

26



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

284054

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DENOMINADO  
"PASAJERO MISTERIOSO" DIRIGIDO A LA  
MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, EN  
UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE DE  
PASAJEROS DEL VALLE DE MÉXICO.**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A:  
ARTURO EFRÉN DÍAZ MARQUEZ**

**ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos:

Evaluación del programa denominado "Pasajero Misterioso" dirigido a la mejora de la Calidad en el Servicio, en una empresa de Autotransporte de Pasajeros del Valle de México.

que presenta el pasante: Arturo Efrén Díaz Márquez,  
con número de cuenta: 8905072-3 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 13 de Marzo de 2000

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A.E. Ma. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

# *D*EDICATORIAS

*A mis padres:*

*Hilda Márquez Contreras*

*Arturo Díaz Reyes*

*Por ese gran apoyo incondicional que me han brindado, y tenerme la confianza de que voy a tener éxito en mi vida.*

*A mi hermana:*

*Diana Margarita Díaz Márquez*

*Por estar siempre a mi lado y ser la motivación para seguir adelante, y sobre todo que en un futuro alcance todas sus metas que se proponga.*

*A mi familia:*

*Por el apoyo recibido incondicionalmente y la confianza que me tuvieron.*

# **A**GRADEDECIMIENTOS

*A la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme formarme profesionalmente y conocer los caminos de la verdad.*

*A mi asesor, L . A . Alvaro Gonzalez Mendoza por su apoyo y cooperación para la elaboración de dicho trabajo.*

*A la L . A . E. Eva Lilia Torres Reyes por su invaluable apoyo y consejos recibidos durante mi desarrollo profesional.*

*Y no podria dejar de mencionar el apoyo incondicional de amigos, pero en especial la de la Lic. Angélica Puerto Muñoz.*

# INDICE

Pag.

## PROTOCOLO

Planteamiento del problema  
Objetivos  
Justificación  
Hipotesis

## INTRODUCCION

## CAPITULO 1 "EVALUACION DE PROGRAMAS"

1.1	Concepto de programa	1
1.1.1	Clases de programas	2
1.1.2	Ventajas de los programas	3
1.1.3	Pasos de un programa	4
1.2	Concepto de evaluación	5
1.3	Requisitos de las medidas de ejecución	7
1.3.1	Objetividad	7
1.3.2	Validez	8
1.3.3	Confiabilidad	8
1.4	Pasos en la evaluación	9
1.5	Dimensiones en la evaluación	9
1.6	Proceso de Seguimiento	11
1.7	El costo – beneficio de un programa	13

## **CAPITULO 2 “ CALIDAD ”**

2.1	Concepto de calidad	16
2.2	Expectativas de los consumidores	17
2.3	Teorías de la calidad	18
2.3.1	Teoría de Edward Deming	18
2.3.2	Teoría de Joseph M. Juran s	23
2.3.3	Principios de Philip B. Crosby	25
2.4	Procesos de calidad vertical y horizontal	27
2.5	Calidad permanente y revisión de procesos	29
2.6	Auditoria de clientes externos	30

## **CAPITULO 3 “ SERVICIO ”**

3.1	Concepto	31
3.2	Clasificación	32
3.3	Características de los servicios	34
3.4	El ciclo del servicio	36
3.5	El triángulo del servicio	37
3.6	El reflujo en el servicio	38
3.7	Servicio y calidad	40
3.8	El mapping de contactos	42
3.9	Calidad en el servicio	44
3.10	Desarrollo de un programa de calidad y servicio	47

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El programa "PASAJERO MISTERIOSO" se implementó hace diez años con el objetivo de conocer la competencia del sureste que existía en aquel momento. Después de un tiempo la mayoría de estas líneas de autotransporte formaron parte de la misma compañía logrando conformar un grupo

El programa continuó conociendo la competencia interna del grupo así como de conocer las regiones productivas y las menos productivas.

Posteriormente surgió la amenaza de que se introducirían compañías de autotransporte al mercado, por lo tanto el objetivo de dicho programa sufrió una modificación, ya no era nada más la de conocer las regiones productivas sino también saber la calidad del servicio que se estaba proporcionando a los usuarios y, de no ser así, mejorarla.

Sin embargo a pesar del tiempo que lleva funcionando no se ha instrumentado ninguna herramienta de evaluación capaz de analizar y comprobar si dicho programa ha sido de utilidad para la mejora del servicio.

¿El programa "PASAJERO MISTERIOSO" nos permitirá mejorar el servicio?



## JUSTIFICACIÓN

Actualmente en México existe una competencia muy fuerte en lo que se refiere a empresas de Autotransporte, por lo tanto no únicamente se requiere tener buenas instalaciones o de tener un parque vehicular renovado para dar un buen servicio, se necesita otorgar dicho servicio con calidad, y para lograrlo se debe implantar programas y procesos bien establecidos.

Por lo expuesto anteriormente es mi interés conocer profundamente el programa "Pasajero Misterioso" , que tiene como finalidad conocer el servicio que se esta proporcionando en esta empresa de Autotransporte, y además se requiere conocer de que forma esta avanzando , ya que no se cuenta con las herramientas necesarias para evaluar el funcionamiento de dicho programa.

## INTRODU

En los tiempos en que vivimos, el se  
detengámonos un solo momento a pensa  
creadas para prestar servicio de diferente í  
Hoteles, Aerolíneas, Hospitales, Banco  
Empresas de Autotransporte que tienen  
conquistar y mantener el respaldo de sus cl

Pero no únicamente las empresas que se  
dado cuenta de la importancia de éste, sin  
que se ha descubierto que el servicio sé es  
competitiva.

Al paso de los años, la competencia es cad  
de un servicio de calidad ya que es un factor

Por lo anterior se elaboró para esta  
Autotransporte de pasajeros un programa c  
implantado con el principal objetivo de con  
sus usuarios y en caso de ser necesario mej

Para conocer algunos conceptos importantes que nos servirán para el estudio que se realizará, en el primer capítulo hablaremos de lo que es un programa, tipos y las ventajas que tienen al implementarlos. En este mismo capítulo conoceremos un poco de evaluación, su concepto y algunos requisitos para ejecutarla adecuadamente, es importante considerar un método de seguimiento a dicho programa, por lo tanto conoceremos algunos de ellos.

En el segundo capítulo hablaremos de lo que es calidad en general, ya que cualquier proceso de calidad se deriva de ellas y de los principios propuestos por los precursores de la calidad. Es importante conocer los tipos de procesos de calidad dentro de una empresa, tales como verticales y horizontales; así como la auditoría dentro de estos procesos, donde conoceremos en que situación nos encontramos con los clientes, esto será de gran ayuda para conocer los problemas que llegara a tener y atacarlos adecuadamente

En el tercer capítulo conoceremos lo que es servicio, desde su concepto, características, el ciclo de un servicio, hasta los pasos para elaborar un programa de calidad y servicio, no olvidando desde luego el factor humano, ya que es lo más importante para desarrollar dicho programa.

## PROGRAMAS

### 1.1 CONCEPTO DE PROGRAMA

Dentro de una organización se necesita conocer sus políticas y procedimientos para alcanzar sus objetivos y misiones ya establecidos, pero es también muy importante saber elaborar un programa, aplicarlo y sobre todo llevarle un seguimiento.

Las características de las políticas son orientar genéricamente la acción, la de los procedimientos es fijar la secuencia de acciones y podemos decir que la de los programas es fijar el tiempo para cada una de sus partes. Por lo tanto deben diseñarse a efecto de llevar a cabo la realización de un curso de acción previamente decidido, ya que en ellos están fundidos los objetivos políticos y procedimientos a fin de obtener un sistema de carácter normativo, al cual es necesario que se sujeten las acciones colectivas tanto de los subordinados como de los directivos.

Una definición de programa: *"es el conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado y tiende a alcanzar las metas fijadas"*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Administración Aplicada (teoría y práctica), Salvador Mercado H, Ed Lunusa Edición 1990, Pág. 205

Entonces podemos concluir que los programas son "*una secuencia de actividades en tiempos establecidos con el fin de alcanzar los objetivos ya planteados*".

### **1.1.1 CLASES DE PROGRAMAS.**

Los programas principalmente los podemos clasificar en dos tipos: generales y particulares, los generales son todos aquellos que involucran a toda la empresa y los particulares son los que se refieren a un solo departamento

Pero también los podemos clasificar por su duración, estos pueden ser: programas a corto plazo; son aquellos en los que pueden hacerse de uno a seis meses inclusive hasta un año; existe también los programas a largo plazo, con una duración de mas de un año

Dentro de las características podemos tener una jerarquía de programas tales como: integrales o generales, de éstos se derivan los departamentales o seccionales. Cuando nos referimos a los integrales son aquellos que se programan cuando menos a cinco años y en los altos niveles administrativos, en el caso de los departamentales se programa como máximo a un año y en segmentos de la organización de menor jerarquía a tres meses, a un mes, inclusive en casos muy concretos a una semana.

