mida las causas de incumplimiento y su proporción.
3. Establezca planes de corrección.
4. Empiece nuevamente con la medición.

El ***feed-back*** entendido como la información que recibimos de otra persona sobre el efecto que tuvo en ella nuestro desempeño es un complemento de la medición objetiva de la calidad (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

Es necesario medir la calidad, el objetivo que se persigue es detectar áreas de insatisfacción que serán potenciales mejoras deberán introducirse bajo la perspectiva del cliente. Esta medición debe realizarse no sólo con los clientes que se han quejado, sino a los que se ha prestado el servicio no del todo satisfactorio y aún así no se han quejado.

El procedimiento normal es mediante encuestas; el diseño de la muestra se define utilizando las técnicas estadísticas (Pérez Fernández de Velasco, 1994).

Es frecuente encontrar que sólo se cuantifique el cumplimiento de las expectativas basados en unos cuantos reportes o quejas de incumplimiento, lo cual no da una idea ni suficiente oportunidad de notar si existe una posibilidad de mejora, debido a que muchos clientes no se quejan y si lo hacen muchas veces no se consideran creíbles las quejas. Si no se mide no se puede mejorar.

¿Por qué no se mide? Se da por hecho que siempre se cumple lo que ofrecemos a los clientes, y no se piensa en medir el desempeño. El cumplimiento de lo ofrecido no es algo que se mencione en las juntas de dirección.

Si sólo se mide una de las dos variables que el cliente incluye en su opinión de cumplimiento entonces esta medición no es adecuada para conocer si satisfacemos a los clientes o no.

Hay dos maneras de medir el cumplimiento, de manera externa e interna. La medición interna debe reflejar el cumplimiento de los estándares específicos de operación en la organización. La externa es generada mediante la evaluación que el cliente realiza (Quijano Portilla, 2004).



## CAPITULO XIII

### Una cultura de mercado y servicio

Las organizaciones de hoy tienen que volcarse hacia el mercado y al cliente, y su personal es responsable de responder a los 2 aspectos. Una organización estará entonces en función del mercado y del cliente.

Para construir una cultura volcada al mercado y al cliente, la organización tiene que diseñar y poner en marcha un programa de educación y capacitación sobre los aspectos relacionados con el mercado y el servicio.

Para lograr que la persona que está en contacto con el cliente pueda satisfacer sus necesidades, es necesario que se apoye en el resto del personal, para obtenerlo es necesario un buen ambiente interno que proporcione confianza.

La forma más segura para que los clientes se enamoren de la organización, vuelvan a comprar y digan que tan maravilloso es el servicio, se logra con la práctica del principio “y algo más”. Los productos hacen todo lo que publicitan y algo más. ¿Cómo hacerlo? He aquí algunas sugerencias (Serna Gómez, 2000):

- 1. Refuerce la decisión de comprar inmediatamente.** Después de la compra recompense a su cliente ya sea con algún regalo por haberlo seleccionado ó con una tarjeta de agradecimiento.
- 2. Estar al tanto del más mínimo detalle a favor del cliente y cumplirle lo prometido.**
- 3. Hacer el seguimiento de tal forma que proporcione al cliente un valor agregado.** Tomarse un tiempo para verificar si todo está en orden, ya que lo hará destacar por encima de la competencia.
- 4. Poner los registros a funcionar.**
- 5. Estimular el boca a boca de los clientes.** Asegurarse de pedir a los clientes que lo recomienden.

6. **Buscar retroalimentación.** Buscar estar en contacto permanente con el cliente para saber como se puede satisfacer mejor sus necesidades.
7. **Desarrollar una relación duradera.** Generando confianza mutua entre la organización y su cliente.
8. **Convenir un procedimiento previo que permita resolver los conflictos mutuos.**
9. **Reafirmar las relaciones.**
10. **Propiciar la satisfacción de ambas partes, no la victoria personal.**
11. **Reforzar los beneficios y la decisión de compra.**

***El mercado corporativo interno: El servicio al cliente interno.***

Los colaboradores son los primeros clientes del mercado en una organización.

Para asegurar la competitividad no basta con tener buenos productos, infraestructura y recursos. El talento humano es el pilar central en la construcción de una ventaja competitiva diferenciadora real. Un colaborador comprometido con una visión compartida, motivado y entusiasmado en el logro de los objetivos de la organización es el motor que asegura la supervivencia en el mercado.

De un modelo basado en procedimientos, control y resultados financieros hay que pasar a uno centrado en la gente, un esquema centrado en la cultura empresarial como afirma Karl Albrecht *“Es el que se centra en los aspectos sociales del ambiente de trabajo, con el objetivo de establecer un compromiso ético y un entusiasmo por el servicio que permita al trabajador comprometerse autónomamente en el mantenimiento de la calidad del servicio como la ventaja diferencial de su compañía”* (Serna Gómez, 2000).

En esta forma el colaborador se desempeña más por motivación que por mandato y obligación. Se logrará la autorrealización del colaborador y su

trabajo le generará el valor que transmitirá en su desempeño diario a sus clientes, tanto internos como externos.

Ahora, el primer mercado de una organización es su cliente interno. La competitividad en la época actual se construye primero dentro. El cliente interno requiere la primera atención, exige ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización. Debe interpretar adecuadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Entender cabalmente la misión y los valores que regulan la vida de la compañía. Comprender la cultura de la organización en la que se desempeña. El servicio al cliente interno es un enfoque total de la organización que hace de la calidad al servicio de los colaboradores internos, una de las competencias básicas de su desempeño ante el mercado y el consumidor final.

Por ello, una estrategia de mercado interno no puede dejar de lado la educación del colaborador interno en los aspectos relacionados con el mercado y el servicio de la empresa al cliente externo. Educarlos en mercado y servicio al cliente es un componente de servicio para el cliente interno. Involucrar, informar y educar al cliente interno en las estrategias de mercadeo y servicio contribuirá a consolidar su pertenencia y por ende, a crear un factor de calidad de vida empresarial que se incorpora a la cultura de la organización (Serna Gómez, 2000).

