



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL AREA DE AJUSTES Y
VALUACION EN UNA EMPRESA DE SEGUROS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
LUIS CARLOS MONTECINOS TORRES

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL ÁREA DE AJUSTES
Y VALUACIÓN EN UNA EMPRESA DE SEGUROS**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PRESENTA:**

LUIS CARLOS MONTECINOS TORRES

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2004



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

ASUNTO VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

ATN: Q Ma del Carmen Garcia Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

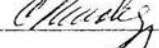

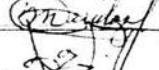


Calidad en el Servicio en el Area de Ajustes y Valuación
en una Empresa de Seguros.

que presenta el pasante Luis Carlos Montecinos Torres
 con numero de cuenta 9431709-1 para obtener el titulo de
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de Junio de 2004.

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>MCE. María del Carmen Pérez Castillo</u>	
SECRETARIO	<u>L.A Alvaro González Mendoza</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.P. Irma Alanis Rosales</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	

DEDICATORIAS.

A DIOS.

Por haberme dado la vida, guiarme por este difícil camino, tener fe y esperanza en todo momento, demostrarme su gran amor, cariño y comprensión, darme fuerza, tenacidad y sabiduría e iluminar en todo momento mi vida para brincar los obstáculos ¡gracias por tu gran amor!

A MI MADRE

La que es un ejemplo para mí desde siempre, a la que agradezco me haya dado la vida y sembrado la semilla del amor en mi corazón, te dedico este trabajo, a ti que eres mi luz y fuerza de vida. Día a día me enseñas más fortaleza con la cual enfrentar la vida, a ti que también eres mi amiga te agradezco con todo mi corazón gracias!!!!

A MI PADRE

Por haberme dado el ejemplo de la superación, por el amor y cariño que me proporcionaste y que al lado de Armando me sigues guiando y protegiendo día a día estés donde estés ¡gracias papa!

A MIS HERMANOS

Sobre todo a ti Armando, te agradezco ese ejemplo de amor a la vida y a la superación, así como el cariño que me brindaste en el tiempo que Dios nos permitió estar juntos, donde quiera que estés junto a Dios y a nuestro padre te digo: ¡gracias!

A mis demás hermanos por su apoyo y comprensión en este proyecto, ¡muchas gracias!

Y a mis sobrinos por ser una luz en el camino de esta familia les dedico este trabajo.

A FES CUAUTITLAN

Por haber sido una segunda casa en el tiempo que estuve en tus aulas, por las enseñanzas académicas, profesionales y personales que me brindaste dentro de tus paredes, por ser parte de mi vida, ¡gracias!

A MI ASESORA

Por ser un ejemplo a seguir, por su profesionalismo y apoyo incondicional en este trabajo, por sus consejos, y su total entrega a la docencia y sobre todo por su amistad, ¡muchas gracias!

A MIS AMIGOS

A todos aquellos que me brindaron su apoyo incondicional e impulsaron la realización de este trabajo y perfectamente saben quienes son, a todos y cada uno de ustedes !!!!muchas gracias!!!!!!

A mis compañeros universitarios por haber sido mis consejeros, amigos y hermanos de viaje, a todos y a cada uno de ustedes les dedico este trabajo, gracias!!!!

A ABA

A ti por que en el tiempo que he estado junto a todos mis compañeros y amigos he aprendido mucho de la vida, la amistad y el trabajo.

Y en especial agradezco y dedico el presente trabajo a mis amigos:

Tania

Mayela

Juan Jo

Alejandro H.

Rodrigo

Israel

Carlos O.

Laura Elena

Que de una u otra forma ayudaron en la elaboración de este trabajo y sobre todo les agradezco la amistad sincera de todos y cada uno de ustedes, por eso y muchas cosas mas, les digo ¡gracias!

Índice

Objetivo De La Tesis.....	2
Planteamiento Del Problema	2
Introducción.....	3
Capítulo 1	
La Organización O Empresa En La Sociedad Actual.....	6
Importancia.....	6
Objetivos De Las Organizaciones.....	7
Clasificación De Organización / Empresa.....	8
Principios Administrativos.....	10
El Proceso Administrativo Como Herramienta De La Administración....	13
Capítulo 2	
Importancia De La Calidad En Las Organización.....	19
Concepto De Calidad.....	19
Importancia.....	20
Para Que Sirve.....	21
Elementos que Intervienen En La Calidad De Una Empresa.....	22
▶ Actitud Y Participación De La Dirección	
▶ Administración Profesional De La Calidad	
▶ Programas Originales	
▶ Reconocimiento	
Teorías De La Calidad.....	24
W. Eduardo Deming.....	26
Crosby Philip B.....	27
Joseph M. Juran.....	36
Ishikawa Y El Control De La Calidad.....	36
Tipos De Calidad.....	37
Calidad Total.....	37

Calidad Personal.....	38
Círculos De Calidad.....	38
Control De Calidad.....	40

Capítulo 3

Servicio.

Concepto.....	41
Tipos.....	42
Características De Los Servicios.....	43
Objetivos De Los Servicios.....	44
Concepto De Cliente.....	45
Tipos De Clientes.....	46
Cliente Como Origen De Servicio.....	48
Creación De Necesidades De Servicio.....	49
Factores Que Influyen En El Cliente.....	51
¿Que Es La Satisfacción En El Servicio?.....	52
Evaluación Del Servicio.....	54

Capítulo 4

Los Recursos Humanos Como Pilares De Las Organizaciones.....	57
¿Que Son Los Recursos Humanos?.....	57
La Importancia De Los Recursos Humanos En Las Organizaciones.....	58
Teoría X.....	59
Teoría Z.....	60
Teoría Y.....	61
El Recurso Humano Y La Empresa.....	63
Motivación.....	64
Misión Y Visión De Los Recursos Humanos.....	66
El Recurso Humano Y El Servicio.....	67
El Recurso Humano Y La Calidad.....	67
La Orientación Del Recurso Humano A La Calidad En El Servicio.....	68

Capítulo 5

Calidad En El Servicio.....	70
Como Mejorar Un Servicio.....	70
Administración De La Calidad Y Responsabilidad De La Dirección (Administración).....	72
Comunicación Con Los Clientes.....	72
Compromiso Con El Mejoramiento De La Calidad En El Servicio.....	73
Creación De Una Nueva Actitud En El Servicio.....	74
Implementar La Nueva Actitud De Calidad En El Servicio.....	74
Control Sobre La Nueva Actitud De Servicio.....	75

Capítulo 6

Caso Práctico

Antecedentes De La Organización.....	77
Resultados Y Diagnóstico.....	80
Propuesta.....	107
Conclusiones.....	110
Anexo 1.....	112
Anexo 2.....	116
Anexo 3.....	119
Bibliografía.....	121

OBJETIVO DE LA TESIS

Desarrollar una cultura de calidad en el personal de una empresa de seguros, para que sea parte de ella y crezca junto con la misma.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la economía del país, en especial las empresas del ramo de servicio, considero que deben ocuparse más por optimizar el servicio que brindan a sus clientes ya que es su principal arma contra la competitividad que día a día enfrentan. Así mismo desarrollar sistemas con calidad de mejora continua en el servicio que brindan; ya que así podrán entrar a la micro, mediana y macro economía del país con mayor celeridad, en donde serán consideradas como una sólida fuera de servicio.

Debido a esta urgente demanda de calidad de parte de los compradores de seguros, se analizará el servicio en el área operativa de una compañía del ramo, para identificar el nivel de calidad que actualmente se le brinda al cliente, y en caso de existir algunas debilidades, mi propósito es encaminado a proponer soluciones para aumentar sus fortalezas.

INTRODUCCIÓN

En la época que vivimos, donde la economía está en un constante cambio y crecimiento, la actualización de las empresas en programas de capacitación, servicio y calidad, debe de estar a la vanguardia de éstas. Así encontramos que el recurso humano de estas empresas debe de buscar de igual manera la actualización en programas, políticas y procedimientos en los ámbitos de calidad y servicio.

Por eso la importancia de que sea creada una forma de vida dentro de las organizaciones que esté orientada en todos sus sentidos al objetivo general de la organización, si bien al de servicio o producto según sea el caso.

Las empresas de servicio deberán analizar sus programas, políticas y procedimientos al respecto y ver la manera de mejorar éstos, con fundamentos ya estudiados dentro de la historia de las organizaciones, nos podemos apoyar en estudiosos de la calidad que con el paso del tiempo, se ha demostrado la eficiencia de sus teorías organizacionales.

El lector podrá ver dentro de este estudio que hay diversas teorías que ayudan al crecimiento de la organización, esto gracias a los más grandes exponentes de la calidad y mejora continua, teorías que ayudan a concientizar a la organización de su importancia y de lo necesario que es para este ente económico, contar con programas que desarrollen estas filosofías organizacionales dentro del personal de una empresa. Se observarán los pasos a seguir para desarrollar estos programas, la manera de hacerlos e implementarlos.

A través de Cero defectos, mejora continua o los catorce pasos de Crosby, se podrá apreciar la manera de realizar un proceso de cambio dentro de la organización orientado a la calidad en el servicio.

Dentro de este trabajo se podrán ver los diferentes tipos de servicio, clientes y organizaciones para poder conjuntarlos y ver las necesidades de cada una, analizarlas y ver la mejor forma de interrelacionarlas, para que el objetivo principal se cumpla: la satisfacción del cliente, en una organización puramente de servicio.

Dentro del estudio práctico se analizará la imagen que posee la empresa con sus clientes en el rubro de servicio y calidad, así como también tomaremos parecer de los empleados de la misma compañía para conocer el estado anímico que guardan como organización; hacia la misma para conocer qué grado de calidad que brindan al consumidor.

Se realizaron encuestas dirigidas a los empleados de uno de los centros de valuación en México donde se brinda servicio en la compañía de seguros de nuestro caso práctico, y se tomará a consideración una encuesta propia de servicio que realiza un departamento de servicio al cliente denominado “call center”.

El capítulo uno contiene la importancia que tiene la calidad en las organizaciones, la necesidad de tener el grado de calidad necesario para poder desarrollarse y obtener los resultados inherentes a la calidad total. Las teorías más destacadas y funcionales a cerca de la calidad, tales como los catorce pasos, cero defectos y mejora continua.

En el capítulo dos se analizan los tipos de servicio que se pueden brindar, la forma de proporcionar un buen servicio, sus características, etc. Tipos de clientes existentes, las características y los factores que influyen en él para la toma de decisión en la contratación de un servicio.

También se analizan las necesidades de los empleados con base en los estudios de Maslow y de las teorías “x”, ”y” y “z” para conocer su comportamiento y ver la manera de motivarlos para el desarrollo de la compañía, y se cumplan los objetivos, además de así poder conocer la forma en que podemos dirigirlos hacia la calidad en el servicio que brindan como parte de la compañía. Ésto y la interrelación empleado empresa, es lo que se verá en el capítulo tres de este trabajo.

En el capítulo cuatro se analizan los tipos de organizaciones, el proceso administrativo. Tocaremos exponentes tales como Fayol, Taylor y veremos los principios administrativos generalmente aceptados. Así como la relación empresa – empleado.

En el capítulo quinto se ve la interrelación de la calidad con servicio, la creación de una nueva cultura laboral en la organización, el cómo implementarla, controlarla y mantenerla.

En el capítulo seis de este trabajo se encuentra el caso práctico de una empresa de seguros: ABA / SEGUROS, S.A. DE C.V. sus antecedentes, presencia en el país, así como el análisis de su imagen ante sus clientes y empleados para poder verificar la existencia de calidad en el servicio de la organización, así como las recomendaciones para su mejoramiento

Capítulo 1

La Organización ó Empresa en la Sociedad Actual

Importancia

La economía del país se sustenta en el funcionamiento de las organizaciones, entes que dirigen el futuro económico de una nación, así como es el motor social-laboral, que da movimiento a la economía, de ahí la importancia de su existencia y el buen manejo de cada una para que conjuntamente logren el crecimiento económico del país.

Concepto

Las organizaciones son entes económicos formados por recursos materiales, humanos y financieros para lograr un fin común.

“Una organización es: una entidad social, que está orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable” (1)

“Son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de las organización”.(2)

(1) Richard L. Darft y Richard M. Steers, “Organizaciones el Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos”, Ed. Limusa, 1997. México.

(2) Gary Dessler, “Organización y Administración Enfoque Situacional”. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1994.

Objetivos de las Organizaciones

Los tres grandes objetivos de la organización son:

Objetivos Organizacionales, Industriales y/o Institucionales

Objetivo	Atiende a :	A través de:	Departamentos más identificados para cumplir el Objetivo
Servicio	Consumidores y/o Usuarios	Productos y/o Servicios	Producción Comercialización
Social	Personal Gobierno Comunidad	Cumplir Obligaciones	Recursos Humanos Relaciones Públicas Jurídico
Económico	Inversionistas Proveedores	Generar Riquezas	Contabilidad Contraloría

Principalmente el objetivo de la organización dependerá de su origen, es decir para qué fue creada, hay organizaciones sin fines lucrativos, o bien con fines lucrativos, en el primero cuyo objetivo principal, es el no crear utilidades, ésta podría ser una organización creada para la salud de los demás., Si es una organización de asistencia privada para ayudar a niños e indigentes, su objetivo principal es ese, el de ayudar, si bien la organización fue creada por un grupo de inversionistas buscando incrementar su capital satisfaciendo necesidades de la sociedad, al crear una organización que venda productos y/o servicios que cumpla esa necesidad y aunado a eso genere utilidades, ese es su objetivo principal de la organización, el incrementar sus activos, tenga un crecimiento económico y finalmente cumpla con su objetivo principal que es el remunerar. Aunado a estos objetivos están los que competen a la sociedad que es satisfacer las necesidades, cumplir con procesos, políticas, expectativas y demás para que conjuntamente se logre el objetivo de la organización.

En sí, una organización podrá tener sus objetivos económicos y organizacionales, donde los primeros son mas bien para los accionistas y los segundos para la organización y su estructura interna donde van desde corto, mediano y largo plazo, en cumplirse.

Clasificación de Organización / Empresa

Existen varias clasificaciones de Organizaciones como las siguientes:

Actividad o Giro:

- Industriales
- Extractivas

- Manufactureras
- Agropecuarias
- Comerciales
- Mayoristas
- Minoristas y detallistas
- Comisionistas
- Servicio
- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios Públicos varios: comunicaciones, energía y agua
- Servicios privados varios: asesoría, diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Educación
- Salubridad
- Finanzas y Seguros

Otra de sus clasificaciones es de acuerdo al origen de las aportaciones del capital en la organización, las empresas pueden clasificarse en:

Públicas:

- Centralizadas
- Desconcentradas
- Descentralizadas
- Estatales
- Mixtas o paraestatales

Privadas:

Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

De acuerdo a la Secretaría de Economía las organizaciones se clasifican en:

Tipo	Numero de trabajadores
• Microempresas	1 a 15 personas
• Pequeñas	15 a 100 personas
• Medianas	101 a 250 personas
• Grandes	más de 250 personas

Principios Administrativos

La Administración utiliza principios Administrativos para lograr sus objetivos.

Los principios de Administración son parte del resultado del estudio de la Administración, por diversas instituciones, autores y organizaciones, donde nos dice que aquellos que los emplean logran obtener sus resultados y el cumplir de sus expectativas organizacionales, pues bien un principio administrativo es “verdad fundamental o bien la acción que se cumple siempre”.

A continuación se hace mención de cómo deben de ser efectuados los principios de Administración por los autores Harold Koontz y Cirill O'Donell (3)

(3) Harold Koontz y Cyrill O Donell Weihrich “Administración” Ed. Mc Graw Hill. 1995.

- 1.- Prácticos. Que quiere decir que pueden ser aplicados en cualquier momento de la vida de la organización y que serán apropiados.
- 2.- Pertinentes. A las formas generales de estructurar la organización.
- 3.- Congruentes. Adecuados al conjunto de circunstancias que se presentan.
- 4.- Flexibles. Porque su aplicación habrá de tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones y que afectan la organización.

El uso de los principios de la Administración tiene como finalidad, enfocar, desarrollar los procesos y procedimientos como clave de acción que deben emprenderse, sugerida por estos principios como consideración de la operación administrativa.

Henri Fayol propuso un total de 14 principios administrativos, los cuales nos indican lo que a juicio del mismo Fayol, ayudarían a mejorar y fortalecer a la organización, los cuales son (4):

- 1.- División del Trabajo. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran, al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades que se le asignan a un gerente.
- 2.- Autoridad. Es el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan valiéndose de premios y sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder a los resultados.
- 3.- Disciplina. Es la condición de obediencia y adhesión que resultan de la red del entendimiento explícito o implícito que se forma entre los empleados y el gerente.

(4) David R. Hampton., "Administración" Ed. Mc Graw Hill, México, 1993.

- 4.- Unidad de mando. Cada empleado deberá de recibir órdenes de un solo supervisor o jefe.
- 5.- Unidad de dirección. Un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- 6.- Subordinación de los intereses individuales a los generales. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la debilidad y la pasión humana tienden a propiciar la búsqueda de los propios intereses y no los de la empresa. Es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos y otros dando el ejemplo.
- 7.- Remuneración del personal. Hay varios métodos de remuneración, pero los sueldos siempre reflejan las condiciones económicas.
- 8.- Centralización. Las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización y descentralización depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado de aprovechamiento al máximo de las capacidades de los empleados.
- 9.- Línea de autoridad. Es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de alta dirección hasta los empleados de mas bajo nivel.
- 10.- Orden. Es indispensable escoger bien el quipo de trabajo y al personal, asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos.
- 11.- Equidad. La afabilidad y la equidad alentarán a los empleados para que trabajen bien y sean felices.
- 12.- Estabilidad de los puestos del personal. A veces se necesitan los cambios de las asignaciones de los empleados, pero si se dan con demasiada frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia.

