

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**UNAM**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**TELCEL UNA EMPRESA CON ACTITUD DE SERVICIO Y CALIDAD**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO**

**DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ALUMNA: MINOU TORRES ONTIVEROS**

**ASESORA: LIC. VIRGINIA RODRÍGUEZ CARRERA**

**2011**



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.

Agradezco a Dios por ser mi guía y mi maestro,

A mi misma porque cerré un círculo muy importante en mi vida,

A mi madre y padre que aunque ya no están conmigo los llevo en mi corazón;

Virginia Rodríguez mi asesora por enseñarme a creer en mi, sin ti no habría  
cumplido este sueño.

También con especial cariño a todos mis familiares, en especial mis hermanos Víctor y Alejandro Torres, a mi hijo Fernando y amigos más cercanos, que nunca me abandonaron y me apoyaron en todo momento. Fernando Purón, Marylupe Berumen, Adriana Gutiérrez, Adriana Vargas, Gerardo Luna, María Luisa Arizmendi, Susana Vargas.

# ÍNDICE

## Introducción

### **Capítulo 1 Comunicación Cultura de servicios**

1.1 La importancia de la comunicación y las acciones dentro de la cultura de servicios.

1.2 Comunicación interna en la empresa

1.3 Comunicación externa en la empresa

### **Capítulo 2 Marketing comunicación y calidad en el servicio**

2.1 El Marketing y los flujos de comunicación

2.2 Negociación empresarial

2.3 Planeación de la calidad en el servicio a clientes

### **Capítulo 3 Desarrollo de calidad en Telcel**

3.1 Antecedentes y características de Telcel

3.2 Caso práctico sobre la calidad del servicio que proporciona Telcel para sus clientes

3.3 La certificación de Telcel en México

## Conclusiones

## Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

Como consumidora de productos demando que éstos sean eficientes y que tengan calidad, para una total satisfacción como usuaria. Sin calidad el producto se devalúa y las empresas pierden credibilidad ante sus clientes o usuarios, por ese motivo las empresas han recurrido a la certificación que valida y aprueba que se cumplan los estándares requeridos para el lanzamiento y venta de cualquier producto.

La competencia entre empresas de cualquier giro cada vez es más estrecha, los usuarios tienen más posibilidades de decidir qué producto consumir o comprar, tal es el caso de la telefonía celular. Con la llegada de la portabilidad los clientes tarifarios tienen la oportunidad de cambiar de compañía celular las veces que él decida sin perder su número, los usuarios de prepago tienen la posibilidad de migrar su mismo número celular a un plan de renta, esto les permite comprobar cuál empresa ofrece tarifas más bajas, cobertura más amplia o planes más atractivos.

La competencia entre compañías es cada vez más reñida. Por tal motivo el tema de calidad se ha convertido en el eje primordial para las empresas de telefonía celular, es necesario brindar un menor tiempo de espera en los Centros de Atención a Clientes Personalizado y Telefónico. El personal debe estar capacitado adecuadamente para brindar un servicio óptimo y que el cliente quede satisfecho.

La satisfacción permanente del cliente se logra a través de un trabajo de equipo y de un proceso de mejora continua, es necesario que los asesores tengan una actitud de servicio para poder cumplir con las expectativas de los usuarios al resolver dudas o resolver problemas de cualquier índole (aclaración de saldos, cambios de domicilios alta o baja de servicios adicionales, contratación o cancelación del servicio).

La calidad se logra como se mencionó anteriormente a través de un trabajo de equipo, ya que son varias las áreas o departamentos involucrados; uno de ellos por ejemplo es el departamento de facturación o el de correspondencia. La cobertura de voz y datos es necesaria para todos los usuarios de telefonía celular, ya que esto les permite estar comunicados a nivel Nacional, Internacional y Mundial.

Es importante mencionar que esta calidad se consigue gracias a los asesores tanto personalizados como telefónicos, (quienes están en capacitación constante) ellos son la cara de la empresa, son quienes reciben la aceptación o el rechazo de los usuarios.

La actitud de servicio no sólo se logra a través de la capacitación antes mencionada, se logra con la actitud que cada asesor tenga para saber resolver dudas o molestias de los usuarios, es relevante citar que el manejo del discurso es una herramienta para lograr la satisfacción del cliente.

Es necesario saber escuchar las peticiones de los usuarios, ya que de esto dependerá el que se puedan ofrecer nuevos productos o promociones; la persuasión es básica para cerrar la venta de los servicios exitosamente.