## **1.1.2 VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS**

La aplicación de programas en la empresa es importante para el desarrollo de la misma, por lo tanto mencionaremos algunas de las ventajas y utilidades que tienen.

1. Optimizar los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de ésta.
2. Ayuda a no caer en improvisaciones y cambios injustificados de orientación.
3. Permite un mejor desarrollo en procedimientos y sistemas
4. Dan una base técnica y de operación continua para la delegación de autoridad reduciendo las malas interpretaciones y decisiones equivocadas.
5. Facilitan una acción mejor integrada y dirigida, disminuyen las interferencias departamentales
6. Los programas facilitan la carga del trabajo a los empleados ya que permite que cada etapa lleva un tiempo determinado.

## **1.1.3 PASOS DE UN PROGRAMA**

Al realizar un programa es importante considerar los siguientes pasos

- a) Fijar los objetivos - Para iniciar a elaborar un programa debemos plantear los objetivos y definir perfectamente bien los resultados a alcanzar.

- b) Determinar las etapas principales.- Una vez fijado los objetivos debemos conocer las etapas importantes que nos conducirán hacia el objetivo principal.
  
- c) *Establecer prioridades.- Conociendo las etapas principales podemos asignarle prioridades por orden de importancia.*
  
- d) Fijar fechas objetivo - Debemos asignarle fechas objetivo para que se cumpla en cada etapa del programa
  
- e) Revisión y coordinación.- Es importante revisar y coordinar los programas para asegurar la uniformidad de los objetivos.
  
- f) Seguimiento de un programa.- Como último paso es conveniente, que después de establecerlo se aplique un proceso de seguimiento, ya que es recomendable comparar como se está desarrollando conforme a lo establecido.

## EVALUACIÓN

### 1.2 CONCEPTO DE EVALUACIÓN:

La administración se lleva a la practica mediante el proceso administrativo, en el caso de Fernando Arias Galicia, éste lo divide de la siguiente forma:

- A) **DIAGNOSTICO.**- Se requiere determinar la situación deseada o ideal mediante el establecimiento de una serie de estándares o normas.
- B) **PLANEACIÓN.**- Es la fijación de objetivos por alcanzar en corto y largo tiempo.
- C) **INTEGRACIÓN.**- En esta etapa se allegan de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.
- D) **ORGANIZACIÓN.**- Se fijan las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, para que juntos alcancen la misión.
- E) **EJECUCIÓN.**- En esta etapa se pasa a la acción conforme se fue planeando



- F) **CONTROL.**- Se verifica los planes, acciones y los logros y va muy ligado con la planeación, al establecer la manera como se medirán o apreciarán los avances
- G) **EVALUACIÓN.**- En esta última etapa, posterior al control, se aprecia la ejecución y se compara con el estándar y en caso necesario, se establecen las correcciones necesarias. <sup>2</sup>

Como podemos observar, la evaluación es una etapa importante ya que podemos conocer los avances de un programa, departamento e inclusive de la organización, así como de introducir las modificaciones pertinentes.

Para conocer mejor la evaluación daremos algunos conceptos de diferentes autores tales como:

- ♦ Daniel Stufflebeam. La define como "el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados".

---

<sup>2</sup> Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia Pág 366 Editorial Trillas Quinta Edición 1999

- ◆ George R. Terry “ Es el proceso para determinar lo que sé esta llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.
  
- ◆ Harold Koontz y Lyril O` Donell; Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan<sup>3</sup>.

Por lo tanto podemos definir que la *evaluación “es una técnica que de forma sistemática y objetiva compara los resultados logrados con lo planeado, pero en caso de ser necesario aplica correcciones o modificaciones”*.

Así mismo la evaluación no únicamente va a valorar lo logrado, sino también ayuda a identificar necesidades futuras.

### **1.3 REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN:**

#### **1.3.1 OBJETIVIDAD:**

Una de las medidas de ejecución es la objetividad, es importante realizar un criterio no tomando en cuenta gustos, prejuicios e intereses de lo que sé esta evaluando, pero no siempre es así ya que hay situaciones muy fáciles, por ejemplo las cosas materiales como el contar él número de piezas producidas en una jornada<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Como Desarrollar y Evaluar un Programa; Jesús Carlos Reza Trosino. Pág 115

<sup>4</sup> Administracion de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Editorial Trillas Quinta Edición 1999

Esto quiere decir que al hablar de objetividad, ésta debe ser real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarse.

### **1.3.2 VALIDEZ:**

La validez de cualquier sistema de evaluación se juzga por la medida en que las calificaciones reflejan diferencias reales en el grado en que quienes están siendo calificados están contribuyendo a los objetivos de la empresa<sup>5</sup>.

Por lo tanto esta medida de ejecución realiza una comparación de los parámetros establecidos con los reales, y podemos decir que la validez depende de la medida en que lo evaluado contribuya al logro de los objetivos planteados

### **1.3.3 CONFIABILIDAD:**

La medida de confiabilidad de las evaluaciones es que debe ser consistente, es decir que cada vez que se realice dicha evaluación arroje resultados semejante y no resultados que nos cambien el criterio, por ejemplo si en una evaluación nos dice que el trabajador es "excelente" y mañana en otra evaluación nos dice que es "pésimo" sin haber existido ninguna variable que modifique su conducta, tales como materiales, maquinaria, etc., entonces no hay tal confiabilidad.

---

<sup>5</sup> Administración de Personal, Gary Dessler Editorial Prentice Hall 1991

## 1.4 PASOS DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación la podemos realizar en tres pasos fundamentales: la descripción del programa de evaluación, la evaluación del programa y la retroalimentación.

**1. - LA DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.**- Significa conocer el programa, así como los elementos que lo conforman, es necesario que las personas que lo llevan estén de acuerdo con dicha evaluación y por lo tanto conocer los objetivos del programa.

**2. - LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.**- Ya conociendo lo que se va evaluar nos dedicamos a comparar lo establecido con lo que esta llevando, tomando en cuenta algún método de evaluación.

**3. - RETROALIMENTACIÓN.**- Este último punto es importante ya que se realizan sesiones en que se comenta el desempeño del programa y se tomarán medidas de control o preventivas en caso de ser necesario.

## 1.5 DIMENSIONES EN LA EVALUACIÓN

Las categorías de una evaluación pueden ser de dos tipos: la evaluación macro y la evaluación micro.

- ◆ **Evaluación macro.** Esta pretende revisar aspectos generales del funcionamiento de un sistema que existe dentro de una empresa u organización, por ejemplo el diagnóstico organizacional, diagnóstico de necesidades de capacitación, el costo beneficio y la auditoría.
  
- ◆ **Evaluación micro.** Se encarga de revisar procesos, el alcance de objetivos, condiciones ambientales, instalaciones y equipos necesario, lo realiza a través del análisis de los responsables de hacer la evaluación.

Las evaluaciones tienen ciertas dimensiones a revisar, a continuación se mencionaran algunos de ellos.

- a) **Evaluación de la reacción** - Esta es para revisar en que medida impacto el programa que se está evaluando, es un indicador de gusto más que de efectividad, se puede obtener por medio de cuestionarios o por observación.
  
- b) **Seguimiento de la aplicación.**- Este es para verificar la utilización que tiene el programa para lo que fue creado, es una herramienta de control su proceso se explicará en un modelo más adelante.
  
- c) **Evaluación del costo – beneficio.**- valorada en términos de los resultados evidentes del programa, se analiza de forma cuantitativa en relación a los

costos directos e indirectos, así como los beneficios arrojados, se mide a través de las razones, el análisis e interpretación de estados financieros y las herramientas de la estadística.

## 1.6 PROCESO DE SEGUIMIENTO

Los programas tienen que verificar si los objetivos se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado con lo planeado. Para esto se cuenta con un modelo de generación de información y sus pasos son los siguientes:

- a) Determinación de requerimientos de información.- En esta etapa se determina las necesidades de la información, así como los propósitos del trabajo y se delinea el problema, para esto es necesario hacerse una serie de preguntas tales como:

¿Qué se desea obtener? Se requiere información que permita revisar las opiniones de los usuarios del programa

¿Para que se necesita la información? Es para conocer los rumbos que ha seguido un programa, y revisar si es pertinente continuar igual, modificar algunas de sus partes, o hacer un replanteamiento.

¿Cómo se necesita la información? Objetiva, verídica y oportuna para la correcta toma de decisiones

¿Quiénes son los usuarios principales? Son aquellos que requieren de la información para corregir sus procesos.

¿Quiénes deben proporcionar sus opiniones o puntos de vista? Los usuarios de la información que arroja el programa que sé esta evaluando.