Para lograr tal cometido las organizaciones tendrán que diseñar programas de mercado interno que aseguren un servicio de excelente calidad. Como una nueva visión de competitividad, requiere de imaginación y compromiso, especialmente de la alta gerencia. Es volcarse sobre el cliente más importante de la organización, en la seguridad que este esfuerzo se extenderá al cliente externo. Esto no implica abandonar al cliente externo sino simplemente cambiar la prioridad de los factores (Serna Gómez, 2000).

### ***De la estructura funcional a la estructura por procesos.***

El surgimiento de nuevas estructuras empresariales que se encuentren cimentadas en procesos, previamente identificados, con un alto grado de

profundidad y con una clara definición de interrelaciones e interdependencia entre cada proceso, se debe a que las estructuras empresariales tradicionales, por funciones, altamente jerarquizadas, con tramos de control muy limitados, rígidas y normalizadas en exceso, están cayendo en desuso o se están transformando (Serna Gómez, 2000).

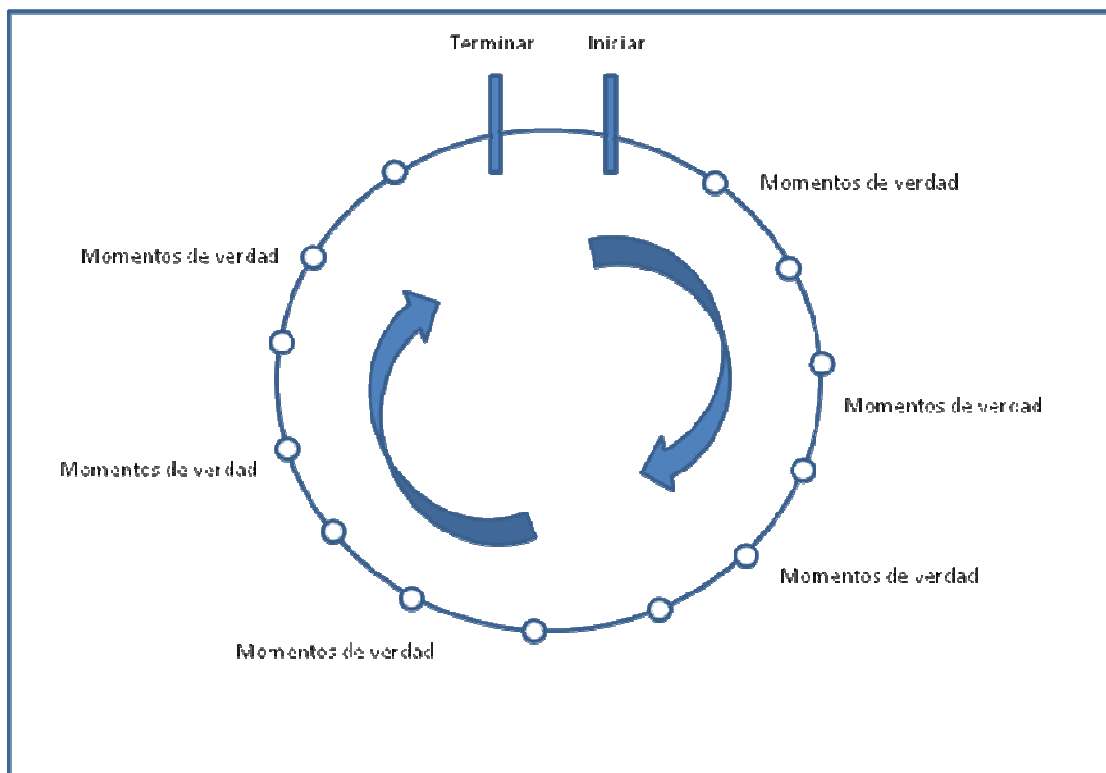
La organización por procesos, más que por unidades independientes, está conformada por equipos de trabajo orientados hacia el logro de los objetivos del servicio a sus respectivos clientes. Esta forma de organización es distinta a la tradicional. Los niveles jerárquicos tradicionales desaparecen para ser remplazados por más liderazgo gerencial. La autoridad se gana por los resultados y no por los títulos de los cargos que se desempeñan. Los colaboradores trabajan para el cliente y no para el jefe. El cliente los evalúa y juzga. La comunicación fluye y es transparente. La cooperación y el trabajo alrededor de objetivos comunes remplazan la competencia dañina y desleal. Las islas de poder desaparecen. El trabajo en equipo se vuelve una condición necesaria de éxito. Por ende, el clima empresarial es muy distinto y el servicio al cliente interno es de alta calidad (Serna Gómez, 2000).

## CAPITULO XIV

### Los procesos empresariales y la productividad.

El mejor servicio al cliente interno son procesos eficientes, eficaces, ágiles y oportunos. Ellos hacen el trabajo más placentero, generan entusiasmo y compromiso. Crean el espacio para trabajar con alegría y satisfacción tanto personal como institucional. Aseguran pertenencia empresarial, propician el crecimiento y la seguridad personal del colaborador y estimulan el aprendizaje.

Definiendo proceso, como el conjunto de actividades necesarias para proveer un servicio tanto a un cliente interno como externo, podemos representarlo como una cadena de eventos. Karl Albretch lo denomina como un ciclo de servicio; se presenta a continuación:



Ciclo de servicio- Proceso *Fuente(Serna Gomez 2000)*

Todo proceso tiene por tanto, eventos y momentos de verdad. Si definimos los eventos como el conjunto de actividades para la prestación de un servicio, entonces un momento de verdad es todo contacto del cliente con los eventos, que le deja una sensación estelar o amarga, con los cuales juzga la calidad del servicio que recibe. Estos conceptos definidos por Albretch y Carlson con referencia al consumidor o cliente externo se aplican dentro de la organización. Toda la dinámica de la organización ocurre dentro de un conjunto de procesos internos. Éstos se entrelazan mediante relaciones cliente-proveedor, que generan al final una cadena de valor (Serna Gómez, 2000).

