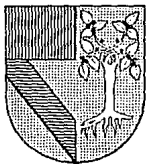


308902



Universidad Panamericana

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS
A LA

10
rej'

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PLANTEAMIENTO DE UN MODELO PARA
ESTABLECER UN PROCESO DE
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE
TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

PRESENTA COMO

TESIS

María Josefina Rojo Diéguez

para optar por el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

nombre del Director

Lic. Gustavo Palafox de Anda



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION.	PAG.	
CAPITULO 1 EVOLUCION DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES Y ENFOQUES DE ADMINISTRACION.		
1.1	Generalidades.	2
1.2	Frederick Winslow Taylor.	3
1.3	Frank Gilbreth.	5
1.4	Henry Fayol.	7
1.5	George Elton Mayo.	10
1.6	A.H. Maslow.	15
1.7	Frederick Herzberg.	19
1.8	Douglas Murray Mc Gregor.	22
1.9	David Mc Clelland.	25
1.10	Teoría de las expectativas. Vroom.	27
1.11	Dr. Carlos Llano Cifuentes.	28
1.12	La Teoría Z. Fernando Corominas, José Antonio Pérez López.	30
1.13	El Desarrollo Organizacional.	32
	1.13.1 Características del Desarrollo Organizacional.	34
	1.13.2 Elementos fundamentales para el proceso del Desarrollo Organizacional.	35
	1.13.3 Recopilación de datos.	37
	1.13.4 En dónde intervenir.	38
	1.13.5 Modelos de cambio.	40
	1.13.6 Situaciones de Fracaso y Exito en programas de Desarrollo Organizacional.	41
1.14	La Calidad Total.	43
	1.14.1 Generalidades.	43
	1.14.2 Definición de Calidad Total.	44
	1.14.3 Condiciones para el éxito del cambio cultural.	45
1.15	Kaizen: Mejoramiento continuo.	46
	1.15.1 Orientación al proceso.	48
	1.15.2 La diferencia entre las empresas japonesas y las occidentales.	49
	1.15.3 Implicaciones del Kaizen.	51
CAPITULO 2 LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN UN PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.		
2.1	Generalidades.	56
2.2	El clima organizacional.	57
2.3	La energía humana.	63

	PAG.	
2.4	La actitud.	64
2.5	Fuerzas y situaciones desmotivantes en el ser humano.	65
2.6	Cómo motivar al ser humano para impulsarlo a tener una actitud positiva.	67

CAPÍTULO 3 PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

3.1	Generalidades.	80
3.1.1	Definición de cliente y servicio.	80
3.1.2	¿Por qué hay malos servicios?	81
3.1.3	¿Qué es lo que el cliente quiere?	82
3.1.4	¿Por qué se quejan los clientes?	84
3.1.5	Errores que es necesario evitar.	84
3.1.6	Elementos de un servicio de calidad.	85
3.1.7	Cuando el servicio es el producto	86
3.1.8	La necesidad de un proceso de calidad en el servicio.	87
3.2	Características de los servicios.	87
3.3	Los siete pecados del servicio.	88
3.4.	Dimensiones indispensables del funcionamiento del servicio.	89
3.5	Obstáculos de la calidad en el servicio.	90
3.6	Ventajas de una calidad superior en el servicio.	91
3.7	Consecuencias de un servicio deficiente.	92
3.8	Cómo manejar el cambio en un programa de dirección de servicio.	94
3.9	Peligros latentes comunes en los programas de servicio.	96
3.10	Errores al lanzar programas de servicio.	97
3.11	Cómo acabar con los desajustes.	98
3.12	Esquema metodológico para el desarrollo, implantación, evaluación y seguimiento de un proceso de calidad en el servicio al cliente.	100
3.12.1	El compromiso de la dirección.	101
3.12.2	Definir filosofía y valores.	104
3.12.3	Difundir la filosofía.	106
3.12.4	Análisis ¿qué quiere el cliente?	106
3.12.5	Especificaciones de la calidad del servicio.	107
3.12.6	Análisis del clima organizacional y de momentos de verdad.	108
3.12.7	Análisis de desviaciones.	108
3.12.8	Definir la estrategia de servicio.	109
3.12.9	Análisis de cambios.	111
3.12.10	Monitoreo del cliente externo	115
3.12.11	Evaluación del servicio.	115
3.12.12	Reforzar el buen servicio.	115
3.12.13	Difusión.	117

	PAG.
CONCLUSIONES.	120
BIBLIOGRAFIA.	123

INTRODUCCION.

Actualmente estamos viviendo una época de gran competitividad, y próximos a la apertura comercial, es muy difícil lograr una ventaja competitiva. Las preferencias de los clientes dependerán, cada vez más , del paquete de valores que la empresa le ofrezca junto con el producto. Es decir, el cliente debe ser el centro de la empresa como parte de sus valores.

Asimismo, para lograr que el servicio al cliente a su vez se convierta en una cultura de servicio, es necesario contar con un proceso de calidad en el servicio al cliente. Siendo así el objetivo de esta tesis el demostrar la importancia del factor humano en dicho proceso. A fin de cuentas, servicio significa agregar esfuerzo personal al producto.

La importancia, lo poco estudiado del tema en México, y consciente de que este proceso logrará que cualquier empresa incremente su rentabilidad en los cada vez más competidos mercados, nacional e internacional; fue lo que me impulsó a realizar esta tesis que espero sirva de guía a todo administrador que quiera introducir este cambio en su empresa.

Para cumplir con ese objetivo este trabajo se estructuró en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se hace un breve resumen de las principales teorías de la motivación y enfoques de administración, para entender el papel tan importante que representa el factor humano en este proceso. Se finaliza este capítulo con el desarrollo organizacional y la evolución de la calidad total como un cambio en los valores organizacionales.

En el segundo capítulo se enfatiza la importancia del factor humano en un proceso tan amplio como es el servicio total al cliente. Después de leer el capítulo anterior, se puede entender el por qué se dedica un espacio a este tema: se puede invertir en tecnología de punta para el servicio al cliente, pero no se logrará nada sin la cooperación del ser humano. Las personas son una fuente inagotable de talento y energía; de ahí que la administración sea el arte de saber explotarlo logrando satisfacer sus necesidades. Se mencionan aquellas fuerzas desmotivantes en el ser humano y qué acciones se pueden llevar a cabo para contrarrestarlas y cambiar la actitud de la gente. Si las personas se sienten que trabajan en un ambiente sano de trabajo, esa será la actitud que demuestren al cliente; y más aún, si se identifican con los valores de la compañía y los hacen suyos, harán de ese valor un hábito.

En el último capítulo se pretende conscientizar de la importancia de contar con un proceso de calidad en el servicio, analizando los beneficios que se obtienen de él y los costos de un servicio deficiente. En este capítulo se pretende plantear un modelo esquemático para el desarrollo, implantación, evaluación y seguimiento de dicho proceso.

**CAPITULO 1: EVOLUCION DE LAS TEORIAS MOTIVACIONALES
Y ENFOQUES DE ADMINISTRACION.**

1.1 Generalidades.

Una organización es una unidad social porque está integrada por individuos interrelacionados, creada con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Consta de tres recursos:

- Humanos
- Materiales
- Técnicos

El más importante es el humano ya que es el que coordina y perfecciona a los otros dos. "Las personas son quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado". (1) Es responsabilidad del administrador el inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para lograr la tarea propuesta: es el desafío de la motivación.

Características de los recursos humanos dentro de la organización:

1. No pueden ser propiedad de la organización; ya que las habilidades, experiencias, conocimientos e intereses, son patrimonio de cada persona.
2. Su aportación es voluntaria; de ahí la importancia de la motivación para incrementar esa disposición a dar más a la empresa.
3. Las experiencias, conocimientos y habilidades son intangibles, se manifiestan a través del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

4. Los conocimientos y habilidades pueden incrementarse ya sea a través del descubrimiento o del mejoramiento.

5. Son recursos escasos.

Los administradores motivarán a sus empleados en la medida que reconozcan que las personas actúan conforme a sus propios intereses, definidos éstos por sus necesidades, creencias y expectativas. Motivarlos implica que satisfagan esas necesidades al esforzarse para el logro de los objetivos de la empresa.

La motivación consiste en aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; de esta manera, cuando la persona está motivada, emprende una acción porque la considera significativa; contribuyendo a la productividad general de la organización. Por lo tanto, la motivación es personal y subjetiva.

A través de los años se han ido desarrollando diversas teorías y modelos sobre el estudio de las relaciones humanas.

Las principales se desarrollarán a continuación.

1.2 Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Conocido como el "Padre de la Administración Científica", su meta fue la eficiencia técnica para lograr una mayor productividad

dedicando especial énfasis a las tareas; contemplaba a las personas como dominadas por una apatía natural, tendientes a hacerse la vida más fácil; esta tendencia se reforzaba cuando los empleados trabajaban en grupos.

El Método Científico consta de las siguientes etapas:

1. Método ideal:

Taylor observaba a los trabajadores en el desempeño de diversas tareas, analizaba los movimientos independientes de cada labor anotando el tiempo de su duración. Estas mediciones tenían el objetivo de proporcionar una base científica u objetiva para el diseño de tareas; la idea era reemplazar las formas intuitivas o tradicionales de hacer las cosas.

Una vez analizado el trabajo, éste se rediseñaba sobre las bases de sus componentes con tiempos estándares incluyendo tiempos de descanso y de holgura.

2. Designación y desarrollo del trabajador más hábil:

Se buscaban personas que fueran física y mentalmente apropiadas para el trabajo. Una vez encontradas, había que capacitarlas. El resultado debía ser una mayor productividad, ganancia de los trabajadores y una reducción en la fatiga.

3. Administración cordial: cooperación entre jefe y trabajador.

Para Taylor, el administrador era el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo, y si era llevado

a cabo de manera adecuada, el trabajo operativo podría realizarse de mejor manera.

Resultados de la Administración Científica:

El sistema de administración de Taylor se basaba en los principios de investigación, estandarización, planificación, control y cooperación. Con el cual se sintió una mejora generalizada en la empresa al utilizarse mejor el equipo, mano de obra y materiales, así como el estímulo en el desarrollo de controles, rutas y planificación más exactas, estimulándose el uso de estándares en cada fase de la administración, y de controles como un mecanismo para mantenerlos.

El trabajador obtuvo una mejor selección de puestos, más opciones de avance, mejores salarios y condiciones de trabajo y una ampliación del alcance de la iniciativa individual gracias a la aplicación de incentivos.

En cuanto a la administración, mostró una forma más efectiva de organización, mejor fuerza de trabajo, mayor atención al cliente y una posición más sólida en cuanto a utilidades.

1.3 Frank Gilbreth.

Uno de los principales seguidores de Taylor; pionero en la aplicación del estudio de movimientos en la industria.

Identificó diecisiete unidades de movimiento o pensamiento

que denominó THERBLIGS. Estos eran aislados al analizar un trabajo y buscaba la manera de acortar el tiempo requerido para cada uno. "Eran las acciones más pequeñas observables del motor de un trabajo" (2).

Realiza un estudio de tiempos y movimientos que incluya los siguientes pasos:

1. Selección de personas hábiles para realizar el trabajo.
2. Analizar las operaciones y movimientos básicos para hacer el trabajo, así como las herramientas básicas.
3. Estudiar y registrar el tiempo necesario en cada movimiento.
4. Seleccionar como llevar a cabo cada parte del proceso con mayor rapidez.
5. Eliminar los movimientos inútiles o lentos.
6. Recopilar los mejores movimientos y herramientas y desarrollar el nuevo sistema.

Ambos, Taylor y Gilbreth, se concentraron en la tarea; su idea principal fue reunir, mediante observaciones precisas, el conocimiento que los trabajadores tenían en mente y transformarlo en la forma mejor de desempeñar el trabajo.

1.4 Henry Fayol (1841-1925).

Así como Taylor buscaba la mejor manera de desempeñar las tareas, y Mayo analizaba los orígenes del trabajo en equipo, Fayol buscaba algo más combinado a éstos dos: identificar y compartir las claves de una administración efectiva en la organización total, a la que veía como un cuerpo, el "cuerpo social", cuyas actividades se resumían en seis funciones:

- Técnica: producción y manufactura.
- Comercial: compra y venta.
- Financiera: obtención y aplicación óptima del capital.
- Seguridad: protección de las personas y propiedad.
- Contable: estadísticas, inventarios y costos.
- Administrativa: proceso administrativo: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Para Fayol la función administrativa era la más importante y explicó cada una de sus partes:

- a) La planeación consiste en la elaboración de un plan de acción a futuro con base en un estudio.
- b) La organización es diseñar la estructura para conseguir los fines propuestos indicando las responsabilidades del administrador.

c) El mando es mantener la actividad entre todo el personal de la empresa.

d) La coordinación consiste en la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y esfuerzo.

e) El control es verificar que todo haya sido realizado de acuerdo al plan y mando establecidos.

Formuló catorce principios aplicables según las necesidades de la empresa, para que la administración pueda ser efectiva.

1. División del trabajo. Para producir más y mejor trabajo con el mismo esfuerzo.

2. Autoridad y Responsabilidad. Autoridad es el derecho a dar órdenes y a cambio, exigir obediencia.

3. Disciplina.

4. Unidad de mando. Cada individuo debe tener un sólo jefe.

5. Unidad de dirección. Un plan y una cabeza para un grupo de actividades con el mismo objetivo.

6. Subordinación del interés individual al general. El interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la empresa.

Las principales contribuciones de Fayol son las siguientes:

- a) El concepto de que la administración es aplicable a todas las formas de actividad de grupos.
- b) Es la primera teoría de la administración completa que podría aplicarse a todos los casos.
- c) El concepto de enseñanza de las técnicas administrativas.

Para Fayol la empresa justificaba su existencia con el logro de su objetivo principal: proveer al consumidor de bienes y servicios.

1.5 George Elton Mayo (1880-1949).

Considerado como el fundador del movimiento de relaciones humanas en la industria, afirmando que no es adecuado describir a la humanidad como una horda de individuos movidos por su propio interés.

La Primera Encuesta:

A principios de 1922 en el departamento de hilandería de una planta textil cerca de Philadelphia, existía una tasa de rotación anual del 250%; mientras que en otros departamentos era del 6%. El fracaso de la aplicación de los estudios de la administración científica obligaron a que Mayo analizara el problema.

Las principales contribuciones de Fayol son las siguientes:

- a) El concepto de que la administración es aplicable a todas las formas de actividad de grupos.
- b) Es la primera teoría de la administración completa que podría aplicarse a todos los casos.
- c) El concepto de enseñanza de las técnicas administrativas.

Para Fayol la empresa justificaba su existencia con el logro de su objetivo principal: proveer al consumidor de bienes y servicios.

1.5 George Elton Mayo (1880-1949).

Considerado como el fundador del movimiento de relaciones humanas en la industria, afirmando que no es adecuado describir a la humanidad como una horda de individuos movidos por su propio interés.

La Primera Encuesta:

A principios de 1922 en el departamento de hilandería de una planta textil cerca de Philadelphia, existía una tasa de rotación anual del 250%; mientras que en otros departamentos era del 6%. El fracaso de la aplicación de los estudios de la administración científica obligaron a que Mayo analizara el problema.

El fracaso se debió a que consideraban al individuo como animal económico, con lo cual pensaron que el mejor incentivo era el económico.

Mayo veía a los trabajadores con poca estima a su trabajo y a ellos mismos, eran pesimistas y con una moral muy baja, no tenían contacto con otras personas y por ende, recompensas de su pertenencia al grupo. Los llamó "solitarios", era el indicio de una sociedad enferma en pequeño.