- b) Organización y determinación de la muestra.- Esta etapa consiste en formular un cronograma de actividades para guiar los caminos de trabajo.<sup>6</sup>
- c) Captura de información.- En esta etapa se realiza la investigación de campo para determinar los puntos de vista acerca del programa, se puede utilizar instrumentos tales como: entrevista, el trabajo grupal, la observación, la tormenta de ideas, la encuesta y el cuestionario.
- d) Tratamiento de la información - Aquí se transforma todas las observaciones recopiladas de la investigación de campo a datos cuantificables y la explicación cualitativa del fenómeno de estudio, se pueden utilizar tablas de análisis para procesar la información y obtener respuestas representativas.
- e) Soporte o diseminación de la información.- Es la última etapa, se revisan y emiten juicios acerca de la investigación por aquellos usuarios finales de la información, éstos pueden tomar decisiones para replantear el programa

---

<sup>6</sup> Como Desarrollar y Evaluar un Programa Jesús Carlos Reza Trosino, pag 130

## CALIDAD

### 2.1 CONCEPTO DE CALIDAD.

Los programas de calidad en sus inicios se referían a la calidad de los procesos de producción, olvidándose un poco de los servicios; pero la competitividad y la evolución de los mercados hizo necesario implantar programas de calidad en todos los ámbitos y sobre todo a cubrir expectativas de clientes.

Las definiciones tradicionales tales como la de Philip B. Crosby en su obra "La calidad es gratis", señala que la calidad es apearse a los requerimientos, no mencionando cuales son los que predominan si los del consumidor o los del fabricante. La definición de Joseph M. Juran's " es la adecuación de uso " deja muchas interrogantes ya que no nos dice nada, pero ambas definiciones se refieren a la calidad del producto, es decir cumplir con las especificaciones establecidas, sin embargo, no resultan a entera satisfacción del cliente.

En la actualidad se le ha dado otro enfoque al concepto de calidad como es el caso del Dr. Mario Gutiérrez señala que: "La calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle al consumidor", es decir que un producto o un servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente.



Con la norma ISO 8402 del 15 de Junio de 1986 se adoptó una norma en todo el mundo industrial y comercial en el cual se oficializó la siguiente definición: "Conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas"<sup>1</sup>

Por lo tanto, la mayoría de los conceptos actuales de calidad se refieren, además de cumplir con las especificaciones del producto o servicio se debe satisfacer las expectativas del cliente.

## **2.2 EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES.**

En el punto anterior se habló de cubrir expectativas del cliente para lograr la satisfacción de nuestros clientes y obtener calidad en el producto o servicio; pero también se pueden aplicarse al aspecto humano de la calidad es decir, a la actitud y al comportamiento de la gente.

Dentro de un servicio ¿Que expectativas esperarían los consumidores de un servicio?

---

<sup>1</sup> Laudocker Guy, La certificación ISO 9000/Un motor para la calidad : Editorial CECSA Primera Edición 1995 pág 48

Cumplir con el servicio que se requiere, en el caso de una compañía de transportación aérea, sería transportarse de un punto a otro, la seguridad de los pasajeros, la comodidad de los horarios de vuelo y la puntualidad en cumplir los horarios.

Pero también existen características adicionales de funcionalidad directa con el servicio como es el caso de los alimentos o bebidas de la línea aérea que presta durante su vuelo. Existen factores muy importantes como la "función", la satisfacción de una necesidad y no tanto el "producto".

## **2.3 TEORÍAS DE LA CALIDAD**

### **2.3.1 TEORÍA DE W. EDWARD DEMING.**

W. Eduard Deming nació en 1900 de nacionalidad americana, fue estadístico industrial (1948-1950), posteriormente fue enviado a Japón en 1950 donde enseñó calidad y productividad a 500 líderes industriales. En su honor se estableció en Japón el premio de calidad

Para este precursor de la calidad la define como "el alto grado de uniformidad en el producir; es producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias en el mercado.

Su teoría se basa en los siguientes puntos:

1. *Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio.* Existen dos problemas a los que se enfrenta la administración, a la situación actual de la compañía y los de mediano y largo plazo. El primer punto se refiere cuando los Gerentes prestan mucha atención a problemas cotidianos como son: mantener la calidad de los productos, que la producción no exceda las ventas, las relaciones públicas y el servicio. En lo referente al futuro tienen que ver con la perseverancia, tratar de mejorar la competitividad y permanecer en el mercado por tiempo indefinido, pero también se deben aceptar ciertas obligaciones como son: la de innovar, la de dedicar recursos a la investigación y a la educación y la de mejorar constantemente el diseño del producto y el servicio
2. *Estamos en una nueva era económica.* Las compañías deben permanecer en el mercado con un menor costo y ofrecer una mayor calidad en sus productos o servicios en los que deben ser de óptima calidad.
3. *Hay que acabar con la inspección masiva.* La inspección masiva es costosa y superflua, es mejor hacer una planeación dondè se mejore el proceso y todo salga bien sin ningún tipo de inspección.

4. *El precio sólo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad.*

Es importante que en la compra de insumo exista la confianza entre el proveedor y el Gerente de compra son factores importantes inclusive que el bajo precio pues es muy importante contar con una fuente confiable que ofrece

5. productos que son respuestas a necesidades específicas lo cual hace posible contratos a largo plazo.

6. *Hay que estar mejorando constantemente el sistema de producción y de servicio para mejorar la calidad y la productividad para abatir así los costos.* El mejorar constantemente los métodos y comprender cada vez mejor las necesidades de los consumidores y la forma como ellos van a usar el producto, dicho mejoramiento constante de la calidad se traduce en los aumentos de la calidad

7. *Hay que poner en práctica métodos modernos.* Es necesario que el personal tenga los mejores entrenamientos ya que el desaprovechar las habilidades del personal sería fatal para una empresa y además provocaría la frustración en las personas.

8. *Se debe administrar con una gran dosis de liderazgo.* Se menciona que la administración de la empresa debe ser la promotora del mejoramiento y hacer que las características de la calidad sean la elaboración del diseño del producto y su fabricación, como líderes auténticos.

- 9 *Se debe eliminar el miedo en el trabajo.* Se debe producir un ambiente de trabajo en el cual nuestro personal no tenga miedo de expresar sus ideas, preguntar, etc. ya que está implica no poner lo máximo de cada persona y es perdida para la empresa, lo anterior podría ser un síntoma de que hay deficiencias en el entrenamiento.
- 10 *Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.* En los departamentos debe existir comunicación y tener conocimiento de los problemas que conciernen a los diferentes departamentos, de otra manera habra pérdidas por el retraso en alguno de ellos.
11. *No se deben proponer a los trabajadores metas numéricas como también sale sobrando exhortaciones o amonestaciones.* No es adecuado proponer a los trabajadores metas numéricas ya que se frustrará, porque pensará que la administración no está satisfecha con lo que hace, los posters donde exhorta al trabajador a realizar sus actividades con calidad, esto provoca lo contrario, pero sin embargo se les dice como trabajar con calidad, lo hará ya que piensa que la administración se responsabiliza.
- 12 *Hay que eliminar las cuotas numéricas, hay que eliminar la administración por objetivos.* No se recomienda realizar objetivos internos si no se tienen un método adecuado para alcanzarlo, cuando se tiene un sistema adecuado ya no es necesario especificar una meta

numérica solo se cumple el objetivo y el sistema trabajará a su máxima capacidad.

13. *Quitamos los obstáculos que impiden que el operario se sienta orgulloso de haber realizado un trabajo bien hecho.* Es necesario que nuestro personal conozca sus actividades y se le explique lo que es propiamente su trabajo, además la administración le debe proveer de herramientas necesarias, ya que no quiere solamente emplear su trabajo si no se quiere sentir realizado.
  
14. *Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.* Las organizaciones no nada mas necesitan de personal bueno si no también con conocimientos que permitan avanzar en el campo de la competitividad.
  
15. *Hay que comprender la acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa.* La administración debe tener la capacidad de introducirse una nueva filosofía pero también de adoptarla, de tal forma que se sientan orgullosos por haber adoptado un nuevo modelo administrativo.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dr Mario Gutiérrez. Administración para la calidad/Conceptos administrativos del control de calidad, editorial limusa quinta edición 1995 pág 167-186

### 2.3.2 TEORÍA DE JOSEPH M. JURAN .

Joseph M. Juran de origen Rumano, nació en 1903, fue Ingeniero y Abogado, dentro de su experiencia fue Gerente de calidad en Western Electric CO.; también instruyo y asesoró en Japón sobre Administración y Proyectos de mejora, ya se menciona que para este autor la calidad “es la adecuación de uso”, que es también el cumplimiento de especificaciones. Considera que existen dos aspectos de la calidad y son:

1. Técnicos
2. Humanos

También se menciona que todo programa de calidad debe tener tres cambios con respecto a la tradición:

- 1 Educación masiva con métodos de calidad
2. Programas anuales de mejora
3. Liderazgo de la dirección

Su teoría se basa en los siguientes puntos.

1. Crear una atmósfera de acuerdo a las actividades (actitudes), el concepto de actividad es importante en una organización .