En todas estas interacciones existen contactos entre clientes internos-momentos de verdad, que permiten juzgar la calidad del servicio que unos y otros se proveen. Los procesos internos son por tanto, ciclos de servicio (Serna Gómez, 2000).

La interacción entre eventos y momentos de verdad puede ocurrir en todos los procesos empresariales (Serna Gómez, 2000).

### ***El hombre motivado***

El traslado del control de la calidad desde el producto al proceso impone la necesidad de emplear los recursos humanos como factores efectivos es decir, centros decisores y no meros ejecutores de tareas predefinidas (Fea, 1993).

Como en los tiempos del artesanado, se vuelve a considerar al hombre en su integridad psicofísica y a premiar su creatividad y profesionalidad: no hacen falta autómatas sino personas que sean capaces de analizar, comprender, decidir y actuar. Esto da una nueva dimensión a 2 factores determinantes en un sistema de calidad total: La motivación y la formación.

Sólo el hombre motivado actúa bien, es decir, utiliza toda su capacidad y voluntad para optimizar su trabajo. De la misma manera sólo el operador conocedor, y profesionalmente capacitado es capaz de comprender los fenómenos y tomar las decisiones correctas. Cuanto más elevados se encuentren estos dos valores, más efectivos serán los resultados conseguidos (Fea, 1993).

Se deben utilizar todo el cerebro y todas las voluntades del factor humano, no importa cual sea su nivel jerárquico o su función (Fea, 1993).

La relación laboral cambia en su contenido esencial porque si el factor más importante de la empresa son los conocimientos del trabajador y además se invierte en formación para mejorarlos, la relación misma debe tener una proyección a largo plazo.

Concebir un proceso con cero defectos y cero despilfarros significa plantearse la productividad total. Lo que implica que se tiene que generar el máximo valor añadido posible a cada recurso empleado en la producción (Fea, 1993).

## **CAPITULO XV**

### **El cliente interno**

La nueva interpretación del concepto de cliente y su satisfacción supone un cambio radical en las prioridades de la organización tradicional ya que se produce una relación directamente proporcional entre los beneficios en ventas y satisfacción a los clientes.

Estos principios nos dan la pauta para agregar un concepto derivado de la filosofía de calidad: el cliente interno; por lo general la imagen de cliente externo es más conocida. En las organizaciones tradicionales la función comercial es la única destinada de forma automática a la satisfacción del cliente, resolviéndola con operaciones extemporáneas que intervienen en las actividades normales que se programan (Fea, 1995).

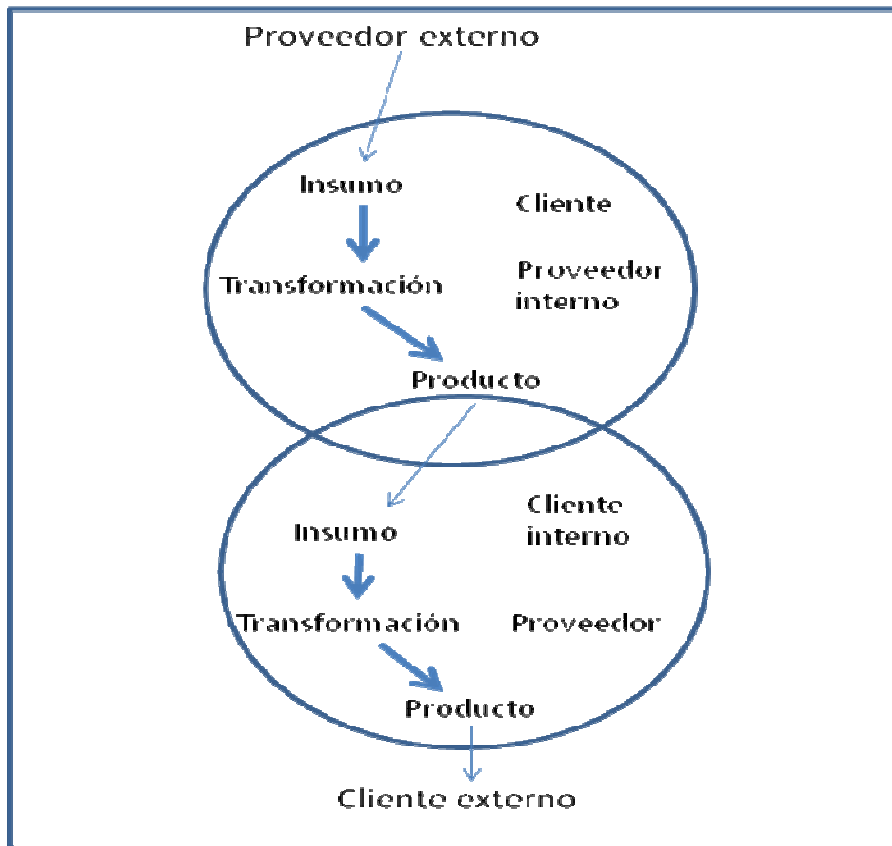
Para mejorar esta concepción es necesario transmitir desde el cliente hacia la organización, una repetición del concepto de satisfacción completa enfocado hacia el cliente interno. Para comprender este concepto hay que recordar que el proceso de conversión de los insumos en productos o servicios es en realidad una cadena de transformaciones sucesivas, donde, cada unidad organizada o proceso recibe una entrada de un proveedor y produce una salida hacia un cliente que es su "cliente" en la línea de producción y debe procurar por su satisfacción.

De manera mas definida, el proceso se inicia cuando el proveedor externo proporciona insumos al primer eslabón de la cadena productiva que es su cliente. En esta área de trabajo los insumos se transforman en un producto, que a su vez será un nuevo insumo para ser transformado en el segundo eslabón y así sucesivamente hasta entregar un producto final o un servicio directo al cliente externo de la empresa.