En el capítulo **1 Comunicación Cultura de Servicios**, abordo la importancia de la comunicación y la cultura de servicios, así como la comunicación interna y externa en la empresa.

En el capítulo **2 Marketing comunicación y calidad en el servicio** abordé lo que es el Marketing y los flujos de comunicación, lo que es la negociación empresarial y la planeación de la calidad en el servicio a clientes.

En el capítulo **3 Desarrollo de calidad en Telcel**, doy a conocer los antecedentes de Telcel, mi caso práctico sobre la calidad del servicio que proporciona Telcel y por último la certificación de Telcel en México.

Mi aportación principal en Telcel fue la actitud de servicio que tuve durante los 15 años que laboré en el departamento de Atención a Clientes Telefónico, ya que tratar con los clientes o usuarios telefónicamente es una tarea ardua, donde apliqué técnicas en cuanto al manejo del estrés; donde el manejo del discurso y la psicología son básicas para poder interpretar los requerimientos y necesidades de los usuarios, sin que éstos se sintieran ofendidos o molestos al no explicarse en cuanto a sus peticiones.

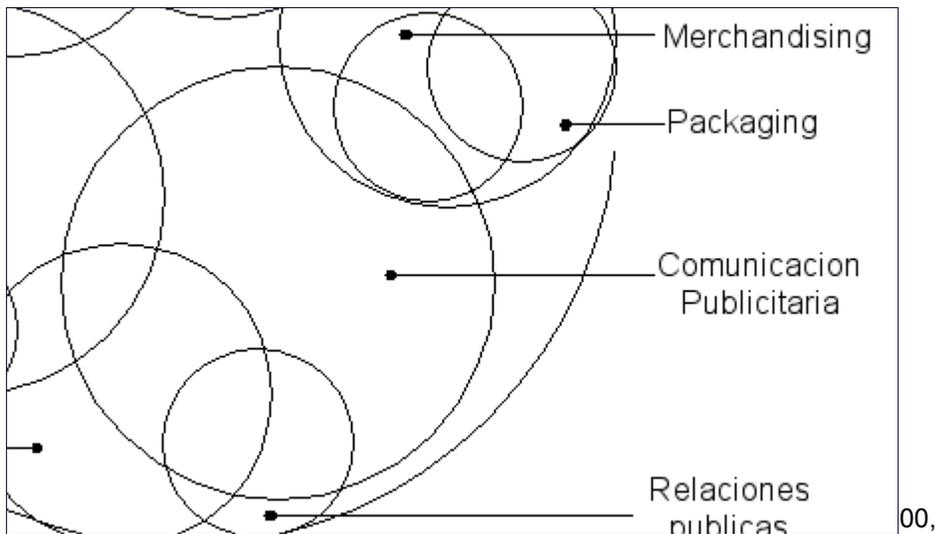
El saber escuchar y saber formular las preguntas correctas, me facilitaron la atención telefónica, ya que el usuario se sintió atendido y escuchado, de tal suerte que las llamadas contestadas fueron exitosas en cuanto a la atención y satisfacción del cliente.

## Capítulo 1 Comunicación cultura de servicios

### 1.1 La importancia de la comunicación y las acciones dentro de la cultura de servicios.

“La comunicación no es sólo un conjunto de técnicas, medios y mensajes que trabajan en coordinación, se va comprendiendo que la comunicación es cambiante, que sus instrumentos aumentan o reducen la acción relativa en función de sus necesidades y de las capacidades propias de cada instrumento. Esta concepción dinámica nos lleva a desarrollar gráficamente las comunicaciones empresariales dentro de su mismo medio, es decir, como un ecosistema.”<sup>1</sup>

“En el siguiente esquema se muestra esta concepción ecosistémica. En él se reúne un aproximado inventario de las acciones comunicadoras de una empresa, representadas por círculos. Asimismo, se muestran determinadas superposiciones circulares para dar una idea de este campo de la comunicación empresarial diverso, dinámico. Estos círculos, no son estáticos, sino que aumentan y disminuyen en importancia, adaptándose a favor de la estabilidad dinámica de la empresa.”<sup>2</sup>



Barcelona 2002 125 pp

2 Idem, p.30

**Cuadro 1:** Ecosistema de la comunicación corporativa Fuente: Potman Linda L. Juan Costa, Comunicación Empresarial, Ed. Gestion, 2000, Barcelona, 2002, p.74