2. Identificar proyectos de mejora y hacer detección de necesidades
3. Asignar claramente las actividades de los proyectos, debemos dar paso a cada uno de los proyectos.
4. Generar una fuerza directora, debe existir una persona que tenga el mando y que conozca el proceso de calidad.
5. Generar una fuerza de diagnóstico, participación del factor humano, interno y externo de la empresa (educación)
6. Enfocarse en lo vital, sistema mínimo de gestión que nos genere un ambiente agradable de trabajo.
7. Utilizar los conceptos de control, mejorar las consecuencias anteriores.
8. Hacer un diagnóstico de la competencia para poder permanecer, es un trabajo difícil ya que tener la información de la competencia no es fácil
9. Tratar de superar la resistencia al cambio tecnológico
10. Tener la determinación a tomar acciones.



11. Establecer controles que nos permitan mantener los nuevos cambios.

### 2.3.3 PRINCIPIOS DE PHILIP B. CROSBY

Philip B. Crosby nació en 1926, americano, en 1965 fue director de calidad en I.T.T. (International Telephone and Telegraph) y desde 1979 es asesor de calidad.

Este autor menciona que existen tres factores para llevar una calidad y son:

- a) Decisión
- b) Educación
- c) Implementación

Los problemas que llegarán a existir con los proveedores y clientes se deben en gran parte a la falta de requerimientos y la falta de claridad de ellos. Este maneja los siguientes cuatro principios:

- 1 *Calidad se define como cumplir con los requisitos.* En este principio menciona que los directivos tienen tres tareas que realizar:
  - ❖ Establecer los requisitos que deben cumplir los empleados.
  - ❖ Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos.
  - ❖ Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos

Nos referimos a requisitos cuando realizamos una serie de preguntas dónde se le dice al personal que se quiere que lo haga bien desde la primera vez y ellos quieren saber que significa "hacerlo bien desde la primera vez".

1. *El sistema de calidad es la prevención.* Se refiere a la comprensión del proceso que requiere la acción preventiva, ya que después de hacer algo se hace una verificación, inspección, prueba o como lo llamen, por lo tanto el sistema .
2. Para lograr la calidad es la prevención, no a la verificación. En la empresa de servicio estas medidas son aisladas, resulta más difícil efectuar una medida correctiva, en realidad todas esas labores se podrán llevar a cabo con facilidad; solo que en la cultura de las empresas de servicio no están acostumbradas a hacerlo.
3. *El estándar de realización es cero defectos.* La necesidad de cumplir los requisitos en todo momento es algo que no se comprende tan fácilmente, el estándar de realización es el medio que permite a la compañía progresar; dentro de esta existen miles de tareas y cada una de ellas se deben.
4. Cumplir, por lo tanto las pensiones tienen que saber que pueden confiar unas de las otras, por esta razón necesita un estándar de realización que no pueda ser mal entendido.

- 5 *La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.* Se dice que el costo de la calidad se divide en dos áreas: el precio del incumplimiento y el precio del cumplimiento de los requisitos lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. El precio del incumplimiento de los requisitos se podrá usar en su conjunto para saber si la compañía está mejorando; para determinar donde radican las mejores oportunidades de acciones correctivas. Sin embargo todo lo que no se haga bien a la primera vez se puede considerar como el precio del incumplimiento.<sup>3</sup>

## **2.4 PROCESOS DE CALIDAD VERTICAL Y HORIZONTAL**

Dentro de una empresa contamos con dos procesos de calidad que son: vertical y horizontal; la calidad vertical nace en el corazón de la operación de negocio principalmente, busca colocar el producto que esta ofreciendo en condiciones de satisfacer exigencias de especificaciones (presentación, funcionalidad, rendimiento, etc.); quiere decir que aporta la parte sustancial y medible de la función comercial para que el producto puesto en el mercado sea capaz de competir adecuadamente.

---

<sup>3</sup>Crosby Philip B .Calidad sin lagrimas/ El arte de administrar sin problema. Editorial CECSA decima reimpresion 1995 pag 71-98

## SERVICIO.

### 3.1 CONCEPTO DE SERVICIO.

El concepto de servicio es muy amplio, su significado es el deseo de satisfacer a un cliente, implica el sentir el agrado por servir, por cumplir, por ser eficiente, capaz, colaborador y ayudar o apoyar al prójimo.

Sin embargo, para el autor Joan Ginebra el servicio "es todo aquello que dentro de una institución contribuya a la satisfacción de la clientela".

"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer otra que es esencialmente intangible y que no produce propiedad de algo". \* 1

"Servicio son las actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles". \*2

Por lo tanto podemos decir que el servicio es una serie de actividades para el logro de la satisfacción de necesidades de nuestros clientes

---

<sup>1</sup> Desatnick Robert L . Como conservar su cliente /El secreto. Editorial Legis; 1990 pagina 5

<sup>2</sup> Picazo Manriquez Luis Rubén/Fabián Martínez Villegas, Ingeniería de servicios editorial McGraw Hill 1992, pagina 59

### 3.2 CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO.

Los grandes investigadores han puesto mucha atención en el perfeccionamiento de sistemas de clasificación para servicios. Estos esquemas de clasificación ayudan a que los administradores de servicios crucen los límites de la empresa y obtengan experiencias a partir de otras empresas de servicios que comparten problemas comunes y tienen características similares

Por lo general, una descripción de servicios incluye los siguientes sectores industriales: <sup>\*3</sup>

1. Transportación, distribución y almacenamiento.
2. Bancos y aseguradoras.
3. Bienes raíces
4. *Servicios de comunicación e información.*
5. Servicios públicos, de gobierno y defensa.
6. Atención a la salud.
7. Servicios financieros, profesionales y de manera personalizada.
8. Servicios recreativos y de hospedaje
9. Educación.
10. Otras organizaciones no lucrativas.

---

<sup>3</sup> Payne Adrián. La esencia de la mercadotecnia de servicio, editorial Prentice may Hispanoamericana 1996; pagina 10

También existen algunos otros enfoques para clasificar a los servicios. Estos esquemas de clasificación emplean un amplio rango de factores como:

1. Tipo de servicio
2. Tipo de vendedor
3. Tipo de comprador
4. Características de la demanda
5. Grado de intangibilidad
6. Motivos de compra
7. Énfasis en equipo contra énfasis en el personal
8. Requerimientos de entrega de servicios
9. Grado de personalización
10. Grado de intensidad del trabajo.

Es importante destacar que existe una necesidad latente de desarrollar esquemas de clasificación de servicios que permitan a los administradores comparar su empresa de igual rama o bien que compartan características comunes y se aprendan de ellas.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

Los servicios tienen diversas características, se pueden determinar en base a su naturaleza y sus diferencias con los productos, las principales son las siguientes:

1. **INTANGIBILIDAD:** Los servicios son productos intangibles ya que no son productos que se puedan tocar, pero si logran percibirse, se manifiestan en forma de atención, seguridad, eficiencia, etc.
2. **HETEROGENEIDAD:** Los servicios son de todo tipo de nacionalidades y tan diversos satisfactores, como tan diverso sea el ser humano que proporcione el mismo.
3. **NO MEDIBLES:** Esta característica es muy importante ya que es difícil de medir como es el caso de los productos tangibles, estos si los podemos medir, en cambio los servicios tienen un grado de subjetividad y son más difíciles de evaluar mas no imposible
4. **NO PREDECIBLES:** Necesitamos dar el servicio para poder evaluar de que forma se esta dando, pero no podemos predecir con anterioridad o seleccionar como es el caso de un producto

5. PERECEDORES: El servicio es determinante ya que se debe realizar bien en el momento que se pide, ya que al concluirlo termina nuestra operación, por lo tanto la calidad es de suma importancia en un buen servicio.
  
6. RIESGO: El servicio lleva un mayor riesgo con nuestros clientes ya que son intangibles y puede que no logremos a satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes
  
7. PERSONALES: Los servicios implican mucha responsabilidad ya que debe ser la atención personal, por lo tanto el prestador del servicio debe tratar de satisfacer las expectativas del cliente.

Entonces, podemos decir que el factor humano es lo más importante dentro de cada organización que preste un servicio ya que de ellos dependerá la satisfacción de los clientes, ya que independientemente del precio si no se le atiende como debe ser simplemente el cliente no regresara.



### 3.4 EL CICLO DEL SERVICIO

Para empezar a pensar en la calidad del servicio de una organización, es necesario pensar en los diferentes puntos de contacto en que el cliente hace un juicio sobre la empresa.