Mayo empezó a escuchar sus quejas y discutió con ellos el problema, lo que provocó que se sintieran parte del programa total. Introdujo cuatro periodos de descanso y se delegaron responsabilidades. Notó progresos en la productividad y satisfacción, disminuyendo la tasa de rotación a niveles del 5% anual. Concluyó que no era el resultado de incentivos salariales para seres económicos individuales, sino de convertir el trato a los trabajadores en el medio a través del cual seres sociales satisfacían importantes necesidades de interacción, compañía, pertenencia y contribución a un propósito común; en otras palabras, los "solitarios" se convirtieron en un grupo social.

Conclusiones de las entrevistas realizadas por Mayo:

1. La vida en la fábrica era desagradable y no así fuera de ella.

2. La resignación pasiva en el personal ordinario lo lleva a formar grupos informales en las horas de trabajo como defensa para evitar el anonimato, así se sentían que formaban parte de un grupo. Dedujo que el aprovechar y dar cauce a los grupos informales, son fuerzas positivas para incrementar la productividad; la única condición era dar a los trabajadores un sentido de dignidad, importancia y aprecio. A medida que se estudiaron más organizaciones, se hizo más evidente que los grupos informales afectan profundamente a la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo que cada uno realiza.

3. El trabajo insuficiente era castigado; el bien hecho era lo más natural.

Al desarrollar estas entrevistas, Mayo necesitó la cooperación de supervisores y obreros, por lo tanto favoreció la comunicación entre ellos, cuando antes ésta sólo se había manifestado para dar órdenes.

Los estudios de Hawthorne:

Después del estudio de la Primera Encuesta, Mayo pasó a formar parte de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard para participar en la más famosa investigación del movimiento total de relaciones humanas: los estudios de Hawthorne en la planta de la West Electric Company; entre 1927 y 1947. Estudios que muestran que otros factores, ajenos a las condiciones

de trabajo y estado fisiológico del trabajador, ejercen una marcada influencia sobre la persona.

En este estudio se eligió un pequeño taller para evaluar cómo afectaba a la productividad los cambios en las condiciones de trabajo como son la iluminación y los periodos de descanso. Lo importante es que los trabajadores sabían que eran parte de un experimento.

El resultado fue que independientemente del cambio efectuado en las condiciones de trabajo, las productividad y la moral se incrementaba; y aún más cuando se regresaba a las condiciones originales: es lo que se conoce comúnmente como el efecto Hawthorne, el lograr incrementar la productividad por aspectos sociales y psicológicos de la situación como son el interés en el personal y el sentido de importancia.

Mayo explicó que esos resultados eran debido a que los trabajadores se convirtieron en un equipo, el cual se entregó con entusiasmo y espontaneidad a cooperar en el experimento; es decir, características sociales y psicológicas que mantenían contentos a los trabajadores y les permitía cumplir satisfactoriamente sus labores. A partir de entonces, se ha dado especial importancia a la actitud hacia el trabajo, hacia la gerencia y el grupo de trabajo.

Conclusiones del estudio:

1. El aumento del rendimiento se debe más al mejoramiento de la moral y el entusiasmo que a los cambios en las condiciones físicas externas.

2. Los individuos que se reúnen para ejecutar un trabajo en común, constituyen una nueva realidad que es el grupo. En él se desarrollan numerosas y complejas relaciones, tienen objetivos comunes; además, el comportamiento de los individuos dentro del grupo es diferente al comportamiento individual.

3. Al imponerles a los trabajadores una pauta de comportamiento, se crean entre ellos conflictos e inhibiciones y a veces se favorecen formas de deslealtad con la empresa, ya que pueden pensar que esta imposición va en contra de la dignidad humana.

4. El hecho que los inferiores, en escala jerárquica, puedan expresar sus ideas, mejora la colaboración y el rendimiento. De tal manera que esta situación obligaba a los supervisores a escuchar y fomentar en los trabajadores la libertad para exponer sus puntos de vista.

5. La intensidad de las quejas por parte de los trabajadores está en función de su no pertenencia a un grupo de trabajo.

Por ello, los administradores no sólo deben planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo como Taylor insistía, sino también integrar en forma constante una organización social humana.

Desde entonces la administración consiste en un reconocimiento de la aportación emocional y social de las personas al trabajo; es decir, su éxito radica en proporcionar las condiciones de trabajo que permitan una cooperación espontánea de los grupos para el logro de los objetivos.

En contraste con Taylor, se asume que las personas no son flojas por naturaleza, la apatía hacia el trabajo tiene distintos orígenes, como puede ser el encontrarse en una atmósfera insatisfactoria.

Al considerar la apatía como resultado de las condiciones de trabajo, Mayo contempló nuevas formas de administración; fue lo suficientemente optimista como para considerar que los administradores podían confiar en los empleados, aumentando su autodeterminación como estímulo para lograr una mayor productividad.

1.6 A.H. Maslow.

Teoría de la jerarquía de las necesidades.

- a) Toda persona se mueve por las necesidades insatisfechas o satisfechas parcialmente.
- b) Las necesidades del ser humano tienen una jerarquía.

- c) Una vez satisfecha una necesidad, deja de ser estímulo.
- d) Cuando se satisface una necesidad, surge otra.

Debido a que no todas las necesidades pueden expresarse de manera simultánea, éstas tienden a agruparse en una estructura que tiene prioridades; así, la motivación de las personas depende de cinco tipos distintos de necesidades; que se disponen jerárquicamente de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta; un nivel cada vez más alto de necesidad se convierte en una fuente activa de motivación sólo cuando las necesidades de nivel inferior han sido satisfechas.

Las personas pueden desplazarse hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía. Cabe aclarar que este modelo no se aplica en todas las circunstancias ni a todas las personas.

Lo que dio importancia a esta teoría fue el reconocimiento que se le dio a las necesidades insatisfechas para motivar la conducta. Es decir, para motivar a los empleados para que con su esfuerzo contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, es necesario hacer posible que satisfagan sus necesidades insatisfechas a través de su trabajo.

La jerarquía es la siguiente:

Necesidades Primarias o biológicas: tienen límites más o menos

precisos que se pueden alcanzar con recursos relativamente elementales.

- a) fisiológicas
- b) de seguridad
- c) de afecto

Necesidades Superiores: No se colman con facilidad, se relacionan con sentimientos y valores morales.

- a) de estima
- b) de autorrealización

Como se puede apreciar, el nivel más básico son las fisiológicas o de subsistencia que se satisfacen con dinero, como son el aire, alimento, vestido, agua, sueño; mientras se encuentran insatisfechas monopolizan la conciencia de las personas y motivarán su conducta.

Sin embargo, una vez satisfechas pierden su poder motivador, y desatan una nueva serie de carencias; es cuando las necesidades de seguridad adquieren poder de motivación. Se refieren a la conservación de la vida y la salud, protección en contra de amenazas o peligros de cualquier clase. Estas necesidades implican un cambio en las prácticas de la administración: pensiones, seguros de vida y de salud, y sistemas de antigüedad.

A continuación surgen las necesidades de afecto o de pertenencia, en las cuales la conducta se dirige a mantener relaciones afectuosas con otras personas. De ahí que una fuente importante de satisfacción sea la creación de grupos informales de trabajo que faciliten la interacción y cooperación entre las personas, produciéndose sentimientos de aceptación y pertenencia que alimentan el hambre de socialización. Hay una transformación de un conjunto de personas en un grupo.

Más allá de las sociales, surgen las necesidades egoístas de estima, que Maslow considera desde dos puntos de vista:

a) Autoestima. Es lo que cada quién piensa y siente de sí mismo; como son la confianza, el autorrespeto, la seguridad en uno mismo y el logro.

b) Reconocimiento. Por parte de los demás, que implica el deseo de ser respetado por otros; las personas se esfuerzan por demostrar habilidad para ganarse el reconocimiento de otros. Aquí se encuentran el status, y el respeto y aprecio de los demás.

La estima puede satisfacerse a través de:

a) Elementos materiales. Para alcanzar un nivel económico y social mayor.

b) Elementos inmateriales. Como son el conocimiento y el ocupar niveles jerárquicos superiores.

Finalmente, al satisfacer la necesidad de estima, surge la última: la de autorrealización, que es un proceso continuo y dinámico para realizar el potencial particular de cada persona. Las personas autorrealizadas son individuos poco comunes que gozan de la vida y ejemplifican las clásicas virtudes humanas, algunas características que Maslow observó entre personas autorrealizadas son las siguientes:

- Tienen percepciones más eficientes de la realidad.
- Se aceptan a sí mismos y a los demás.
- Su conducta es espontánea y natural.
- Se concentran en problemas que están fuera de ellos.
- Gustan de la privacidad.
- Aprecian los placeres básicos de la vida.
- Son profundamente éticos.
- Tienden a ser serios y reflexivos.
- Tienen inventiva y creatividad.
- Se sienten bien dentro de la cultura.
- Experimentan imperfecciones y tienen sentimientos ordinarios.
- Tienen autonomía.
- Conocen el fin al que tienden.

Esta necesidad aparentemente no termina con una satisfacción en el sentido común: conforme más satisfacción obtiene la persona, más imperiosa parece hacerse la necesidad.

1.7 Frederick Herzberg.

Teoría Bifactorial de la Motivación y la Higiene (1959).

Herzberg realizó diversas entrevistas para determinar las circunstancias que provocan sentimientos positivos o negativos acerca del trabajo. Como resultado encontró que hay dos grupos de factores:

a) Factores Motivacionales:

Son derivados de la naturaleza humana, son intrínsecos al trabajo. Cuando la gente habla acerca de situaciones en las que se siente bien o satisfecha, menciona factores inherentes al trabajo mismo:

- Logro
- Reconocimiento de superiores, subordinados y compañeros.
- El trabajo mismo (tipo de tarea que se desarrolla).
- Responsabilidad.
- Progreso.

Contribuyen a satisfacer las necesidades básicas de crecimiento psicológico, logrando un cambio de actitudes: a mayor grado de confianza depositada en el individuo, corresponde una mayor satisfacción. Herzberg denominó motivadores a las fuerzas de satisfacción pues eran necesarias para mejorar el desempeño en el trabajo.

b) Factores higiénicos o de mantenimiento:

Son derivados de la naturaleza animal, se satisfacen por los estímulos del medio ambiente laboral. Si están presentes no afectan el trabajo en sí, evitan la desmotivación; pero si no se controlan pueden generar tanta insatisfacción laboral que repercuta en ausentismo, retardos y hostilidad. Son ejemplos:

- Política y administración de la empresa.
- Supervisión técnica.
- Relación con el supervisor
- Condiciones de trabajo.
- Relaciones con los compañeros.
- La vida personal.
- La relación con subordinados.
- Posición.
- Seguridad.
- Status.
- Seguridad en el puesto.
- Salario.

Tanto los factores motivacionales como los higiénicos, tienen dos características: unipolaridad y no contraposición. La unipolaridad significa que la satisfacción de los higiénicos no colabora en la de los motivacionales y viceversa. La no contraposición significa que la presencia de uno no significa la ausencia del otro.

La satisfacción es afectada por los motivadores y la insatisfacción

por los factores de higiene. Los administradores deben enfrentar ambos, teniendo en cuenta que para incrementar la satisfacción deben enriquecer el trabajo mismo proporcionando mayor sentimiento de responsabilidad, reconocimiento y progreso en cuanto a los factores motivacionales se refiere; y en cuanto a los higiénicos, deben procurar mantener un buen medio ambiente de trabajo para evitar la insatisfacción.

Comparando las ideas de Maslow y Herzberg tenemos que los motivadores se relacionan con la satisfacción de necesidades de alto nivel: estima y autorrealización. Los factores de higiene, a su vez contribuyen a la satisfacción de necesidades de bajo nivel: fisiológicas, de seguridad y de afecto.

Así, los factores de higiene no pueden motivar, mientras que los motivadores sí debido a que satisfacen necesidades que están satisfechas en menor medida para muchos empleados.

1.8 Douglas Murray Mc. Gregor (1906-1964).

Representa el papel del científico de la conducta en el desarrollo de enfoques para una administración eficaz, resumiendo los contrastes de la administración científica y de las relaciones humanas; denominó teoría X a las suposiciones tradicionales y teoría Y a las contrastantes.

Teoría X:

1. Al ser humano promedio le desagrada en sí el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo. La administración es responsable de la organización de todos los elementos productivos de la empresa.

2. Debido a ese rechazo por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas que inviertan un esfuerzo adecuado al logro de los objetivos de la organización.

3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y desea, ante todo, seguridad.

4. La creatividad en cuanto a la solución de problemas es escasa en la mayoría de las personas.

5. A los individuos es necesario controlarlos estrechamente a fin de que cumplan sus obligaciones laborales.

6. La motivación se da solamente en los primeros niveles de necesidades (fisiológicas y de seguridad).

Conclusión: Las personas deben ser profesionales y amenazadas para hacer su trabajo.

Se debe contar con una administración dura y fuerte, donde

todos los métodos para dirigir la conducta implican coerción y amenaza para controlar y presionar a los empleados.

Teoría Y:

1. El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar porque al ser humano promedio no le desagrada por naturaleza el trabajo.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener esfuerzos tendientes al logro de los objetivos de la organización; las personas ejercerán autodirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que están comprometidos.

3. El compromiso con los objetivos de la organización están en función de las recompensas asociadas con su logro.

4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de ingenio y creatividad en la solución de problemas de una organización, está distribuida entre la población en forma amplia y no reducida.

6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, se

utilizan sólo parcialmente las potencialidades intelectuales del ser humano promedio.

Conclusión: Las personas tienen un potencial creativo y de responsabilidad que, debidamente orientado, permitirá su máximo desarrollo.

La administración debe generar las condiciones de trabajo que permitan el desarrollo del potencial de los trabajadores como por ejemplo la delegación de responsabilidad y mayor participación.

1.9 David Mc. Clelland.

Identificó tres necesidades de grado superior o adquiridas socialmente: afiliación, poder y logro. Su importancia radica en que están conectadas con formas identificables de conducta, que pueden aumentar o reducir las oportunidades de éxito en el trabajo.

1. Afiliación:

Se asemeja a lo que Maslow denominó afecto; y se puede definir como toda preocupación referente a establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otras personas. Es el estilo de administración menos efectivo porque son personas volubles e inconsistentes, y no están dispuestos a tomar decisiones que puedan llegar a causar descontento. Algunas conductas

afiliativas son:

- Intentan tener buenas relaciones con los demás.
- Prestan atención a las personas y sus sentimientos.
- Gustan de la compañía de otros.
- Hacen hincapié en la coordinación entre departamentos.
- Integran los esfuerzos de todos los miembros.

2. Poder:

Engloba aquellas tendencias a manifestar un comportamiento dirigido a influir, dominar y controlar recursos y personas; puede ser considerado como una clase especial de necesidad de estima, pues se refiere a las relaciones con las personas y a la posición. Su meta es "sentirse poderoso"; manifestándose en dos estilos de administración:

a) Poder personal. Los administradores luchan por ser dominantes, influir sobre otros, evocar una gran lealtad personal, pueden ser impositivos e interferir en el trabajo de sus subordinados por la necesidad personal de dominar. Tienden a ser menos claros y desarrollan un menor sentido de responsabilidad en los subordinados.

b) Poder institucional o social. Los administradores buscan posición para influir, canalizan su esfuerzo en el influjo sobre otras personas por un compromiso interpersonal para efectuar lo que requiere la tarea. Son bastante inhibidos en la dominación

personal que salga de los requerimientos del trabajo.