Cuando la primera área entrega un producto se convierte en un proveedor interno de la siguiente, la cual es a su vez su cliente interno. Entonces el cliente interno es aquella persona o grupo de la organización a quien se entrega el resultado de un proceso de transformación, en tanto que el



proveedor interno es aquella persona o área de la cual se recibe un insumo para realizar el trabajo (Rodríguez Conbeller, 1999).



*Fuente (Rodríguez, 1999)*

Cada trabajador se identifica con un eslabón de la cadena quedando a un lado otro que representa a su proveedor, y al lado opuesto el que actúa como su cliente (Pola Maseda, 1999).

Las ventajas organizativas y de gestión que se derivan de este sistema son muy importantes y no se pueden lograr de otra forma ya que se trabaja en la mejora continua de los rendimientos parciales ó totales, con una comprensión de los problemas mutuos, escasa burocracia, etc. (Fea, 1995).

Sin embargo este concepto tan útil y aclarador de los papeles de las personas y de las unidades organizacionales, sólo opera con verdadera efectividad si existe, entre ellas el espíritu de trabajo en equipo (Rodríguez Conbeller, 1999).

En ésta parte de la filosofía de la calidad adquiere mucha importancia la concepción del error como una falla humana, como un problema que es inaceptable, que hay que solucionar, pero no como motivo para buscar culpables y sancionarlos, ya que no resuelve las causas del problema y en cambio puede agravarlo (Rodríguez Conbeller, 1999).

Los clientes internos como externos, reciben los servicios que se les proporcionan con diferentes grados de conciencia y atención dependiendo del nivel de tolerancia que tienen hacia los mismos. El nivel de tolerancia lo determina la diferencia de percepción entre los servicios o productos que espera y los que recibe.

En general los servicios tienen un nivel de tolerancia menor que los productos, especialmente porque su elaboración es simultánea a su prestación y a diferencia de los productos es más difícil su sustitución cuando presentan defectos.

Aún cuando la organización realice un esfuerzo adicional al dar servicio al cliente por segunda vez a causa de fallas o defectos, si no es capaz de mejorar el servicio, la siguiente interacción con el cliente tiene muchas posibilidades de ser deficiente y afectar severamente la imagen institucional. En base al planeamiento anterior hay que insistir con convicción en la mejora de la calidad hasta lograr la excelencia, ya que así se da continuidad a los esfuerzos de las organizaciones y permanencia de los valores que sustentan una cultura de calidad total (Rodríguez Conbeller, 1999).

### ***El cliente interno y su influencia en la calidad***

Calidad total es un programa global de la organización donde cada persona asume que es cliente y proveedor de productos, servicios, información, etc. respecto a los demás. Si uno de los componentes de la cadena no tuviera la calidad deseada, la suma de todo el conjunto da como resultado una calidad no deseada. De este modo si desde la dirección se diseñan políticas, objetivos y estrategias, y después se ponen en práctica con éxito, el producto o servicio final que recibirá el cliente, también será de alta calidad (Pola Maseda, 1999).

Puesto que todos en la organización son clientes de unos y proveedores de otros, a cada individuo le corresponde la labor de gestionar la calidad de esa parte que depende de él, para garantizar que satisface adecuadamente las necesidades de su cliente. Todos deben ser capaces de ofrecer la cantidad y calidad que el cliente necesita, para ello es necesario producir bien. Esto sólo se logra cuando cada trabajador auto-controle su propio trabajo; para ello es necesario que conozca:

- Lo que realmente está haciendo
- Lo que debe hacerse
- Las acciones correctivas para modificar lo que está haciendo, en el caso de ser incorrecto.

Cualquier persona integrante de la organización es responsable de la calidad siempre y cuando haya asumido los 3 puntos anteriores. De no ser así, no se le puede hacer responsable de las desviaciones que puedan aparecer. Ninguna de las herramientas para alcanzar la calidad es exclusiva o incompatible con las otras. Todas se pueden combinar de distintas formas según como lo requiera la organización. Para llevarla a cabo es necesario tener en el personal a hombres formados, motivados y con voluntad de trabajar. De no ser así no se logrará acercarnos a la calidad total. Gracias a la formación, las personas pueden aprender constantemente y adaptarse, el conocimiento genera riqueza tanto para la organización como para los individuos y la gente agradece la formación bien impartida porque potencia su capacidad (Pola, 1999).

### ***Importancia del cliente interno y sus expectativas***

Por tradición la atención generada por el cliente externo se debe a que éste es el proveedor de los recursos económicos, los que sin duda alimentan en este aspecto a la organización en general, sin embargo no por ello deja de tener importancia el cliente interno, sus productos, sus servicios, sus expectativas generadas en forma interna o externa que pudieran distorsionar, confundir y alterar su satisfacción y/o cumplimiento como proveedores, lo que afecta la productividad de la organización.

El comportamiento del personal está directamente relacionado con su satisfacción. Por ello la aplicación de las teorías de la calidad sobre todo en lo relacionado con el cliente interno, derribó el estigma que señalaba al empleado como único causante de la mala calidad y que siempre es víctima por causa de sus compañeros quienes no le entregan a tiempo y en forma lo que requiere para trabajar. Esta corriente dejó en claro que tanto el cliente externo como el interno son importantes y claves para la competitividad de la organización. Hoy sabemos que el cliente y el proveedor están también en el interior de la empresa u organización. Son los empleados o colaboradores de una cadena productiva enlazada por los productos-insumos que generan, quienes aunque no venden y compran en sentido estricto, si consumen y proveen sus productos a compañeros de la empresa, y por tanto la eficiencia y eficacia de cada uno está relacionada con la satisfacción interna de los miembros de la organización (Quijano Portilla, 2004).