Es importante visualizar la organización como si estuviera tratando con el cliente en términos de un ciclo de servicio, repitiendo acontecimientos cuando se trata de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto de contacto con el cliente, esto puede ser al instante que el cliente ve la propaganda, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica. Termina, solo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio esta completo y se reinicia cuando este decide regresar por más.<sup>4</sup>

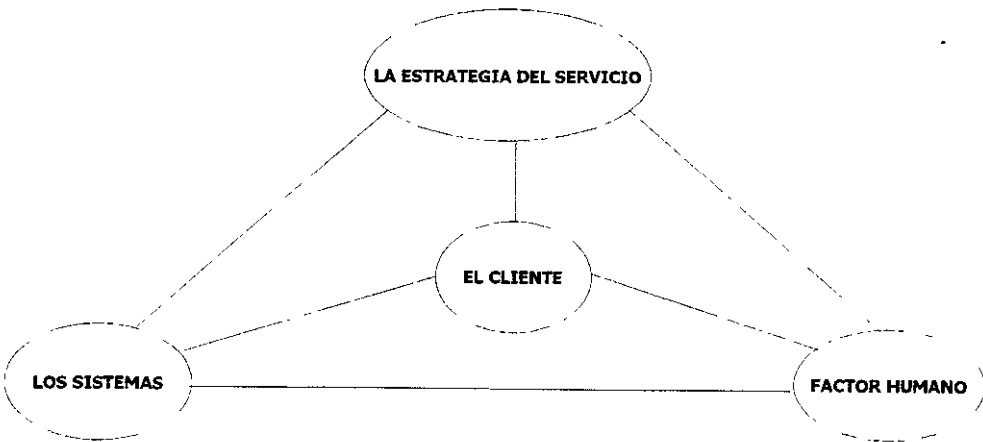
Este modelo es de gran ayuda para conocer como reaccionan los clientes en el momento que se tiene contacto con la organización, puede variar las situaciones de un cliente con otro, pero en cualquier momento, el cliente que este negociando con la organización, está en alguna parte del ciclo.

---

<sup>4</sup> Albrecht Karl, Zemke Ron, Gerencia del servicio, editorial Legis 1988, pag 37

### 3.5 EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO.

El anterior modelo nos sirvió para comprender la perspectiva del cliente, pero también necesitamos otro que este enfocado hacia la compañía para ayudar a los directivos a meditar en lo que necesitan hacer y este es el triángulo del servicio, que representa tres elementos: la estrategia del servicio, factor humano y sistemas. (esquema)<sup>5</sup>



Si la organización esta dirigida al cliente, tiene sentido empezar con el cliente como base para definir el negocio. Una vez que tengamos una concepción clara de la estructura motivacional del cliente, necesitamos desarrollar un modelo factible para el servicio y después implementar una estrategia del servicio que signifique algo concreto y valioso para el cliente.

<sup>5</sup> Albrecht Karl, Zemke Ron. Gerencia del servicio. editorial Legis 1988, pag 40

La línea que une la estrategia del servicio con el factor humano representa el proceso de comunicar la estrategia y de que forma se va atacar nuestro mercado.

La línea que conecta al cliente con el factor humano; es el punto de contacto del factor humano con nuestros clientes, es uno de las más importantes interacciones, ya que representa a la organización.

Otra línea de interacción dentro del triángulo son los sistemas con el cliente ya que presuntamente ayudan a prestar el servicio, estos pueden ser procedimentales abstractos así como equipos físicos.

La línea que conecta la estrategia del servicio con los sistemas, sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio

### **3.6 EL REFLUJO EN EL SERVICIO.**

Los seres humanos por naturaleza somos complicados e inclusive caprichosos en algunos aspectos, en esta ocasión nos referimos cuando somos compradores de algún producto o de un servicio, sobre todo cuando se trata de decidir de entre algunas opciones que no las presentan con diferentes características e

inclusive con carencias. Por ejemplo en una empresa hotelera tal vez las habitaciones son de ciertas características no muy agradables pero el servicio es excelente ya que en cualquier momento que usted requiera de algún servicio lo van a atender sin ninguna excusa y le hacen sentir importante, pero cual es el caso de otra empresa donde sus habitaciones son muy buenas cuentan con todo tipo de servicio, pero cuando él requiere de alguna atención lo tratan pésimo como si no fuera importante para ellos. Por lo tanto los clientes preferirán la primera compañía ya que es muy importante para el factor humano el cómo se “siente” y de tal forma regresara cada vez que lo requiera, a esto le podemos llamar reflujo.

Este reflujo lo intenta resolver el comprador de una de las tres maneras siguientes: \*6

1. **DEVOLVER EL PRODUCTO:** Es muy importante atender el reflujo y conseguir que el comprador quede satisfecho, por lo tanto algunos empresarios han tratado de que se quede satisfecho haciéndolos saber que si no están de acuerdo con el producto lo devuelvan.

---

\*6 Ginebra Joan/Arana De La Garza, Dirección por servicio. editorial McGraw Hill 1991, pagina 25

2. **RESIGNARSE:** Muchas veces algunos vendedores se frustran al saber que sus compradores se arrepintieron de la compra, pero a la vez es bueno saber como esta nuestro servicio y tratar de dar soluciones, ya que los clientes se darán cuenta de que se trata de mejorar ese servicio.
  
3. **DEJARSE MANIPULAR:** Es muy importante la publicidad posterior a la compra ya que el cliente se sentirá satisfecho al observar que el producto que adquirió lo compran otros consumidores

### **3.7 SERVICIO Y CALIDAD.**

Cuando logramos que el comprador de nuestro servicio quede satisfecho y que esta satisfacción se repite constantemente podemos decir que se va a convertir en comprador adicto, y este a su vez es nuestro cliente.

El autor Joan Ginebra menciona que el servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria y esta se da cuando:

1. La percepción y las expectativas del cliente iguala o arrebase el servicio y
- 2 Cuando se controla el reflujo.

Es importante controlar la regulación de la percepción y las expectativas ya que nuestro buen servicio incrementa la exigencia de mejor servicio y nunca lograremos satisfacer al cien por ciento ya que el consumidor tendrá mayores expectativas, por lo tanto es un viaje sin fin.

En cuanto al refugio es necesario estar pegado a esta característica ya que es de suma importancia conocer de que forma estamos dando nuestro servicio, y la forma mas adecuada es la de estar en contacto con nuestros clientes.

Este mismo autor comenta que la percepción no es igual a la realidad, si ésta se encuentra adecuadamente bien definida en los clientes no va existir una percepción satisfactoria y nos lleva a que no va a existir un buen servicio. Se puede decir que la percepción es igual a descubrir lo tangible y lo intangible.

Debido a lo anterior podemos decir que la Calidad y el servicio son parte de un mismo proceso, ya que la Calidad es algo intangible y únicamente la pueden definir los clientes, pero no es mas que un requisito traducible a " especificaciones " .

### 3.8 EL MAPING DE CONTACTO.

Las empresas de servicio tienen contactos con los clientes se les denomina “momentos de la verdad”. Estos momentos pueden ser satisfactorios o insatisfactorios, pero una cosa es muy cierta que siempre sucederán lejos del Director General y su capacidad estará en cuestión. Un ejemplo podría ser la atención de un mesero al cual le pide un vaso de agua y es negada ya que únicamente se la dará cuando consuma algo, este ejemplo podría ser negativo e insatisfactorio, pero en cambio cuando a una señorita del mostrador de un

Hotel le pide que le haga una reservación de un vuelo pero por diferentes causas no la puede realizar le garantiza que te lo llevara al restaurante en el cual vas a comer y al termino de tus alimentos entra un mensajero preguntando por ti te hace entrega de tu boleto en el vuelo que necesitabas irte, en este ejemplo fue un contacto satisfactorio, pero sin embargo no siempre va hacer así ya que en ocasiones no va hacer posible cumplir las necesidades de nuestro cliente pero podemos buscar alternativas que puedan asemejarse a lo que se requiere.

Según Joan Ginebra podemos concluir con los siguientes puntos.

1. *Es importante identificar los puntos de contacto:* es necesario conocer donde se encuentran los puntos de contacto con nuestros clientes.

2. *Los contactos han de describirse:* además de conocerlos, también necesitamos conocer el desarrollo de cada uno de estos puntos para posteriormente hacer un análisis.
3. *Los contactos han de relacionarse con los procesos:* como se menciona en el punto anterior es importante conocer su desarrollo para que se puedan comparar con el proceso y hacer ajustes pertinentes.
4. *Hay que tener todo un plan de detalles inesperados:* en puntos anteriores se hablo de aquellos casos especiales donde no son esperados, para esos casos hay que elaborar un plan de contingencia.
5. *Hay que capacitar intensamente:* la capacitación es muy importante para todo el personal de la organización, pero el personal de contacto con los clientes debe ser muy bueno ya que el trato es con el factor humano y debe estar preparado para atender todo tipo de personas con diferentes actitudes.



### 3.9 CALIDAD EN EL SERVICIO.

La calidad en los productos es difícil conseguirla, en ocasiones se ha pensado que en materia de servicio es imposible conseguirla, sin embargo no es así, ya que para conseguirla es necesario tener un buen servicio y calidad total y esto significa otorgar un servicio de primera, sin obstáculos, sin errores, con la mejor disposición y con un constante esfuerzo por superar siempre las expectativas del cliente.

Para que una empresa de servicio tenga una buena calidad de servicio es necesario conocer cinco elementos clave: <sup>\*7</sup>

1. **LA ATENCIÓN A LA CALIDAD:** En la empresa es necesario que tengan identificado todos un concepto de calidad de servicio y además que sea entendible por el personal, ya que debe reflejarse esa calidad de servicio ante los clientes. Si no se cuenta con un concepto igual de calidad en el servicio, el personal va a atender a los clientes de una forma distinta.