13.- Iniciativa. Idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio, los gerentes deberán de dejar a un lado su vanidad personal y alentar a los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa.

14.- Espíritu de equipo- se refiere a aprender a trabajar en equipo.

Actualmente estos principios siguen vigentes, y el mismo proceso administrativo es un principio administrativo.

El Proceso Administrativo como Herramienta de la Administración

José Antonio Fernández Arena Administración es: La Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales (servicio, social y económico) a través de un mecanismo de operación (estructura organizativa por medio del esfuerzo humano coordinado (Proceso Administrativo).

Koontz and O'Donnell: consideran al Administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Henry Fayol dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

A continuación se mencionan algunos enfoques de proceso administrativo de varios autores.

Agustín Reyes Ponce lo divide en dos fases: Mecánica y Dinámica.

MECÁNICA

Previsión. Qué se va a hacer, revisión y valoración.

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y

valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

- Objetivos. A esta etapa corresponde fijar los fines
- Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse
- Cursos alternativos de acción. Trata de la adaptación genérica de los medios contratados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen

Planeación. Qué se va a hacer (planeación a futuro)

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- Políticas. Principios para orientar la acción.
- Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos
- Programas. Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “presupuestos”, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “pronósticos”.

Organización. Cómo se va a hacer.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Se dividen en tres etapas:

- Jerarquías. Fijar autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- Funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

DINÁMICA

Integración. Cómo se realiza. (organización de la información).

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento.

De acuerdo a esto la integración de las personas abarca:

- Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

- Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que busca esta etapa.

Dirección. Cómo sé esta haciendo (ver que se haga y cumpla).

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

- Autoridad. Es el principio que del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y como ejercerla.
- Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- Supervisión. La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Control. Qué se hizo Cómo se ha realizado (resultados).

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

- Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer comparación, base de todo control.
- Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- Interpretación de los resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Fernández Arena propone tres etapas del proceso administrativo y éstas son:

1. Planeación.

- Definición del problema
- Análisis
- Solución
- Innovación
- Estándares y eventos
- Sistemas
- Metas

2. Implementación

- Decisiones
- Motivación
- Comunicación

3. Control

- Medición de las metas
- Evaluación

Fayol enumera cinco elementos: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Koontz O'Donell en su libro "Principios de Administración" propone cinco elementos que son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Podemos decir que los objetivos son la razón de ser de la organización, hacia dónde se dirige, algo que se desea alcanzar, son de carácter cualitativo; mientras que las metas que se desprenden de esos objetivos establecidos son de carácter cuantitativo. Un objetivo debe dividirse en metas, ya que éstas son las que nos permitirán saber qué tan lejos o cerca estamos de cumplir el objetivo en su totalidad.

Capítulo 2

Importancia De La Calidad En Las Organizaciones

Concepto de Calidad

Según Juran nos dice que Calidad es: “aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente”

Philip Crosby nos dice: “Calidad es cumplir con los requerimientos”

Finalmente Ishikawa dice que la calidad es : “El control de la Administración misma, en el que todo individuo en cada división debe estudiar, practicar y participar, incluyendo proveedores y subcontratistas”

La calidad es una filosofía, una ideología, una manera de vivir o como muchos otros podrían decir, una religión, aquella religión donde no se admiten errores, fallas y se crea un pensamiento positivo acerca de la vida misma, del trabajo, de las relaciones personales e interpersonales, la calidad es aquello que no podemos tocar, pero si sentir, ¿sentir?, Si, en ideas, palabras, acciones y lo más importante, resultados. La filosofía de la calidad fue creada en Japón, como su salvación misma y la del mundo entero, para aquellos que quieran vivir de una manera mejor y sencilla, sin complicaciones, es un torbellino que envuelve todo, lo cambia y mejora. La calidad es cero defectos, cero tropiezos, es, mejorar continuamente. La calidad es hacer las cosas, cualquier cosa, bien y a la primera, sin fallas, sin

demoras, sin excusas ni pretextos, es crear algo bueno y valioso, ya que es hecho a la primera.

Importancia

En un país, en una ciudad donde la actuación económica y productiva es constante, sin variaciones, con los antiguos y continuos errores, la calidad es un factor de suma importancia, ya que le da un giro a todo un entorno económico, calidad es símbolo de utilidades, para aquellos que lo quieran ver por ese lado, para aquellos que lo ven del lado de un mejoramiento continuo y excelencia es un modo de vida, una constante con la que se crece y desarrolla una entidad económica.

Sin ella, se puede vivir, sin embargo no se puede crecer, se crea como herramienta, pero realmente es un alimento fundamental para el crecimiento integral de toda una organización y bien para el ser humano también.

Además, lo más importante es que la calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad – todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez.

La calidad no solo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que se deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierte en medio peso directamente en las utilidades. Hoy en día no se sabe lo que sucederá al día de mañana, lo

importante es asegurar el incremento de las utilidades y una de las maneras de hacerlo es no cometer errores, ya que éstos si cuestan.

Por ejemplo, si un empleado realiza mal su trabajo, lo volverá a hacer y esto implica nuevamente tiempo, y esfuerzo y por consecuencia dinero, es decir en el caso de un agencia automotriz: en el momento de desarmar la suspensión de un vehículo, y volver a armar después de reparar o cambiar las piezas dañadas y no haber apretado y engrasado bien esta suspensión, posiblemente no se den cuenta y entreguen así el vehículo, pero “sorpresa” cuando regrese el cliente a reclamar esta reparación y descubran que no fue bien apretado la suspensión, esto implica volver a cambiar piezas (nuevamente dañadas por esta mal reparación) y nuevamente tiempo, tiempo que podría ser usado para reparar otro vehículo, que generaría ingreso (dinero) para la compañía, así pues representa un costo hacer mal las cosas. Dinero en piezas (que resultaron dañadas en la mala reparación) y no se diga la imagen y una no-recomendación del servicio o producto.

¿Para qué Sirve?

La calidad como ya se mencionó, es una herramienta para medir los resultados de un ente económico a través de métodos de mejoramiento, del aseguramiento de la calidad, en fin, es la forma de crear un ambiente propicio para el crecimiento, como herramienta y como forma de vida.

Sirve para crear, transformar de algo imperfecto a algo perfecto, ya que ayuda a identificar errores y corregirlos, además de lo más importante: “PREVENIRLOS”.

| “Se mencionan aquí las bases de la calidad, subrayando los principios de la dirección por la Calidad según Crosby:

- Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no la elegancia
- No existe tal cosa como un “problema de calidad”
- No existe la “economía de la calidad”, siempre resulta mas económico hacer bien las cosas desde la primera vez.
- La única medida de desempeño es el costo de la calidad.
- El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.(5)

Elementos que Intervienen en la Calidad de una Empresa

En la calidad todos están involucrados, desde la persona que le abre la puerta de entrada al personal, como hasta el mismo dueño, ya que gracias a ésto, se da la aceptación de la calidad a la empresa, no hay quien se salve, ni quien la libre, la calidad debe ser abarcada por todos, de hecho para poder implantar un programa de calidad se requiere de la participación de cuatro pilares, y que éstos estén contruidos para complementarse mutuamente. Aunque fueron contruidos como partes de la misma operación, aquí se describen a continuación:

- “Actitud y participación de la dirección”
- Administración profesional de la calidad.
- Programas originales.
- Reconocimiento.” (6)

(5,6) Crosby, Philip B. “La Calidad No Cuesta” Ed. Mac Graw Hill, México, 1999.

Actitud y Participación de la dirección. La dirección tiene que comprometerse y tomar acciones cuando se trata de la calidad. Lograr que todos los niveles directivos tengan la actitud correcta hacia la calidad, y la entienda como debe ser, no solo es vital, lo es todo.

Se tendrá que superar esquemas convencionales al respecto, tales como costo, capacitación, tiempo y demás, ya que es un cambio de mentalidad completamente distinta a la que está acostumbrado un director o ejecutivo.

Administración profesional de la calidad. En un principio no había muchas personas a las que se pudiera encontrar encargadas directamente de la calidad, o bien se tenían, pero no descubiertas. Hoy en día hay instituciones que ayudan al aseguramiento de la calidad en organizaciones, de una manera formal y profesional.

Programas originales. Consiste en la elaboración de programas para los gerentes en donde viene incluido actividades prácticas susceptibles de implantación en la organización. Su fundamento es el proceso de mejoramiento de la calidad.

Esto es, que aunque se tengan las ganas, la actitud de un cambio en la organización en cuestión a calidad, es necesario tener o crear ciertos programas que ayuden a desarrollar e implementar esta ideología en la organización.

Reconocimiento. Este vital componente de cualquier programa de calidad es con frecuencia ignorado o conducido en forma inapropiada ya que para

aquellas personas involucradas en estos programas, no se realiza el reconocimiento a su labor para el mejor funcionamiento de éstos.

Mas allá de una remuneración económica, para aquellos que realizan bien su trabajo, existe el reconocimiento a su labor no de índole pecuniaria, sino de una moral y profesional.

Además de estos elementos también podemos mencionar aquellos que no se ven pero están junto con éstos que como mencionábamos, son los trabajadores en todos los niveles de la empresa, ya sea el director general, o bien la recepcionista, telefonista, secretaria, tesorero, cajero, personal de mantenimiento, todos y cada uno de ellos, ya que todos ellos componen a la empresa y por tanto de la calidad.

Teorías de la Calidad

La calidad representa las propiedades de un producto para saber a qué grado la tiene, ahora, cuando se dice que tiene calidad lo debemos entender como un juicio positivo para que sea equivalente con los términos de excelencia o perfección, así como en la edad media se entendía una obra perfecta cuando no tenía ningún defecto. Mas adelante, en la época artesanal, el juicio de calidad se establecía por la relación entre el productor (artesano) y el cliente (usuario), ya que el primero tenía que elaborar un producto por encargo, de acuerdo con los requerimientos que le establecía el segundo, de tal manera, ambos sabían si el producto había sido hecho o no con la calidad estipulada.

Durante la época industrial la relación personal desaparece, con lo que se introducen en las fábricas, procedimientos y controles para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Sin embargo, es hasta este siglo XX, cuando la calidad adquiere una gran importancia debido a la competencia entre las empresas.

Si bien, el movimiento de calidad empieza en una compañía telefónica de los Estados Unidos en 1924, es a partir de la segunda guerra mundial cuando los japoneses lo desarrollan para alcanzar sus objetivos comerciales, aprendiendo la experiencia de otros países y adecuándola a su realidad específica (7).

Así, de esta manera, se ha considerado que los principales teóricos que propiciaron el desarrollo del movimiento hacia la calidad son: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby, quienes desplegaron sus teorías a partir del mejoramiento del control de calidad y del trabajo en equipo para lograr un alto nivel de productividad.

Se necesitaría que cada organización definiera los conceptos que darán estructura a la filosofía que apoyarán a la organización en la búsqueda del mejoramiento.

(7) Mario, Gutiérrez "Administración y Calidad", Limusa, México, 1999.

Existen filosofías orientadas principalmente al usuario como es la planteada por Ishikawa, orientadas al producto como es la propuesta por Crosby, o a obtener evidencia estadística de los procesos, como propone Deming.

Independientemente de la orientación que se escoja, la administración es responsable de decidir cuál es la mas adecuada para sus circunstancias.

Así mismo, es su responsabilidad el permear los nuevos conceptos dentro de la organización para lograr un cambio fundamental de actitud, que conduzca a la construcción de una nueva cultura

W. Edwards Deming.

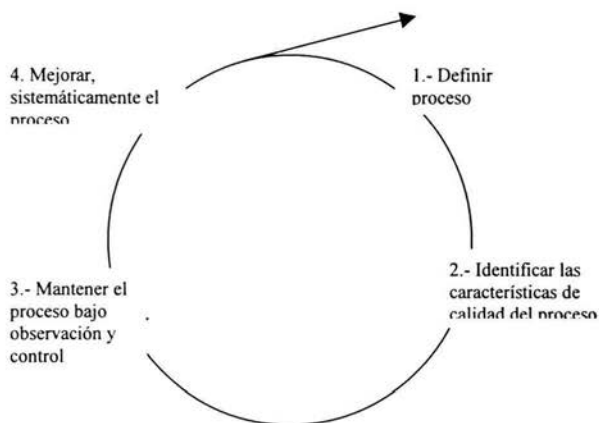
En todo caso, el teórico W. Eduards Deming, se convirtió en un consultor independiente de la calidad. El método Deming es revolucionario e innovador, y establece tres ingredientes:

- Conocimiento profundo
- Constancia de propósitos
- Mejora continua

El planteamiento de Deming consiste en que si se mejora la calidad, disminuyen los costos, lo que se traduce en una mayor productividad. Con esto la empresa es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo que le permite mantener y mejorar las fuentes de trabajo para sus empleados.

La diferencia que encontramos entre Deming y Crosby , es que este último su teoría se basa en conocer lo que el cliente quiere, luego desarrollar una estrategia para prevenir posibles errores, capacitar y convencer al personal para producir con cero defectos en decir, con Calidad.

Espiral de mejoramiento incesante de la filosofía del Dr. Deming.



Crosby Philip B.

Su enfoque esencial es trabajar en la prevención, es decir cumplir con un objetivo de “cero defectos”.

Para Crosby el proceso de mejora de calidad es el compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos comprendan que se podrá lograr la calidad sólo de un cambio de cultura de la empresa, y el personal tenga la oportunidad de vivir con dignidad, brindando un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Los Cero Defectos y catorce pasos de Crosby:

Paso uno: Compromete a la dirección a mejorar la calidad.

Acción: hablar con los directivos de la empresa (todos los niveles gerenciales) de la necesidad de mejorar la calidad haciendo énfasis en la prevención de los defectos. Existen muchos audiovisuales, material que se puede utilizar al respecto. Habrá que reconocer que el mejoramiento de la calidad es una manera práctica de aumentar las utilidades.

Logros: ayudar a los directivos a reconocer que ellos deben comprometerse a participar en el proceso habrá que promover una percepción mas realista de la calidad y asegurar la cooperación de todos siempre y cuando haya algún proceso.

Paso dos: Equipo de mejoramiento de calidad (EMC).

Acción: reunir a los representantes de cada departamento para formar un equipo de mejoramiento de la calidad. Deberán ser personas que puedan hablar en su nombre de su departamento para comprometer a esa operación a tomar medidas (jefes de departamento). Orientar a los miembros acerca del contenido y del propósito del proceso.

Logros: todos los elementos necesarios para hacer el trabajo están reunidos en un equipo. En esta fase, es buena idea nombrar a uno de los miembros jefe del equipo.

Paso tres: Medición de la calidad.

Acción: es necesario determinar el estado de la calidad en toda la compañía. Deberán establecerse medidas de calidad para cada área de actividades donde éstas no existan, y revisarlas donde si existan. El estado de la calidad es registrado para mostrar en dónde es posible el mejoramiento, es necesaria la acción correctiva y más tarde, para documentar mejoras reales.

Entre las mediciones no manufactureras, las cuales algunas veces son difíciles de establecer, pueden incluirse las siguientes:

Contabilidad:

- Porcentaje de reportes retrasados
- Alimentación incorrecta de datos en computadora
- Errores en reportes específicos conforme se hacen auditorías.

Procesamiento de datos:

- Tarjetas perforadas desechadas por error
- Tiempo muerto de cómputo debido a errores
- Tiempo para volver a correr programas

Ingeniería:

- Cambio de pedidos debido a errores
- Errores de dibujo encontrados por inspectores

- Emisiones tardías

Finanzas:

- Errores de facturación (revisar cuentas por cobrar vencidas)
- Errores en la nómina
- Descuentos perdidos por cuentas por pagar

Compras:

- Cambios en órdenes de compra debido a errores
- Material recibido con retraso
- Rechazos debido a descripción incompleta

Recepción de un hotel:

- Habitaciones en condiciones sin arreglar
- Reservaciones no respetadas

Logro: formalizar el sistema de medición de la compañía fortalece las funciones de inspección y prueba asegurando mediciones apropiadas. Hacer que las operaciones de papeleo y servicio se involucren, prepara el campo para prevención efectiva de defectos donde sea importante.

Paso cuatro: Evaluación del costo de calidad.

Acción: Las estimaciones iniciales seguramente no serán muy firmes, por lo que ahora, es necesario obtener cifras más exactas. La oficina del

contralor se encargará de ello. Se le deberán dar los elementos que constituyen el costo de la calidad. El costo de calidad no es una medida absoluta del desempeño: es una indicación de donde será rentable una acción correctiva para la compañía.

Logro: Hacer que el contralor determine el costo de la calidad, elimina cualquier sospecha de parcialidad en el calculo. Más importante aún, se implanta un sistema para medir el desempeño de la dirección por calidad

Paso cinco: Conciencia de la calidad.

Acción: Es tiempo ahora de comunicar a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad. Esto se hace entrenando a los supervisores para que orienten a los empleados, y dando evidencias visibles de la preocupación por el mejoramiento de la calidad a través de material de comunicación tal como folletos, películas y carteles.