3. Logro:

Puede compararse con la necesidad de autorrealización; se manifiesta como una preocupación intensa por el mejoramiento, la fijación de metas difíciles y la lucha por lograrlas, así como la obtención de retroalimentación sobre su desempeño. La necesidad de logro se asocia con un mejor desempeño, pero también va ligada a una insatisfacción cuando el trabajo carece de retos, retroalimentación y reconocimiento.

Algunas características son las siguientes:

- Fija metas desafiantes para sí mismo.
- Hace un gran esfuerzo por lograrlas.
- Aprecia y utiliza la retroalimentación sobre su desempeño.

1.10 Teoría de las expectativas. Vroom.

Establece que la motivación es el resultado de los frutos que se desean obtener y la estimación personal de la acción que conducirá a ellos; es decir, si una persona desea algo intensamente y le es probable obtenerlo, la persona intentará adquirirlo.

Ayuda a los administradores a visualizar el proceso mediante el cual las necesidades se combinan con el esfuerzo, el desempeño

y la recompensa para producir cierto grado de fuerza motivacional.

La importancia de los procesos radica en la inhabilidad de las necesidades aisladas para motivar la conducta. Pero la motivación para lograr algo será mayor o menor dependiendo de las expectativas acerca de la probabilidad de que las acciones conduzcan al resultado que se desea.

De esta manera, las necesidades se combinan con las expectativas de oportunidades de éxito en una determinada situación. Esta combinación de necesidades y expectativas es lo que produce un cierto nivel de motivación.

Así, mientras las teorías sobre necesidades se concentran en lo que motiva, la teoría de las expectativas, al enfocarse al proceso, sugiere la forma como se desarrolla la motivación; revelando porque algunas personas no se esfuerzan para satisfacer aquellas necesidades que sienten con mayor fuerza.

Por lo anterior, los administradores deben hacer posible que los empleados vean que su esfuerzo puede dar como resultado recompensas que satisfagan sus necesidades.

1.11 Dr. Carlos Llano Cifuentes.

Establece que en toda organización hay dos tipos de personalidades: primus y secundus; ambos son egoístas, pero de distinta clase.

Primus:

Quiere crecer manteniendo a los demás detrás de sí para que le ayuden en el logro de sus objetivos y realizaciones. Busca demostrar que puede hacer las cosas, ser reconocido, tener poder, status y seguridad en el corto plazo; tiende a ser diligente, predominando en él las tendencias desiderativas.

Los bienes exclusivos del primus:

- Posesión de bienes materiales.
- Posición social: status.
- Poder sobre otros.
- Preponderancia sobre los demás.
- Prestigio
- Popularidad.

Secundus:

Promueve o hace crecer a los hombres que realizan el trabajo; lo importante es que se logren las cosas, no quién las hace. Busca a la persona que pueda hacer mejor la tarea, para el desarrollo de la organización, inspira confianza en sí mismo y en los demás, y busca la seguridad en el largo plazo. Tiene el riesgo de caer en la vagancia por delegar demasiado. Predominan en él las tendencias efusivas, es decir a compartir los bienes que se tienen.

Los bienes inclusivos del secundus son:

- Inclusión.
- Asociación
- Integración
- Subsistencia.
- Seguridad.
- Salud.
- Sabiduría.
- Servicio.
- Ser.

Se piensa mucho que la motivación es una técnica que se puede aprender en los libros; y en realidad es mucho más que eso: "lo más importante para motivar a otros será dentro de nosotros mismos. Lo más importante no es saber cómo motivar; lo más importante reside en los motivos que tenemos para mover a otros" (3).

De lo anterior se concluye que la dirección de hombres no es una técnica que se aprenda, es un asunto personal de quien dirige, que implica respaldar las órdenes con razones válidas.

1.12 La teoría Z. Fernando Corominas, Juan Antonio Pérez López.

La historia del desarrollo del ser humano ha pasado por tres eras:

La primera era caracterizada por la lucha del hombre por la subsistencia, por el tener. La segunda era, es la lucha por el saber; por ello ha sido denominada por muchos la "Era de la Sociedad Industrial"; esta época está vinculada con la inteligencia del hombre. La tercera era, se está iniciando, es la etapa denominada del "bien-ser", la etapa de los valores humanos, donde el primer plano lo ocupa la libertad del hombre en una sociedad caracterizada por la falta de valores, el desempleo, la corrupción, la falta de recursos y la inseguridad.

En base a lo anterior, el hombre tiene tres razones para trabajar, es decir, hay tres niveles de motivación:

- Extrínseca: subsistencia en el ámbito del tener; el hombre tiene la necesidad de cosas materiales. Son ejemplos el comer, el vestir, y la habitación. El empleado que se encuentra motivado por el tener, es una persona cuyo oficio requiere un nivel de aprendizaje muy bajo, y la única razón para realizar su trabajo es el dinero.

- Intrínseca: hay una necesidad del desarrollo intelectual en el ámbito del saber, de incrementar la cultura, la ciencia, el arte, el poder; es el campo de la inteligencia. Esta motivación está dominada por el ego, lo más importante es el yo. La remuneración no tiene importancia en este nivel, ya que la satisfacción personal de llevar a cabo la tarea es razón suficiente para realizarla.

- Trascendente: esta motivación se mueve por la necesidad de dar o darse, es una actitud de servicio; cubriendo necesidades de la voluntad. Son ejemplos de esta motivación la necesidad de la amistad, la lealtad y el amor.

1.13 El desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional ataca un proceso educativo dentro de las organizaciones para lograr su desarrollo, para lo cual tiene que producirse un cambio. Pero no cualquier cambio es bueno: puede haber crecimiento con o sin desarrollo y viceversa. El crecimiento es cuantitativo, es una dirección; mientras que el desarrollo implica perfeccionamiento, evolución y avance hacia la optimización, es decir, es un aumento de la capacidad y del potencial.

El Desarrollo Organizacional se puede definir como: "un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de la organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento". (4)

Es un enfoque de la totalidad del sistema, el objetivo de cambio es la organización y no sus miembros en los individual; ya que por lo general, el segundo es consecuencia del primero. Este sistema tiene tres subsistemas:

- Técnico.

- Administrativo.
- Humano.

El Desarrollo Organizacional es útil cuando el cambio que se precisa es fundamental, es decir, que se presenten problemas de la misma clase con regularidad, haya una disminución en el estado de ánimo, o bien cuando se utilizan técnicas para incrementar la productividad y ésta decae. Para implantar el Desarrollo Organizacional, el cambio tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Responder a una necesidad real de cambio, sentida por el cliente.
- Incluir al cliente en la planeación y puesta en obra del cambio.
- Inducir el cambio en la cultura de la organización.

Predecesores del Desarrollo Organizacional:

1. Entrenamiento en sensibilización:

Es un proceso de debates entre pequeños grupos, en los que la fuente primordial de información para aprender es el comportamiento de los propios miembros del grupo. Cada uno de los participantes recibe retroinformación por parte de sus compañeros, acerca de su comportamiento.

2. Sistemas Sociotécnicos:

Aunque en cualquier esfuerzo encaminado al cambio organizacional se toman en cuenta los tres subsistemas, el Desarrollo Organizacional se inclina al social, es decir, a las personas que interactúan recíprocamente para realizar las tareas.

3. Encuesta de Retroalimentación:

Son estudios basados en cuestionarios para el diagnóstico organizacional. Tiene dos pasos:

a) Captación de datos mediante cuestionarios para determinar la percepción que tienen los empleados de ciertos factores.

b) Retroinformación: dar a conocer sistemáticamente los resultados del estudio a quienes se les aplicó el cuestionario. Sistemáticamente significa que la retroinformación se lleva a cabo por fases: fluyendo en forma descendente y luego dentro de las unidades funcionales.

1.13.1 Características del Desarrollo Organizacional.

1. El Desarrollo Organizacional se concentra en el lado humano de la organización.

2. Los cambios buscados son en base a la exigencia de la organización.

3. Se basa en la estrategia educativa.
4. Debe haber un agente de cambio, interno o externo. El agente de cambio es un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano.
5. Implica que entre el agente de cambio y el sistema cliente, exista cooperación, confianza mutua y un alto grado de influencia recíproca.
6. Que el agente de cambio comparta su filosofía social y su conjunto de metas normativas.

Los profesionales del Desarrollo Organizacional se clasifican según el enfoque que se les de en:

- a) Contingente: los profesionales sólo facilitan el cambio y no el enfoque que se dará.
- b) Normativo: al inicio sólo es facilitador, pero al poco tiempo inicia recomendaciones al sistema cliente.

Un principio del Desarrollo Organizacional es que cualquier consultoría se debe comenzar por aquello que el cliente considere que es el problema.

1.13.2 Elementos Fundamentales para el proceso del Desarrollo Organizacional.

I. Valores,

Son los principios que deben existir para regir el comportamiento de la organización. Los valores del Desarrollo Organizacional son:

- Considerar al ser humano como un conjunto de necesidades a satisfacer, tanto en su vida individual como en su trabajo.
- Creer que el ser humano es un ente que puede desarrollar todas sus potencialidades.
- Buscar impactar resultados.
- Perseguir que el ser humano tenga influencia directa en su trabajo.

II. Proceso del Desarrollo Organizacional.

1. Recopilar datos.

2. Diagnosticar mediante la realización de:

- Entrevistas individuales y grupales.
- Observación.
- Análisis.

- Organización de los datos captados.
- 3. Definir el problema al analizar los datos obtenidos.
- 4. Proponer el proceso de solución.
- 5. Intervenir.

III. Tecnología.

- 1. Diagrama causa efecto.
- 2. Diagrama de Pareto.
- 3. Medir las necesidades de entrenamiento en la gente.
- 4. Visión general del trabajo en equipo.

1.13.3 Recopilación de datos.

La recopilación de datos es fundamental ya que desempeña una doble labor:

- a) Por sí sola ayuda al sistema.
- b) Permite hacer planes para mejorar cosas de más trascendencia.

Técnicas para obtener información:

1. Cuestionario:

Es indirecto, concreto, escrito e impersonal. Tiene las ventajas de llevar menos tiempo en su aplicación, abarcar más gente y estandarizar los resultados.

2. Entrevista:

Es directa y personal, su principal ventaja es la evaluación de la actitud del entrevistado.

3. Espejo organizacional:

Es muy directo, permite al que da el servicio ver y participar activamente en la recopilación e interpretación de datos.

1.13.4 En dónde intervenir.

1. Discrepancias.

Analizar las diferencias entre la realidad y lo que debería ser.

2. Teoría.

Comparar la realidad contra la teoría académica de los libros.

3. Procedimientos.

¿Cómo se están haciendo las cosas? Aquí existen dos problemas:

- La ceguera de taller: acostumbrarse a hacer las cosas como siempre se ha hecho.
- Que no exista una crítica a lo que se está haciendo.

4. Relaciones Interpersonales.

Analizar las repercusiones que tiene lo que hace cada departamento.

5. Experimentación.

Crear laboratorios en la empresa para poner a trabajar las ideas.

6. Dilemas.

Generar alternativas para prever los cambios futuros.

7. Perspectivas.

Proyectar situaciones reales a futuro y ver qué es lo que se necesita implementar.

8. Estructura de la organización.

9. Cultura.

Intervenir en los sistemas de creencias, actitudes y valores de la organización.

1.13.5 Modelos de cambio.

1. Modelo de Kurt Lewin (1985).

Establece que en cualquier organización hay que tomar en cuenta lo siguiente:

1. Hay un determinado nivel de eficiencia de la gente.
2. Hay fuerzas impulsoras que ayudan a mejorar ese nivel de eficiencia.
3. Hay fuerzas restrictivas que obstaculizan el mejoramiento. Si no se eliminan, se comprimen como resorte y regresan a su estado original con más fuerza.

Hay tres pasos para eliminar esas fuerzas restrictivas:

1. Descongelar el nivel actual de comportamiento. Son una serie de sesiones de capacitación gerencial para entender el por qué de las cosas.
2. Encausar: emprender la acción que cambiará el sistema social, para llevarlo de su nivel original de comportamiento a uno nuevo.
3. Recongelar: establecer un proceso que refuerce la nueva actitud.

11. Modelo de Lippit, Watson y Westley (1958). Fases del cambio planeado.

Amplia los tres pasos de Lewin a cinco fases:

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio (la descongelación de Lewin).

2. Establecimiento de una relación de cambio.

3. Trabajo para lograr el cambio (encausar).

4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación).

5. Logro de una relación terminal.

1.13.6 Situaciones de Fracaso y Éxito en programas de Desarrollo Organizacional.

Situaciones de Fracaso:

1. Que exista discrepancia entre lo que se dice y lo que se hace.

2. Que se tengan programas de actividades sin bases sólidas.

3. Que haya confusión de fines y medios.

4. Que se piense en el corto plazo.

5. Que no haya una conexión entre los esfuerzos de cambios de tecnología, y los de la gente.
6. Que se tenga una dependencia excesiva de ayuda externa o interna.
7. Que haya una brecha entre los esfuerzos de arriba y los de abajo.
8. Que se intente hacer un cambio en una organización demasiado antigua.
9. Que se confundan a las buenas relaciones con un fin.
10. Que se busquen recetas sin adecuarlas a las necesidades.
11. Que se aplique inadecuadamente un plan.

Condiciones de Exito:

1. Que haya una presión de la dirección para la acción.
2. Que se diagnostiquen los problemas.
3. Que haya una experimentación de nuevas formas de hacer las cosas.
4. Que los resultados positivos ayuden a reforzar.

5. Que haya un líder.
6. Que haya una real cooperación entre la línea y el staff.
7. Que se esperen resultados a largo plazo.

1.14 La Calidad Total.

1.14.1 Generalidades.

Para comprender qué es la Calidad Total, a continuación se resumen las principales diferencias y similitudes con el Desarrollo Organizacional.

1. El Desarrollo Organizacional no tiene un sistema; se lleva en base a los sentimientos de quien lo realiza. El proceso de Calidad Total sí tiene un sistema.
2. El Desarrollo Organizacional se enfoca a un cambio planeado en toda la organización: en los aspectos humano, técnico y administrativo; mientras que la Calidad Total se enfoca a un cambio cultural planeado del factor humano.
3. El Desarrollo Organizacional se aplica de manera general en la organización, es decir, no enfatiza el trabajo con la gente que es el recurso más importante de la empresa. El proceso de Calidad, en cambio, se enfoca a los valores.

4. El Desarrollo Organizacional busca el cambio en forma general. La Calidad Total es un proceso permanente que busca buenos hábitos; es proceso porque es una secuencia de pasos que no termina.

1.14.2 Definición de Calidad Total.

Es un proceso permanente que busca buenos hábitos, trabaja en base a valores enfocándose al factor humano; por lo tanto, es un cambio cultural planeado de la gente con un sistema. Busca que la gente reconsidere sus valores, porque cuando se tiene un valor, la gente muestra interés en él, su actitud cambia, su comportamiento se enfoca a ello hasta que se convierte en un hábito.

Los cuatro principios absolutos de la Calidad Total.

1. Definición de calidad.

Antes: lo bueno.

Ahora: cumplir con los requisitos del cliente.

2. Sistema.

Antes: sistema correctivo.

Ahora: sistema preventivo: aclarar los requisitos del cliente, asegurarnos de hacer las cosas bien.

3. Estándar de realización.

Antes: así está bien.