### ***La satisfacción del cliente interno***

Cuando la satisfacción de los clientes internos corresponde a las expectativas, ellos confían, lo que les permite establecer otros compromisos con otros clientes internos o externos con altas posibilidades de cumplir y establecer acuerdos confiables sin expectativas falsas. Por consiguiente se arma la cadena productiva. Como señala el axioma: Una cadena es tan fuerte como el más débil de sus eslabones. Cualquier persona en una cadena interna productiva que no cumpla, determinará el grado de satisfacción de todos los miembros de la cadena y del cliente externo (Quijano Portilla, 2004).

Las expectativas del cliente interno y su satisfacción determinan en gran medida el clima laboral, la motivación y actitud del personal en la organización (Quijano Portilla, 2004).

### ***¿Por que es importante el servicio interno?***

Si un compañero no cumple con su labor correcta y oportunamente, la consecuencia es que sucederá lo mismo con el cliente final. Es común que las actividades asignadas conforme a los procesos en las organizaciones no se lleven a cabo cabalmente. En muchas de ellas con problemas de servicio

interno la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan de forma adecuada y comúnmente se piensa que no tiene repercusiones. Éstas se pueden detectar cuando los planes no se cumplen, las fechas límites tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización, cuenta con las siguientes opciones (Quijano Portilla, 2004):

- Tiempos y condiciones: Debe atenerse a tiempos y condiciones, algunas veces exageradas, que imponen las áreas proveedoras del servicio.
- Suplica, ayuda con expedición de algo urgente.
- Chantajes: Ayuda para integrar áreas comunes con resultados que a ambos competen.
- Sobornos: Prebendas o favores con los que se obtiene el apoyo requerido.

### ***¿Qué tan frecuente es el mal servicio interno?***

Por lo general en la mayoría de las organizaciones los tiempos preestablecidos en los procedimientos no se cumplen, y sólo se ejecutan de la manera correcta cuando se es amigo del proveedor o de algún jefe de jerarquía (Quijano Portilla, 2004).

### ***Falta de cumplimiento interno***

Con frecuencia se puede notar, que los ejecutivos o empresarios solo exigen buen servicio a los empleados que atienden a los clientes externos, pero no presionan a que los empleados en el servicio interno cumplan sus promesas, por lo que finalmente no se cumplen los compromisos institucionales.

El servicio es el resultado de la participación de todas las áreas involucradas, por lo que si una no cumple con su parte, seguramente, retrasará el resto de las actividades y por consecuencia, éstas no se cumplirán.

Es necesario coordinar los esfuerzos para que todas aquellas actividades que afectan a los clientes finales, sean cumplidas de manera

correcta y oportuna, o no habrá modo de que un cliente quede satisfecho (Quijano Portilla, 2004).

Si el resto de las áreas que conforman una organización no cumplen los compromisos con los clientes internos, entonces no podrán cumplirse los compromisos con los clientes finales.

Es muy importante enfatizarlo, porque al recomendar que la organización prometa a los clientes lo que puede cumplir coordinando las cosas, de tal manera que los empleados en contacto con los clientes soliciten el apoyo real que sus compañeros puedan brindarles, no será lo suficientemente útil si el área de producción o distribución no cumplen, en el tiempo que prometieron a su compañeros (Quijano Portilla, 2004).

Sin cumplimiento interno no habrá cumplimiento con los clientes finales y por ende, solo venderá problemas e insatisfacción (Quijano Portilla, 2004).

### ***Diferencias entre el cliente interno y externo***

El cliente externo puede decidir cambiar de proveedor buscando una organización que sí cumpla sus necesidades o expectativas en virtud de que tiene el poder de gastar su dinero donde guste. El cliente interno es más exigente y difícil de atender porque no tiene esa posibilidad de cambiar de proveedor.

El cliente interno se queja en mayor medida con mayor intensidad y frecuencia, lo que complica las relaciones humanas entre los colaboradores de una cadena productiva interna (Quijano Portilla, 2004).

Los clientes externos recomiendan positiva o negativamente para decidir si se compra ó no a un determinado proveedor, sin embargo entre clientes internos como deben seguir tratando con el mismo proveedor, las recomendaciones (algunas en forma de acusaciones, cuando son negativas) solo les sirven para conocer la forma en que deben comportarse para obtener el servicio que solicitan. Estas recomendaciones generan actitudes no deseadas cómo la evasión del proveedor interno y clientes internos predispuestos (Quijano Portilla, 2004).

## ***Factores que influyen en el cliente interno***

Los clientes internos en sus actividades diarias evalúan 7 factores del servicio que reciben:

1. Cumplimiento: Capacidad para desarrollar el servicio prometido correcta y oportunamente. Significa que debe hacerse bien y a tiempo de acuerdo con el cliente interno.
2. Actitud: Disposición del proveedor para escuchar y ayudar a los clientes internos y entregar un servicio ágil.
3. Empatía: Los clientes internos desean contar con proveedores que entiendan sus necesidades y problemas, que se pongan en su lugar para que los atiendan mejor.
4. Acceso fácil: Facilidad de contacto con el proveedor interno ya que por lo general en caso de urgencia, deben insistir en la manera de contactarlos.
5. Comunicación: Mantenerlos informados en un lenguaje que puedan entender.
6. Valor agregado: Los esfuerzos por conocer sus necesidades y gustos.
7. Cortesía: Amabilidad respeto y consideración del proveedor interno hacia el cliente.

El factor más importante es, el cumplimiento ya que de hacerlo podemos esperar que los clientes internos se sientan satisfechos, los otros factores influyen pero no de manera significativa, de nada sirve la empatía o conducirse con amabilidad si al final no se cumplen las promesas de servicio (Quijano Portilla, 2004).

## CAPITULO XVII

### Gestión de las relaciones con los clientes

Cuando se satisface o excede continuamente las expectativas del cliente, se crean clientes satisfechos que a su vez proporcionan transacciones recurrentes. Sin embargo a veces los clientes perciben cierta diferencia, entre sus expectativas y los resultados reales que las organizaciones les ofrecen, entonces se sienten insatisfechos. En ese momento es necesario gestionar las expectativas de los clientes.