Logro. En beneficio real de la comunicación es que fomenta en supervisores y empleados el habito de hablar positivamente acerca de la calidad. Impulsa a modificar, o tal vez a aclarar actitudes existentes hacia la calidad.

Paso seis: Acción correctiva.

Acción: conforme a la gente se anima a hablar de sus problemas, salen a relucir oportunidades para remediarlos, incluyendo no solo a los defectos encontrados por inspección, auditoria o auto evaluación, sino también

problemas menos obvios. Estos problemas deben ser llevados a las juntas de supervisión en cada nivel.

Logro: los individuos pronto se dan cuenta de que los problemas traídos a la luz, son enfrentados y resueltos regularmente. Se adquiere el hábito de identificar problemas y corregirlos

Paso siete. Establecer un comité ad hoc para el problema de cero defectos.

Acción: se selecciona a tres o cuatro miembros del equipo para investigar el concepto de cero defectos y formas de implantar el programa. Desde el principio el gerente de la calidad debe explicar claramente que Cero Defectos no es un programa de motivación. Su propósito es comunicarle a todos los empleados el significado literal de las palabras cero defectos y la noción de que todo el mundo deberá hacer bien las cosas a la primera vez.

Logro: el mejoramiento llega con cada paso del proceso global. Para cuando se celebre el día de cero defectos, habrá descendido. En ese momento, lo sustituye un nuevo compromiso hacia una meta explícita y resurge el mejoramiento de nuevo.

Paso ocho: Entrenamiento de los supervisores.

Acción: antes de implantarse todos los pasos, deberá hacerse una orientación formal de todos los niveles gerenciales. Todos los gerentes deberán entender cada paso lo bastante bien para poderlo explicar a sus subordinados. La prueba de haberlo entendido es la habilidad de explicarlo.

Logro: con el tiempo, todos los supervisores se adaptarán al proceso de mejora y se darán cuenta por sí mismos de su valor. Entonces concentraran sus acciones en el Programa de Cero Defectos.

Paso nueve: Día de Cero Defectos

Acción: el establecimiento del concepto Cero Defectos como el estándar de desempeño de la compañía habrá de hacerse en un día. En esta forma todo mundo lo entiende de la misma manera. Los supervisores deberán explicar el programa a sus subordinados, y efectuar algún cambio en su departamento para que todos puedan reconocer que es un día de “actitud nueva”.

Logro: instituir un “día” del compromiso para adoptar Cero Defectos proporciona un énfasis y un recuerdo que será muy duradero.

Paso diez: Fijar metas.

Acción: durante las reuniones con sus empleados, cada supervisor requiere que establezcan las metas que a ellos les gustaría luchar por alcanzar. Por lo general, deberá haber metas a 30, 60 y 90 días. Todas habrán de ser específicas y cuantificables.

Logro: esta fase le ayuda a la gente a aprender a pensar en términos de lograr metas y realizar tareas específicas en equipo.

Paso once: Eliminación de la causa de los errores.

Acción: se les pide a los individuos descubrir en una página, cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores. Mas que nada es señalar problemas.

Logro: la gente sabe ahora que sus problemas pueden ser escuchados y consultados. Una vez que los empleados aprenden a confiar en esta comunicación, el proceso puede seguir siempre.

Paso doce: Reconocimiento.

Acción: se implantan programas de premiación para el reconocimiento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes. Los premios no habrán de ser en dinero. Lo importante es el reconocimiento.

Logro: el genuino reconocimiento del desempeño es algo que los individuos en realidad aprecian. Ellos continuarán apoyando el proceso de mejora aún cuando como individuos, participen o no en los premios.

Paso trece: Encargados de mejorar la calidad.

Acción: los profesionales de la calidad y los jefes de equipo deberán reunirse con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar el sólido programa de calidad que se está implantando.

Logro: estos consejos constituyen la mejor fuente de información acerca del estado del proceso de mejora y de iniciativas de acción. También reúnen a los profesionales regularmente.

Paso catorce: Hacerlo de nuevo.

Acción: un proceso de mejoramiento de calidad típico toma de un año a dieciocho meses. Para entonces la rotación de personal y situaciones cambiantes habrán borrado gran parte del esfuerzo educativo. Es necesario, por tanto, integrar un nuevo equipo de representantes y volver a empezar. Por ejemplo el día de Cero Defectos deberá ser conmemorado como un aniversario. No se necesita más que una simple notificación. O se podrá ofrecer una comida especial a todos los empleados. La idea es que el proceso de mejoramiento de calidad sea permanente.

Logro: la repetición perpetúa el proceso y, por tanto, lo convierte en parte de la estructura. Si la calidad no está arraigada en la organización, nunca se alcanzará.

En cada uno de sus pasos nos explica la manera de poder aplicar la calidad, la forma de ir introduciendo al mundo y forma de vida de la empresa, desde los niveles de mayor jerarquía a los niveles medios y bajos es decir, el poder establecer una idea, una forma de trabajo en la compañía, se describe la manera de poder organizar a la empresa y sus integrantes y lo mas importantes sembrar una semillita de calidad en cada uno de los empleados, para que aunque no perseveren siga siendo regada por sus sucesores y no se pierda el ciclo de vida de este proceso, proceso que va

mejorando e incluyendo cada vez más a más empresas para un modo de vida diferente y mejor, un mundo “HECHO A LA PRIMERA”

Joseph M. Juran

Un exponente más es Joseph M. Juran, donde su enfoque está basado en la mejora para eliminar mermas, recurso humano utilizado para el reproceso, maquinaria, atención al cliente, por medio de una revisión y análisis de una aplicación correcta del control estadístico. Así como la reducción de costos desde una planeación adecuada con perspectivas a largo plazo para obtener mejoras día con día

Ishikawa y el Control de la Calidad

El Dr. Ishikawa utiliza por primera vez el término de Control Total de la calidad, y desarrolló las siete herramientas, que cualquier trabajador podía utilizar. Al término de los años cincuenta, era ya conocido el control de la calidad total, sistema donde los trabajadores estaban involucrados en las actividades para el mejoramiento de la calidad, con el fin de competir en condiciones óptimas en el mercado internacional, lo cual trajo consigo grandes cambios que modificaron los esquemas de producción y comercialización tradicionales, así como los mercados, esto sucedió tan intensamente que hubo reacciones en todo el mundo, ya que algunos países pusieron medidas proteccionistas cerrando fronteras (como México y América Latina) y otros se abrieron gradualmente a la competencia internacional.

Tipos de Calidad

1. Calidad Total

Es proporcionar al cliente la satisfacción plena de un producto y/o servicio. Realizadas por personal altamente capacitado en la responsabilidad de planeación, diseño, operación, entrega a tiempo, servicio al cliente, es decir, capacitado tanto en el aspecto técnico como en el humano por medio de estrategias y técnicas de vanguardia mejorando continuamente los métodos para cumplir con los objetivos individuales, departamentales y organizacionales.

Ya se ha hablado de la calidad, de la importancia que tiene en la organización y de los elementos necesarios que hacen posible la calidad (directivos, y empleados) sin embargo, en la mayoría de las empresas se manejan departamentos especializados en calidad del producto o servicio, pero solo es eso, supervisión de la calidad y lo que se requiere dentro de las organizaciones va más allá de decir que algo está bien o está mal, ya que ese mismo departamento puede presentar las mismas fallas, es decir puede ser un departamento de calidad bueno o malo y ahí se quedó y en su momento es funcional para la organización, sin embargo la calidad de los grandes maestros, nos dice que debe de ser continua, para que sea CALIDAD TOTAL, es decir la calidad como ya se mencionó es hacerlo bien y a la primera, pero con una mejora continua, es decir los procedimientos y procesos que hay no solo hay que supervisarlos y ver que haya calidad, es ese el primer paso, lo que sigue ver la manera de mejorar esos procesos y verificar que igualmente haya calidad en ellos hasta llegar a un nivel de CALIDAD TOTAL.

2. Calidad Personal

Hemos hablado de calidad, teorías y programas de calidad, sin embargo éstos serán ejecutados por personas, por mejores que sean los programas, por más que se den órdenes para ejecutarlos, el éxito de los programas de calidad y la implantación dependerá de la calidad de la persona que los ejecuta, es decir, no servirán de nada todos esos programas y el dinero invertido además del tiempo, si la gente no responde, si esta gente es indiferente al cambio, habrá que cambiar a la gente también, muchas ocasiones cuando una empresa no cuenta con programas de calidad o bien si funciona, no es por los procesos, ni las políticas de la empresa, es por la gente que las maneja e integra, y hace que la organización funcione. Las personas cuentan con cualidades que ayudan a la propia organización a funcionar y es por eso que sobrevive la mayoría del tiempo, sin embargo, el combinar estos elementos puede resultar muy benéfico ya que el resultado es mas que satisfactorio.

Esta calidad dependerá del modo de vida, el ambiente y las cualidades personales de la gente.

3. Círculos de Calidad

Los círculos de calidad representan un papel importante dentro del aseguramiento de la calidad, ya que son elementos que ayudan a su crecimiento y dispersión en la organización. Los círculos de calidad van orientados a la organización y la calidad, en la participación de los recursos humanos de la empresa, por niveles o áreas dentro de la organización se van

creando grupos de personas de 4 a 12 individuos orientados a la filosofía de la calidad, a revisar métodos, procedimientos y a ver la manera de mejorar cada uno de estos procedimientos, cabe mencionar que estos individuos actúan por convicción y voluntad propia.

Para lograr los círculos de calidad, se requiere de trabajo y esfuerzo, desde la gerencia hasta los niveles más bajos, ya que como se menciona deben ser por voluntad de cada individuo en la participación en estos programas, así la gerencia deberá diseñar programas para poder llevar a cabo una buena coordinación en estos grupos de personas, deberá ver la manera en que también sean evaluados los resultados que arrojen los círculos de calidad y que efectivamente se lleven a cabo.

Existen muchos motivos por los cuales son necesarios los círculos de calidad:

- Calidad del producto o servicio
- Satisfacción del empleado
- Comunicación
- Demostrar la competitividad de la compañía

Gracias a los círculos de calidad se puede llegar:

- A desarrollar la compañía
- Mejorar los lugares de trabajo
- Potencializar las capacidades de los empleados

Del aprovechamiento de los círculos de la calidad, dependerá el apoyo que se reciba de la gerencia, y del reconocimiento en todos los niveles que participan en este evento, para el mejor desempeño de los empleados y la empresa. Para lograr la calidad se requiere de grandes cambios, tanto físicos, como filosóficos, ya sea desde la gerencia hasta el menor grado de responsabilidad, es decir engloba a toda la organización.

4. Control de Calidad

Ya se ha hablado de calidad, círculos de calidad, mejoramiento de la calidad, y ahora hablaré del control de la calidad, simplemente es llevar un parámetro, un control sobre los programas, políticas, procedimientos de la calidad, no basta con requerir de la calidad en primera instancia, y el tener que concientizar al personal de la compañía y elaborar programas de calidad y la mejora continua, es necesario también el control de la supervisión de todos estos conceptos, ya que un descuido en los programas, puede echar para atrás toda la labor administrativa de una empresa, en las empresas hay departamentos exclusivos de control de calidad que se encargan de supervisar las áreas de la empresa y ver los métodos que se están aplicando en ella, para asegurar que estos programas se lleven adecuadamente y se asegure la calidad.

Este es una, de las etapas de la calidad mas importante ya que gracias a ésta, nos podemos asegurar de que se lleva a cabo bien los programas, políticas y procedimientos de la calidad.

Capítulo 3

Servicio

Concepto de Servicio.

“Servicio es acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente” (8)

“Servicio: Acción y efecto de desempeñar ciertas funciones o cumplir algunos deberes para una persona o colectividad”. (9)

Servicio es deshacer una necesidad creada y utilizada por una persona, es decir al crearse una necesidad (requerimiento) de un cliente la deshacemos al brindarle aquello que busca, aquéllo que llamamos servicio, éste lo encontramos desde una persona que limpia día a día nuestro lugar de trabajo, el aula de clases o bién el cajero que nos atendió en el banco, o bien como ejemplo en el área de los seguros de automóviles: la persona que sufrió un accidente requiere de un servicio (previamente pagado) ya que necesita que alguien la auxilie y necesita reparar su vehículo (por parte del seguro) al auxiliarla y darle la atención = a servicio que necesita se e está extinguiendo la primera necesidad, así que se puede decir que se cumplió con un servicio creado por la misma necesidad.

(8) Idelfonso, Grade Esteban, “ Marketing de los Servicios”, Ed. ESIC, Madrid, 1996.

(9) Ramón, García-Pelayo y Gross, “Diccionario Práctico Larousse Español Moderno” Ed. Larousse, México, 1993.

El servicio como lo vemos no es algo tangible, mas bien es intangible, aunque diríamos que el auto y su reparación es tangible si lo son, más el servicio fue brindarle apoyo y ver la reparación del vehículo, acciones intangibles generadas por el servicio.

Tipos

“La heterogeneidad de las actividades económicas en nuestro país hacen que una clasificación de servicios sea muy variada, tradicionalmente, se han venido distinguiendo algunos servicios:

- Públicos y privados
- Mercantiles o susceptibles de venta vs. no mercantiles
- Intermedios vs. finales
- Destinados a empresas vs. destinados a economías domésticas” (10)

En base a las características de consumo de que son objeto, están las siguientes clases de servicios:

- De producción (prestados por el sector productivo de empresas productoras de bienes o servicios)
- De distribución (venta, almacenaje, transporte, etc.)
- Sociales (educación, sanidad, policía, etc.)
- Personales.

(10) Enrique, Muller de la Lama, “Cultura de Calidad en el Servicio” Ed. Trillas, México 1999.

Por otra parte, R. Kent ha establecido una tipología, intentando encontrar un cierto paralelismo con las distintas fases del desarrollo económico, según esto, los servicios pueden ser:

- Personales no cualificados (doméstico)
- Personales cualificados (comercio)
- Industriales (banca)
- De consumo masivo (ocio)
- Empresariales de alta tecnología (informática)

O bien la clasificación introducida por Dan R. E. Thomas en función de que divide al servicio realizado por personas especializadas y personas no especializadas.

Los servicios los podemos clasificar de igual manera de forma tangible o intangible o bien como ya los habíamos mencionado; de origen material o humano, las clasificaciones son variadas sin embargo, en el caso que nos atañe usaremos la clasificación de los servicios de producción, ya que como vemos, el servicio de seguros para el automóvil es creado por una empresa del sector productivo del país, que buscan un lucro con la prestación del servicio que “venden”.

Características de los Servicios

Idelfonso Grade Esteban nos dice que los servicios tienen las siguientes características:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad
- Heterogeneidad o inconsistencia
- Carácter perecedero
- Ausencia de propiedad

Los servicios son intangibles, es decir no se pueden tocar o sentir pero existen, no son separables, de igual manera no se pueden catalogar, no son perecederos, ya que no se almacenan en algún lugar en específico, y la ausencia de la propiedad significa que se puede tener el derecho al servicio pero no la propiedad del mismo.

Objetivos de los Servicios.

- Satisfacer necesidades.
- Lucro.

En principio podemos decir que el objetivo de un servicio es satisfacer una necesidad creada por y para la gente, sin embargo también podemos decir que la empresa también persigue un lucro al realizar un servicio. Si regresamos un poco a los tipos de servicio podemos recordar que hay servicios sociales aquellos que el objetivo principal es servir, por servir, sin otro móvil, mas que la sociedad, aquellos que los rodean, pero si también recordamos un banco (como ejemplo) brinda su servicio ya que persigue como empresa el beneficio tangible, es decir tener una remuneración por

aquello que brinda (servicio), o bien el de seguros como ya se ha dicho su objetivo es ayudar asesorar, pero a un costo, no de a gratis!.

Pues bien el objetivo es fácil de identificar siempre y cuando sepamos quien lo brinda y ¿por qué?.

Concepto de Cliente.

“Cliente es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas” (11).

“Cliente respecto de una persona que ejerce una profesión, la que utiliza sus servicios” (12)

Es aquél que genera la creación de empresas, negocios, servicios - productos, es decir aquél que origina un servicio, ya que sin él, no hay servicio, ni empresa, otra manera de verlo es aquel ser humano que requiere de un servicio, el cual estamos dispuestos a brindarle por un costo, es quien tiene una necesidad y nosotros los encargados de satisfacerla, el cliente es quien compra, quien manda, quien gobierna y finalmente quien paga, en este círculo llamado economía.

(11) Hayes Bob. “Cómo Medir la Satisfacción del Cliente”, 2ª Edición Ed. Oxford University Press México, 1999.

(12) Garcia-Pelayo y Gross, Ramón “Diccionario Práctico Larousse Español Moderno” Ed. Larousse, México, 1993.