Ahora: cero defectos.

4. Medición.

Antes: índices.

Ahora: precio de incumplimiento.

1.14.3 Condiciones para el éxito del cambio cultural.

1. Que exista la necesidad de cambio.
2. Que la alta dirección entienda el cambio y se comprometa.
3. Que el cambio sea planeado, dirigido y evaluado por la dirección, vía retroalimentación; es decir, dar a conocer los resultados.
4. Que exista una filosofía y política que indique los valores de la organización.
5. Que haya una estructura y un proceso.
6. Que involucre a todo el personal.
7. Que se entienda que a largo plazo.
8. Que exista un clima de trabajo agradable.

9. Que exista un ambiente de colaboración, más que de competencia.
10. Que se tenga un buen liderazgo.
11. Que exista un plan de educación para la gente: explicarles qué se espera de ellos, definir sus metas y obligaciones.
12. Que se de reconocimiento.
13. Que se analicen las relaciones con los clientes internos y externos.
14. Que se reconozcan los errores y se tomen medidas correctivas inmediatas.
15. Que se fijen objetivos muy concretos.

1.15 Kaizen: Mejoramiento continuo.

El Kaizen es la nueva modalidad japonesa que implica un mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo; es un mejoramiento progresivo que involucra a todos los miembros de una organización. Supone que una nueva forma de vida merece ser mejorada de manera constante.

Kaizen implica los siguientes conceptos:

- Orientación al cliente.
- Control total de la calidad.
- Círculos de control de calidad. Son pequeños grupos que desempeñan voluntariamente actividades del control de calidad.
- Sistemas de sugerencias.
- Automatización.
- Disciplina en el lugar de trabajo.
- Mantenimiento total productivo.
- Mejoramiento de calidad.
- Justo a tiempo.
- Cero defectos.
- Actividades en grupos pequeños.
- Relaciones cooperativas trabajadores - administradores.
- Mejoramiento de la productividad.
- Desarrollo de nuevos productos tomando en cuenta la información del cliente.

En cuanto al sistema de sugerencias, cabe recordar lo importante que es tomarlas en cuenta y otorgar recompensas en base a los esfuerzos realizados tomando como base criterios predeterminados. Hay que hacer visible el interés que muestran los empleados, como por ejemplo, poner las sugerencias en la pared del lugar de trabajo.

Además, es muy diferente el llevar a cabo un estándar impuesto por la administración al establecido por voluntad propia del trabajador.

La clave del cambio de la actitud está en tomar en cuenta la participación; si la sugerencia no puede ser implementada, la administración debe explicar la razón.

1.15.1 Orientación al proceso.

Busca generar una forma de pensamiento orientada al proceso, desarrollando estrategias que aseguren un mejoramiento continuo que involucre a todas las personas de la organización.

Es muy importante recalcar que al estar orientada al proceso, se revisa el desempeño de los empleados, enfatizando los factores de la actitud. No se orienta a los resultados porque cuando las utilidades son el criterio más importante para el éxito, es probable que una empresa pueda permanecer sin cambio durante mucho tiempo. El triunfo no lo es todo ni tampoco lo único que cuenta.

Criterios "P" orientados al proceso.

Es una visión a largo plazo ya que se dirige a los esfuerzos de las personas. Son buenas herramientas administrativas porque atienden a la naturaleza humana; pero se corre el riesgo de que la administración pueda perder nuevas ideas e innovaciones. En México no funciona porque se necesita paciencia.

Un director orientado por criterios "P" está interesado en:

- disciplina
- administración del tiempo
- desarrollo de las habilidades
- participación y compromisos
- moral
- comunicación
- compromiso

En pocas palabras, orientado a las personas.

Criterios "R" orientados a resultados.

Son más directos y a corto plazo, son resultados que pueden significar dinero ahorrado.

1.15.2 La diferencia entre las empresas japonesas y las occidentales.

Empresas japonesas:

Tienen un progreso con enfoque gradual, por lo tanto sus resultados no son vistos de inmediato; es un proceso continuo. No requiere necesariamente una tecnología avanzada, pero sí un esfuerzo constante y dedicación para mantener y mejorar los estándares, es decir, es necesario el esfuerzo personal de todos; por eso, invertir en "Kaizen", es invertir en personas.

La Calidad Total de la empresa es función de la calidad de

las personas que en ella trabajan. Tiene, por tanto, un enfoque humanista que exige la participación de todos; se debe recompensar el esfuerzo. Se puede aplicar a cualquier empresa ya que es inherente a la naturaleza humana el deseo de mejorarse. No reemplaza ni excluye a la innovación, sino que se complementan. El esfuerzo se orienta a las personas, su efecto es a largo plazo y sin dramatismo.

Empresas occidentales:

Tienen un progreso con enfoque de gran salto hacia adelante; innovación que se mira como grandes cambios en el adelanto tecnológico. La innovación es dramática, es un fenómeno de una sola acción a corto plazo. Requiere por lo general de una tecnología altamente sofisticada una enorme inversión.

Este enfoque de la innovación se ha acentuado por el creciente énfasis en los controles financieros y de contabilidad. No hay una filosofía de mejoramiento, sólo se premian los resultados.

Si hacemos una comparación entre los estilos de administración japonesa y norteamericano, se obtendría el siguiente resultado:

En las organizaciones japonesas, el empleo es de por vida, el proceso de evaluación y promoción es lento, las carreras no son especializadas, hay mecanismos implícitos de control, el proceso de toma de decisiones es colectivo, por lo tanto

la responsabilidad es colectiva, y finalmente, hay un interés integralista. Para los japoneses, la gente es el recurso más importante. En cuanto a las empresas norteamericanas, basta con decir que es lo contrario a este párrafo.

1.15.3 Implicaciones del Kaizen.

La principal preocupación es con respecto a la calidad de las personas, porque la empresa capaz de lograrla está a la mitad de la producción de artículos de calidad.

Por la importancia que dan a las personas, Kaizen establece que hay tres bloques en la base de toda empresa:

- hardware
- software
- humanware

El control de calidad es definido como el sistema de medios para producir bienes o servicios que satisfagan al cliente, lo que requiere de la cooperación de todos.

Para el logro de la calidad es necesario tener:

- Apoyo de la dirección.
- Buenas relaciones entre trabajadores y administración.
- Capacitación.

- Oír al cliente, conocerlo y visitarlo; es el juez de la calidad.
- Elementos a administrar: calidad, tiempo de entrega, seguridad, costo y moral de los empleados.
- Llegar a la raíz de los problemas.
- Comunicación abierta e ininterrumpida.
- Creación de una atmósfera y cultura cooperativas.

En cuanto al último punto, la creación de una atmósfera y cultura cooperativas, se necesita:

1. Mejorar las relaciones individuales.
2. Enfatizar en el entrenamiento y educación de los trabajadores.
3. Desarrollar líderes informales.
4. Formación de actividades de grupos pequeños.
5. Apoyo y reconocimiento de los esfuerzos de los empleados.
6. Esfuerzo para hacer del lugar de trabajo, el lugar donde los trabajadores lleven a cabo sus metas.
7. Llevar la vida social al lugar de trabajo.
8. Entrenar a supervisores para comunicarse mejor con los

trabajadores y crear participación personal.

9. Cuidar la disciplina.

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

1. WERTHER William B., KEITH Davis; "ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS"; Editorial Mc Graw Hill; Segunda Edición; México, 1987; p.6.
2. ALBRECHT Karl; "LA REVOLUCION DEL SERVICIO"; Editorial Legis; Primera Edición; Colombia, 1990; p.84.
3. LLANO C. Carlos; "ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA"; Editorial Limusa; Segunda Reimpresión; México, 1986; p.238.
4. WARNER Burke; "DESARROLLO ORGANIZACIONAL"; Editorial SITEA; Primera Edición; México, 1988; p.12.

**CAPITULO 2: LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN UN
PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO.**

2.1 Generalidades.

"Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupadas en cualquiera de las actividades de la organización". (1)

Como se vio en el capítulo anterior, una empresa es una realidad viviente que se adecúa a los cambios que la sociedad experimenta; en la época actual de alta competitividad, se debe estar convencido que el medio para sobrevivir es la calidad.

La calidad del producto o servicio está en función de la calidad de las personas que trabajan en la empresa. Así, el control total de la calidad es una filosofía humanista de la administración porque gira en torno al factor humano, ya que éste es el origen de la calidad misma.

El interés de la empresa debe enfocarse a procurar el bienestar de sus empleados, lograr que éstos se sientan satisfechos, para que participen: mejores personas integran mejores organizaciones.

La dirección por calidad implica que la organización debe orientarse más a las personas y no únicamente a los resultados; ya que cuando éstos últimos son considerados, se enfatizan los controles y se trabaja en base a recompensas financieras; a diferencia de pensar en los esfuerzos, para apoyar a la gente, orientarla, y suprimir factores de miedo.

2.2. El clima organizacional.

El clima organizacional se define como "el conjunto de características que describe a una organización y que distingue a esa organización de otras; son relativamente duraderas y tienen influencia sobre la conducta de las personas en la organización".

(2).

En otras palabras, es el ambiente humano en el que se desenvuelve la persona. Este ambiente es producto del trato que se recibe, de las políticas de alta dirección, de la filosofía y valores de la empresa.

Medición del clima organizacional.

La mayoría de las empresas lo miden a través de diagramas de perfil del clima, con el fin de tener una evidencia objetiva de los elementos fuertes y débiles del mismo.

1. El modelo de Litwin y Stringer considera las siguientes variables:

- estructura
- responsabilidad
- recompensas
- riesgo
- calor humano

- apoyo
- normas
- conflicto
- identidad.

2. El modelo de Rensis Likert mide:

- procesos de liderazgo
- fuerzas motivacionales
- comunicación
- procesos de integración e influencia
- toma de decisiones
- fijación de metas
- control.

El clima organizacional es importante porque impacta en:

- La productividad.
- La rotación del personal.
- El medio ambiente interno.
- La motivación, satisfacción y desempeño de las personas.
- Expectativas.
- Grado de confianza.
- Responsabilidad.

Dentro de este clima hay fuerzas de desintegración:

- Problemas de la capacidad para desempeñar un puesto, ya sea por incapacidad o por exceso de ella.

- Atractividad de la organización: es el sistema informal, qué tan sano es el ambiente, que no haya hostilidad social.
- Falta de oportunidad de desarrollo.
- Duplicación de tareas por falta de definición de ellas.
- Confusión en el diseño de puestos. Las responsabilidades no son claras.
- Barreras en la comunicación, causada por diferencias de personalidad de jefe y subordinado, estructura, lenguaje y barreras culturales.
- Ausencia de políticas o falta de claridad en las mismas.
- Subjetividad en el establecimiento de la autoridad y apreciación de resultados.
- Deshumanización del trabajo: no se toma en cuenta el esfuerzo humano, lo que da como resultado ineficacia en las órdenes y desobediencia.
- Conflicto y ambigüedad de funciones.
- Apoyo inadecuado a las tareas.

Para lo anterior hay mecanismos de integración:

1. Relación puesto - persona.

- Debe existir una identidad entre ambos, la persona debe tener vocación para el puesto.
- Equilibrio entre la tecnificación y la humanización del puesto.
- Debe haber flexibilidad por parte de ambos porque hay un dinamismo en las organizaciones.

2. Roles que debe ejercer el jefe en la relación jefe subordinado:

- Conocimiento de la autoridad, sus límites y fines: bien común.
- Objetividad en la relación con el subordinado.
- Desarrollar cualidades de líder.
- Motivar a los subordinados.
- Desarrollar una capacidad de comprensión.
- La relación hacia el subordinado es de desarrollo y ayuda.

3. Roles que debe ejercer el subordinado para lograr una integración:

- Conocimiento de sus responsabilidades para que trascienda en su trabajo.

- Aceptación de que está subordinado a un orden que busca el bien común.
- Aceptación de que el superior busca el bien común y ejerce hacia él justicia social.
- La relación hacia el jefe es de solidaridad.

Estrategias para trabajar hacia la integración:

1. El esclarecimiento de los requisitos generales del trabajo. El ocupante del puesto debe ser quien los defina y delimite, y conjuntarlo posteriormente con el jefe ya que éste es el que tiene una visión general de los objetivos de la empresa.

2. Fijación de metas concretas para un período limitado. Debe ser llevado a cabo por el subordinado, ya que en la medida que se hayan fijado por él, mayor será su compromiso.

3. El desarrollo administrativo.

Entre fijación de metas y valorización de resultados, el jefe debe dar apoyo e interés al subordinado para lograr el desarrollo de éste.

4. Valorización de resultados.

No debe ser sólo al final, sino establecer una serie de puntos de revisión para analizar los métodos, medios y resultados para rectificar cualquiera de ellos, incluso los objetivos finales.

La calidad de vida en el trabajo es el barómetro de la cultura y el clima organizacional, definida en función de las percepciones de los empleados; una alta calidad de vida en el trabajo incluye los siguientes puntos:

- Un trabajo que vale la pena hacerlo porque está bien valorado.
- Condiciones de trabajo seguras y sin temores.
- Remuneración y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el empleo.
- Supervisión competente.
- Retroinformación sobre el rendimiento en el trabajo.
- Oportunidades de aprender y progresar en el trabajo.
- Posibilidad de progresar por méritos.
- Clima social positivo.
- Justicia.

La Armonía Interior:

La base de toda armonía es la comunicación, ya que la cooperación está en función de un buen entendimiento y una buena actitud.

La Armonía Exterior:

Se refiere a la armonía en el mercado: sociedad, accionistas y proveedores. Es el resultado de la anterior. El mercado no es rígido ni limitado, estar en armonía con él, significa descubrir las necesidades latentes del mercado y adaptar el

producto o servicio a dichas necesidades. cuando una empresa está en armonía con la sociedad, el potencial de crecimiento es ilimitado.

2.3 La energía humana.

La energía es fundamental para cualquier forma de vida, es base de la creatividad y estimula la innovación. Cuando la energía es puesta bajo control, enfocada en una dirección y orientada hacia el trabajo productivo, genera intensidad.

Las personas son un depósito inagotable de talento y energía tanto física como mental y psicológica. La clave de cualquier dirección está en saber utilizar al máximo ese potencial de energía humana, y eso se logra motivando a la gente para que despliegue esa energía en favor de su trabajo; ya que en la medida que sientan que son parte de un esfuerzo colectivo, dedicarán mayor parte de su energía a la empresa.

Todas las energías deben ser aprovechadas por la organización, controladas por la autoridad y encauzadas a través de sistemas para alcanzar los objetivos deseados.

Esta energía se transforma en actuación cuando se tiene una actitud positiva hacia el trabajo y hacia la vida, cuando se tiene una razón para hacer las cosas. Pero ¿cómo lograr en los empleados una actitud positiva?

2.4 La actitud.

Es altamente personal y sensible que ninguna fuerza puede cambiar, es responsabilidad de cada quién. Es la manera como se comunica el humor a los demás, así como la disposición; es el producto de cómo se ven mentalmente las cosas; no es estática, sino por el contrario, sumamente dinámica.

Una actitud positiva tiene las siguientes ventajas:

- Proporciona mayor entusiasmo y energía.
- Mejora la creatividad.
- Es parte de la personalidad: una actitud positiva es el activo más poderoso para cualquier personalidad.

La actitud y el éxito profesional.

Tanto en el ambiente de trabajo como en la vida personal, la diferencia la marca la actitud. Construir y mantener sanas relaciones con superiores y compañeros es la clave para tener éxito en una organización, aunado a un conocimiento sólido y buenas habilidades para el puesto.