2. **LA ATENCIÓN AL CLIENTE:** Dentro de las empresas uno de los elementos centrales y primordiales son los clientes, muchas empresas que olvidan este elemento han llegado a la quiebra ya que piensan que siempre tienen que estar los clientes porque necesitan el servicio, pero lo que no saben es que esos clientes no tan fácil regresaran con nosotros. Es necesario estar en contacto con nuestros clientes.
  
3. **LA ATENCIÓN AL PERSONAL DE CONTACTO:** Otro de los factores importantes a cuidar es el personal de contacto ya que es nuestra "primera línea" donde la atención de los clientes va a ser con este personal por lo tanto hay que tenerle mucha atención. Es muy importante que este personal se sienta bien ya que va a mostrar a nuestros clientes seguridad y los clientes se sentirán bien.
  
4. **LA ATENCIÓN A LA COMUNICACIÓN:** Esta comunicación de que se habla es la que se le da a los clientes con nuestra atención por ejemplo. la rapidez, modo de responder el teléfono, la documentación, los folletos, las facturas, y los uniformes; con el modo de responder al teléfono le estamos comunicando a nuestros clientes sobre la consideración que se le presta.

### 3.10 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD Y SERVICIO.

El desarrollo de un programa de calidad y servicio no es sencillo; además se lleva bastante tiempo, el programa que se desarrollara fue tomado del autor Joan Ginebra y se siguen los siguientes pasos:

1. **SENSIBILIZACIÓN:** Esto se refiere a crear conciencia a todo nuestro personal, pero sobre todo a los de mayor jerarquía. Es necesario conocer y desarrollar los conocimientos y habilidades para el proceso. Un punto muy importante es el capacitar a nuestro personal responsable del proceso, pero también es necesario capacitar a nuestro personal de contacto.
2. **AUDITORIA DE CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS:** Esta auditoria nos ayudará a descubrir expectativas de nuestros clientes, descubrir necesidades y conocer el verdadero status de la empresa, también *podremos generar estándares de servicio en comparación de la competencia y contra las expectativas del cliente.*

3. **REVISIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS:** En este punto vamos a analizar los procesos y procedimientos entre; divisiones, funciones, áreas y personas. Es muy importante conocer los puntos de contacto y conocer su desarrollo de dichos puntos. Y por último traducir las necesidades, expectativas de los clientes.
  
4. **PROVEEDORES:** La agregación de negocios que buscamos de los clientes también es necesario buscarlo de nuestros proveedores, y para esto a que establezca relaciones a largo plazo para simplificar el número de proveedores, pero con requisitos múltiples de servicio y no solamente de precio o de calidad técnica.
  
5. **REAPRECIACIÓN:** Para conocer el tipo de servicio que se está dando es necesario tener un sistema de quejas donde nos retroalimenta, pero esta atención de quejas debemos establecerlo de forma que sea confiable y dicha información nos sirva para analizar las políticas comerciales de la empresa desde la publicidad hasta las garantías.

## ANTECEDENTES.

La historia del transporte se encuentra ligada al desarrollo tecnológico a la evolución de los caminos y a las condiciones demográficas y socioeconómicas del país.

En 1917 el gobierno del Distrito Federal decidió reglamentar el sistema de permisos para rutas fijas, por lo tanto surgió la primera línea de camiones de la ciudad de México "Santa María Mixcalco y Anexas".

El 27 de febrero de 1922, el gobierno del Distrito Federal obtiene el control del servicio y expide una política que exigía a los transportistas su agrupación en líneas y se decretó el cierre de rutas, limitando la expedición de permisos. Así fue como en 1923 iniciaron a formarse las primeras líneas con servicios foráneos México - Pachuca y México – Cuernavaca.

En 1929 se empezó a fundar alianzas en las líneas del sureste tales como Puebla, Perote y Veracruz, siendo líneas de segunda clase. En el periodo de 1938 a 1939 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Publicas reportó 4328 líneas autorizadas para dar servicio al público, y en 1942 el Departamento del Distrito Federal autorizó el establecimiento del servicio de primera clase, para el periodo de 1944 – 1945 se reportaba un total de 215 sociedades cooperativas legalmente establecidas.

La empresa de autotransporte de la que se está tratando nació el 23 de diciembre de 1939, inicia con una flotilla de seis vehículos, ofreciendo un sistema de transportación foránea adecuada y acorde a esa época.

Lejos de satisfacer únicamente sus intereses particulares, lograron a base de trabajo y entrega, ganar la confianza, el reconocimiento y el respeto de sus usuarios. Permitiendo así mejorar su servicio día con día. La flotilla se fue reforzando con autobuses modernos y confortables que con ayuda del buen servicio ahora es una compañía líder dentro del ramo.

Sin embargo, también existían líneas de primera y segunda clase que estaban muy fuertes que podrían provocar ciertos temores, ya que eran líneas capaces de ponerse a la vanguardia.

Por lo tanto en 1990 se implementó el programa "Pasajero Misterioso" para conocer las fortalezas y debilidades de la competencia que existía en ese momento.

Al conocer las fortalezas de la competencia se iniciaron pláticas con aquellos corporativos importantes para buscar fusionarse y formar un solo Corporativo de los más importantes del Autotransporte foráneo de pasajeros en México, todo esto con el fin de minimizar costos en la administración, operación y venta

del servicio, así como tener un mayor y mejor control de las situaciones que se presentan, tales como establecer convenios de rutas con otras empresas o corporativos, adquirir los insumos a precios mas atractivos, con mejores condiciones de pago, ejercer mayor presión y organización frente a las autoridades cuando así se requiera, al conformarse el Grupo se dividió en coordinados quedando de la siguiente forma.

1. México Oriente
2. México Norte
3. Puebla
4. Colón
- 5 Jalapa
- 6 Coatzacoalcos
- 7 Tuxtla Gutiérrez
- 8 Peninsulares

De tal forma que el programa modificó su objetivo ya no era el de conocer la competencia si no de conocer los coordinados productivos y los menos productivos del Corporativo.

Posteriormente un estudio elaborado por la Cámara Nacional de Autobuses y Turismo (CANAPAT) arrojó que el servicio de autobuses de pasajeros se vería afectado después de 1998 por las negociaciones del Tratado del Libre Comercio

(TLC), suscrito por los gobiernos de México, Estados Unidos y Canadá, ya que existe la amenaza de diferentes empresas extranjeras podrían tener acceso al mercado mexicano, lo cual representaría sin duda

una grave competencia para las empresas nacionales de autotransporte foráneo de pasajeros, pues se sabe ya lo han hecho en países como Guatemala, Belice, Honduras, Nicaragua, etc ; además de ser una de las principales líneas de autobuses en los Estados Unidos, por lo tanto surgió la necesidad de conocer el servicio que se estaba brindando a los usuarios y no perder ese liderazgo en el mercado por años.



## **SITUACION ACTUAL DEL PROGRAMA**

El Departamento de Auditoría de servicio se encarga de evaluar, medir y analizar el servicio por medio de auditorías para contribuir a que paulatinamente se logre alcanzar un alto nivel de calidad, proporcionando a cada área información estadística aplicable a la rápida toma de decisiones para actuar en forma estratégica y oportuna, satisfaciendo realmente las necesidades que esté requiriendo el mercado.

Con la auditoría mencionada anteriormente también podremos detectar si se está dando una rápida solución y satisfacción a los clientes, si realmente se está cumpliendo con las políticas generales y objetivos establecidos por cada uno de los departamentos y áreas que se encuentran en contacto directo con el cliente.

El Proyecto Pasajero Misterioso es llevado a cabo con la mayor discreción para proteger la identidad de cada investigador comercial y lograr el objetivo de dicho proyecto, realizando una evaluación realista de todo el servicio, desde el momento de la adquisición del boleto, hasta el arribo al destino final, tanto del personal que se encuentra en contacto con el cliente como de las instalaciones en la terminal y autobuses. El Proyecto Pasajero Misterioso es coordinado, dirigido y supervisado únicamente por el Departamento de Auditoría de servicio

adscrito a la Gerencia de Marketing de la Región México Oriente, que en cumplimiento de ésta tarea, proporciona los resultados de las evaluaciones a las personas correspondientes.(ver organigrama anexo)

En la auditoría de servicio como fue mencionado anteriormente, se evalúan diferentes variables de vital importancia en la percepción que tienen o pueden tener los clientes de la empresa.

Las variables a considerar son las siguientes.

- TERMINAL
- SALA DE ESPERA
- ASESOR DE PASAJEROS
- EDECÁN
- EQUIPAJERO DE SALIDAS
- PERSONAL DE VIGILANCIA
- AUTOBÚS
- CONDUCTOR
- TRAYECTO
- SUPERVISIÓN VIAL
- EQUIPAJERO DE LLEGADAS
- SALA DE LLEGADAS.

La Tarea de los Investigadores Comerciales ó Pasajeros Misteriosos, es realizar una serie de viajes por toda la ruta auditando el servicio desde el punto de vista de un "PASAJERO NORMAL".