Tipos de Clientes

Para poder tipificar a un cliente, si es que se puede, tendríamos que hacer notar que hay una gran variedad de ellos, ya que tendríamos que tomar en cuenta variables tales como:

- Variables geográficas
- Variables demográficas
- Variables psicograficas
- Variables de comportamiento
- Variables socio-demográficas

Entre otras, un cliente va a variar de acuerdo al lugar de origen, a sus costumbres, sus dogmas, a su cultura, nivel educativo, social, sexo e incluso la edad, un cliente va desde, un pequeño que va y compra, un refresco de cola, hasta la abuelita que igualmente toma un refresco con gas, la abuela lo usa para la presión (según costumbre), el niño por tradición o marketing! De igual manera alguien que vive en el norte del país le gustará mucho el refresco gaseoso, para cualquier momento, y al sureño (Chiapas, Oaxaca) no le guste para nada, es decir un cliente para un mismo producto va a depender de aquellas condiciones que han estado con él de la mano toda la vida, algún joven estudiado en medicina, tal vez no tome un refresco de cola, por saber lo que le causaría a su organismo y prefiera agua natural o agua de frutas que este tipo de bebida, pero a alguien que estudió Administración o bien Contaduría quizá no le importe este pequeño detalle o bien no lo sepa!. Así es como dependiendo de las variables con las que ha crecido un *cliente*

es como se comportará para un organismo económico y a su vez cómo este organismo económico lo tratará o llegará a él.

En el ámbito de los seguros de automóviles no es la misma manera en que se trata a un asegurado en el DF, como lo tratan en Guadalajara o bien en Monterrey, ¿cuál es la diferencia?, el siniestro por robo en Monterrey es mucho más bajo que en el D.F. De igual manera esto influye en los precios de aseguramiento de vehículos entre ambas localidades, así también influye la cultura e idiosincrasia de Monterrey, la de uno del D.F. es muy diferente en cuestión de trato para con sus clientes por ese tipo de circunstancias (las variables).

Para poder identificar a los clientes en el área de servicio se tienen los siguientes:

- El Gentil
- El Gruñón
- El esquizofrénico
- El bromista
- El bonachón.
- El humilde.
- El exigente
- El ególatra, etc.

Esta clasificación, describe en todas las formas a una persona (cliente) ante otra (empresa), es decir, habrá quien al llegar y pedir un servicio no esté conforme con nada, ni con su propia vida, o bien aquél que es feliz con lo

que le pasó y hasta al ir a solicitar su servicio lo toma con tal calma y actitud, que da gusto atender, o bien aquél que aunque no sabe lo que compra lo exige todo por todo. Hay gran variedad de clientes en el mundo y cada uno es diferente entre sí, aún cuando hayan crecido en el mismo ámbito social, económico, cultural, y profesional incluso personas de la misma edad, que actuarán de diferente forma, ante un servicio, hay N cantidades diferentes de clientes a las cuales habrá que atender de N cantidades de formas, para poder satisfacer la necesidad que lo llevó ante nosotros como empresa de servicio.

Cliente como Origen de Servicio

Origen, Servicio y Cliente, palabras fáciles de pronunciar, pero no tan fáciles para conjugar, así como el origen de la vida tiene un gran sentido, el origen de un servicio también lo tiene y es el “cliente”, el que mueve al mundo y al servicio, una empresa cualquiera que sea, no fue creada, por otro factor que, simplemente un cliente tal es así que los investigadores de empresas multinacionales, grandes productores de servicios tienen que recurrir a aquél, a quién va dirigido el servicio o producto, para saber cómo hacerlo, cómo presentarlo y hasta cómo venderlo, ya que sin este conocimiento ¿cómo sabrían esos grandes monstruos del marketing qué vender?, ¿a quién vender y cómo vender?, gracias a ese individuo llamado cliente.

No hay conceptualización de un servicio, si no es tomar en cuenta qué le vamos a brindar a ese individuo privilegiado al que finalmente nos va a

decir si hacemos bien o mal las cosas, es él quien nos dice cómo hacer, para satisfacer y eliminar esa necesidad que tiene de ser servido.

Sin cliente no hay servicio, sin servicio, no hay empresas y en las empresas ¿qué hay?, Clientes también que a su vez esperan de otras empresas el ser servidos y que satisfagan sus necesidades de consumidores y claro está! De “CLIENTES”, esto es un círculo vicioso, si lo queremos llamar de alguna forma, pero su origen está, como en repetidas veces lo mencionamos en el cliente, no hay más. Un servicio fue requerido por alguien que necesitaba satisfacer una necesidad y ya.

Creación de Necesidades de Servicio

En este concepto, nos podemos basar mas que nada en conceptos de marketing, ya que es la manera de ver o identificar necesidades en la gente (clientes potenciales), es decir, el cómo poder identificar que “X” grupo de personas requieren algún servicio / producto, y poderlo crear, para poder enlazar esa necesidad con su correspondiente satisfacción, o bien de otra manera, es identificar necesidad y satisfacerla.

Este concepto nos lleva a ver o identificar cada una de las necesidades que tiene el hombre como tal y crear la misma inmensidad de servicios / productos para cubrir esa demanda, como por ejemplo: En el puerto de Acapulco se requiere de lugares de diversión para aquellos turistas, ya sean bares, antros, discos, un sinnúmero de lugares para recreación de los mismos, pero nos encontramos que deben descansar, asearse en algún lado, para estas necesidades se crean hoteles, moteles, casa de huéspedes, alquiler

de un sin número de lugares para realizar todas estas actividades, aquí estamos cubriendo otra necesidad, pero ahí no termina el asunto, la gente necesita comer y habrá gente que quiera cocinar, o bien nada de esto y prefiera sentarse y ser servido en algún lugar, pues he ahí los restaurantes, las marisquerías, los puestos, las tiendas de la esquina y los supermercados para cada uno de esos turistas, para cada una de sus necesidades, así ya está cubierta otra necesidad, pero gracias a la satisfacción de estas necesidades, se ha creado un lugar fabuloso donde la gente gusta de ir, para divertirse, descansar, pasear, en fin, pero ahora nos encontramos que los medios para llegar a este lugar no son los suficientes para ese gran número de gente (clientes), que tendremos que ver la manera de crear un servicio que ayude a esa gente a satisfacer esa necesidad (ya creada), para tal fin se realizó la construcción de una vía de transporte más grande y cómoda, además de segura para poder llegar y albergar a más y más gente, la “Autopista del Sol”, que además no es un producto, es un servicio, el de poder ayudarnos a llegar a ese paradisiático lugar.

Es así como de una necesidad se crea más y más necesidades, algunas de ellas, primordiales para la vida, otras, superficiales para la misma, es la manera de crear necesidades de servicios, para consumo de aquellos que los requieran.

La creación de necesidades de servicio, solo hay que identificarlas, quién las quiere o más bien dicho, las requiere, y eso, es todo.

Factores que Influyen en el Cliente

Según Rayburn D. Tusley, el cliente tiene dos motivos que influyen en su selección de compra: las emocionales y racionales.

Emocionales.

- 1.- Emulación, es la tendencia a imitar a otros.
- 2.- Conformidad, o el deseo de ser como los demás.
- 3.- Individualidad o Distinción.
- 4.- El deseo de comodidad.
- 5.- Deseo de placer y de diversiones.
- 6.- Ambición y orgullo y deseo de prestigio.

Racionales.

- 1.- Economía en la compra de la operación.
- 2.- Eficiencia en la operación.
- 3.- Confiabilidad en el uso y la calidad.
- 4.- Durabilidad del producto.
- 5.- Conveniencia en el uso del producto o en la compra del mismo.
- 6.- Provecho del dinero o acrecentamiento de las ganancias.

Podemos ver que la calidad y precio son importantes en la determinación de compra de un cliente sobre servicio o producto.

- Calidad
- Precio

No cabe duda que todo tiene que ir entrelazado, los puntos que nos atañen a este nivel del capítulo, son simples, pero en cierta manera engloban todo. La Calidad y el Precio son algo muy importante, son factores determinantes que van de la mano, para la decisión de un cliente en el consumo de algún servicio, se pregunta ¿cuánto me va a costar?, Son variables que toman lugar en este juego de qué compro o qué vendo, la gente como consumidor (cliente) requiere un servicio de algo: servicio y/o producto, pero de qué manera lo quiere y cuánto está dispuesto a pagar por él, pareciera que somos repetitivos, sin embargo todo es un círculo vicioso como lo llamamos con anterioridad, pero es importante señalar que el precio de un servicio o producto es factor importante en la decisión de una persona.

Estos son factores importantes para toma de decisión (costo y calidad) por parte del consumidor para la contratación de servicios.

¿Qué es la Satisfacción en el Servicio?

Satisfacción y Servicio, la preocupación por la calidad ha desbordado el círculo de los ingenieros y ha ido ganando sucesivamente la atención de los profesionales del marketing, la estrategia, los recursos humanos y las finanzas. En la medida en que la calidad como conjunto de propiedades físico-técnicas se ha convertido en una suma de atributos percibidos e incluso sugeridos por los clientes, ha pasado a ser una categoría básica para el marketing. Lo que nos atañe pues es la SATISFACCIÓN, por cierto, hemos visto la manera en que la gente se deja llevar por criterios para la selección de servicios, la creación de éstos y bien el consumo de ellos sin embargo no habíamos tocado un punto que es la satisfacción, aquéllo que

resulta de todo el proceso, creando necesidades, las elegimos, las consumimos. A aquel hotel de cinco estrellas fue del agrado del cliente, lo atendieron bien, digo no-solo el tener a veinte personas a su disposición garantizaba que todo estuviera bien hecho, o bien que el se hubiera ido contento y deseara regresar nuevamente el próximo verano o el siguiente fin de semana, no el asunto no termina ahí, qué es lo que hace que las empresas hagan que la gente regrese, no-solo es el hecho de que regresen a un lugar por necesidad, mas bien es regresar a un lugar ya que ahí saben satisfacer sus necesidades de servicio, si al momento de finalizar un servicio la gente (cliente) esté feliz con aquello que recibió, que haya disfrutado lo que le ofrecieron y sobre todo esté SATISFECHO con lo que compró.

A continuación se citan algunos pensamientos acerca de la satisfacción del cliente, punto central de este trabajo;

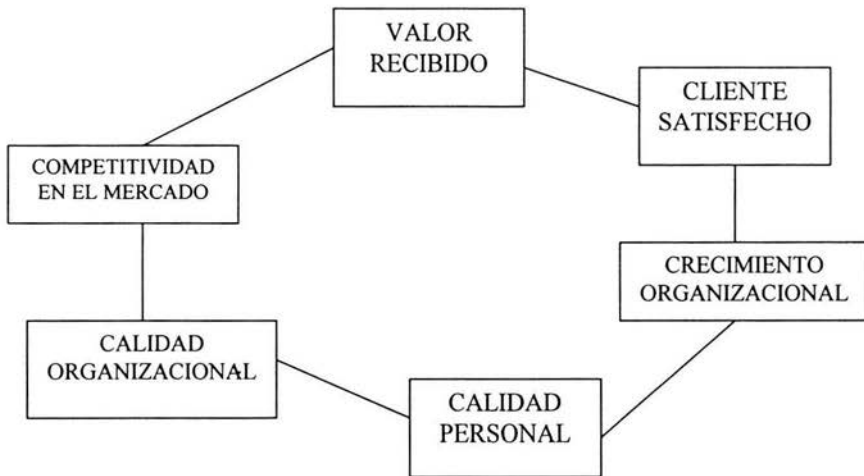
“Lo que buscan los clientes en todo el mundo es calidad” (Bradford Boss, Presidente de A.T. Cross).

“Lo que los clientes buscan hoy en los productos y servicios que compran es calidad y valor. Y además, tienden a buscar hasta encontrarlos”. (Allen R. Pasió, Presidente de “ Walker: Customer Satisfaction Measurements”.)

“Uno de los principales objetivos de la calidad total es aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos de la compañía”. (Fernando Ybarra, Presidente de Compañía Sevillana de Electricidad.)

“Nuestro objetivo es la satisfacción total del cliente. Y la calidad nuestra idea obsesiva”. (Frase extraída de un texto publicitario de Moore.)
(13)

De acuerdo a lo expresado, el siguiente este diagrama, describe en un simple círculo la satisfacción del cliente en un servicio recibido.



Fuente (13)

Evaluación del Servicio.

De tipo interna:

- Estados financieros
- Encuestas por departamento
- Ventas
- Control de calidad

(13) Pedro, Larrea “Calidad del Servicio” Diaz de Santos, Madrid, 1991.

De tipo externa

- Consulta a clientes
- Libro de sugerencias
- Quejas y sugerencias

Hay diversas maneras de poder medir la manera en que una empresa brinda un servicio, se inicia la evaluación de la propia compañía, podemos hacer la introspección empresarial, y conocer internamente nuestro desempeño como empresa, conocer nuestros aciertos, y bien nuestros desperfectos como tal. Podemos iniciar por cada departamento, o global, simplemente viendo nuestros estados financieros, ahí podremos ver nuestro desempeño más global, el cómo funcionamos, ya que como lo comentamos, el buen servicio se ve en la satisfacción no solo del cliente, si no de nosotros como empresa en la remuneración que recibimos cada vez que hay un cliente satisfecho, entonces, de manera global, podemos analizar nuestro desempeño, si tenemos ganancias estamos haciendo bien las cosas y mucho mejor si son jugosas, pero por el contrario, si estamos en un punto en donde ni ganamos ni perdemos o pero aún, tenemos pérdidas constantes, algo anda mal, tal vez no solo en el servicio que brindamos, si no también en la estructura y la organización de nuestra empresa, ésta sería una manera de medición de resultados o bien evaluación de desempeño, la manera más minuciosa, es la evaluación de cada departamento ver fallas, malas acciones y mala organización para después ir corrigiendo cada célula de la empresa y darle una nueva misión de lo que es y debería ser, que es la satisfacción del cliente, misión que debe seguirse por convicción como empresa de servicio.

No solo bastan las evaluaciones internas, sino también podemos considerar la externa, fundamentales también, ya que nos ayudan a vernos reflejados en algo o alguien y conocernos mejor, y éstas pueden ser entrevistas, encuestas, a personas que han recibido nuestros servicio, aquellas entrevistas que llamamos, encuestas de salida, muy bien aprovechadas por gran variedad de empresas que buscan conocer los resultados de sus servicios, o bien el nivel que tienen en el mercado competitivo de un círculo económico, éstas nos indicarán cómo vamos, de qué manera nos observan, aquéllos para quienes fuimos creados como empresa de servicio, y poder detectar fallas, y por supuesto corregirlas.

Toda evaluación, busca la mejoría de los servicios y/o productos de una empresa, así, si hay defectos en éstas, se puede valorar, y corregir, para una mejora continua, que es parte de un proceso organizacional.

Este trabajo de evaluación, revisión, debe ser traducido en cambio. ¿sirve? Por supuesto que sirve, ya que gracias a esto podemos mejorar procesos, y como resultado tener más beneficios para todos, ya que las mejoras impulsarán el crecimiento de un ente económico y con él, su gente.

Capítulo 4.

Los Recursos Humanos Como Pilares de las Organizaciones

¿Qué son los recursos humanos?

Los recursos con los que cuenta la empresa son: los recursos humanos materiales, técnicos, y financieros. Materiales todos aquellos componentes materializados, disponibles en un momento dado, tales como materia prima, dinero, equipo de producción, de transporte, instalaciones etc., y por el otro lado los primeros, disponibles, para la producción de bienes y servicios y que finalmente mueve a todos aquellos recursos materiales ya mencionados, así pues se definen por tanto por conceptos de educación, cultura, habilidades, conocimientos, capacitación etc.

Los conocimientos de los recursos humanos son un factor importante para el desempeño de una empresa, si bien son una de las fuentes vitales de un lugar de trabajo, ya que son quien mueven al resto de los recursos. Así se puede decir que la efectividad o buen funcionamiento de una empresa depende de gran manera de sus recursos humanos, si bien estos son empleados comunes con ideas, conocimientos, conceptos diferentes pero llevan en común el objetivo principal que es servir a la empresa y aquél para la que fue creada.

La Importancia de los Recursos Humanos en las Organizaciones

La funcionalidad de un organismo económico, depende no-solo de los recursos financieros, si no de quien mueva y haga producir esos recursos, Los Recursos Humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, de qué sirve una organización, si no tiene gente preparada, con la idea de servir, producir y ayudar, para la organización y para sí mismo.

Es fácil ver cuál es la importancia, solo es observar o imaginar que pasaría si no estuvieran aquéllos que llamamos RECURSOS HUMANOS.

J. Gómez Aquino, nos señala las características primarias de los Recursos Humanos:

Los Recursos Humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades., mismas que las diferencias de los demás recursos.

Son ajenas a la empresa, esto es , no son propiedad de ella, sus experiencias y todos sus conocimientos son intangibles.

Los Recursos Humanos pueden ser incrementados por medio del descubrimiento y el mejoramiento, pero también pueden ser disminuidos por enfermedades, accidentes u otras causas. Estos recursos son escasos, ya que todos poseen las mismas habilidades o conocimientos para desarrollar cierta actividad y de este modo se crean los mercados de trabajo.

Con lo anterior podemos concluir que con las características logramos determinar el personal existente, así como el personal que se requerirá en el futuro; anticipamos hechos inciertos preparando al personal para posibles contingencias que pudieran presentarse, lo cual da seguridad; consideramos a los Recursos Humanos idóneos, es decir, que cada persona se encuentre donde debe encontrarse; es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo.

Ahora bien, podemos identificar algunas de las teorías más importantes en cuanto a la conducción de Recursos Humanos.

Teoría “X” o Tradicional (Mc Gregor, 1969) o Sistema Autoritario Explorativo (Likert, 1969)

Supuestos.

- A las personas no les gusta trabajar.
- La gente trabaja solo por dinero.
- La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas.

- Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.

- Hay que vigilar de cerca de la gente y establecer controles estrechos.
- Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas.

- Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se han fijado.

Teoría “Z”. (Strauss y Sayles, 1968) o de relaciones humanas (Miles, 1966)

Supuestos.

- La gente quiere sentirse importante;
- Ser informada;
- Pertenecer a los grupos;
- Que se le reconozcan sus méritos.

Políticas.

- Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- Informar a los subordinados.
- Lograr que la gente se sienta importante.
- Establecer un espíritu de “gran familia”.
- Vender las ideas.
- El jefe debe explicar el “por qué” de las órdenes.

Expectativas.

- Un trabajador satisfecho producirá más.
- Los subordinados cooperarán de buen grado.
- Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Teoría “Y” (Mc Gregor, 1969); Sistema Participativo (Likert, 1968) o de Recursos Humanos (Miles, 1966)

Supuestos.

- La gente tiene iniciativa y es responsable;
- Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos;
- Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección;
- Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

Políticas.

- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Los subalternos deben participar en las decisiones.
- El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas.

La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados;

Éstos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización. Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

La teoría “Z” tiene como peculiaridad la de desempeñarse bajo una filosofía de interrelación en toda la organización y con el medio, es decir, todo el personal mantiene un sentido unánime sobre cultura y un objetivo en común, efectuando mediante una eficaz planeación y coordinación entre los individuos que en ella laboran.

Sin embargo, en todas las organizaciones nos encontramos con una variedad de cultura y personalidades, pero quienes trabajan bajo una filosofía de ese tipo se integran con el paso del tiempo, sobre todo en valores, creencias, actitudes, objetivos y hábitos ya que es común que las decisiones sean determinadas con la participación de todo el personal.

Una consecuencia más de aplicar una teoría “Z” es el aumento en la productividad y la creación de climas laborales agradables.

Esta filosofía percibe a los empleados y/o trabajadores como personas a las que se les reconocen sus logros individuales, se les otorga la seguridad de un empleo y principalmente una satisfacción personal originada por el logro de su desempeño, resultado de la actitud que la dirección de equipos de trabajo transmite a los subordinados.

Es decir, se trabaja bajo una filosofía donde son consideradas las necesidades de la organización y del empleado, sin importar lo ambiguo que

parezcan, sin dejar de tener presente la importancia de los aspectos financieros, técnicos, y humanos.

Regularmente a las organizaciones que trabajan bajo una teoría Z, les interesa retener a sus empleados porque han invertido en ellos, se han preocupado y encargado de desarrollar sus capacidades, sus actitudes, sus aptitudes, y habilidades, obteniendo personal con calidad.

Así mismo, el personal desea conservar su empleo obteniendo una coordinación muy estrecha entre ambas partes.

El Recurso Humano y la Empresa

Las actividades de la dirección de recursos humanos son los programas diseñados en respuesta a los objetivos de Recursos Humanos y dirigidos para alcanzar dichos objetivos. Hemos identificado cuatro grandes categorías de actividades.

- Provisión de personal
- Desarrollo
- Compensación
- Relaciones con el sindicato y los empleados

Provisión de personal. Determina la composición de los recursos humanos de una organización, es decir cuantos empleados, como deben de ser, que requisitos, la experiencia etc.

Desarrollo. El desarrollo de los empleados y las actividades de formación se encuentran entre las actividades de recursos humanos más comunes y costosas. Estas actividades enseñan nuevas habilidades, refinan las ya existentes y afectan las actitudes de los empleados. Las actividades de desarrollo constituyen un poderoso medio para elevar la eficiencia y equidad de la organización, en especial cuando se encuentran integradas con otras actividades de recursos humanos.

Compensación. Posicionar el salario de la organización en relación con el de su competidor, asegurar diferencias de salario equitativas entre los empleados y decidir si los aumentos salariales deben basarse en medidas de desempeño individuales, por equipo u organización.

Relaciones con el sindicato y los empleados. Las actividades de las relaciones con el empleado promueven que haya armonía entre los directores y empleados. La relación con los sindicatos, incluyendo convenios colectivos y administración de contratos, es el aspecto más evidente de las relaciones del empleado. Para algunos directores, las relaciones de empleado significan reducir las hostilidades, o por lo menos limitar la insatisfacción a una queja tolerable.

Motivación

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de comportamiento. Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos. De modo general, motivo: “es todo aquello que impulsa a la persona a actuar

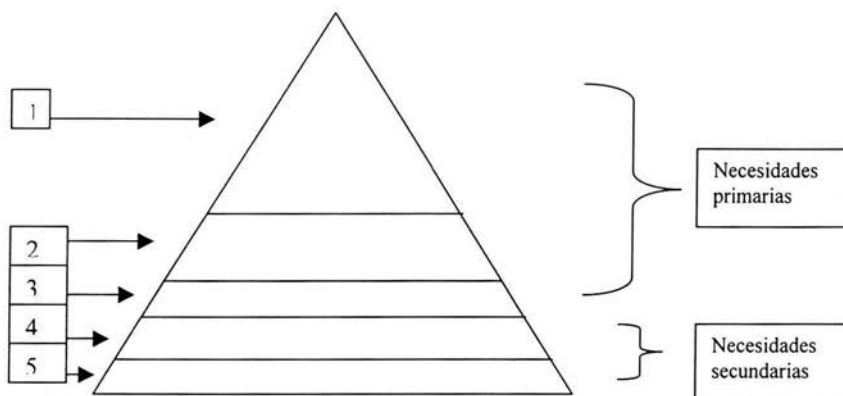
de determinada forma, o por lo menos, que da origen a una propensión, a un comportamiento específico”. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y puede ser también generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

Así las teorías más populares sobre la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

1. Necesidades Fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc)
2. Necesidades de Seguridad (protección contra peligro o privación)
3. Necesidades Sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.)
4. Necesidades de Estimación. (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc).
5. Necesidades de auto-realización (realización de potencial, utilización plena de talento individual, etc).

La jerarquía de las necesidades de Maslow, reproducida en el cuadro.



Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

Misión y Visión de los Recursos Humanos

La visión de los recursos hacia la calidad es fundamental en este trabajo, ya que gracias a ésta, se llegarán a los objetivos que requiere la empresa la manera en que la gente, el elemento humano de la empresa entiende los objetivos de la misma y quiere ser parte de ellos, y por consiguiente promueve la calidad y beneficia a la propia organización.

El Recurso Humano y el Servicio

Es de suma importancia la idea que tenga un empleado con respecto a la actitud hacia el servicio, su forma de ser, sus habilidades, ya que sin una aptitud adecuada, esta relación cliente-empleado se frustraría, ya que uno estaría inconforme con la atención prestada y el otro estará a disgusto con su trabajo y ocasionaría que lo haga mal, por eso la importancia del perfil de un empleado para ver su psicología, su conducta y demás y no afecte su relación de trabajo, que implica que un empleado tenga una mala actitud hacia su trabajo y a la gente, el servicio es la cara más importante de una empresa que se dedique a lo que sea, ya que de ahí depende la imagen y la proyección que se le da, en la empresa de seguros (empresa 100% de servicio) qué imagen proyectaría si sus empleados que dan la atención de primera instancia a un cliente, contestaran mal, vistieran mal, hablaran mal o bien fueran mal educados y sin actitud de servicio hacia ellos, simplemente el cliente diría: “no”, a esa empresa de seguros y cambiaría por una que le dieran un trato que merece, de paso si en los lugares de reparación lo atienden mal ¿qué pasaría? Ni recomienda al taller, ni al seguro y estará con imagen de la empresa totalmente distorsionada, por alguien que prestó mal un servicio, a pesar de que el resto de los empleados sean súper serviciales, he aquí la importancia de relacionar a puestos directos con el servicio, a gente que esté dispuesta a hacer lo que se les pidió: un servicio.

El Recurso Humano y la Calidad

La calidad nos indica un estado de eficiencia y eficacia, siempre y cuando se lleve a cabo como debe de ser, ya que nos presentará situaciones

de eficiencia y de calidad, sin embargo los procedimientos y procesos de una empresa, además de cursos exhaustivos y políticas sobre hacer bien las cosas a la primera y la mejora continua, de qué servirían si el que los va a llevar a cabo que es el empleado, tiene otra idea de ser y de vivir, totalmente ajeno a ideales de la compañía a pesar de todo un procedimiento para llegar a la calidad, de que serviría, simplemente de nada, ya que echaría abajo esos procesos, planes procedimientos de una manera muy fácil. Como dice el dicho una manzana podrida en una canasta infectaría a todas las que estén en ella, en fin, el departamento de recursos humanos lo reitero, nuevamente tendrá la obligación de filtrar a la gente para poder tener personal capacitado y con la actitud y aptitud necesaria para lo que se requiere.

La Orientación del Recurso Humano a la Calidad en el Servicio

Parte de lo que hemos visto en los temas anteriores va enfocado en la orientación del empleado al servicio como tal y con la calidad requerida , ya que enlaza ambos temas, calidad y servicio, ya vimos que no sirve tener a una persona servicial, si su servicio no es bueno y cometerá errores u omisiones, hay que llegar al punto en donde se puedan equilibrar estos dos puntos importantísimos dentro de lo que nos atañe, de igual manera de que nos sirve que haya a alguien que sea muy, pero muy bueno, en su trabajo, supongamos un alfarero, que realiza verdaderas obras de arte, calidad pura y que de hecho es hábil para hacerlo y además de todo le gusta su trabajo de alfarería, sin embargo le cae mal la gente, no la sabe tratar, es gruñón y no sabe vender, hay calidad, pero no servicio, ahora que buscamos a un excelente vendedor que vende hasta tu propia alma, servicial hasta no poder, pero no hace bien las cosas, no sirve su trabajo, pero que pasaría si los

combinamos a ambos, el segundo vendería cosas buenas de calidad y a buen precio y vendería mucho ya que su buen trato y servicio al cliente lo promueve y le da imagen, pero qué mejor si a los dos los uniéramos en uno y el alfarero además de hacer obras de arte sabe vender, tratar a la gente y ganarse su trabajo, estamos seguros que será grande, así de misma forma funciona cualquier empleado de cualquier organización, puede ser el mejor herrero, la mejor camarista, el mejor cocinero, el mejor doctor con todos los conocimientos del mundo, pero sin el toque de servicio al prójimo, o bien el servicio al prójimo sin calidad no somos nada.

En la empresa de seguros un ajustador que trata bien a su cliente lo atendió como debería, rápido, cortés y eficazmente, además de la atención en las oficinas de la aseguradora y la reparación de su vehículo fue rápida y buena, encontramos ambos elementos, calidad y servicio, donde este cliente estará satisfecho y feliz con la empresa, lo que hará que todos estén bien. Productividad, calidad y beneficio mutuo empresa-cliente.

Capítulo 5.

Calidad en el Servicio

Concepto de Servicio.

Es la acción de servir, de proporcionar un beneficio intangible, de un individuo a otro, llámese a este individuo patrón, jefe, cliente, contratista, etc. (quién recibe el servicio) - y trabajador, empleado, servidor público, mesero, recamarera, etc, (quien ofrece o entrega el servicio), como vemos, servicio es un beneficio que le hace un individuo a otro, por una remuneración cuantitativa.

Cómo Mejorar un Servicio

Hay diversas formas de mejorar un servicio, independientemente del servicio al que nos estemos refiriendo, una de ellas es la capacitación que debería ser proporcionada por la empresa para la que se trabaja, otra manera es la educación de las personas que se tengan a cargo para la prestación del servicio, la cultura y medio ambiente que rodean a estas personas que prestan el servicio, ya que de ello depende su estado de ánimo y la manera en que respondan a esta responsabilidad.

Para la capacitación se hace mención de dos conceptos: El autor Fernando Arias Galicia considera que: “ La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual, se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y adquisición de

conocimientos que principalmente son de carácter técnico, científico y administrativo” (14)

Alfonso Siliceo Aguilar nos dice que” La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y orientada hacia el cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (15)

Gary Dessler nos da la siguiente definición: “ La capacitación es una técnica dentro del sistema de recursos humanos y debe estar perfectamente interrelacionada con las otras técnicas, tales como: reclutamiento, selección, carrera o Promoción de recompensas e incentivos, evaluación del desempeño y bajas” (16)

Por lo anterior podemos decir que la capacitación es un proceso para entrenar en las actividades propias de la organización a todo el personal para así tener mayor calidad no solo en sus procesos y procedimientos si no también en el personal que realiza de manera directa su labor dentro de su área de trabajo

(14) Fernando Arias Galicia “Administración de Recursos Humanos” Ed. Trillas México, 1998.

(15) Alfonso, Siliceo Aguilar “Capacitación y Desarrollo de Personal” Ed. Limusa México, 1981.

(16) Gary Dessler “Organización y Administración” Ed. Prentice Hall. México, 1998.

Administración de la Calidad y Responsabilidad de la Dirección (Administración)

La Administración de la Calidad es una responsabilidad directa del área de Dirección ya que será la encargada de coordinar a los recursos de la compañía para emprender el cambio de la organización orientados a la calidad y será la responsable de que todo se lleve a cabo como deba ser y proporcione los recursos para este cumplimiento y no se entorpezca el desarrollo de la calidad en la organización.

Comunicación con los Clientes

La comunicación es fundamental en cualquier organización, ya que gracias a ésta podemos conocer el estado en que se encuentra, la problemática que pudiera existir entre un departamento y otro, y que a falta de comunicación no se resuelven, es por eso que la comunicación en todos los niveles de la organización es muy importante para evitar obstáculos que impidan el desarrollo de la organización.

A falta de una buena comunicación un departamento puede sufrir daños en su estructura ya que puede tener dificultades con equipo de cómputo, un mal surtido en papelería, etc. y aunque parezca simple afecta la productividad de ese departamento, pero qué pasa si estas fallas se las reserva el mismo departamento y las quejas o sugerencias nunca llegan al departamento de compras o de sistemas, jamás se van a enterar y no habrá

un buen surtido en papelería, los equipos de cómputo seguirán con fallas, hasta que exista la comunicación correcta, en fin si en cada departamento no hay diálogo (comunicación) no habrá un correcto funcionamiento. Ahora bien, para ser una organización de calidad, la comunicación es fundamental.

La comunicación es fundamental en la organización y más en una de servicio, la comunicación con los clientes (principales accionistas de la organización) si no es la correcta los objetivos de la organización no se cumplirán, ya que la mala comunicación no nos dirá lo que el mercado requiere que le proporcionemos, no nos señalarán los errores o fallas que podamos tener como organización y como tal no veamos, no cumplamos con las especificaciones que nos piden y de esta manera no vendamos y no seamos una empresa de calidad y con proyección, la comunicación con el cliente es súper importante nos va a dar la pauta para crecer, para mejorar y para ser productivos, ya que él nos marca con la comunicación las pautas a seguir.

La manera en que un cliente nos puede retroalimentar, es a través de quejas, sugerencias, comentarios, encuestas, formularios, etc., que nos ayude a mejorar y poder cumplir con las expectativas organizacionales

Compromiso con el mejoramiento de la Calidad en el Servicio

El compromiso que se debe formar para un mejoramiento de la calidad, es de niveles administrativos – directivos en forma descendente incluso hasta llegar a niveles de mantenimiento o vigilancia, y éste se logrará con la integración de equipo organizacional en la empresa, es decir que los directivos, sepan encaminar los objetivos individuales a los organizacionales

y crear un compromiso laboral empresa-empleado y de esta manera asegurar una ideología encaminada a la calidad.

Creación de una Nueva Actitud en el Servicio

Ya una vez creado el compromiso laboral encaminado a la calidad y servicio dentro de la organización es indispensable hacer una cultura organizacional encaminada a la calidad en el servicio, esto fundamentado en políticas, programas y procedimientos adecuados para el logro de este gran objetivo organizacional. Esto, claro está es un procedimiento largo, pero que vale la pena lograr.

Implementar la Nueva Actitud de Calidad en el Servicio

La mejor manera de crear la nueva cultura de calidad, es en principio fácil, ya que después de haber creado un ambiente idóneo en la organización la implementación es fácil, debido a que previamente se tuvieron que realizar cambios en la organización en políticas, procedimientos, programas, círculos de calidad, comunicación y demás, ya elaboradas estas medidas, será de extrema facilidad dar continuidad y seguimiento y así como resultado una nueva cultura laboral, que todo nuevo integrante en la organización seguirá y respetará, además de fomentarla, si esta bien implementada.

Control, sobre la Nueva Actitud de Servicio

Una vez que la organización cuenta con las políticas y procedimientos necesarios en calidad, y que se ha difundido ésta, dentro de la organización, es necesario que existan los grupos (departamentos) encargados de ver que se cumplan estas políticas y que se siga con la mejora continua o bien el aseguramiento de la calidad, ya que de no ser así, todos los esfuerzos de la administración del personal, en la organización habrá sido en vano, debido a que el control sobre esta nueva cultura basada en la calidad, no será cumplida, si no hay un seguimiento constante de la misma.