La actitud positiva se expresa y se hace sentir a los demás antes de mencionar cualquier palabra; buenas relaciones humanas es la clave del éxito, y gran parte de ellas es la actitud.

Quienes quieren más de su carrera profesional reconocen la

importancia de la calidad de las relaciones humanas; siendo las relaciones de trabajo las más frágiles y que requieren de especial cuidado.

Actitud y Liderazgo.

Los directivos que saben como construir una actitud positiva entre sus empleados, logran incrementar más la productividad. Ellos cuentan con tres técnicas para desarrollar una actitud positiva:

- Reconocer los éxitos.
- Felicitar regularmente los logros.
- Tener un Director positivo.

2.5 Fuerzas y situaciones desmotivantes en el ser humano:

Algunas ocasiones la gente puede sentir que:

- Su trabajo pertenece a la empresa.
- Hace sólo lo que se le ha dicho, en lugar de demostrar responsabilidad y autonomía.
- Su trabajo no es trascendente, en vez de sentir que cuenta para algo en la empresa.
- No sabe qué tan bien hace su trabajo.
- Siempre tiene que callar, a diferencia de poder comunicar lo que piensa.
- Su trabajo es distinto a lo que como persona es, en vez de sentir que el trabajo es parte de él.

- Tiene poco o nada de control en su trabajo.

Algunas situaciones que provocan los sentimientos anteriores pueden ser:

- Confusión, ya sea en definición de objetivos, metas, etc.
- Falta de confianza en uno mismo.
- No ser escuchado.
- No tener tiempo para resolver los problemas.
- Políticas burocráticas.
- Alguien resuelve los problemas por uno.
- No hay tiempo para trabajar en asuntos más importantes y de mayor consecuencia.
- Tener un jefe que toma como propias las ideas de otro.
- Falta de recursos para hacer bien el trabajo.
- Simpleza del trabajo que se hace, a tal grado que no se le encuentra sentido al hacerlo.
- Las personas son tratadas como partes intercambiables.

Cómo se demuestran esos sentimientos:

- A la gente no le motiva nada intrínseco al trabajo.
- Sólo se preocupa por sus vacaciones y prestaciones.
- Actitud general de hacer lo mínimo indispensable.
- Sólo estar pendientes de la hora de salida.
- No asumen mayores responsabilidades.
- Nadie se da un poco de tiempo para mejorar.

2.6 Cómo motivar al personal para impulsarlo a tener una actitud positiva.

1. Mantener la autoestima, dedicando más atención personal a la gente en todos los niveles, que se sientan como en familia porque son tratados como individuos.

2. Mejorar la calidad de los productos y servicios.

3. Incrementar el nivel de educación de la gente y enseñarle nuevas destrezas. La capacitación, independientemente de las habilidades propias de la persona, mejora el nivel de las destrezas necesarias para expresar dichas habilidades; y es la formación académica la que mejora el nivel de las habilidades mismas. Es decir, con la capacitación se perfeccionan los medios de expresión, con la formación académica se mejora la persona.

4. Ofrecer incentivos en función al esfuerzo y no sólo en base a los resultados.

Tipos de incentivos:

a) Incentivos materiales.

Su principal limitación radica en su relación exclusiva con el rendimiento y no con la persona misma.

Necesitan reflejar un rendimiento real por lo que sirven en aquellas áreas donde es posible medir el rendimiento y premiar

el buen resultado. No necesitan ser muy grandes, sino realizarlos oportunamente; a la gente lo que le interesa es que la dirección haya observado su esfuerzo y trabajo.

b) Incentivos sociales.

Se refieren a la aprobación social, como son el reconocimiento y atención del jefe, compañeros y subordinados. Lo importante es que los empleados perciban un desafío para su carrera en la oferta de un servicio excelente.

c) Incentivos psicológicos.

La organización muestra su mayor potencial cuando los individuos liberan sus energías psicológicas en busca de su propio crecimiento personal que se realiza a través del trabajo, es decir, no necesitan reconocimientos materiales o sociales porque el trabajo mismo es su recompensa, motivación y fuente de felicidad. La empresa se compromete con el progreso personal de su gente, ayuda a crear los motivos interiores y condiciones externas que estimulen el desarrollo. Así, cuando las personas progresan, la empresa también, el estímulo es recíproco, los individuos identifican su búsqueda personal con el progreso de la empresa y logran su realización personal a través del servicio.

5. Dar mayores responsabilidades a las personas para despertar su interés en lo que realizan.

6. Poner en práctica las sugerencias de los empleados.

7. Interesarse por los problemas de la gente.
8. Establecer normas uniformes a un nivel superior.
9. Que la alta dirección se comprometa con la perfección del trabajo de bajo nivel.
10. Políticas de promoción interna, de reconocimiento y de bonificaciones basadas en el rendimiento para que se consideren como justas.
11. Hacer sentir a la gente bien consigo mismos.
12. Infundir confianza en la gente.
13. Lograr que se identifiquen con lo que hacen para que se entreguen a ello.
14. No perder de vista la importancia de la disciplina.

La disciplina y la libertad:

La disciplina restringe la libertad de acción del individuo, es impuesta físicamente desde arriba. La libertad, en cambio, es autoimpuesta por el mismo individuo, clave para el desarrollo, la innovación y el incremento del entusiasmo.

Una autoridad positiva se basa en la atención a las personas,

reconocimiento de logros, respeto por el individuo y su libertad de expresión.

En un proceso de calidad en el servicio, es muy importante desarrollar en los empleados la auto-dirección; es decir, hacer a cada persona de la empresa directamente responsable de la satisfacción del cliente. Esta responsabilidad hace que el cliente sea lo más importante y que en cada persona de la organización se desarrolle un compromiso personal.

15. Así como en la mayoría de las empresas prevalece una relación de respeto, dignidad y cordialidad entre las personas que se desempeñan a un alto nivel en la organización, se necesita tratar igual a los subalternos: ser paciente, cortés, comprensivo, tolerante. No hay que olvidar que el trato que se les da a los empleados, será el que den al cliente.

16. Escuchar y responder a los empleados con empatía. Es la forma de decir y pedir las cosas.

17. Pedir ayuda a los subalternos en la resolución de problemas. Buscar ideas, sugerencias e información; si no se le pregunta a la gente, no se genera en ellos un compromiso.

18. Ofrecer ayuda sin quitarle la responsabilidad a la persona.

19. Que los intereses personales sean los de la compañía,

como por ejemplo, seguridad, confianza y compromiso.

20. Dar a conocer la filosofía de la organización sin caer en planteamientos idealistas porque eso crea escepticismo; la clave radica en la congruencia entre las palabras y los hechos.

21. Que los valores sean parte del ambiente institucional y que los empleados se identifiquen con ellos.

22. Entrenar a la gente en su trabajo:

- a) Explicar el propósito y la importancia de lo que se va a tratar de enseñar.
- b) Explicar el método o proceso a utilizar.
- c) Mostrar cómo se hace.
- d) Observar mientras la persona practica el proceso.
- e) Dar una retroalimentación específica.
- f) Dar confianza a la persona.
- g) Continuar la práctica.

23. Saber delegar la responsabilidad:

- Asignar la tarea a la persona adecuada.
- Delegar autoridad para llevar a cabo la tarea y toma de decisiones.
- Observar la tarea.

Para delegar más libertad y más responsabilidad es necesario dar a la gente:

- a) Dirección. Establecer objetivos y sistemas de medición.
- b) Conocimientos. Habilidades, información, entrenamiento, experiencia, objetivos.
- c) Recursos. Herramientas y recursos económicos.
- d) Apoyo. Retroalimentación, reconocimiento, autorización, entrenamiento.

En resumen, cuando a cada empleado se le trata con el respeto y la importancia que se merece, se obtiene la mejor de las actitudes y conductas como lo es la cooperación, coordinación y armonía, se sienten comprometidos y responsables, se libera energía y entusiasmo creando un medio ambiente positivo y una atmósfera de confianza.

Once puntos prácticos para motivar al personal:

1. Tener un buen jefe. Un buen jefe es aquel que:
 - Es congruente.
 - Se preocupa por el subordinado y su progreso.
 - Da apoyo.
 - Da confianza.
 - Corrige cuando se necesita.
 - Enseña cómo realizar un mejor trabajo.

- Reconoce el esfuerzo.
- Mantiene informado acerca de cómo van las cosas.
- Consulta con sus empleados las decisiones que afectan a su trabajo.
- Tiene confianza en sus empleados y por ello delega responsabilidad.
- Tiene un buen trato con sus subordinados: respeto, reconocimiento, aprecio, tacto y diplomacia, disciplina, da ejemplo, delega, sabe escuchar.

2. Contar con una comunicación abierta en la empresa.

Hay dos aspectos del proceso interno de comunicación que influye en el servicio que se le da al cliente:

- a) Lo que los empleados quieren y necesitan saber de su trabajo.
- b) Los mensajes que sólo pasan en la dirección: si los de arriba se preocupan por los de abajo, ellos lo harán con el cliente.

Para hacer mejor su trabajo y lograr un mejor desarrollo, los empleados necesitan saber:

- Qué se espera de ellos: una clara definición de sus actividades y responsabilidades.
- El impacto de su trabajo en la organización y por qué es importante.

- Cómo afectan con su trabajo a otras áreas y viceversa.
- Cómo afectan sus errores a otros y a la totalidad de la empresa.
- Los factores específicos de su desarrollo que van a ser juzgados.
- Cómo se va a medir su desarrollo.
- Cómo acrecentar su desarrollo y contribución a la organización.
- Cómo desarrollarse mejor en la organización.

Es necesario llevar a cabo revisiones periódicas de su progreso; para lo cual es indispensable contar con una descripción de puestos.

La importancia de la descripción del puesto radica en lo siguiente:

Con mucha frecuencia los esfuerzos son en vano porque la gente no sabe exactamente cuáles son sus responsabilidades. El jefe a veces asume que el empleado sabe con certeza lo que tiene que hacer, las prioridades y la secuencia de actividades.

Una buena descripción de puestos debe incluir:

- Compensación.
- Selección.
- Orientación.
- Inducción.
- Entrenamiento.
- Lineamientos de desarrollo.
- Objetivos.

- Supervisión del desarrollo.
- Revisiones del progreso.
- Desarrollo del empleado.
- Cargos del puesto.
- Trayectoria.

3. Contar con buenas condiciones de trabajo.

Se refiere a las condiciones de trabajo materiales e inmateriales: tratar a los empleados como a cada quién le gustaría que lo traten; si al empleado se le respeta, éste respetará al cliente. Implica tener un ambiente de trabajo limpio y claro.

4. Retribuir equitativamente.

Es un gran factor de satisfacción si la empresa logra unir la compensación al desarrollo; de lo contrario, se sienten explotados, defraudados y engañados; lo que genera una actitud negativa, y no fomenta que la persona se esfuerce por lograr los objetivos de la organización.

Una actitud similar se genera cuando un empleado no se siente bien compensado en relación con otra persona comparable en su trabajo: un incremento masivo de sueldo puede provocar que el buen empleado tienda a buscar otro trabajo y el malo a quedarse.

En todos estos casos, la moral es muy pobre, se refleja en el

trato hacia el cliente, y lo sufre la empresa.

5. Formular políticas claras y congruentes.

Las empresas de éxito tienen unas simples y claras políticas de personal; las políticas deben de ser pocas, congruentes, dadas a conocer y puestas en vigor.

6. Dar a los empleados seguridad en su trabajo.

Para obtener lealtad de las personas, primero es necesario hacerles sentir que la empresa les es leal: que permanecerá igual en los tiempos malos como lo es en los buenos.

7. Establecer metas ambiciosas.

Cuando la gente se siente inutilizada, se siente desmotivada y no se preocupa por pensar más. Entre mayor sea el nivel de expectativas en el trabajo, mayor será el esfuerzo del empleado por dar resultados.

8. Reconocer los logros.

Es necesario hacerlo público para dar una retroalimentación a todos de manera general.

9. Involucrar a todo el personal.

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

1. WENDELL Frech; "ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS"; Editorial Limusa; Primera reimpresión; México, 1986; p.29.

2. SISK Henry; "ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS"; Editorial Saber; Tercera Edición; México, 1982; p.378.

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

1. WENDELL Frech; "ADMINISTRACION DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS"; Editorial Limusa; Primera reimpresión; México, 1986; p.29.
2. SISK Henry; "ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS"; Editorial Saber; Tercera Edición; México, 1982; p.378.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**CAPITULO 3: PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL
SERVICIO AL CLIENTE.**

3.1 Generalidades.

3.1.1. Definición de cliente y servicio.

"Un cliente es la persona que impulsada por un interés personal tiene la opción de recurrir a una empresa en busca de un producto o servicio, o de ir a otra parte". (1)

Un autor anónimo definió al cliente de la siguiente manera:

El cliente es la persona más importante del negocio; al entenderlo, entendemos nuestro negocio.

El cliente no depende de nosotros... nosotros dependemos de él; gracias a él existimos, sin él cerraríamos nuestras puertas.

El cliente no interrumpe nuestro trabajo... es el propósito del mismo. No le hacemos un favor sirviéndole... él nos lo hace al darnos la oportunidad de servirlo.

El cliente no es quien debemos polemizar o medir nuestro ingenio... nunca nadie ha ganado una polémica con un cliente.

El cliente es la persona que nos trae sus necesidades. Nuestro trabajo es satisfacerlas de tal modo que sea ventajoso para ambos... El cliente no es el dinero que ingresa, es una persona humana con sentimientos y por ello debe ser tratada con respeto.

Un servicio, antes que nada, es un proceso porque implica realizaciones. A continuación se mencionan dos definiciones:

1. "Es todo lo que mejora el nivel de satisfacción del cliente".
(2) La satisfacción es la diferencia entre la forma en que un cliente fue tratado y sus expectativas del servicio; es decir, entre mayores sean las expectativas, mejor tendrá que ser el servicio para lograr la satisfacción del cliente.

2. "Características, acto o información que aumente la posibilidad de que el cliente reconozca el valor potencial de un producto o servicio". (3)

El servicio es un objetivo que cambia constantemente, algo que debe ser evaluado permanentemente. Es un arma competitiva en los negocios en términos de ganancia. Se refleja en las relaciones laborales: el empleado que no recibe un buen trato, así lo hará con los clientes.

3.1.2 ¿Por qué hay malos servicios?

a) Por la imagen e idea de que el trabajo de servir al cliente es un trabajo de bajo nivel. Es un trabajo que no está valorado, la persona que lo da siente que hace algo por debajo de sus posibilidades y aunado a una mala remuneración, el resultado es un servicio malo y una alta rotación de personal.

b) En un mercado tan competido, el servicio al cliente, que debería ser lo más importante, no tiene un beneficio concreto.

c) Se tiene una filosofía del beneficio a corto plazo: si

una acción no impacta inmediatamente no se justifica; y en el proceso de calidad en el servicio, el resultado es en el largo plazo.

d) con el avance de la tecnología, cada vez se reduce más el trato directo con las personas.

e) Ha habido un incremento en la demanda del servicio y una disminución de la oferta de las personas que lo dan.

f) El incremento en las expectativas de los clientes ha provocado que sientan que el servicio no es satisfactorio.

Además de los puntos anteriores, es lógico pensar que si se le pregunta al cliente lo que quiere será más fácil cubrir sus necesidades y expectativa; pero muchas empresas no lo hacen por miedo a que la empresa no esté en condiciones de cumplir dichas expectativas.