Esta gestión se puede hacer por medio de:

- Decir al cliente lo que puede esperar, de otro modo podría no pensar que su calidad es alta.
- Explicar al cliente los procedimientos internos de la empresa cuya realización conduce a la calidad del servicio o producto. Así sus clientes pueden apreciar mejor lo que usted hace por ellos.
- Aprender a conocer las necesidades del cliente mejor que el propio cliente y decirle que la organización tiene lo que él desea.

Para ello es necesario obtener información suficiente sobre los clientes para hacer las recomendaciones que permitan obtener satisfacción de sus necesidades y resolver con eficacia sus problemas. Es un proceso que debe ser gestionado con mucha minuciosidad y cuidado. *“Debe colocarse en los zapatos de los clientes, tratar de entender que es lo que hace que se sientan muy complacidos con el servicio o producto de su organización, para que las promociones de los competidores no les interesen”* (Soriano, 1994).

Convertirse en un oyente eficaz, auxiliarse de cualquier elemento que ayude a personalizar la relación. Recuerde datos de los pedidos y las especificaciones de la calidad, identifique los puntos de contacto que un cliente tiene con la organización. A partir de ahí, trace los procesos fundamentales que determinan cuales son los obstáculos a la satisfacción del cliente. Utilice la información para implantar mejoras. Por ultimo haga un análisis de acuerdo a un marco gerencial de cualquiera de las dos opciones siguientes:



- **Análisis del ciclo de servicio:** Muestra lo que experimenta el cliente en cada uno de los contactos que tiene en la organización. Cada punto de contacto es un momento de la verdad para los clientes y determina sus percepciones del valor entregado por la organización. Todo punto de contacto tiene el potencial de incrementar o disminuir los niveles de satisfacción del cliente. Y cada punto de contacto forma una cadena continua de eventos, aunque tenga que tratar con muchos departamentos dentro de la organización.
- **Análisis de la secuencia del valor:** Analiza a una organización con el fin de comprender mejor cuales son los recursos de que dispone para crear ventajas competitivas. La cadena de valor descompone a una empresa en las actividades que la forman de manera que se pueda comprender como cada parte proporciona valor a los clientes, en el se pueden distinguir obstáculos y oportunidades para consolidar la satisfacción del cliente.

Los dos enfoques anteriores son herramientas que ayudarán a ver a la organización como un proceso que trabaja hacia un objetivo: Crear clientes satisfechos. Al crear mejor valor para sus clientes le ayudará a llegar a ser socio de sus clientes por mucho tiempo (Soriano, 1994).

La información sobre el cliente es clave para una adecuada relación con el mismo. Los factores como preferencias, detalles personales, incentivos y compras pasadas, etc. deben guardarse y tenerse en cuenta.

Sin embargo la gran cantidad de datos que se manejan pueden causar problemas. La detección, de entre todos estos datos, de la información útil y específica puede convertirse en una tarea imposible a menos que exista un buen sistema de bases de datos.

¿Como lograr que la relación dure? Puede crear programas de clientes frecuentes, que son muy socorridos por ellos como un beneficio adicional para adquirir un producto o servicio (Cram, 2003 ).

## CAPITULO XVI

### **Las buenas relaciones son obra de las personas**

Uno de los aspectos más importantes de la vida industrial es el desempeño de las personas responsables de que la organización logre sus políticas, objetivos y metas. Sin los individuos trabajando conjuntamente, las organizaciones no podrían realizar sus estrategias ni alcanzar sus planes y programas. Ellos facilitan y ejecutan las estrategias de producción, finanzas, mercadotecnia, y demás áreas funcionales de una organización. Por esto no sólo son importantes los desarrollos tecnológicos de cada institución, sino el comportamiento de los individuos.

Sin el compromiso y la participación del personal de la organización, no es posible establecer una relación de calidad con el cliente. Con su actitud, los empleados determinan el ambiente y el espíritu de la compañía. Para los clientes, los empleados encarnan a la empresa y la relación que mantienen con esos empleados es un reflejo del vínculo que establecen con la organización. Motivar a los empleados equivale a lograr que los empleados se sientan importantes y se comprometan con su labor (Cram, 2003).

La consultora Gallup Organization, líder en estudios de mercado y en informes para la toma de decisiones, elaboró una lista de 12 afirmaciones que permiten valorar el grado de motivación, después de haber estudiado en qué medida la motivación y el compromiso de los empleados influyen en la productividad, ventas, beneficios y satisfacción del cliente. La información se obtuvo después de visitar 17 empresas, 1135 departamentos y entrevistar a 41490 personas en toda Norteamérica. El resultado que proporciona, es una serie de afirmaciones a evaluar por parte de los empleados; dependiendo del número evaluado positivamente de afirmaciones que la organización cumpla, indicará el grado en que se cumple la satisfacción al cliente. Las afirmaciones más importantes son (Cram, 2003):

- 1. Se lo que se espera de mi trabajo**
- 2. Dispongo del material y del equipo necesario para realizar mi labor**

- 3. En el trabajo, tengo oportunidad de hacer cada día aquello para lo que estoy mejor preparado**
- 4. En la última semana, me han felicitado por mis aciertos o premiado por haber hecho un buen trabajo.**
- 5. Alguno de mis superiores o de mis compañeros de trabajo se preocupa por mí como persona.**
- 6. En los últimos meses, alguien me ha comentado mi evolución.**
- 7. Siento que mi trabajo es importante para cumplir el objetivo de la empresa**
- 8. Tengo un buen amigo en el trabajo.**
- 9. En el último año, mi trabajo me ha permitido aprender y crecer como profesional.**

En resumen los empleados, asociados, compañeros de trabajo son fundamentales para obtener una buena relación con el cliente. Por ello elegir al personal indicado, apoyar su desarrollo, mantenerlo motivado, al día y garantizar su lealtad es imprescindible para que una empresa pueda establecer relaciones duraderas con los clientes que cuentan (Cram, 2003).