Una vez que el empleado tiene los conocimientos necesarios sobre la calidad, sobre su importancia, la responsabilidad de llevarla a cabo es de suma importancia que se mantenga el espíritu de equipo, de disciplina, de apoyo, de que los objetivos individuales sean encaminados a los organizacionales, y que esa ideología de calidad se cumpla, una vez que todo ese largo procedimiento de orientar, capacitar a los empleados valga la pena, es seguirlo fomentando para que los nuevos empleados que ingresen a una organización diferente con ideas de servicio, calidad, equipo, disciplina no tengan que pasar por todo el proceso que sus antecesores, ya sea mas inmediato, pues solo será un proceso de adaptación y no de cambio como inicialmente. Un nuevo integrante en la organización se adaptará y seguirá los procedimientos y políticas de servicio y calidad establecidas, es decir es mas fácil adaptar a uno, que cambiar a diez.

Habrà que velar que la actitud de servicio, mejore y no cambie, y la manera de lograr esto, es por la constante vigilancia de las políticas y

procedimientos de la organización, ya que al cumplirse estamos seguros de que el nivel de calidad y servicio que posee la organización no va a demeritar, y ese es un primer paso, el siguiente es la mejora continua, para así poder proyectar a la organización y lograr el crecimiento conjuntamente con sus empleados y directivos.

Capítulo 6

Caso Práctico

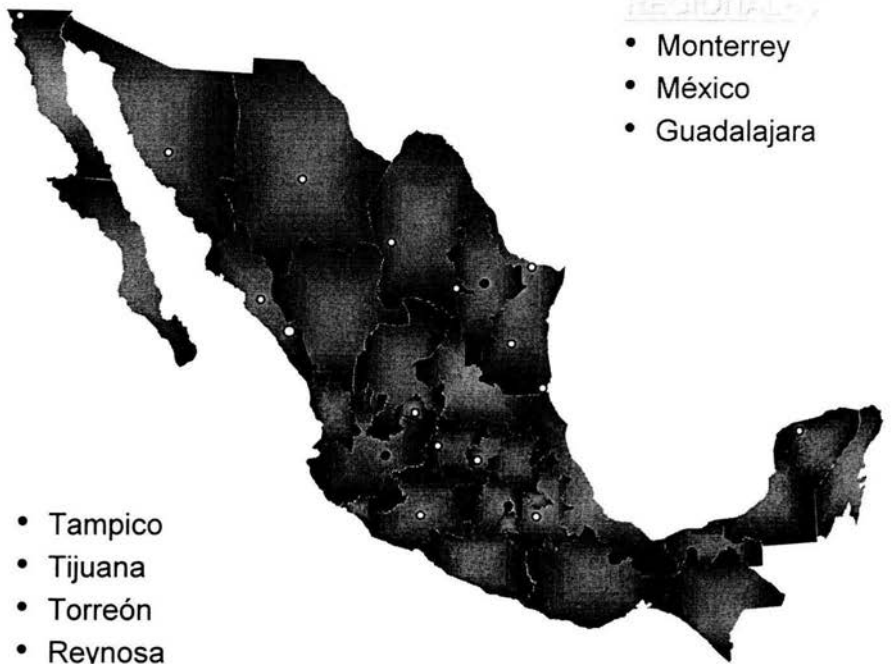
“Propuesta para Mejorar la Calidad en el Servicio en el Área Operativa de una compañía de Seguros”

Antecedentes de la organización



- 1958 Se funda Aseguradora Aztlán S.A.
- 1974 Cambia a Aseguradora Banpaís S.A.
- 1985 Cambia a Seguros del País S.A.
- 1988 Es adquirida por ABACO.
- 1991 Se consolida como ABA|SEGUROS, S.A.
- 1992 Se incorpora a ABACO Grupo Financiero
- 1994 Primer año en que se generan Utilidades
- 1997 Disolución de ABACO Grupo Financiero
- 1999 La mayor utilidad registrada en la historia de
ABASEGUROS.
- 2000 GM gana la licitación de ABA|SEGUROS.
- 2002 GM toma posesión de ABA|SEGUROS.

Aguascalientes
Cd. Victoria
Chihuahua
Cuernavaca
Culiacán
Hermosillo
León
Mazatlán
Mérida
Puebla
Querétaro
Saltillo
Morelia



- Tampico
- Tijuana
- Torreón
- Reynosa

RESIDUAL

- Monterrey
- México
- Guadalajara

VENTAJA COMPETITIVA/ INTERNET

- Emisión con Clientes especiales.
- Impresión en oficina de agente : Transporte específico y
- Responsabilidad Civil.
- Impresión en línea desde cualquier parte del país.
- Servicio directo a nuestros agentes y asegurados.

VENTAJA COMPETITIVA / SUSCRIPCIÓN

- Servicio Express de cotización y emisión, 1hr. promedio.
- Emisión de pólizas, 72hrs. promedio.
- Cotizaciones, 48hrs. promedio.
- Negocios facultativo, 72hrs. Promedio, excepto riesgos JUMBO
- Evaluación y Modificación trimestral a políticas por siniestralidad.
- Asesoría directa técnico – agente.
- Cuotas y condiciones regionalizadas.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Resultados y Diagnóstico

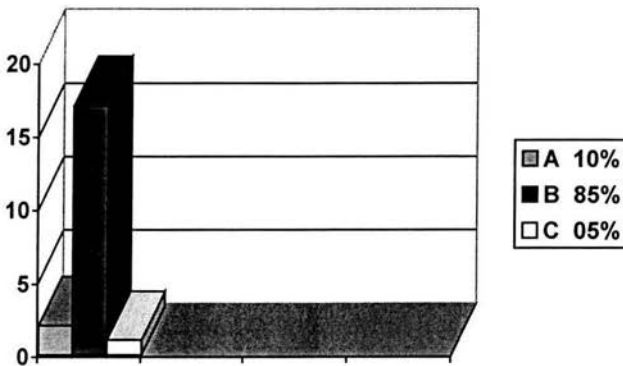
Caso Práctico

Calidad y Servicio

En un censo de 98 entrevistas realizadas a los clientes atendidos en el Área Metropolitana en una semana de la compañía, en el primer trimestre del año 2004 de Aba Seguros se obtuvieron los siguientes datos acerca de la atención recibida por la compañía.

1. Cómo considera la atención recibida:

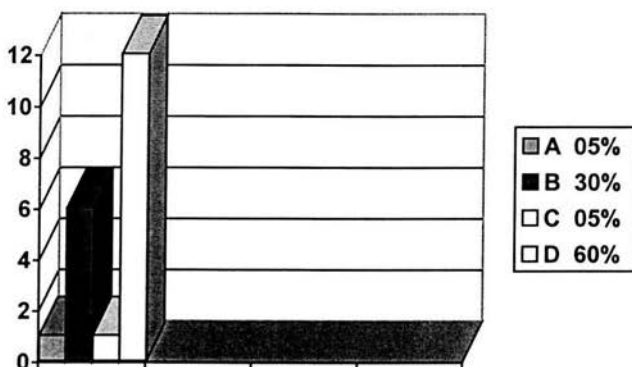
- a) Buena
- B) Mala.
- c) Excelente



El resultado de esta pregunta nos arroja que el servicio que recibe el cliente de esta compañía de seguros es en un 10% bueno, en un 85% mala y en un 5% la califica de excelente, podemos ver desde este momento que el servicio no es la virtud de la compañía.

2. La información proporcionada por la persona que le atendió fué:

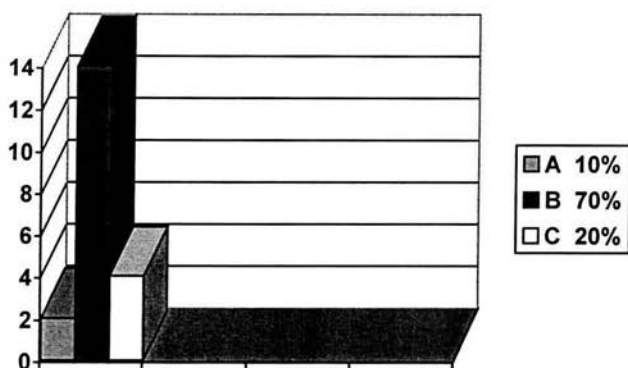
- a) lo que esperaba
- b) carente de sent:
- c) muy completa
- d) no le proporcionó ninguna información



El resultado de esta pregunta nos indica que la información que los clientes reciben de los empleados de la compañía es en un 30% carente de sentido, un 5% lo que esperaba, un 60% no le pudo proporcionar la información necesaria y un 5% la información fue muy completa, por lo que se ve en este resultado la información que proporcionan los empleados de la compañía es deficiente y debería ser mas completa según los requerimientos de los clientes, posiblemente la falta de ánimo o motivación sea la causa de esta actitud de los empleados para dar una carente información.

3. ¿Obtuvo el servicio que esperaba por la (s) personas que lo atendieron?

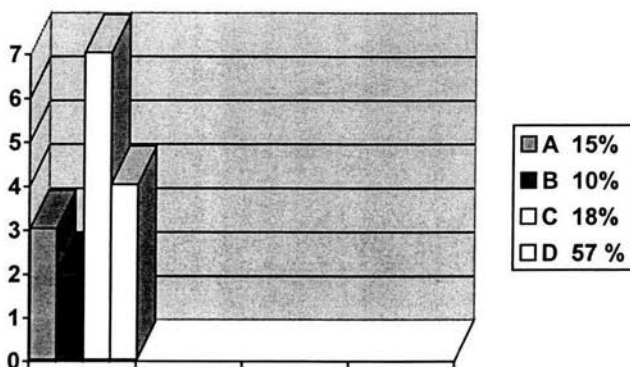
- a) Si
- b) No
- c) Otro



El servicio que se brinda por las personas del área operativa de la compañía no es del todo excepcional y del agrado de los clientes según los resultados de esta pregunta que nos dice que el 70% de los censados por el servicio de Aba son malos, contra un 10% que dice que si recibieron un buen servicio y por último un 20% que no fue ni bueno ni malo.

4. ¿Cómo calificaría la presentación de la persona que le atendió?

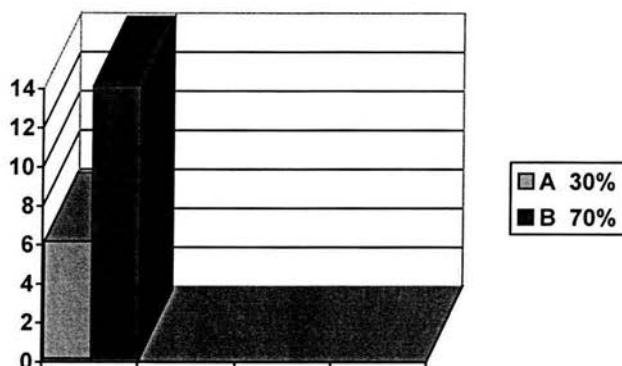
- a) Buena
- b) Excelente
- c) Regular
- d) Mala



La imagen que presentan los empleados de la compañía ante sus clientes es representada por un 15% buena, 10% excelente, 18% regular y en un 57% mala, por lo que se puede apreciar, la mayoría de los empleados si cuida su imagen personal ante los clientes de Aba seguros según el resultado de esta pregunta.

5. ¿Le resolvieron todas sus dudas cuando lo atendieron?

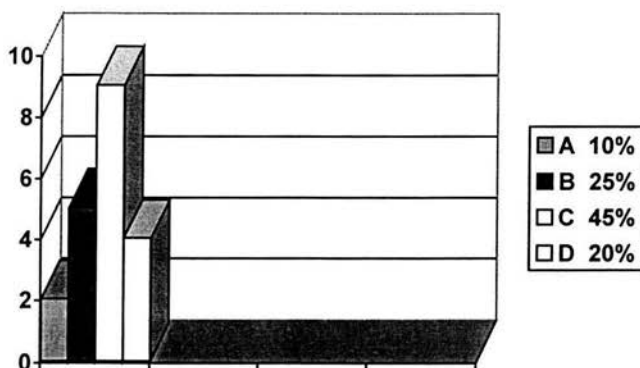
- a) Sí
- b) No
- c) ¿Por qué?



Al parecer la mayoría de los asegurados de la compañía se quedan con dudas al respecto de su servicio, ya que el 70% de los censados nos dice que no todas sus dudas se resolvieron y un 30% si estuvo satisfecho con la atención, si bien comentan que nunca habían tenido necesidad de ocupar el Seguro y no sabían acerca de él, posiblemente la carencia de conocimiento de los servicios que se brindan por parte de una compañía de seguros sea la causa por la que no surjan dudas al respecto.

6. ¿El trato que recibió fué:?

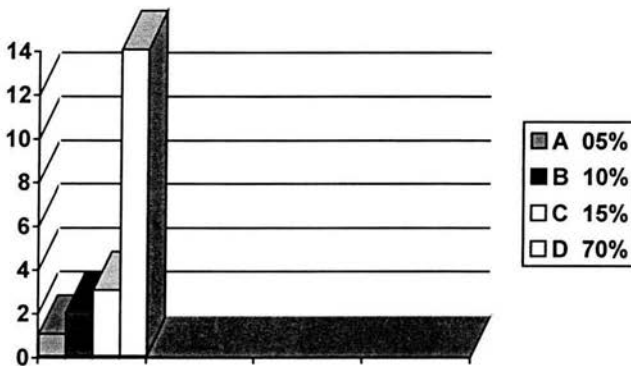
- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Pésimo



Una vez mas se observa que el trato o bien servicio que ofrece la compañía no es el mas óptimo ya que el resultado que nos arroja esta pregunta es que el 25% lo califica de bueno, el 10% excelente, el 45% pésimo y finalmente un 20% lo denomina regular, siendo una empresa de servicio los números predominantes deberían de ser los de los incisos a y b, y se observa que el c = pésimo es el predominante

7. ¿El tiempo que tuvo que esperar para que lo atendiera un ajustador de:?

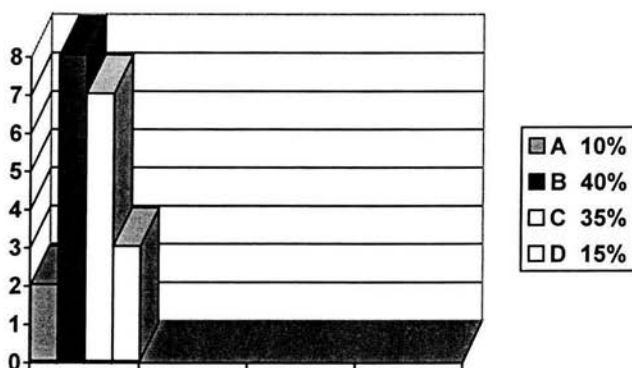
- a) 5-15 minutos
- b) 15-35 minutos
- c) 35-55 minutos
- d) mas de 55 minutos



Al parecer los tiempos de espera de la compañía de seguros deben de ser checados por los resultados que obtenemos que no son muy favorables ya que el 70% de los censados nos dice que tuvo que esperar mas de 55 minutos para ser atendido por un empleado de la compañía, un 5% tuvo que esperar entre 5 y 10 minutos para ser atendido, un 10% de 15 a 25 minutos y finalmente un 15% entre 35 y 40 minutos para que le brindaran servicio.

8. ¿La imagen que tiene de la compañía es:?

- a) De calidad
- b) Mediocre
- c) Cualquiera
- d) Impecable



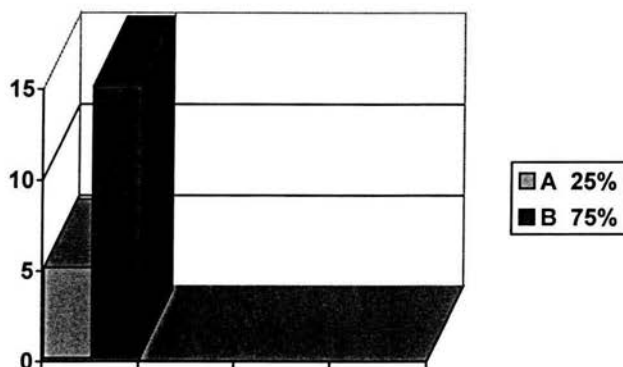
El resultado que nos arroja esta pregunta acerca de la imagen que se tiene de la compañía no es del todo de calidad ya que este rubro nos ocupa en un 10% solamente, siendo que debería ser el más alto sobre los otros conceptos que ocupan casi una igualdad en porcentajes. De hecho la gráfica lo muestra por sí sola. Un 40% mediocre, un 35% cualquiera y finalmente 15% impecable.

9. ¿Recomendaría el servicio de la compañía?

a) Sí

b) No

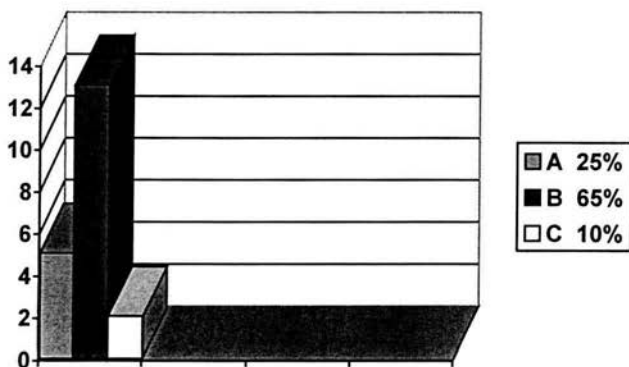
¿Por qué?



Al parecer la mayoría de los asegurados de Aba no recomendarán el servicio recibido por parte de ésta, ya que según lo que hemos visto el servicio que presenta es deficiente según el censo realizado, al momento de ver él por que no recomendarían a la empresa, su respuesta fue desde que la compañía no es honesta, hasta decir que en otra compañía de seguros los atendían mejor. El resultado nos arroja que un 25% la recomendaría y un 75% no lo haría.