3.1.3 ¿Qué es lo que el cliente quiere?

La mayoría de los clientes sabe que no siempre pueden obtener exactamente aquello que necesitan. Sin embargo, lo que siempre esperan recibir es un comportamiento y una actitud que expresen interés, conocimiento, flexibilidad y voluntad de buscar alternativas para la solución de problemas. Si se da esto, los clientes quedarán satisfechos aunque no se le de lo que originalmente quería.

De manera general hay cuatro factores básicos, cada uno con sus variables, que resumen lo que el cliente quiere:

1. Producto.

- Diseño del producto.
- Calidad (y el cliente está dispuesto a pagar por ella).
- Entrega rápida.
- Costo.

En cuanto al producto es necesario conocer el problema que afecta al cliente, introducir los cambios necesarios, comunicarle al cliente el compromiso contraído y respaldar las palabras con acciones.

2. Actividades de venta.

- Mensajes explícitos: publicidad y promoción.
- Mensaje implícitos: presentación del personal de ventas.
- Actitudes de la gente que vende: conocimiento y cortesía.

3. Apoyos post-venta.

- De apoyo: garantías, seguros, repuestos, entrenamiento y ayuda personal.
- Información y devoluciones: retroalimentación, devoluciones, solución a problemas, líneas telefónicas disponibles.

4. Cultura.

Lo importante es que el cliente sienta que es lo más importante

para la empresa y que ésta tiene un compromiso con el cliente; y puede ser a través de:

- Símbolos formales: declaración de la misión y estándar de rendimiento.
- Símbolos informales: implícitos en las acciones.

3.1.4 ¿Por qué se quejan los clientes?

1. El cliente no obtuvo lo que se le prometió.
2. Alguien de la empresa se comportó de manera ruda con el cliente, ya sea por teléfono o en persona.
3. Nadie se esfuerza por proporcionar el servicio, es decir, hay indiferencia por parte de la empresa.
4. El cliente se siente que nadie escucha sus puntos de vista.
5. Se proyecta una actitud negativa: "No puedo".

3.1.5 Errores que es necesario evitar.

1. Tener una administración con atención limitada. Puede ser debido a que la administración está comprometida en un principio, y por tener una visión a corto plazo, el entusiasmo decaiga.
2. Definir slogans vacíos. Porque no tienen una estrategia

de cambio de filosofía.

3. Difundir slogans que no van acompañados de un cambio interior de la organización.

4. Dar entrenamientos de enseñar a sonreír como un cambio técnico de las actitudes de la gente, siendo que la actitud es algo personal de cada individuo y cambiarla implica lo que se mencionó en el capítulo anterior.

5. Proyectar una actitud negativa de "no puedo" o "son las políticas de la empresa".

3.1.6. Elementos de un servicio de calidad.

1. Participación, reconocimiento y compromiso de la administración.

2. Evaluación para medir el cambio. La fuente de información deben ser los empleados que tienen contacto con el cliente, así se genera un compromiso en la gente. No hay que olvidar que lo importante en toda evaluación es que los encuestados tengan acceso a ver los resultados.

3. Información. Tanto para modificar la orientación actual de la empresa, como para corregir el desempeño.

4. Premios a los empleados que den un servicio de calidad.

Pero no hay que limitarse a los económicos, también están los sociales y los psicológicos como se analizaron en el capítulo anterior.

5. Implementación como parte de la cultura de la corporación.(4)

3.1.7 Cuando el servicio es el producto.

A pesar de que un servicio es físicamente diferente a un producto, el servicio es producto en cuanto a que se hace y se cobra por él. En este caso es más apremiante contar con un proceso de calidad, ya que el servicio:

- Se produce en el momento en que se da; no puede crearse anticipadamente o almacenarse.
- No puede producirse desde una central e inspeccionarse. Generalmente quien lo da al cliente no es la administración.
- No puede ser demostrado ni presentarse una muestra para control de calidad antes de ser brindado.
- El cliente que lo recibe no tiene nada tangible o palpable; el valor del servicio depende de la propia experiencia que tuvo.
- La experiencia no puede venderse o pasarse a un tercero.
- Si el servicio está mal dado, el cliente nunca lo olvidará; una disculpa es la única forma de satisfacer al cliente cuando el servicio no se repetirá.
- La entrega de un servicio generalmente requiere de una interacción entre personas; y entre más personas tenga que ver el cliente para recibir el servicio, menor es la probabilidad

de que quede satisfecho con él.

3.1.8 La necesidad de un proceso de calidad en el servicio.

Como ya se ha mencionado, actualmente estamos en un período en los negocios caracterizado por alta competitividad y costos, y disminución en márgenes y lealtad del cliente; en donde la calidad en el servicio es la ventaja competitiva. No es un camino fácil, se requiere de una dirección comprometida con esta filosofía de cambio y un buen liderazgo.

Las empresas exitosas son aquellas que están convencidas que la calidad, dentro y fuera de la empresa, trae consigo las utilidades. Para ello, se preocupan por sus empleados y están cerca de sus clientes, para saber qué es lo que en realidad quieren, ahorrando esfuerzos y eficientizando los costos.

Algunos de los errores más comunes de la dirección de empresas de servicios, es suponer lo que el cliente quiere y no llevar a cabo lo que realmente éste espera de la empresa; al fin y al cabo, la satisfacción del cliente está en función de las expectativas y de la percepción del servicio recibido.

3.2 Características de los servicios.

La calidad de servicio es un camino por recorrer, no es una

meta porque nunca termina; para ello es necesario tener en cuenta las características de un servicio.

1. Intangibilidad. Los servicios son intangibles, es decir no se pueden tocar, probar, oler o ver.

2. Heterogeneidad. Los servicios varían por ser, generalmente, una actuación del ser humano.

3. Inseparabilidad de producción y consumo. Un servicio se consume mientras se realiza con el cliente implicado.

4. Caducidad. La mayoría de los servicios no se pueden almacenar, si no se usa cuando está disponible, se pierde.

A la luz de lo anterior, los intentos de mejora de servicios se complican porque los clientes pueden definir un servicio de manera distinta a como lo haría un empleado; sin embargo siempre hay cosas básicas: conocimiento del mismo, cortesía, rapidez y actitud de quien proporciona el servicio.

3.3. Los siete pecados del servicio.

1. Apatía. Actitud de no importarle nada a quien proporciona el servicio.

2. Desaire. Buscar deshacerse del cliente sin prestar atención a su problema.

Frialdad. Hostilidad, antipatía.

4. Aire de superioridad. Tratar al cliente con aire de protección.

5. Robotismo. No hay muestras de afabilidad, ni individualidad.

6. Reglamento. Colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, no se usa el sentido común, no hay autorización para pensar ya que cualquier problema del cliente altera el sistema.

7. Evasivas.

3.4. Dimensiones indispensables del funcionamiento del servicio.

1. Tangibles.

Son la parte visible del servicio que indican la naturaleza del servicio y afectan la percepción de la calidad del mismo. Por lo tanto, hay que prestar atención a detalles que impresionen al cliente. Son ejemplos las instalaciones, el equipo y la apariencia del personal que tiene contacto con el cliente.

2. Fiabilidad.

Implica la realización del servicio con formalidad y exactitud; es decir, mantener la promesa del servicio: cero defectos.

3. Responsabilidad.

Es estar listo para servir eficazmente, es decir, tener una actitud de servicio: darle al cliente atención, ayuda e información para evitarle el tener que hacer colas, y llamar a líneas telefónicas ocupadas.

4. Seguridad.

Se refiere a la competencia y cortesía del personal; para que la empresa produzca en el cliente la confianza de que está en la empresa correcta. Se necesita la combinación de las dos características para lograr un impacto positivo en el cliente.

5. Empatía.

Va más allá de la cortesía profesional, es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades precisas y satisfacerlas de la forma más adecuada. La empatía implica un servicio esmerado, individualizado que se demuestra en el interés auténtico por los clientes.

3.5 Obstáculos de la calidad en el servicio.

1. Diferencia entre lo que el cliente quiere y lo que la dirección cree que quiere. Esto desata una cadena de errores; y además, si es difícil satisfacer los deseos del cliente, cuanto más difícil es satisfacer algo que no se sabe. Por ello es necesario no sólo conocer al cliente, sino tener una continua retroalimentación con él.

2. Diferencia entre los planes de servicio y el nivel de servicio realmente ofrecido. Se refiere a que la dirección

entiende las necesidades del cliente, pero el servicio ofrecido puede resultar insuficiente para las expectativas del cliente. En otras palabras, el nivel de calidad ofrecido es inferior al planeado; ya sea por falta de voluntad de los empleados, o bien, falta de capacidad de ellos.

3. Los planes para la organización establecidos por la dirección no corresponden a lo que la dirección cree que el cliente desea. La dirección puede entender las expectativas del cliente, pero no las traduce en especificaciones equivalentes por falta de compromiso; lo que implica una carencia de cultura centrada en el servicio.

4. Diferencia entre el servicio ofrecido y la publicidad que se hace del mismo, es decir se le promete al cliente un servicio mejor al que se le puede dar. Así, al incrementarse las expectativas del servicio, el cliente tiene más capacidad para la desilusión del mismo.

5. Como resultado de los cuatro puntos anteriores, un desajuste potencial entre el servicio deseado y el obtenido.

3.6 Ventajas de una calidad superior en el servicio.

- Mayor lealtad del cliente.
- Repetición de negocios. Lo más importante que un cliente puede darle a la empresa es negocios repetidos; que se logra y mantiene con un excelente servicio.

- Disminuye la vulnerabilidad a la guerra de precios.
- Habilidad para disfrutar precios relativos más altos sin afectar la participación en el mercado.
- Costos de mercado inferiores.
- Crecimiento en la participación en el mercado.
- Un cliente satisfecho es el mejor medio de publicidad.
- Disminución de gastos de publicidad, como consecuencia del punto anterior.
- Baja el costo de tener que atraer a nuevos clientes.
- Se tiene una mayor protección contra la competencia.
- Adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Internamente:

- Menor rotación del personal.
- Incremento en la satisfacción de los empleados.
- Mayor productividad.
- Incremento en la calidad de vida del personal.
- Mayor comunicación y cooperación.
- Revitalización interna en todos los niveles.

En pocas palabras, un servicio de calidad relativa superior a corto plazo repercute en el incremento de precios; y en el largo plazo, el crecimiento del negocio, ya sea por expansión de mercado o por incremento del precio de la acción en el mercado.

3.7 Consecuencias de un servicio deficiente.

a) Pérdida de participación en el mercado.

Las instituciones financieras pueden incrementar su participación en el mercado mediante tres métodos:

- Atraer nuevos clientes.
- Hacer nuevos negocios con clientes existentes.
- Reducir la pérdida de clientes.

Un mal servicio imposibilita la eficacia de los tres medios anteriores.

b) Alto abandono del personal.

Al igual que una alta rotación provoca un mal servicio, también un servicio pobre repercute en un alto nivel de abandono.

Este puede ser causado por: tener un suelo bajo, afrontar clientes enojados, límites en opciones de ascenso. Además, está demostrado que psicológicamente, los empleados prefieren dar un buen servicio; están más felices, más orgullosos y más satisfechos consigo mismos, lo que los lleva a superarse y ser mejores trabajadores. En una empresa que da un servicio deficiente, existe un ambiente en el que se carece de trabajo en equipo, la supervisión es mal dirigida, no hay reconocimiento por esfuerzos, hay políticas y procedimientos sofocantes.

c) Precio de los errores de servicio.

De manera general podemos mencionar los siguientes:

- El tiempo extra de los empleados para dar de nuevo el servicio.
- La necesidad de más líneas telefónicas para atender las quejas.

- El tiempo dedicado a resolución de problemas de servicio.
- El descontento del cliente.

Por lo tanto, hacer las cosas bien desde la primera vez permite ahorrar costos y disminuir el número de empleados. De esta forma se cuantifican los caros errores de un mal servicio: el costo de la corrección, que no es otra cosa sino la repetición del servicio; y el más caro de los costos: provocar el descontento del cliente.

d) Disminución en los márgenes de operación por tener costos de mercado más altos y precios más bajos.

Un servicio inadecuado puede llevar a la necesidad de incrementar los gastos de publicidad y disminuir el precio para poder competir. Las compañías destacadas por su servicio pueden incrementar los precios porque éste va asociado con una excelente calidad.

e) Disminución del nivel de experiencia de la gente, como consecuencia del alto nivel de rotación.

f) Disminución en la motivación del personal.

g) Mala imagen y por ende, necesidad de incrementar los gastos de publicidad y promoción.

3.8 Cómo manejar el cambio en un programa de dirección de servicio.

Para lograr la transformación del servicio es necesario:

- Tiempo.
- Energía y esfuerzo.
- Paciencia y perseverancia de todos.
- Inversión económica.

Cómo manejar el cambio:

No hay que suponer que a la gente no le gusta el cambio; es necesario dar una premisa de beneficio individual y organizacional asociada con el mismo.

Algunos puntos que es necesario tener en cuenta para el manejo del cambio son los siguientes:

1. Enunciar concretamente los beneficios básicos.
2. Segmentar el cambio en pasos pequeños de tal forma que fluya uno después de otro; los cambios a gran escala crean desorganización y confusión.
3. Eliminar rumores, ésto se logra dando información exacta y digna de confianza.
4. Eliminar la incertidumbre para que las cosas sigan adelante, se recomienda llevar a cabo sesiones en donde la gente pueda expresar libremente sus preocupaciones.
5. Hacer que el cambio sea culturalmente permanente.

3.9 Peligros latentes comunes en los programas de servicio.

1. Problemas de cultura y de clima. Que la atmósfera no sea propicia, que no haya sensación de optimismo, trabajo en equipo, cooperación, lealtad o identificación en la organización.

2. Calidad de la vida de trabajo: "Es la suma total de las experiencias individuales de la persona que trabaja con la empresa, según las recibe; es una cuestión personal, individual, no algo cultural". (5)

3. Cinismo de los empleados. Se sienten cansados de las perspectivas de la organización.

4. Problemas de credibilidad de los ejecutivos. Sin credibilidad el liderazgo que se necesita no funciona; y la credibilidad es resultado de la integridad personal, no del puesto.

5. Organizaciones altamente estructuradas y por tanto, poco flexibles, hay un control máximo que impide usar el criterio.

6. Inercia de los mandos medios. Pueden operar como fuerzas inerciales más que como fuentes de liderazgo.

7. Sistemas de valores en conflicto. A veces los valores, tradiciones, creencias pueden ser un obstáculo para la adopción de conductas orientadas hacia el servicio.

8. Incentivos mal encaminados. Uno valora lo que ha conseguido, así el empleado valora las recompensas congruentes con su desempeño y no ante los atractivos idealizados de la dirección.

3.10 Errores al lanzar programas de servicio.

1. Interpretar mal al cliente.

2. Falta de enfoque claro del negocio.

3. Transmitir mensajes confusos a los empleados.

4. No dar seguimiento a campañas motivacionales. Deben usarse - cuando la cultura y clima son adecuados y cuando la organización está comprometida en una dirección clara y que sea soporte de un proceso general de ejecución.

5. Enseñar a sonreír. Es una solución que dista mucho de un entrenamiento efectivo que consiste en la intención y en el método.

6. Dar atención efímera o de poca duración. No hay tiempo para mostrar resultados.

7. Entenderlo como un programa más. Se ha cargado tanto a la organización de programas que es necesario enfatizar demasiado para considerarlo como algo especial.