### **MECÁNICA:**

Se tienen contemplados diversos roles por región que cubren toda la ruta en donde está presente la marca, al Investigador Comercial se le asigna un rol diferente semanalmente, el recorrido de cada viaje es de 6 días y -3 de descanso, cada investigador comercial debe de realizar un cuestionario diseñado por el Depto., correspondiente a cada terminal y autobús evaluado. Al regreso de cada viaje se realiza una junta en donde se dá lectura a los reportes realizados por cada Investigador, en donde se comentan:

- a) Aspectos relevantes que se presentaron durante el viaje.
- b) Aspectos positivos y negativos.
- c) Comentarios de anécdotas y sugerencias.

A cada Pasajero Misterioso se le hace entrega de \$2,100.00 en efectivo que cubren los viáticos de 6 días

( Hospedaje, alimentación, transporte etc ) sujetos a comprobación

Además se hace la revisión de boleto contra cuestionario para verificar que se realizaron en forma completa, en el caso que se haya tenido que viajar por una línea de la competencia también se debe realizar el reporte correspondiente.

También en junta se hace una revisión de los viáticos de cada investigador comercial verificando que las facturas contengan todos los requisitos fiscales establecidos por la empresa.

### **PROCEDIMIENTO DE TABULACION Y RESULTADO FINAL DE LOS REPORTES EVALUADOS.**

Todos los cuestionarios realizados por los Investigadores Comerciales son recopilados y divididos por regiones y terminales. Posteriormente se procede a tabular cada una de las variables evaluadas, dichas variables están contempladas en el cuestionario anexo. Con ésta información se elaboran reportes estadísticos que comprenden todas las regiones y terminales de los puntos en donde se encuentra presente la Marca ).

Para efectos de la elaboración de los reportes antes mencionados se hace una división de las variables contenidas en el cuestionario teniendo como resultado lo siguiente:

**REPORTE DE TERMINALES:**

En éste reporte son tomadas en cuenta las variables:

- ➔ Terminal
- ➔ Asesor de Pasajeros
- ➔ Edecán
- ➔ Equipajero de Llegadas y salidas
- ➔ Vigilancia
- ➔ Sala de espera.

Contenido:

- ✧ Cuadro de record de visitas realizadas por región y terminal.
- ✧ Cuadro de porcentajes para medición por región, zona y terminal, obteniendo resultados en forma particular (variables específicas) y en forma general (uniendo todas las variables).
- ✧ Cuadro de porcentajes por variable evaluada.
- ✧ Evaluación personalizada representada en porcentajes ( personal de contacto evaluado).
- ✧ Resumen general, Sugerencias y Aspectos positivos de cada Coordinación.

Los porcentajes presentados en el reporte final se obtienen del número de visitas realizadas por terminal donde la evaluación tiene un valor de 0 a 100 %. Al final de cada cuestionario los Pasajeros Misteriosos escriben aspectos importantes a remarcar, aspectos positivos, anécdotas, impresiones de pláticas realizadas con pasajeros reales, etc. Toda esta información es leída, marcándose los puntos más importantes para poder transmitirlo en el reporte final.

\* Los aspectos a mejorar y sugerencias, son acciones a seguir en cada caso mencionado, para que en la medida en que sean tomados en cuenta, podamos en conjunto lograr un alto nivel de calidad y servicio.

Dicho reporte es entregado a los Gerentes Generales, Gerentes de Recursos Humanos de cada región en periodos de 3 meses sin realizar ninguna evaluación o retroalimentación.

## **REPORTE DE AUTOBUSES, CONDUCTORES Y TRAYECTOS.**

También se entrega un reporte de autobuses por región, en donde se personaliza por número de autobús algunas fallas encontradas ó cualquier aspecto en particular de alguna unidad, (luces de lectura, puertas de los baños, posiciones de inclinación, cortinas, perillas de los baños, etc.).

Éste reporte contiene lo siguiente:

Reporte de porcentajes por variable evaluada).

- ❖ Matriz de análisis sobre autobuses, conductores, trayectos y supervisiones viales por región y corrida evaluada.
- ❖ Reporte escrito donde se narran aspectos importantes con la finalidad de dar a conocer carencias y malos hábitos de conductores.
- ❖ Evaluación personalizada de conductores representada en porcentajes

Este reporte entregado a Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones y Gerentes de Mantenimiento de cada región para que se le dé el seguimiento pertinente , los periodos de entrega son mensuales.

## **REPORTES DE SEGUIMIENTO**

A cada variable encontrada en el cuestionario se le dá un seguimiento para poder detectar los avances y la rápida solución a los problemas, en caso de no notar algún cambio ó diferencia, se le enviará a la región un reporte comparativo por periodo de dicha variable desde que se reportó la primera vez hasta la fecha en que se le dió solución ó incluso si no se le ha atendido, tomando en cuenta un tiempo ó lapso comprensible de solución a dicho problema.

- ✧ Evaluación comparativa por variable, valoradas en diferentes periodos, representada en gráficas donde se muestran avances y retrocesos.
- ✧ Reporte comparativo por terminal.
- ✧ El reporte de seguimiento de autobuses que presentaron anomalías en otros periodos para detectar si éstas han sido corregidas se entrega en forma semestral.
- ✧ Reporte comparativo anual (todos los periodos vs todas las variables)

## **REPORTES ESPECIALES**

Éstos reportes se realizan a todas aquellas situaciones y/o anomalías que tienen que ser reportadas en forma inmediata a los Gerentes Generales de cada región para que tomen las medidas necesarias en cada caso específico, su entrega en forma semanal ó en periodos de tiempo menores si así se requiriera.

## **PREMIOS**

Los investigadores comerciales en cada visita que realizan evalúan al personal en turno, tomando en cuenta la actuación y calidad de servicio que brinden, con base en esto existen diferentes categorías de premios que se otorgan en forma mensual para motivar al personal que se encuentra en contacto con el pasajero desarrollando su trabajo de la mejor forma posible tratando a los pasajeros en forma cordial y dando un servicio de CALIDAD.



a) Conductores,	\$ 250 00
b) Asesores de pasajero, Anfitriones, Edecanes, Promotores de venta	\$ 185.00
c) Equipajeros, Aseadores, Lavador de Autobuses	\$ 150 00

Procedimiento para clasificación de cartas y otras actividades realizadas:

Dar lectura a cada uno de los reportes realizados por los Pasajeros Misteriosos, para realizar cada una de las cartas del personal evaluado clasificando el tipo de carta.

Existen 5 tipos de carta:

- Premio
- Felicitación
- Buena
- Regular
- Regaño.

Cabe mencionar que en todos los tipos de cartas se le hace mención a las personas evaluadas del estandar que realiza en el momento que es evaluada por los Pasajeros Misteriosos

- ◆ Realizar cuadro de premios por variable y mes

- ❖ Vales negros de cada persona premiada (original y copia), control y envío a regiones de dichos vales, por medio de éstos vales debidamente firmados por el Gerente General y la persona acreedora al premio podemos comprobar ante contabilidad que realmente ha sido entregado
- ❖ Cuadro de seguimiento de cartas por personal evaluado.
- ❖ Cambio de texto a cartas según caso específico
- ❖ Cuadro de record de premios por región y terminal.

También se les entrega un botón con la leyenda "Yo atendí bien al ", un-fistol, un diploma y una carta, éstos últimos en el caso que sea recomendada en varias ocasiones por los investigadores comerciales como merecedores de un premio

Cabe mencionar, que el éxito obtenido en cada uno de los reportes entregados dependerá de la colaboración y ayuda que nos brinde cada región así como la rápida y eficiente solución que se le dé a cada problema, para poder ofrecer a nuestros usuarios día a día un servicio de EXCELENCIA.

Otros reportes y actividades realizados.

- ✧ Evaluación de la competencia en las diferentes ciudades donde está presente la marca, verificando las características de los servicios que ofrecen otras líneas de autobuses.

## **EVALUACION DEL PROGRAMA "PASAJERO MISTERIOSO"**

Después de haber conocido la situación actual del programa, así como su mecánica, podemos decir que es muy complejo, y que todas las actividades y reportes que se envían son con la finalidad de mejorar el servicio incluyendo instalaciones y sobre todo la atención a los usuarios, ya que el cliente es el jefe.

Pero sin embargo no sabemos de que forma ha avanzado desde su implementación hasta la fecha; por lo tanto es muy importante conocer las opiniones de los usuarios, entendiéndose por estos las personas que reciben directamente la información, la cual una vez analizada, les permite implementar procesos de mejora en el servicio, dichos usuarios son los Gerentes y Jefes de Terminales.

Lo anterior nos lleva a elaborar una evaluación y la forma que propongo es una investigación de campo con los usuarios de la información por medio de una entrevista o charla, sin cuestionarios escritos, ya que esto provoca que las

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS					
	1	2	3	4	5	6
1.-Elaboración y ajustes del cuestionario	X					
2.-Determinación de la muestra		X				
3.-Aplicación de cuestionarios a los usuarios			X	X	X	
4.-Análisis y validación de resultados				X	X	
5.-Procesamiento de la información					X	X
6.-Elaboración de reportes preliminares						X
7.-Entrega de resultados finales						X

Ahora explicaremos cada una de las actividades a realizar.