10. ¿Quedó satisfecho con el servicio que le brindaron?

- a) Si
- b) No
- c) Abstención de Contestar



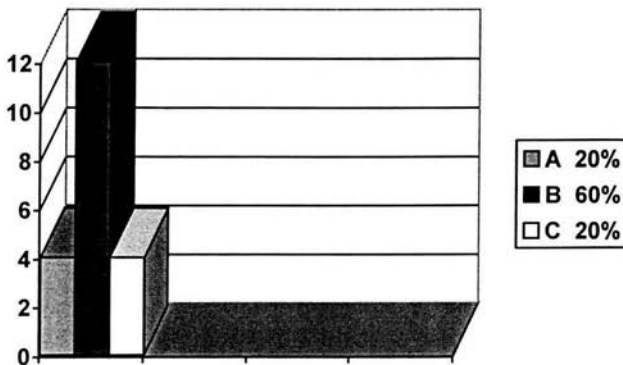
Según el resultado de esta pregunta nos dice que la mayoría de los clientes de Aba Seguros no está satisfecho con el servicio que le brindaron en la compañía con un 65% de los que nos respondieron un 35% de que si la recomendaría y el resto de los encuestados se abstuvieron de responder.

Encuesta a Empleados. (Clientes Internos)

Fue realizada una encuesta al departamento operativo de Aba / Seguros con la finalidad de conocer el estado de calidad y servicio con el que cuenta este departamento, en un total de 39 colaboradores de la oficina México (Centro de Valuación Aeropuerto) donde hay una población de 39 empleados (valuación-ajustes), a continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

1. Cuando realizas tu trabajo piensas en:

- a) realizarlo mejor día a día
- b) terminar una jornada mas de trabajo
- c) crear una mejor forma de realizarlo

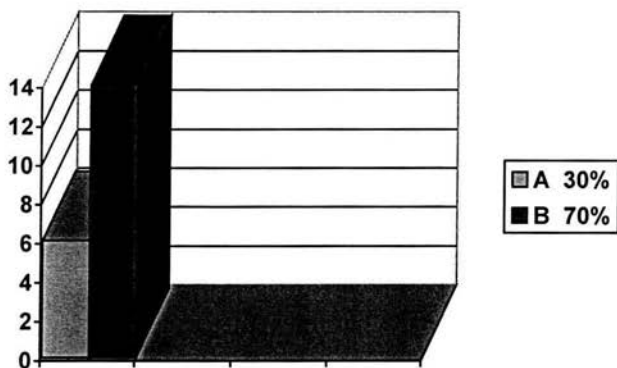


El resultado obtenido nos dice que el 20% de los encuestados realizan mejor su trabajo día con día y tenemos que 60% solo quieren terminar un día mas de labores, y el restante 20% le gustaría hacer mejoras a sus labores.

2. ¿Crees que eres importante para la organización?

a) Sí

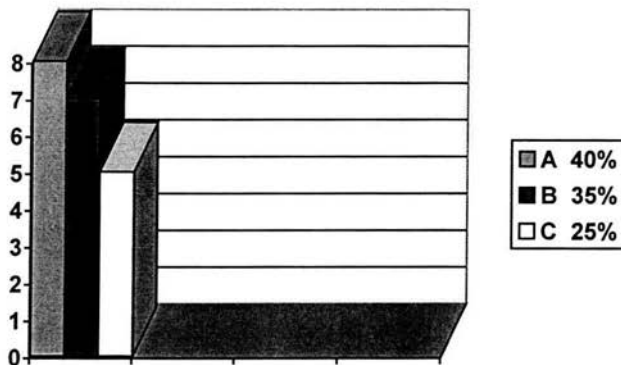
b) No



Aquí vemos que la mayoría de los encuestados 70% sienten que no son importantes para la empresa y el 30% piensa que lo es.

3. Opinas que el recurso más importante en una empresa es:

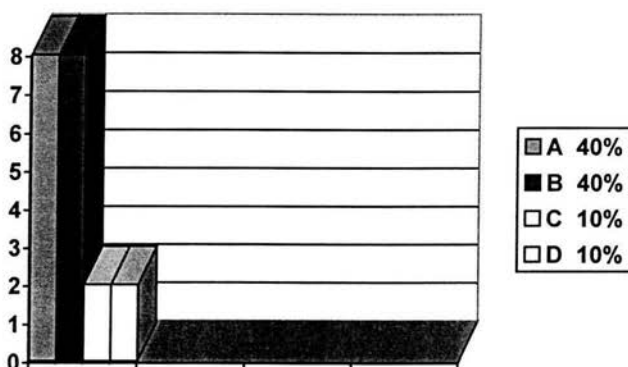
- a) Recursos humanos
- b) Recursos materiales, técnicos
- c) Abstención de Contestar



El resultado de ver quién es el recurso más importante dentro de la organización obtenemos que el 40% define que el elemento humano, el 35% los recursos materiales y técnicos, y el restante 25% no opina acerca de la pregunta.

4. ¿Estarías dispuesto a desempeñar mejor tus labores sí?

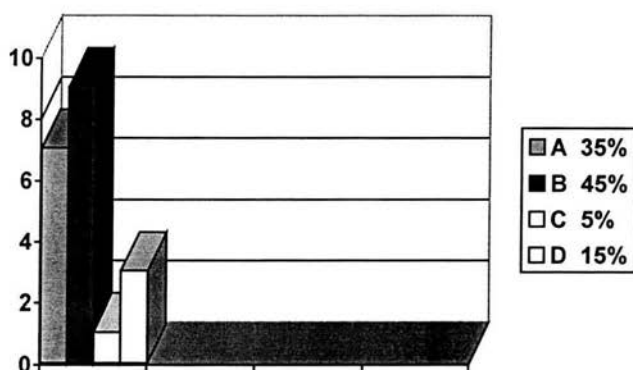
- a) El clima laboral fuera más agradable
- b) Te ofrecen un aumento de salario
- c) Ambos
- d) Otra razón



Aquí obtenemos que el 40% de los empleados sería mas eficiente si el ambiente laboral fuera mejor en la organización, el 40% se inclina por aumentos de salario, el 10% piensa que ambos aspectos serian ideales para desarrollar mejor sus funciones y un restante 10% nos comenta otras razones.

5. ¿Porqué trabajas aquí?

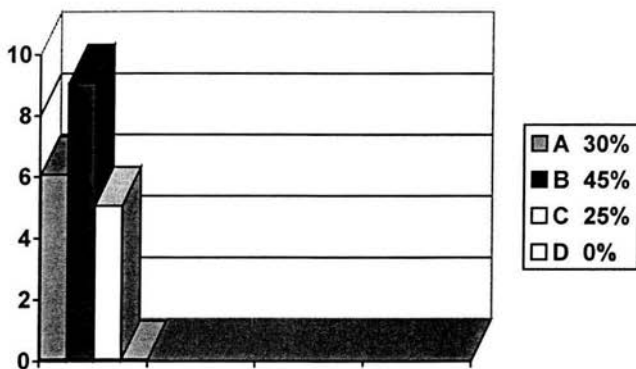
- a) Por que me gusta mi trabajo
- b) Por necesidad
- c) Otra razón
- d) Ninguno



Al 35% de los encuestados les resulta agradable realizar su trabajo en la organización, mientras que al 45% indica que es por necesidad que labora en la organización, un 5% otra razón ya sea recomendación o esta de paso y un 15% por ninguna razón en especial.

6. Tu jefe te hace sentir que el recurso más importante es:

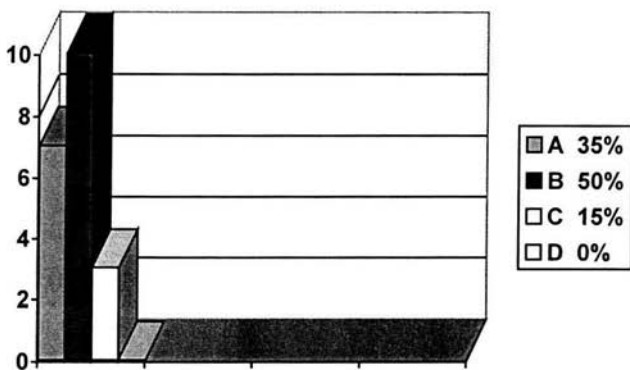
- a) Recursos humanos
- b) Recursos materiales y técnicos
- c) Otra
- d) Ninguno



El resultado que se obtiene es del 30% de que el jefe hace sentir que el recurso mas importante son los humanos, 45% los materiales y técnicos, 25% otro aspecto.

7. El trato que recibes de tu jefe es:

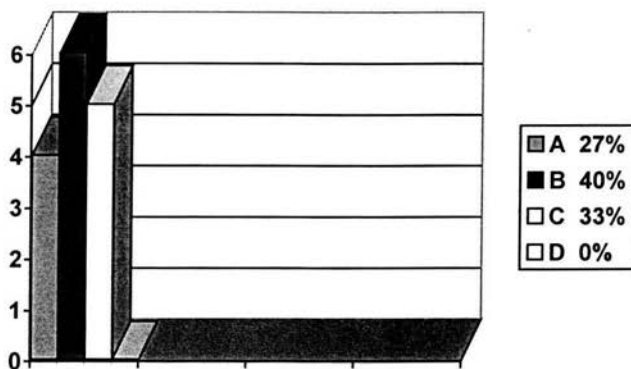
- a) Cordial y amable
- b) Depende de la situación
- c) Grosero y déspota
- d) Ninguno



Aquí se ve que el trato que reciben los empleados por parte de su jefe (en cada una de las áreas) en un 35% cordial y amable, 50% se basan en la situación que se presente y un 15% piensa que es de manera grosera y déspota.

8. Consideras que tu jefe actúa con:

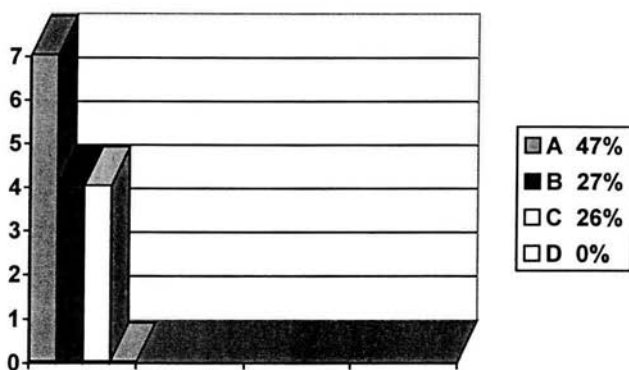
- a) Honestidad, integridad y autenticidad
- b) Seguridad, eficiencia, profesionalismo
- c) Ninguna de las anteriores
- d) Otro



El resultado que se percibe es del 27% opina que su jefe actúa con honestidad, integridad y autenticidad, el 40% con seguridad, eficiencia y profesionalismo; y un 33% con ninguna de éstas.

9. La autoridad que tu jefe ejerce al dirigirse a ti es:

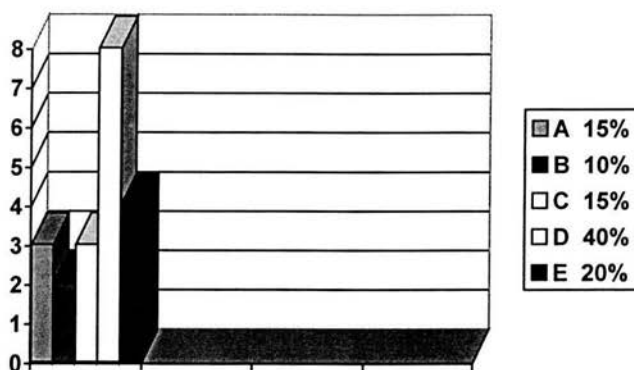
- a) Con autoridad formal
- b) Con autoridad personal.
- c) Con autoridad profesional
- d) Ninguno



La autoridad con la que se dirige el jefe de cada uno de los encuestados nos dice que 47% es con autoridad formal, el 27% con autoridad personal y el 26% con autoridad profesional.

10. De los siguientes valores, ¿cuáles se identifican con tu jefe?

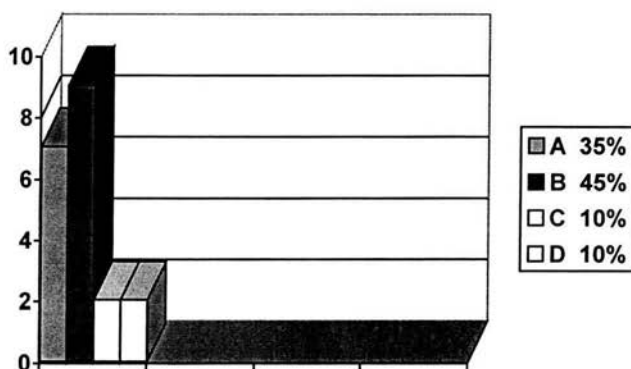
- a) Perseverancia.
- b) Responsabilidad.
- c) Integridad.
- d) Ninguno
- e) Todos.



Aquí se obtiene un resultado del 15% sobre la integridad uno de los valores con los que identifican en Aba Seguros a sus jefes, el 10% con responsabilidad, 15% con perseverancia, el 20% nos responde que con todos los valores mencionados y un 40% nos indica que con ninguno, este resultado es impresionante si vemos que resulta ser que una tercera parte de la encuesta cree que su jefe no dispone de ningún valor ético.

11. Consideras que tu trabajo lo realizas con calidad

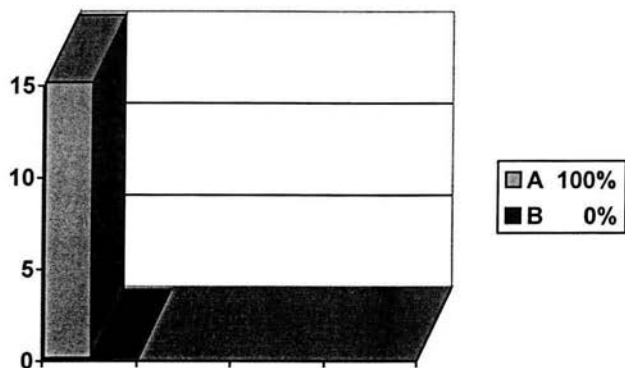
- a) Sí
- b) No
- c) Otro
- d) Ninguno



El resultado que nos arroja. Si realizas tu trabajo con calidad, nos indica que el 35% de los encuestados si lo hacen, el 45% no lo cree así, y un 10% nos indica que no sabe si su trabajo se realiza con calidad finalmente otro 10% no nos sabe responder.

12. ¿Sabes qué es Calidad?

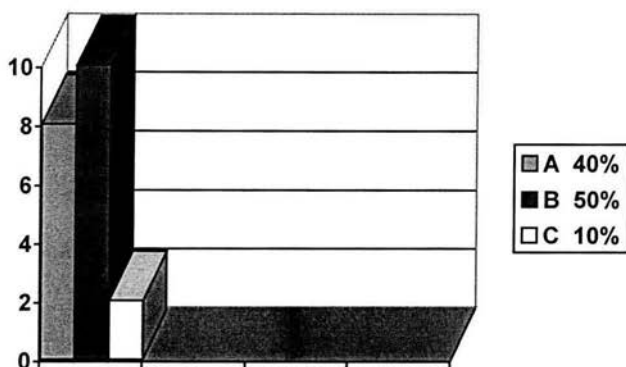
- a) si.
- b) no



Si vemos aquí el resultado es muy contradictorio con los demás resultados ya que el 100% de la encuesta dice saber qué es calidad, lo contradictorio es que no la apliquen a ese 100%.

13. ¿Consideras que la empresa donde laboras es de calidad?

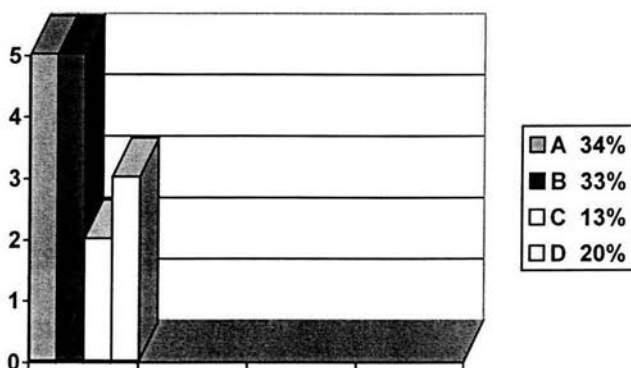
- a) Sí
- b) No
- c) Otra



El resultado de esta pregunta nos indica que el 40% de los encuestados dicen que la empresa donde laboran sí la consideran de calidad, mientras que el 50% opina lo contrario y un 10% comenta que está en proceso de mejora, que aún no lo es.

14. ¿Qué harías para mejorar la calidad de tu empresa?

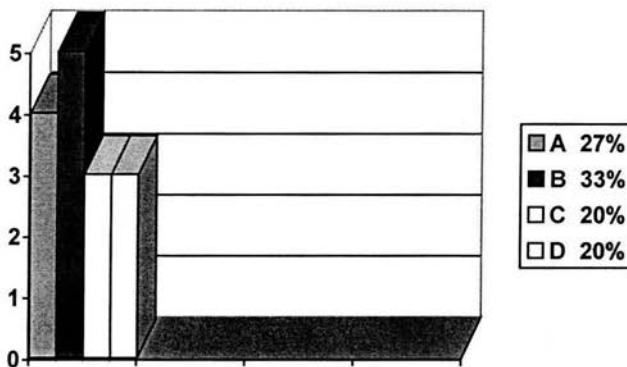
- a) Propuestas
- b) Mejoras en uno mismo
- c) Capacitación
- d) Otro



El resultado que nos arroja esta pregunta nos dice que el 34% de los encuestados opina que hacen falta propuestas para mejorar la empresa, el 33% un cambio de ellos mismos, el 13% se refiere a la falta de capacitación y el 20% restante no sabe definir su respuesta.