8. Contar con una gran rigidez. apearse a políticas y procedimientos, estrangulando la creatividad.

9. Que existan personas que se aprovechan del liderazgo requerido para sobresalir y adquirir una importancia abrumadora.

3.11 Cómo acabar con los desajustes.

1. Estar cerca del cliente.

Hablando directamente con él, leyendo las cartas de quejas y sugerencias, contestando las llamadas telefónicas, y realizando investigaciones acerca de la situación del mercado y sus repercusiones en la empresa.

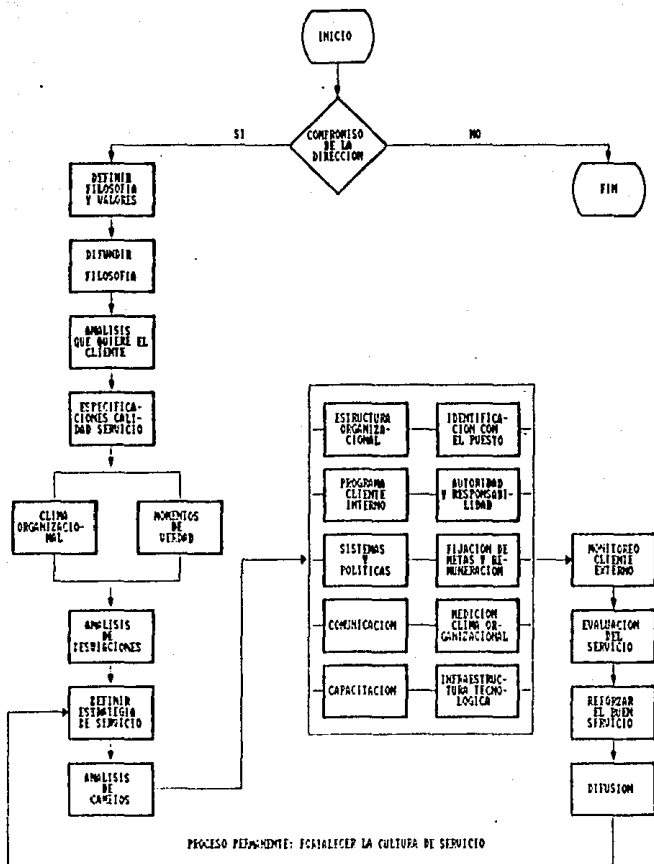
2. Comprender la importancia de la comunicación ascendente. Ya que el personal de línea es quien está cerca del cliente y por lo tanto, tiene la mejor visión de los niveles actuales de servicio.

3. Difundir la filosofía de servicio por toda la organización, a través de medios formales de comunicación descendente, como hojas informativas y reuniones, y con el ejemplo.

4. Que el líder del servicio entienda que el empleado es el componente básico para dar un servicio de calidad. Esto repercute en la selección de empleados, su capacitación y los premios a la excelencia en el servicio.

5. Crear una cultura interior de calidad en el servicio. Surge como resultado natural y espontáneo de llevar a cabo los cuatro puntos anteriores. Se promueve el trabajo en equipo, se cuenta con un ambiente laboral sano y digno.

3.12 ESQUEMA METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE UN PROCESO DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.



3.12 Esquema metodológico para el desarrollo, implantación, evaluación y seguimiento de un proceso de calidad en el servicio al cliente.

La satisfacción de los clientes es predecible en función de las expectativas y las percepciones; entre mayores sean sus expectativas, mejor tendrá que ser el servicio. El servicio requiere de una serie de contactos con el cliente, éste audita constantemente cada momento de verdad.

Por los beneficios que se obtienen al dar un servicio con calidad, a continuación se plantea un modelo para la aplicación de dicho proceso; en el cual el principal elemento lo constituye el factor humano.

3.12.1 El compromiso de la dirección.

Implica un cambio de mentalidad porque muchas empresas están enfocadas hacia la reducción de los costos, y no hacia un proceso de maximizar la satisfacción del cliente. Las empresas exitosas se orientan a lo segundo y no suboptimizan sus recursos. La estrategia de reducción de costos pretende ser más eficiente y por lo tanto, más rentable; implica que la empresa debe mantener los niveles de satisfacción de los clientes. Con la segunda estrategia se busca tener altamente satisfechos a los clientes manteniendo los costos bajo control.

El compromiso debe empezar desde arriba porque, al fin y al

cabo, la dirección es un servicio para los demás: prestar servicio a quienes lo prestan. De esta forma se logrará que la gente saque toda la energía que tiene orientándola hacia el cliente. Las empresas que triunfan son aquellas que se diferencian por su capacidad para utilizar los recursos humanos que tienen a su disposición, inducen a las personas a desplegar con entusiasmo sus esfuerzos y asumir mayores responsabilidades.

Una dirección orientada al servicio se puede definir como "un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio". (6)

Se invierte la pirámide de autoridad: clientes-empleados de servicio-unidad de soporte-dirección; dando mayor apoyo a quienes tienen contacto con los clientes. Se debe comprender que cada empleado es una contribución a la impresión global del cliente.

Para poder implantar el valor de la calidad en el servicio es necesario que la alta dirección esté comprometida y que exista un liderazgo adecuado para llevarlo a cabo, para que sea la fuerza que empuje a la organización.

El liderazgo es particularmente importante para superar la primera barrera y lograr el compromiso de toda la organización en este proceso de servicio al cliente: la cultura actual existente que básicamente consiste en continuar con los criterios tradicionales de cómo hacer las cosas.

Los principales problemas a los que se enfrenta el liderazgo que busca un cambio cultural son los siguientes:

1. Existen los hábitos pasados "siempre lo hemos hecho así".
2. El cambio lleva tiempo y la gente se desespera si no ve resultados.
3. No se entiende lo que es calidad de servicio.
4. Hay incredulidad.

Por lo anterior, un líder es una persona que "se centra en los recursos emocionales y espirituales de la organización como sus valores, compromiso y aspiraciones. Los líderes empiezan con una visión y centran sus esfuerzos en convertir esa visión en realidad; los líderes atraen gente, no la empujan". (7) Los directores no líderes, por el contrario, enfatizan los recursos físicos de la organización.

Se enfatiza que sólo el liderazgo puede imponer la preocupación por el servicio como imperativo cultural porque trabaja sobre los valores.

Los auténticos líderes que busquen dar forma a una cultura preocupada por el servicio necesitan las siguientes características para comunicar, demostrar y reforzar el compromiso:

- Tener una visión integral del negocio: cómo es, cómo puede ser y cómo debería ser para sobrevivir.
- Comunicar su visión del negocio con el ejemplo para reforzar este compromiso.
- Ser emprendedores: miran hacia el futuro para transformar lo existente en algo mejor.
- Estar obsesionados con la excelencia: ser los mejores.

3.12.2 Definir filosofía y valores.

La filosofía o misión es "la razón de ser de una organización".

(8) Para su elaboración es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Que ofrezca un punto de agrupación con el que todos los empleados se sientan identificados.
- Que haga hincapié en las necesidades del principal recurso de la empresa: sus empleados.
- Que asuma una perspectiva de largo plazo.
- Que tenga en cuenta a todas las personas relacionadas con la empresa.
- Que considere la calidad y el servicio en su misión estratégica.
- Que se haga viviente, es decir que no quede sólo plasmada en un papel.
- Que se tenga presente que no es la fórmula para resolver los problemas a corto plazo.

- Que las personas se identifiquen con ella para que haya congruencia.

Los valores son "las cualidades prácticas que las compañías desean alcanzar o mantener como parte permanente de su actuación".

(9) Según otra definición, los valores son un "conjunto perdurable de normas, lineamientos personales que dictan qué conductas son aceptables y cuales no". (10) De esta manera, los valores definen la forma apropiada de hacer las cosas; sin embargo, entre más definidos estén, más específicos serán los límites.

Los valores pueden ser físicos, como la puntualidad y el orden; organizacionales como la comunicación y psicológicos como la satisfacción del cliente. Los valores son importantes por las siguientes tres razones:

1. Ayudan a la empresa a mantener el enfoque centrado en el cliente.
2. Ayudan a disminuir los conflictos de los análisis cuantitativos. Esto es porque la mayoría de las acciones que se toman para reducir costos se pueden cuantificar; mientras que los beneficios de las inversiones encaminadas a la satisfacción del cliente son difíciles de medir.
3. Aseguran que la empresa seguirá haciendo las inversiones necesarias en el largo plazo para alcanzar los altos niveles de satisfacción del cliente.

En las empresas maduras, los valores se convierten en parte del ambiente institucional, en costumbres, hasta llegar a la etapa en que las personas interiorizan esos valores y los convierten en convicciones personales.

Los valores más importantes son aquellos que penetran en todos los niveles de la organización, se manifiestan a través de las actitudes personales de los empleados y directores; es importante que el valor llegue a institucionalizarse hasta tal punto que se convierta en un hábito.

Los objetivos son las metas concretas que la empresa espera alcanzar cumpliendo con su filosofía, según los valores que ha aceptado.

3.12.3 Difundir la filosofía.

La filosofía da a la organización una cohesión vital. Es necesario hacerla viviente y que todos estén comprometidos con ella. No hay que olvidar que el cliente califica la imagen de toda la empresa con base en una sola experiencia; de ahí la importancia que todos estén comprometidos.

3.12.4 Análisis ¿qué quiere el cliente?

Partiendo del principio de que un servicio de calidad es aquel que se ajusta a las especificaciones del cliente, es necesario

conocer éstas. Las especificaciones son "los deseos de los clientes sobre el servicio. Lo que da forma a sus percepciones de la calidad de servicio de una institución. Las instituciones financieras logran una fuerte reputación en cuanto a la calidad de servicio cuando cumplen - o exceden - constantemente los deseos del cliente sobre el servicio". (11)

Si no sabemos lo que el cliente quiere, ¿qué le vamos a dar?. El conocer sus necesidades nos ahorra tiempo, esfuerzo y dinero. Las empresas más exitosas son aquellas que están cerca de sus clientes. Pero también es necesario investigar las impresiones de los clientes; ésto es, determinar las características del servicio que son más definitivas para la aceptación por parte del cliente y aislar las que pueden ser base de diferenciación.

3.12.5 Especificaciones de la calidad del servicio.

Es la definición de normas a alcanzar. Es muy importante cuidar que no se impongan tantas que restrinjan a los empleados; su exceso es tan malo como su ausencia.

El objetivo de las normas es que presenten las expectativas del cliente con un lenguaje que entiendan los proveedores del servicio, clarificando los papeles del servicio y las prioridades. Y lo más importante de este punto: comunicarlas, porque son la base para evaluar el rendimiento de los empleados, sirven para dar seguimiento a la cultura de servicio y para identificar los problemas que requieran de una acción correctiva.

3.12.6 Análisis del clima organizacional y de momentos de verdad.

En cuanto al clima organizacional, tratado en el capítulo anterior, es importante recordar que "los empleados no podrán transmitir una imagen positiva a quien esté del otro lado del mostrador, si no se sienten a gusto con lo que está pasando dentro de la empresa". (12) Los empleados tratarán a los clientes de la misma manera como ellos son tratados.

Los momentos de verdad se pueden definir como "un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio". (13) Todo momento de verdad implica, según esta definición, que el cliente entra en interacción con aspectos humanos y no humanos de la empresa; son ejemplos del aspecto humano la apariencia física, el tono de voz, la mirada a los ojos.

El análisis de momentos de verdad implica el realizar entrevistas con los empleados que tienen contacto directo con el cliente, sirve para determinar los problemas entre áreas, el clima organizacional, motivar a la gente, detectar los problemas que obstaculizan el dar un buen servicio: falta de recursos, atención, falta de poder, autoridad o responsabilidad, comunicación, actitud, capacitación, políticas, tecnología, etc.

3.12.7 Análisis de desviaciones.

En base a las especificaciones de la calidad del servicio definidas con el conocimiento de lo que el cliente quiere, se evalúa el nivel del servicio actual dado por la empresa; se analizan sus desviaciones para posteriormente llevar a cabo los cambios necesarios.

3.12.8 Definir la estrategia de servicio.

Definir la estrategia global para la empresa en base al análisis del punto anterior y, lo más importante: decir a cada empleado lo que se espera de él.

La estrategia de servicio especifica la personalidad del mismo, se define como "una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real". (14)

Después de saber qué es lo que el cliente quiere, se debe decidir qué es lo que se ha a hacer y cómo. Una estrategia efectiva de servicio tiene los siguientes criterios:

1. Debe ser concreta.
2. Debe incluir una misión que la empresa entienda.
3. Debe estar relacionada con alguna premisa decisiva de

beneficio que sea importante para el cliente y empleados.

4. Debe diferenciar a la organización.

5. Debe ser simple, unitaria, fácil de expresar al cliente.

La estrategia de servicio responde a la pregunta ¿por qué el cliente debe escoger a nosotros? El producto básico del servicio debe estar con concordancia con los valores.

Una vez establecida la estrategia hay que reflexionar sobre los siguientes puntos:

- ¿Puede realmente diferenciarnos?
- ¿Nos podemos comprometer con ella?
- ¿Puede hacerla funcionar la organización?
- ¿Se puede comunicar a los clientes en términos concretos?

Para tener este compromiso se requiere que las personas de la organización:

- a) Entiendan el objetivo y la necesidad de lograrlo; siendo el objetivo claro y sencillo.
- b) Que crean en el problema y piensen que vale la pena para la organización.
- c) Vean en él la posibilidad de tener éxito.

d) Crean que personalmente valdrá la pena para ellos, que será gratificador.

3.12.9 Análisis de cambios.

Es el ajustar los niveles de servicio actuales para maximizar la satisfacción del cliente, sin olvidar los costos. Implica el realizar inversiones, definir normas de calidad, dar poder, autoridad, responsabilidad y capacitación a los empleados; poner especial atención en los pequeños detalles que son los que hacen la diferencia.

a) Estructura organizacional.

Crear la estructura adecuada para la implantación asignando responsabilidades.

b) Programa cliente interno.

Un buen servicio al cliente es reflejo de un buen servicio interno; ya que todos en la empresa están en el negocio del cliente, no sólo los que tratan directamente a éste. El éxito es función de la colaboración de todos.

En una organización verdaderamente orientada al servicio, cada persona y cada area tiene un cliente; así, de manera general, todo objetivo de la empresa consiste en apoyar los esfuerzos de la gente de contacto.

c) Sistemas y políticas.

Analizar las políticas actuales que impiden dar un buen servicio al cliente. Es necesario modificarlas y no darles demasiada importancia porque la empresa que lo hace, gira alrededor de aspectos organizacionales que afianzan más la burocracia.

En cuanto a los sistemas, hay que integrar las actividades afines en los niveles altos y bajos de la empresa mediante sistemas que eliminen vacíos en la ejecución; logrando la implantación de sistemas que controlen y evalúen el comportamiento a fin de asegurar su coincidencia con los valores.

d) Comunicación.

Comunicación para crear una atmósfera general de aceptación y un ambiente de apoyo y precisión.

La principal herramienta que usan los líderes para formar una cultura corporativa preocupada por el servicio es la comunicación llevada a cabo en varias facetas para lograr un liderazgo en todos los niveles:

- moverse por la empresa
- discursos
- hojas informativas
- dar ejemplo de lo que es un buen servicio al cliente
- reconocimientos
- escuchar a los empleados
- elogiar personalmente a los empleados
- hacer entender que el cambio cultural es bueno para la organización y para ellos mismos.

e) Capacitación.