## DISCUSIÓN

Si se toma la decisión de implantar un sistema de gestión de calidad en una organización, es altamente recomendable que antes de llevar a cabo todas las políticas y las obligaciones que impone el sistema, se proporcione a todo el personal una capacitación sobre la importancia que tiene el cliente interno, las ventajas que se adquieren al satisfacer a sus propios clientes. Para lograrlo es necesario que todos los empleados en la organización lleven a cabo un cambio personal de actitud, una evolución en cómo se proporciona el servicio, en general a dejar los vicios con los que se labora, como el prometer sin cumplir, que llevan a un ambiente sumamente agitado y agresivo, el no cumplir con los compromisos hace que la estructura que se ha explicado como una cadena, comience a perder su estabilidad. Es sólo cuestión de que uno de los eslabones comience a fallar y estar débil para iniciar una reacción en toda la estructura, hasta llegar a un punto de quiebre, lo que daría como resultado que todo el sistema no funcionará. De acuerdo a la importancia que se le debe dar al cumplir los compromisos contraídos con el cliente interno, el que tiende a mejorar más el ambiente interno de la organización y el más recomendable a satisfacer es el de cumplir a tiempo, ya que con él se asegura que un gran porcentaje de la estructura funcione, y cumplir los demás será más sencillo.

El mejorar en el aspecto de la satisfacción del cliente nos dará como resultado el tener un buen ambiente interno de la organización, sin embargo y como complemento, es necesario también que el empleado cuente con los materiales necesarios para poder llevar a cabo su labor, es extraordinariamente común que a los trabajadores no se les proporcionen las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores, y no sólo se refiere a las físicas sino también a las condiciones necesarias para laborar; considerando y cumpliendo éstos factores es posible llevar a cabo la implementación de la gestión de la calidad.

La satisfacción de los clientes es necesaria ahora en la gestión de la calidad porque en un contexto de comercio globalizado los clientes han desarrollado una preferencia por productos ó servicios de calidad, no importa

su origen. El cliente como tal se ha vuelto mas exigente con la satisfacción de sus necesidades, éstas varían de acuerdo a las expectativas que los propios clientes se crean con ellas, que también supone un problema que hay que enfrentar. Si la organización tiene un amplio mercado al que llegar sabiendo que las expectativas de las personas son variables y la satisfacción de los clientes es preponderante, se tiene entonces una gran variedad de necesidades y expectativas que se tendrán que satisfacer con el producto o servicio.

Es necesario cambiar la forma de ver al cliente, ya que en muchas organizaciones se le ve como el personaje que quita el tiempo, una molestia, alguien que nunca está satisfecho; se debe establecer una relación de amigos que sea lo mas fructífera posible para ambas partes, debido a que en muchos casos se le solicita información al cliente, pero éste, es después ignorado, o en el peor de los casos ofendido por malas actitudes, descortesías y malos tratos. No se valora el tiempo que el cliente nos proporciona para conocer sus expectativas, las organizaciones demandan fidelidad y atención del cliente más ellas no ofrecen al cliente lo que piden.

La satisfacción del cliente en el cumplimiento interno nos proporcionará como resultado el cumplimiento externo, sin embargo para tener una comunicación exitosa con el cliente externo es necesario entablar una buena relación con él, no una donde sólo la organización se vea beneficiada sino que también el cliente tenga un beneficio. Tener programas de recompensas al cliente son lo indicado y lo más común, pero si además se le proporciona un valor más allá de lo que puede percibir, como el anticiparse a sus expectativas, se estará valorando esa relación. Es aquí donde entra la gestión de los clientes ya que el conocer lo que ellos esperan con los cuestionarios de atención, proporcionan una información valiosa que pueda tener una importancia mayor para la toma de decisiones en cuanto al rumbo de la organización por parte de la dirección general. Así mismo permite el conocer qué más se le puede ofrecer al cliente, estando en una continua renovación de expectativas y con información al día con respecto a lo que los clientes esperan de la organización; a este proceso se le llama gestión del cliente y su impacto en la gestión de la calidad es directamente proporcional a la información que del

cliente se obtenga y cómo se utilice, ya que se puede tener implementada una gran estructura para la obtención de información de los clientes e incluir una planeación estratégica en la organización, pero si los datos obtenidos no se usan en beneficio de la propia organización y del cliente, pasará lo que sucede en muchas oficinas de gobierno; los informes se obtienen con mucha información relevante pero sólo se acumulan al no saber para qué se llevan a cabo y cómo se pueden utilizar.

De lo anterior podemos deducir 2 procesos alternos a la gestión de la calidad: el cambio de cultura interno de las personas para satisfacer al cliente interno y la gestión de los clientes; lo ideal sería que los 3 se dieran al mismo tiempo pero lo más recomendable es comenzar con el cliente interno para seguir con la gestión de la calidad y por último hacer la gestión de los clientes.

Si se lleva cabo exitosamente se tendrá una empresa de excelencia.

## CONCLUSIONES

El concepto de calidad lo podemos definir como satisfacer las expectativas del cliente con respecto a un producto o servicio; las organizaciones se deben preocupar por la calidad, ya que esta misma se puede reflejar en su imagen, y este aspecto, en un mercado global tan competitivo como el actual, puede ser una de las causas de la supervivencia o extinción de una organización.

La ISO 9001:2000 es una guía para implantar un sistema de Gestión de calidad que contiene los elementos necesarios para tal fin y lo que se busca con ella es tener un control óptimo de los procesos que proporcionan calidad a todos los productos o servicios que se elaboran, con el fin de mejorar continuamente la calidad; adicionalmente se obtiene un certificado que avala que, en dicho rubro, la organización está gestionando la calidad para alcanzar la excelencia.