### 1.- Elaboración y ajustes del cuestionario

En la primera semana se elaborará una serie de preguntas que servirán como apoyo para las personas que realicen la entrevista a cada uno de los usuarios de la información que arroja el programa "Pasajero Misterioso", tales como, Gerentes y Jefes de terminales de todos los coordinados.

Una sugerencia de las preguntas de apoyo son las siguientes:

- ❖ ¿Qué importancia tiene la información que le proporciona el programa?
- ❖ ¿Conoce el proceso del programa?
- ❖ ¿Los reportes enviados del programa tienen información verídica y oportuna?
- ❖ ¿La información que se le proporciona es suficiente?
- ❖ ¿Qué otra información le gustaría conocer?
- ❖ ¿Con que frecuencia requiere de la información?
- ❖ ¿Que sugerencia aportaría para la mejora del programa?
- ❖ ¿La presentación de los reportes es la adecuada?

## 2.-Determinación de la muestra.

Es importante mencionar que los mas indicados para saber en que situación se encuentra el programa, son los usuarios de la información y estos son: Gerente Generales, Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de Operaciones y Gerentes de Mantenimiento de todos los coordinados.

Por lo tanto se tendrá que identificar cada uno de los Gerentes antes mencionados de todos los coordinados y concertar una cita con cada uno de ellos.

## 3.-Aplicación de cuestionarios a los usuarios.

El jefe de departamento de Auditoría de servicio acompañado de un analista se entrevistará con las personas seleccionados para recopilar toda la información.

Cuando se esté aplicando la entrevista se recomienda no escribir enfrente del entrevistado ya que esto provocaría que se distraiga de la conversación y ya no se desenvuelva como se requiera, por el contrario si se le da libertad para expresarse tendrá una mayor soltura y podrá dar más información. Se recomienda escribir todo lo que se recuerde después de salir del lugar de la entrevista.

4.-Análisis y validación de resultados.

Durante la tercera y cuarta semana se deberá seleccionar la información recabada durante las entrevistas, esta información se analizará y se validará la que puede ayudar en ese momento a la evaluación del programa.

5.-Procesamiento de la información.

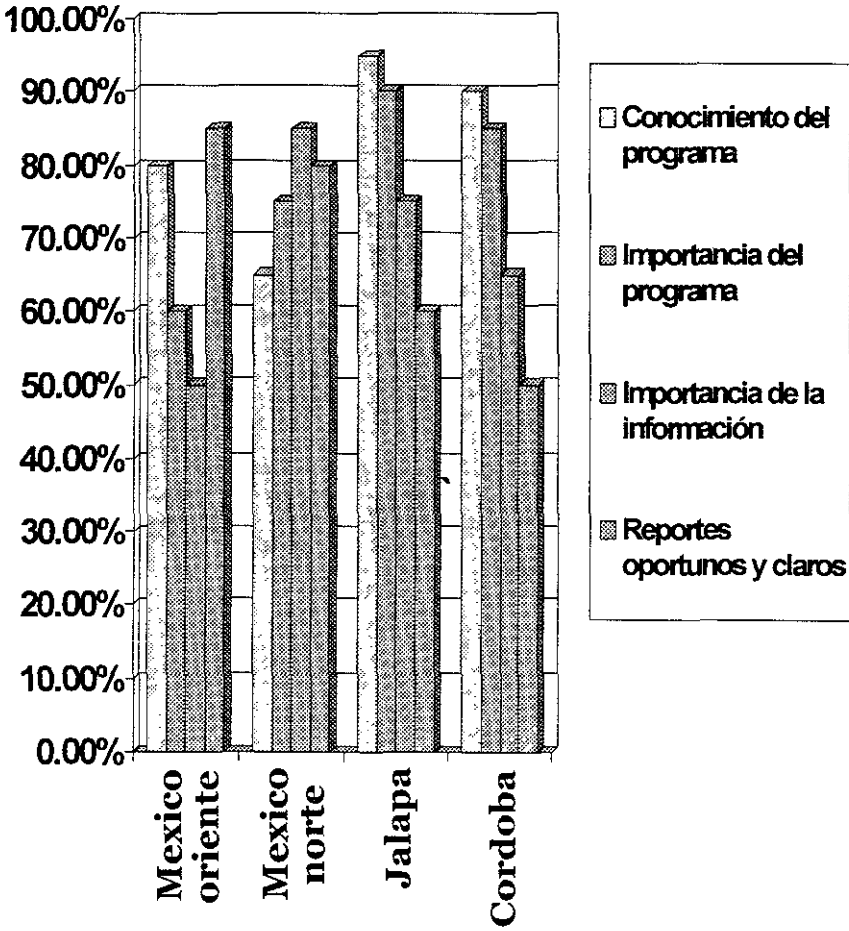
**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Entre la cuarta y quinta semana se procesará la información ya validada. Se recomienda hacer una lista de las personas entrevistadas y las observaciones más importantes dadas por cada uno de ellos.

Después de tener toda la información seleccionaremos aquellas variables que nos puedan servir para la evaluación, dándole valor a cada una de ellas.

6.-Elaboración de reportes preliminares.

En la quinta y sexta semana se elaborarán reportes para presentación de los resultados finales, se realizarán por personas entrevistadas y los coordinados de la empresa.



EJEMPLO



El gráfico anterior se debe manejar por coordinado representando cada uno de los gerentes entrevistados, después uno por coordinado tomando en cuenta las variables antes manejadas.

#### 7.- Entrega de resultados finales.

Por último se entregarán los reportes y se hará una junta con el gerente de mercadotecnia, donde se explicarán los resultados arrojados de la evaluación y explicando cada uno de los reportes realizados, así como el proceso que se aplicó en la evaluación.

La evaluación del programa no concluye con la presentación de los reportes finales en la junta con el Gerente de Mercadotecnia, ya que se propone que este proceso de evaluación se aplique cada seis meses, con el fin de llevar un seguimiento al programa "pasajero misterioso", observar el mejoramiento que se ha tenido después de cada evaluación y realizar las mejoras pertinentes en conjunto con los responsables y colaboradores del programa, para su mejor funcionamiento.

## CONCLUSIONES

En base al análisis del programa " Pasajero Misterioso "podemos concluir que la estructura de este es la adecuada, ya que se tiene bien claro que el objetivo es el de conocer la calidad en el servicio que se proporciona a los pasajeros, y este programa influye en primer lugar en la atención directa al personal de contacto con los pasajeros como son los asesores de pasajeros (vendedores de boletos), equipajeros y conductores, pero también se involucran otras variables tales como: autobús, instalaciones (terminales), etc.; todo lo anterior nos conducirá a tener un mejor servicio.

Como el programa únicamente requiere tener una retroalimentación de las personas que utilizan la información como son los, Gerentes y Jefes de terminales, con la correcta evaluación del programa, sabremos con certeza si dicha información es suficiente, y si los reportes son claros y oportunos.

Dentro del caso práctico se mencionó que después de esta primera evaluación, también se propone hacer un seguimiento al programa de por lo menos dos veces por año, ya que con el tiempo las necesidades de información van a ser mayores, debido a que la competencia va a entrar con mucha fuerza y por lo tanto los responsables de la mejora en el servicio necesitarán mas herramientas para atacar y cuidar el mercado que se tiene.

En la propuesta que sé esta dando se pretende implementar un proceso de costo beneficio, pero actualmente no lo podemos realizar ya que los beneficios los tenemos reflejados en las utilidades de la empresa, en donde se involucran otros factores tales como: promociones, demanda en el mercado y sobre todo por el monopolio que existe en la zona del sureste.

Por último podemos concluir la investigación diciendo que en este tipo de empresas de servicio son muy importantes las instalaciones: terminal, autobuses, etc , pero la principal variable es el FACTOR HUMANO ya que sin éste no existirían las empresas de servicio, por lo mismo son empresas más difíciles de controlar, ya que se requiere tener al personal bien capacitado para cuando se desarrolle en el área de trabajo refleje seguridad y tranquilidad, y al observar los clientes esta seguridad se sentirán satisfechos y requerirán nuevamente de nuestros servicios

❖ Ginebra Joan / Arana de la Garza Rafael

Dirección Por Servicio

Editorial MC GRAW HILL

1991

❖ DR. Gutiérrez Mario

Administración para La Calidad / Conceptos administrativos del

Control para la calidad

Editorial LIMUSA

Quinta Edición 1995

❖ Laboucheix Vincent

Tratado de la Calidad Total Tomo I

Editorial LIMUSA

Primera Edición 1994

❖ Laudocker Guy

La Certificación ISO 9000/ Un Motor Para La Calidad

Editorial CECOSA

Primera Edición 1995

❖ Stephen P. Robbins

Administración ( teoría y practica)

Cuarta Edición

1994