Los empleados pueden dar a la organización sólo lo que saben; de ahí la importancia de capacitar a todas las personas de la organización para que comprendan la importancia del valor. Es necesario invertir en capacitación y no verla como un gasto. Muchas empresas cometen el error de incrementar o disminuir los fondos asignados a capacitación de acuerdo a la situación financiera de la organización; así, la capacitación está en función del dinero que se quiere ahorrar, y no se le considera como un factor clave para tratar los problemas de la empresa. Otro error común es no darle seguimiento.

Sin capacitación los empleados se vuelven obsoletos; en ocasiones saben lo que deben hacer pero no saben cómo hacerlo. "La capacitación es el secreto para contar con un personal que valga lo que cuesta y es también la piedra angular de la satisfacción del cliente". (15)

f) Identificación con el puesto.

Contratar a personas con las aptitudes y características para implantar el valor: carácter, actitud de servicio y presentación, que sean capaces de construir sólidas relaciones con los clientes. Al relacionar el valor del servicio con el crecimiento y realización de cada individuo, la persona se identifica con él, lucha por alcanzarlo en su vida personal y encuentra su realización a través de su trabajo.

g) Autoridad y responsabilidad.

Todo empleado necesita apoyo y confianza para realizar su trabajo;

apoyo significa darle respaldo psicológico, administrativo, técnico, físico y profesional, que se puede lograr a través de delegarle autoridad y responsabilidad.

h) Fijación de metas y remuneración.

Es necesario fijar metas concretas para dirigir el esfuerzo y definir el nivel aceptable de desempeño que se espera del empleado. De esta manera los incentivos, analizados en el capítulo anterior, deben estar en función de los objetivos individuales y orientados en la dirección correcta. Esto implica apreciar a la gente, llevar a cabo un proceso de reconocimiento que exalte a la excelencia, tener una base equitativa de compensación económica.

El fijar metas tiene las siguientes ventajas:

- Aclara las responsabilidades.
- Dirige los esfuerzos.
- Promueve la originalidad.
- Fomenta una comunicación más precisa.

i) Medición del clima.

Partiendo del hecho de que el servicio externo es el reflejo de la situación interna de la empresa, el clima organizacional es a tal punto importante que es una de las fuentes para el análisis de desviaciones del servicio y uno de los factores a evaluar constantemente.

j) Infraestructura tecnológica.

Analizar el ambiente competitivo en materia de infraestructura tecnológica orientada hacia el cliente.

3.12.10 Monitoreo del cliente externo.

Es el obtener retroinformación por parte del cliente sobre el desempeño de la empresa; estableciendo un proceso que mida la calidad del servicio para que toda la empresa se corrija a sí misma y busque la calidad.

3.12.11 Evaluación del servicio.

En base a la retroinformación del cliente según el punto anterior, es recomendable llevar a cabo círculos de servicio que son grupos de empleados que se reúnen para identificar y resolver los problemas del servicio interno; hace participar a la gente para que se comprometa.

3.12.12 Reforzar el buen servicio.

El funcionamiento del servicio se ve influido por:

- Habilidades y conocimientos que un individuo aporta al trabajo, es decir se trata de la selección del personal.
- Habilidades y conocimientos que un individuo desarrolla en el trabajo, en otras palabras, es la capacitación.
- Finalmente, la motivación del individuo para realizar el trabajo.

Cuando se busca la excelencia en el servicio, el tercer punto, es decir, la motivación, es el factor crucial, porque a menudo es la única diferencia entre un servicio mediocre y uno excepcional. Ya que se refiere al impulso para realizar las pequeñas cosas extras que marcan la diferencia entre una empresa y otra.

La importancia de la medición del rendimiento del servicio, radica en que sin la medición, las normas no tienen razón de ser. Los proveedores del servicio necesitan saber cómo están haciendo su trabajo. Las mediciones deben centrarse en el comportamiento durante el servicio y en la aportación del cliente acerca del mismo.

Un sistema de medición de rendimiento bien concebido implica:

- a) Dar reconocimiento a los proveedores del servicio.
 - b) Diseminar los resultados para involucrar a otros.
 - c) Tener base equitativa y justa para el sistema de premios.
- Esto se logra si se tienen las siguientes características:
- Las mediciones están en relación directa con las normas de servicio.
 - A los proveedores de servicio se les ha dado la oportunidad de aprender los conocimientos y habilidades necesarios para hacer un buen papel en la medición.
 - Los proveedores de servicio tienen la oportunidad de comentar

sobre la conveniencia y justicia de las mediciones.

- Se les ha explicado el enfoque.

3.12.13 Difusión.

Es muy importante establecer una campaña de comunicación para dar retroinformación acerca del cumplimiento de las metas. Esta información puede darse a conocer a través de: reuniones sobre el progreso del servicio, boletines periódicos, videos, o celebraciones por logros en la calidad de servicio.

El resultado de este proceso permanente: la creación de una cultura de servicio en la organización.

La única forma de lograr que el servicio sea algo permanente en la empresa, es que sea parte de la cultura de la misma. Una cultura de servicio de calidad significa que éste es el objetivo principal impregnando cada aspecto de la organización.

La cultura se puede definir como "la amalgama de valores compartidos, patrones de conducta, moral, símbolos, actitudes y formas normativas para realizar el trabajo, los cuales, más que los productos o servicios, contribuyen a diferenciarla de todas las demás". (16)

En otras palabras es un conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución y le permiten lograr sus objetivos.

CITAS BIBLIOGRAFICAS:

1. SILVERMAN G. Linda; "PRIMERO ESTOY YO. EL MENSAJE QUE SUS CLIENTES LE TRANSMITEN A USTED..."; Editorial Norma; Primera Edición; Colombia, 1990; p.9.

2. CURSO "COMO OFRECER SERVICIO EXCEPCIONAL AL CLIENTE"; Career Track International, Inc.; México, Nov. 1990.

3. Idem.

4. Idem.

5. ALBRECHT Karl; "LA REVOLUCION DEL SERVICIO"; Editorial Legis; Primera Edición; Colombia, 1990; p.63.

6. Ibidem; p.19.

7. Ibidem; p.83.

8. HARMON Frederick G.; "LA DIFERENCIA VITAL"; Editorial Norma; Primera Edición; Colombia, 1988; p.83.

9. Ibidem; p.82.

10. LEAVITT Harold; "SENDEROS CORPORATIVOS"; Editorial Cecsá; Primera Edición; México, 1988; p.90.

11. BERRY Leonard; "CALIDAD DE SERVICIO. UNA VENTAJA ESTRATEGICA PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS"; Editorial Díaz de Santos; Primera Edición; Madrid, 1989; p.27.

12. SILVERMAN G. Linda; Op cit; p.45.

13. ALBRECHT Karl; op cit; p.24.

14. Ibidem; p.166.

15. SILVERMAN G. Linda; op cit; p.199.

16. HARMON Frederick G.; Op cit; p.39.

CONCLUSIONES.

En los orígenes de la administración se consideraba al ser humano como un máquina, sin sentimientos ni necesidades que sólo veía al trabajo como un fin económico. Con el paso del tiempo se desarrollaron diferentes teorías hasta llegar a la actualidad, en donde hoy se sabe que las personas tienen un potencial ilimitado de energía y talento y que la alta dirección debe saber qué impulsa a cada persona, según sus necesidades, a realizar una determinada actividad.

De esta forma se logra un doble beneficio: se incrementa la calidad de vida de los empleados porque cubren sus necesidades, se sienten satisfechos de un trabajo que es tomado en cuenta, porque el establecimiento de normas de servicio y metas para los empleados no es más que el interés de la empresa por el individuo. Por otro lado, la empresa logra una mayor rentabilidad gracias a la colaboración de sus trabajadores para brindar un servicio de calidad al cliente, porque éste al recibir un buen servicio repetirá la compra.

La rentabilidad de este proceso se debe a que es menos costoso conservar a un cliente que iniciar la relación con otro. Además la corrección de las reclamaciones tienen un costo muy alto porque significa que el servicio se debe repetir desde un principio.

Este proceso de calidad en el servicio nunca termina, tiene

como punto de partida la dignidad de la persona humana. Para establecerlo, además del compromiso de la alta dirección, se necesita contar con las personas adecuadas para brindar un servicio de calidad; de ahí la importancia de reclutar en función a las habilidades y actitudes de la gente y no sólo en base a sus conocimientos; porque los segundos se pueden adquirir y lo primero es difícil de cambiar. No hay que olvidar que el servicio externo es el reflejo de la situación interna de la empresa; siendo el factor humano el principal recurso de la compañía y más aún, tratándose de un proceso de calidad de servicio, donde éste es el resultado de la actuación humana.

Lo anterior no significa atender única y exclusivamente al factor humano descuidando los demás aspectos de la empresa, hasta el punto que se convierta en un club social. El éxito dependerá del equilibrio que se deba mantener entre la administración técnica y la humana, teniendo presente que el fin último de toda empresa es el bien común de la sociedad a la que sirve, y de la cual vive.

Considerando esto último, la empresa vive de esa sociedad y en específico, de aquellas personas que son sus clientes. Si de ello depende la supervivencia de la compañía, ¿por qué no preocuparse por darle un servicio completo que no termine con la venta del producto? Esta reflexión se hace cada vez más apremiante dadas las circunstancias de alta competitividad y bajos márgenes de operación.

Es por estas condiciones de competencia que muchos directores no se comprometen con un proceso de este tipo: porque no se ven resultados cuantitativos en el corto plazo y además se requieren de inversiones y de esfuerzos permanentes porque el mejoramiento en la calidad siempre es posible.

Sin embargo, la clave del éxito de un programa de calidad en el servicio radica en el hecho de que la alta dirección esté comprometida con el cambio, porque de otra forma cualquier esfuerzo será en vano y los resultados serán negativos y contraproducentes, de tal forma que más valiera no haber intentado nada a fin de evitar falsas expectativas en la gente.

La empresa que cuente con un cuerpo directivo comprometido y que esté consciente que los resultados son a largo plazo, será la compañía que triunfe en la época actual de libre comercio y globalización donde el ser más competitivos es cada vez más apremiante.

Para terminar quiero mencionar el papel que juega el administrador en este proceso: el compromiso que tenemos ante la sociedad antes de cualquier beneficio económico propio. Las utilidades son consecuencia de un buen servicio que implica anteponer los intereses de los clientes que forman parte de la sociedad de la cual vive la empresa.

BIBLIOGRAFIA.

BURKE W. Warner
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
Editorial Síntesis
Primera edición.
México, 1988.

HARMON Frederick G.
LA DIFERENCIA VITAL.
Editorial Norma.
Primera edición.
Colombia, 1988.

LEAVITT HAROLD J.
SENDEROS CORPORATIVOS. COMO INTEGRAR VISION Y VALORES EN LAS ORGANIZACIONES.
Editorial CECSA.
Primera edición.
México, 1988.

IMAI MASAAKI
KAIZEN LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA.
Editorial CECSA.
Primera edición.
México, 1989.

BYHAMM WILLIAM C.
ZAPPI THE LIGHTNING OF EMPOWERMENT. HOW TO IMPROVE PRODUCTIVITY, QUALITY AND EMPLOYEE SATISFACTION.
DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL PRESS.
Pittsburg, 1989.

CHAPMAN ELWOOD N.
ATTITUDE. YOUR MOST PRICELESS POSSESSION.
CRISP PUBLICATIONS, INC.
Los Altos, California, 1987.

BELASCO JAMES A.
TEACHING THE ELEPHANT TO DANCE. EMPOWERING CHANGE IN YOUR ORGANIZATION.
CROWN PUBLISHERS, INC.
First edition.
New York, 1990.

HAMPTON DAVID R.
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA.
Editorial Mc Graw Hill.
Segunda edición.
México, 1984.

WERTHER WILLIAM B. JR.
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.
Editorial Mc Graw Hill.
Segunda edición.
México, 1987.

LLANO CIFUENTES Carlos
ANALISIS DE LA ACCION DIRECTIVA.
Editorial Limusa.
Segunda reimpresión.
México, 1986.

COROMINAS C. FERNANDO
NUEVA ESTRUCTURA SOCIAL. LA TERCERA OLA, LA ERA DE LOS VALORES
HUMANOS.
Editorial CECSA,
Primera edición.
México, 1986.

SISK HENRY L., SVERDLIK Mario
ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS.
Editorial Saber.
Tercera edición.
México, 1982.

BERRY LEONARD L., BENNET DAVID R., BROWN CARTER W.
CALIDAD DE SERVICIO. UNA VENTAJA ESTRATEGICA PARA INSTITUCIONES
FINANCIERAS.
Editorial Díaz de Santos.
Primera edición.
Madrid, 1989.

ALBRECHT KARL
LA REVOLUCION DEL SERVICIO.
Editorial Legis.
Primera edición.
Colombia, 1990.

OHMAE KENICHI
LA MENTE DEL ESTRATEGA.
EDITORIAL Mc GRAW HILL.
Primera edición.
México, 1988.

GUTIERREZ MARIO
ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD.
Editorial Limusa.
Segunda edición.
México, 1989.

KATZ BERNARD
COMO GERENCIAR EL SERVICIO AL CLIENTE.
Editorial Legis.
Primera edición.
Colombia, 1989..

PETER THOMAS J.
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA.
Editorial Lasse Press Mexicana, S.A.
Primera edición.
México, 1984.

AUSTIN NANCY, PETERS THOMAS
PASION POR LA EXCELENCIA.
Editorial Lasse Press Mexicana, S.A.
Primera edición
México, 1986.

DESATNICK ROBERT L.
KEEP THE CUSTOMER! MAKING CUSTOMER SERVICE YOUR COMPETITIVE
HOYGLTON MIFFLIN PEPRBACK.
USA, 1990.

DAVIDOW WILLIAM AND UITAL BRO.
TOTAL CUSTOMER SERVICE
HARPER & ROW
New York, 1989.

POPPE C. FRED
50 REGLAS PARA MANTENER CONTENTOS A SUS CLIENTES
Editorial Mc Graw Hill
México, 1989.

J.M. JURAN
JURAN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD
Editorial Díaz Santos
México, 1990.

GITLOW HOWARD S.
COMO MEJORAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD CON EL METODO DEMING
Editorial Norma
Colombia, 1989.

LELE MILIND M.
EL CLIENTE ES LA CLAVE
Editorial Díaz Santos
México, 1989.

CURSO "COMO OFRECER SERVICIO EXCEPCIONAL AL CLIENTE".
CAREER TRACK INTERNATIONAL, INC.
México, noviembre de 1990.

SILVERMAN GOLDZIMER LINDA.
PRIMERO ESTOY YO. EL MENSAJE QUE SUS CLIENTES LE TRANSMITEN
A USTED...
Editorial Norma
Primera edición.
Colombia, 1990.

NOTAS DEL IPADE:

DIRECCION POR SERVICIO
DR. JOAN GINEBRA TORRA, ING. RAFAEL ARANA DE LA GARZA
DG/P-3

CALIDAD EN LA PERSONA HUMANA
DR. CARLOS LLANO C.
(P) FHN-52

EXCELENCIA Y NEGOCIO
DR. JOAN GINEBRA TORRA
(P) DGN-87

SERVICIOS: LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL CONTACTO CON EL
CLIENTE.
LUIS HUETE.PN-102 NOV. 87

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE LA GESTION DE EMPRESAS DE SERVICIOS
PROF. RICHARD B. CHASE
PN-101 NOV. 1987

LA TEORIA Z Y EL AÑO 2000
PROF. FERNANDO CORDINAS CORCUERA
OCTUBRE 1989.