Se recomienda primero motivar al personal para que se realice un cambio de cultura en ellos y convencerlos de que es necesario coordinar esfuerzos para satisfacer a los clientes, además de proporcionar todos los insumos necesarios para que se lleve a cabo dicha labor. Y si se comienza por cumplir las expectativas de cliente interno, como consecuencia se logrará la satisfacción de las necesidades del cliente externo. De no lograrse este objetivo, resultará en esfuerzos vanos la implementación de la gestión de calidad.

El impacto de la gestión de los clientes en un sistema de calidad depende en gran medida de la interacción con los mismos, al saber que necesitan; estar continuamente informados de sus expectativas, poder satisfacerlas lo mas pronto posible y anticiparse a ellas; como consecuencia mejorará la relación y le dará un plus al cliente. Esto se logra con la información proporcionada por ellos y aplicando los conocimientos obtenidos en beneficio de la propia organización y como consecuencia, del cliente.

Para llevar a cabo la gestión de la calidad se recomienda: primero crear una cultura en el empleado de satisfacer al cliente interno, y posteriormente una vez que la gestión de la calidad esté implementada llevar a cabo la gestión de los clientes.



## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alcalde, J.C. 2008. ¿Cómo inocular en los empleados la importancia del cliente?. Creative Comms. España. Disponible a través de internet en:  
<http://www.marketingdeservicios.com/articulos/como-inocular-en-los-empleados-la-importancia-del-cliente/>  
Consultado en Marzo 2008.
- 2.- Alcaraz Avendaño, A. 2006. ¿Qué es la calidad para usted? Administración del Instituto Tecnológico de Celaya. México. Disponible a través de internet en:  
<http://admon.itc.mx/oj53/index.php/panorama/article/viewArticle/7/11>  
Consultado en Mayo 2008.
- 3.- Altozano, E. 2004. ¿Qué es la calidad? Agoratel. Central del trabajo, S.C. España. Disponible a través de internet en:  
[http://www.agoratel.com/recursos/docs\\_calidad/calidad.htm](http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm)  
Consultado en Febrero 2008.
- 4.- Cram, T. 2003. Estreche las relaciones con los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente. Prentice Hall- Pearson Education. España. (Pág. 3-93).
- 5.- Fea, U. 1993. Creación y desarrollo empresarial. Competitividad es calidad total. Alfaguara-Marcombo, Barcelona. (Pág. 21-182).
- 6.- Fea, U. 1995. Hacia un nuevo concepto de empresa occidental. Editorial Alfaomega-Marcombo, México. (Pág. 27-67).
- 7.- Feigenbaum, A.V. 1986. Control total de la calidad. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México. (Pág. 34-72).

- 8.- INES. 2008. Gestión de la relación con el cliente: las soluciones.  
INES. España. Disponible a través de internet en:  
<http://www.ines.eu/es/gestion-relacion-clientes.html>  
Consultado en Febrero 2008.
- 9.- Ivancevich, J.M. 1996. Gestión, Calidad y competitividad.  
Irwin, Madrid. (Pág. 553-614)
- 10.- Karatsu, H.1991. CTC: La sabiduría Japonesa. Control total  
de la calidad. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. (Pág. 89-99).
- 11.-Los tutores. 2004. Algunas definiciones de calidad. Universidad  
Politécnica de Cataluña. España. Disponible a través de internet en:  
<http://www.edicionsupc.es/ftpublic/pdfmost/OE03601/>  
Consultado en Febrero 2008.
- 12.- Montaudon, T. C. 2004. Historia de la calidad mundial: Evolución de  
las ideas en la gestión de la calidad. Universidad Iberoamericana  
Puebla, México. (Pág. 64-267).
- 13.- Moreno Luzón, M. D. 2001. Gestión de la Calidad y diseño de las  
organizaciones. Teoría y estudio de casos. Prentice Hall Pearson  
Educación, Madrid. (Pág. 20-59).
- 14.- Olamandi, G. 2008. Gestión avanzada del cliente. The  
Marketing Web. Portal. Disponible a través de internet en:  
[http://www.estoesmarketing.com/clientes/Gestion%20avanzada%20de%  
20clientes.pdf](http://www.estoesmarketing.com/clientes/Gestion%20avanzada%20de%20clientes.pdf)  
Consultado en Abril-2008
- 15.- Peralta Alemán, G. 2004. Calidad para la globalización. Editorial  
Esfinge, México. (Pág. 37-133).

- 16.- Pérez Fernández de Velasco, J. A. 1994. Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. ESIC, Madrid. (Pág.17-135).
- 17.- Pola Maseda, A.1999. Gestión de la Calidad. Alfaomega Grupo editor, México. (Pág. 14-33).
- 18.- Quijano Portilla, V. M. 2004. El cliente olvidado... los compañeros de trabajo. Gasca sicco, México. (Pág. 5-28).
- 19.- Quijano Portilla, V. M. 2004. Cumplir enriquece. Logre la satisfacción de sus clientes. Gasca Sicco, México. (Pág. 61-118).
- 20.- Rodríguez Conbeller, C. 1999. El nuevo escenario. La cultura de calidad y productividad en la empresa. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, México. (Pág. 280-315).
- 21.- Rotger Estape, J. J. 1996. Gestión de la calidad: Una visión práctica. Editorial Beta, Barcelona. (Pág. 10-25).
- 22.- Serna Gómez, H. 2000. Mercadeo Interno. Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Editores 3R, Colombia. (Pág. 10-75).
- 23.- Soriano, L. C. 1994. Creación del valor: La clave de la gestión competitiva. Diseño e implementación de una estrategia global. Ediciones Díaz de Santos S.A., México. (Pág. 215-255)
- 24.-Vina.LLC. Normas 9000. 2007. ¿Qué son las normas ISO:9001? Normas 9000. España. Disponible a través de internet en: <http://www.edicionsupc.es/ftpublic/pdf mostrar/OE03601/>  
Consultado en Febrero 2008