15. ¿Qué esperas de un cliente?

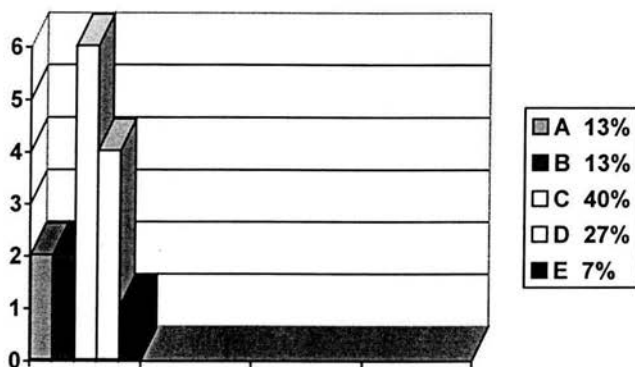
- a) Respeto
- b) Honestidad
- c) Satisfacción
- d) Otro



Se obtiene que el 27% de los encuestados espera recibir de un cliente respeto, el 33% honestidad, el 20% la satisfacción del cliente y un 20% restante no sabe definir su respuesta, este resultado es grave ya que en una empresa puramente de servicio lo que se debería de esperar por parte de los empleados de la misma es la satisfacción garantizada de los clientes en un porcentaje mayor y no tan insignificante como lo acabamos de ver.

16. ¿Qué le brindas a un cliente?

- a) Servicio
- b) Calidad
- c) Atención
- d) Confianza
- e) Otro



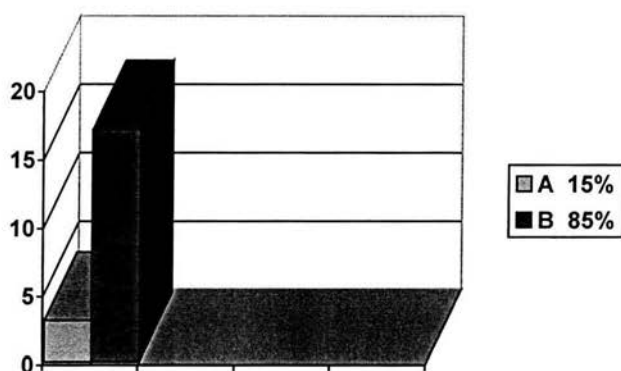
Nuevamente obtenemos resultados desfavorables para la organización, ya que el 13% de los empleados de la compañía de seguros esperan proporcionar servicio a un cliente, otro 13% calidad, un 40% le quiere brindar atención, un 27% confianza y un 7% restante no define lo que le brindaría a un cliente siendo una empresa 100% de servicio y donde la calidad debería ser el fundamento de ese servicio.

17. Has tenido la proyección que esperabas en la compañía. ¿Por qué?

a) Si

b) No

¿Por que?



Según esta respuesta el 85% de los censados nos dice que no ha podido tener proyección dentro de la compañía contra un 15% que nos comenta que si la ha podido obtener.

Propuesta

De acuerdo al diagnóstico y los resultados obtenidos en la investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

- Crear programas orientados a la calidad en el servicio, los cuales Irán dirigidos directamente a los empleados de las áreas operativas de la organización, con el fin de que tomen conciencia del objetivo de la organización que se basa en el servicio. (Anexo 3)
- Concientizar a los empleados de la organización en una nueva cultura laboral que permita desarrollarse de mejor manera las actividades inherentes a la organización, ésto con ayuda de los pasos desarrollados por Crosby.
- Una vez que se haya hecho la iniciación de este programa, crear un departamento de calidad, con los objetivos bien definidos y que se base en la evaluación de procedimientos, políticas del área operativa (llámese plaza México), para supervisar la realización de esos procedimientos y políticas y vigile el desempeño eficaz del empleado.
- Realizar, simultáneo al procedimiento de Crosby, cursos de capacitación efectiva sobre la calidad, la mejora continua y cero defectos, para que el empleado viva de acuerdo a estos lineamientos.

- Simultáneo a estos pasos, realizar un estudio real sobre sueldos, salarios de los empleados del área operativa, para descubrir posibles deficiencias en este ámbito, consecuencia del bajo ánimo laboral del que nos pudimos dar cuenta en la organización. De esta manera se podrá ver la manera de motivar de cierta forma al personal que empleará la calidad como modo de vida y que el mismo mejore su modus vivendi.
- De igual manera realizar un estudio más profundo acerca del estado anímico que guarde el recurso más importante de la organización: “el humano”. Para poder conocer el estado que guarda y ver la manera de atacar las deficiencias que se pudieran encontrar, para una mejoría en la organización. En el área operativa sería de mayor urgencia, debido a que es la que desempeña una mayor función de servicio.
- Llegar a fondo a la motivación humana, es decir, crear un programa de incentivos institucionales para los empleados, esto sin caer dentro de condicionantes, es decir otorgar ciertos reconocimientos personales a ciertos empleados, ejemplo reconocer el empleado del mes, de la semana, etc; y a quien recaiga en este punto cierta cantidad de veces otorgarle además un reconocimiento pecuniario, esto permitirá que el personal que labora en la organización se esfuerce por cumplir ciertos objetivos laborales y de servicio y sabrá que recibirá un reconocimiento por su labor.
- Una vez realizada la iniciación de los programas, políticas y procedimientos encaminados a la calidad en el servicio, lo siguiente es

mantenerlos vigentes dentro de la organización para que perduren y la rotación de personal que pueda existir dentro de la organización no perturbe en nada el mantenimiento de esta cultura en la empresa.

- Dejar establecidas las bases de actuación de los directivos hacia los subordinados en los programas que se desarrollen para la motivación del personal y queden vigentes hasta la llegada de un mejor programa (mejora continúa)
- Crear un programa de desarrollo profesional dentro de la organización, dirigido a aquellos empleados que por antigüedad, capacidades y preparación sean candidatos para promociones dentro de la organización.
- Crear programas de evaluación nivelación de puestos y sueldos con la finalidad de que los empleados de la compañía tengan los sueldos y salarios acordes a sus actividades y responsabilidades en la organización y se pueda llevar un registro de los empleados con finalidad de conocer aquellos candidatos a futuras promociones.

Conclusiones

De acuerdo a lo que se analizó en el presente trabajo se llegan a las siguientes conclusiones:

1. La calidad en el servicio que se brinda en la Compañía de Seguros es deficiente y de poca calidad debido a la actitud de los empleados de la compañía, actitud generada por la falta de motivación de éstos a realizar un trabajo de mayor calidad, al que han venido desempeñando, ésto ha sido generado por la poca atención de la gerencia en atender las necesidades de sus empleados o el involucrarse un poco más con ellos para saber la manera precisa de atacar este problema, como se puede apreciar, al observar la poca comunicación de la gerencia con los niveles más bajos (área operativa) y que ha afectado de gran manera la motivación de los subordinados a prestar un servicio de calidad.

2. Se debe prestar mayor atención al Departamento de Valuación y Ajuste por parte de la gerencia para poder detectar aquellos males que aquejan a la Compañía en cuestiones de actitud y motivación. Además de apoyar aquellos programas de capacitación y adiestramiento, programas de calidad, círculos de calidad, calidad personal, etc., para poder conjuntamente cambiar las actitudes de los empleados de esas dos áreas.

3. Los empleados de la Compañía en algún momento realizaban sus funciones con mayor esfuerzo y calidad a cambio de recompensas monetarias, sin embargo ese tipo de motivación en vez de favorecer a la compañía, mal acostumbró a los empleados, y hoy día, las recompensas

económicas son muy esporádicas, y causa descontento entre los empleados, la carencia de motivación hacia el trabajo da como resultado que el servicio sea deficiente en la organización.

4. Si no hay una concientización en el Recurso Humano de la Compañía en sus áreas operativas para la mejora del servicio se caerá, en un letargo por falta de calidad en el servicio que ofrece la compañía lo cual es su motor económico frente a la competencia de este país.

5. Si no se toman medidas con respecto al Recurso Humano como el recurso más importante para la Compañía y ver la manera de motivarlos, se perderá toda expectativa de calidad, ya que no solo bastan programas, políticas y procedimientos encaminados a la calidad y mejoramiento, los empleados existentes o los venideros tenderán a una desmotivación al descubrir la poca proyección dentro de la compañía, la gerencia tendrá que trabajar muy fuerte y llegar a un crecimiento y funcionamiento integral con sus programas y políticas.

ANEXO 1

CUESTIONARIO A EMPLEADOS (CLIENTES INTERNOS)

1. Cuándo realizas tu trabajo piensas en:

- a) realizarlo mejor día a día
- b) terminar una jornada mas de trabajo
- c) crear una mejor forma de realizarlo

2. ¿Crees que eres importante para la organización?

- a) Sí
- b) No

3. Opinas que el recurso más importante en una empresa es:

- a) Recursos humanos
- b) Recursos materiales, técnicos
- c) Ninguno

4. ¿Estarías dispuesto a desempeñar mejor tus labores sí?

- a) El clima laboral fuera más agradable
- b) Te ofrecen un aumento de salario
- c) Ambos
- d) Otra razón

5. ¿Porqué trabajas aquí?

- a) Por qué me gusta mi trabajo
- b) Por necesidad
- c) Otra razón

d) Ninguno

6. Tu jefe te hace sentir que el recurso más importante es:

- a) Recursos humanos
- b) Recursos materiales y técnicos
- c) Otra
- d) Ninguno

7. El trato que recibes de tu jefe es:

- a) Cordial y amable
- b) Depende de la situación
- c) Grosero y déspota
- d) Ninguno

8. Consideras que tu jefe actúa con:

- a) Honestidad, integridad y autenticidad
- b) Seguridad, eficiencia, profesionalismo
- c) Ninguna de las anteriores
- d) Otro

9. La autoridad que tu jefe ejerce al dirigirse a ti es:

- a) Con autoridad formal
- b) Con autoridad personal.
- c) Con autoridad profesional
- d) Ninguno

10. De los siguientes valores, ¿cuáles se identifican con tu jefe?

- a) Perseverancia.
- b) Responsabilidad.

- c) Integridad.
- d) Ninguno
- e) Todos.

11. Consideras que tu trabajo lo realizas con calidad

- a) Sí
- b) No
- c) Otro
- d) Ninguno

11. Consideras que tu trabajo lo realizas con calidad

- a) Sí
- b) No
- c) Otro
- d) Ninguno

12. ¿Sabes qué es Calidad?

- c) sí.
- d) no

13. ¿Consideras que la empresa donde laboras es de calidad?

- a) Sí
- b) No
- c) Otra

14. ¿Qué harías para mejorar la calidad de tu empresa?

- a) Propuestas
- b) Mejoras en uno mismo

- c) Capacitación
- d) Otro

15. ¿Qué esperas de un cliente?

- a) Respeto
- b) Honestidad
- c) Satisfacción
- d) Otro

16. ¿Qué le brindas a un cliente?

- a) Servicio
- b) Calidad
- c) Atención
- d) Confianza
- e) Otro

17. Has tenido la proyección que esperabas en la compañía. ¿Por qué?

- a) Si
- b) No
- c) ¿Por que?

ANEXO 2

CUESTIONARIO A CLIENTES

1. ¿Cómo considera la atención recibida?

- a) Buena
- B) Mala.
- c) Excelente

2. La información proporcionada por la persona que le atendió fué:

- a) lo que esperaba
- b) carente de sentido
- c) muy completa
- d) no le proporcionó ninguna información

3. ¿Obtuvo el servicio que esperaba por la (s) personas que lo atendieron?

- a) Si
- b) No
- c) Otro

4. ¿Cómo calificaría la presentación de la persona que le atendió?

- a) Buena
- b) Excelente
- c) Regular

d) Mala

5. ¿Le resolvieron todas sus dudas cuando lo atendieron?

a) Sí

b) No

c) ¿Por qué?

6. El trato que recibió fué:

a) Excelente.

b) Bueno

c) Regular

d) Pésimo

7. El tiempo que tuvo que esperar para que lo atendiera un ajustador fué de:

a) 5-15 minutos

b) 15-35 minutos

c) 35-55 minutos

d) mas de 55 minutos

8. La imagen que tiene de la compañía es:

a) De calidad

b) Mediocre

c) Cualquiera

d) Impecable

9. Recomendaría el servicio de la compañía

a) Sí

b) No

¿Por que? _____

10. ¿Quedó satisfecho con el servicio que le brindaron?

a) Si

b) No

ANEXO 3.

PROGRAMAS DE CAPACITACION

De acuerdo a lo resultados obtenidos, es necesario crear un programa de capacitación del área de valuación periódicamente, es decir se recomienda que cada seis meses los integrantes del área dediquen como mínimo un día en conocer nuevamente las actividades de las áreas que intervienen directamente con la suya, es decir estas áreas son:

- Estimaciones
- Cotización
- Supervisión
- Ajustes

Esto con la finalidad de reconocer fuerzas y debilidades de las áreas involucradas y fortalecer los conocimientos y lazos de comunicación con las mismas, además de poder detectar posibles errores propios y ajenos para una correspondiente solución.

Otro de los programas a desarrollar es la capacitación del personal de valuación dirigido a la atención a público en general (servicio al cliente) donde se verán las posibilidades de desarrollo personal de los involucrados para una mejora en su atención al público en general (atención telefónica y personal), estos podrán ser impartidos por el responsable del área o bien se hace la contratación de un curso externo de acuerdo a las políticas al respecto de Aba Seguros.

Se propone que dentro de la misma área de Valuación se formen grupos de auto-evaluación, donde los mismos integrantes del área supervisen y verifiquen la calidad y procedimientos establecidos dentro del departamento. Esto con la finalidad de verificar que el trabajo sea bien realizado, este tipo de grupos se conocen como círculos de calidad, que sería lo indicado implementarse dentro del departamento; la supervisión y organización de estos correría a cargo del responsable del área y su correcto seguimiento para la aplicación de estos círculos de calidad.

Bibliografía

- Álvarez Cano, Juan. “Metodología de la Investigación” Documental. Ed. Edamex México 1999.
- Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc “ Administración y Calidad” Ed. Limusa, México, 1995.
- Arias, Galicia L Fernando, Heredia Espinoza Víctor, “Administración de Recursos Humanos” Editorial Trillas 4ª Edición reimpresión, México, 1994.
- Baena, Guillermina, Montero Sergio, “Tesis en 30 Días” Editores Mexicanos Unidos, 15 reimpresión, 1998.
- Banks, Jerry “Control de Calidad” Ed. Limusa, México, 1998.
- Carrillo, Landero Ramiro “Metodología y Administración” Ed. Limusa, Noriega, México, 1995.
- Crosby, Philip B. “La Calidad No Cuesta” Ed. Limusa, México, 2001.
- Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Editorial Mac Graw Hill 2ª Edición reimpresión, México, 1999.
- David R. Hampton., “Administración” Ed. M c Graw Hill, México, 1993.

- Dr. Mario Gutiérrez “Administración para la Calidad, Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad” Ed. Limusa, México, 1995.
- Enrique, Muller de la Lama, “Cultura de Calidad en el Servicio” Ed. Trillas, México 1999.
- Gary Dessler, “Organización y Administración Enfoque Situacional”. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1994.
- Gary Dessler, “Organización y Administración” Ed. Prentice Hall. México, 1998.
- Gutiérrez, Mario “Administración y Calidad” Editorial Limusa México, 1998.
- Harold Koontz y Cyrill O Donell Weihrich “Administración” Ed. Mc Graw Hill, 1995.
- Hernández Rodríguez, Sergio, “Introducción a la Administración”, Ed. Norma, Mary Walton. 1er Edición, México 1994.
- Idelfonso, Grade Esteban, “ Marketing de los Servicios”, Ed. ESIC, Madrid, 1996.

- Ishikawa, Kauru, “¿Qué es el Control Total de la Calidad?” Ed. Norma, México 1993.
- Mohammad Naghi Namakforoosh “Metodología de la Investigación” Ed. Limusa México 1988.
- Pedro, Larrea “Calidad del Servicio” Diaz de Santos, Madrid, 1991.
- Ramón, García-Pelayo y Gross, “Diccionario Práctico Larousse español Moderno” Ed. Larousse, México, 1993.
- Rayburn, D. Tousley. “Mercadotecnia” Ed. Uteha, México, 1994.
- Reyes Ponce, Agustín “Administración de Empresas” (teoría y práctica) Ed, Limusa México 1995.
- Richard L. Darft y Richard M. Steers, “Organizaciones el Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos”, Ed. Limusa, 1997. México.
- Sikula, F. Andrés. “ Administración de Recursos Humanos en Empresas” Ed. Limusa, México, 1982.
- Siliceo Aguilar, Alfonso “Capacitación y Desarrollo de Personal” Ed. Limusa Noriega, México, 1981.

- Terry George, Franklin Stephan “Principios de Administración” Ed. CECSA, México 1994.