## **Teleacción y telecomunicación**

Considerada esta doble actividad intrínseca del hacer y el comunicar como la dinámica global de las organizaciones, se incluirán en el análisis tanto la *telecomunicación* como la *teleacción*. Ambas son extensiones tecnológicas de la comunicación y de la acción próximas. De esta manera, si acción y comunicación son una misma cosa porque ambas producen efectos y transportan significados, también cambiando a una macroescala la telecomunicación es una teleacción (porque ejerce una acción a distancia) y la teleacción es una telecomunicación (porque transfiere información de un punto a otro).

Todos estos son los elementos estructurales de fuerte energía. Los elementos de energía débil (comunicación, información, significados y valores) son los que circulan y actúan por medio de esta estructura.

## **Comunicación corporativa**

“La comunicación corporativa tiene lugar en los ámbitos *interno* (el del colectivo humano que integra la organización) *intermediario* (los proveedores, accionistas, líderes de opinión, mercado de trabajo, administradores, etcétera) y *externo* (clientes reales y potenciales, organizaciones de consumidores y usuarios, opinión pública, etcétera)”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Mercade Juan Marcía, Comunicación Persuasiva para la Sociedad de la Información, Ed. Universitos 2000, Madrid, 404 pp

Estos tres ámbitos están definidos por los propios individuos y los grupos. El empleado es, además de proveedor de trabajo, consumidor, usuario, lector de periódicos, opinante, elector, comprador, etcétera.

Tales migraciones de uno a otro ámbito y de una a otra condición psicosociológica y económica (variables), hacen que los individuos sean “unidades móviles”, difícilmente encasillables si no es por su “función” en relación con sus motivaciones y situaciones personales, y coincidiendo con los intereses estratégicos de la empresa. Esto es lo que define a los individuos en cada uno de los tres escenarios esenciales de comunicación.

1. “El ámbito *interno* está perfectamente definido por las tipologías que devienen de la organización y su estructura jerárquica, funcional y psicológica. Su denominador común es la *pertenencia* o la *adhesión* a la empresa: el formar parte de ella y de su sistema productivo, que es una implicación fuerte.

Las orientaciones institucional y comercial se cruzan a lo largo de los tres ámbitos y de las actuaciones y comunicaciones de la empresa con sus públicos. La cultura, configuradora de identidad (y a la inversa) va así de dentro a fuera atravesando los tres ámbitos. Acción y comunicación se extienden en vertical –siempre impregnadas de valores culturales e identificativos- y desarrollan actuaciones precisas utilizando técnicas y medios muy variados y afectando a públicos diversos.

La imagen corporativa y las opiniones públicas atraviesan de arriba abajo y de abajo arriba, los tres ámbitos. Son el reflejo actitudinal de los individuos (clientes, líderes, prescriptores, etcétera) en reacción a los estímulos que la empresa emite.

2. El ámbito *intermediario* es menos estable y se define como un espacio de conexión bilateral: entre la empresa y su exterior (aunque la gran mayoría de estos públicos corresponden al exterior: proveedores, accionistas, instituciones, etcétera). De ahí la condición *estratégica* de este ámbito intermediario.

Los modos de contacto de la relación y la comunicación varían notablemente en cada uno de los tres ámbitos. Si el primero se define por una cultura compartida que se manifiesta en la gestión, la prestación de los servicios y en su aspecto social, el segundo ámbito intermediario se caracteriza tanto por las categorías de públicos (reducidos en número pero importantes cualitativamente) como por las comunicaciones particulares de sus interacciones con la empresa.

Otro aspecto de este ámbito comunicador lo constituye el “lugar” de relación cuando este lugar es la misma empresa. Es el marco ambiental, terreno de la arquitectura corporativa que define una personalidad institucional y al mismo tiempo una personalidad funcional vinculada al servicio: son los puntos de venta y de atención al público. Este ámbito intermediario tiene la doble condición de estar formado por personas y por espacios físicos en los que tiene la relación y el servicio.

3. El ámbito externo se caracteriza por tipologías de públicos que son ajenos a la empresa. Los clientes de servicios son externos a la empresa, pero no extraños a ella. Se relacionan con ella a través de las personas (los empleados) en los lugares donde el servicio se presta (puntos de venta, distribución, etcétera).

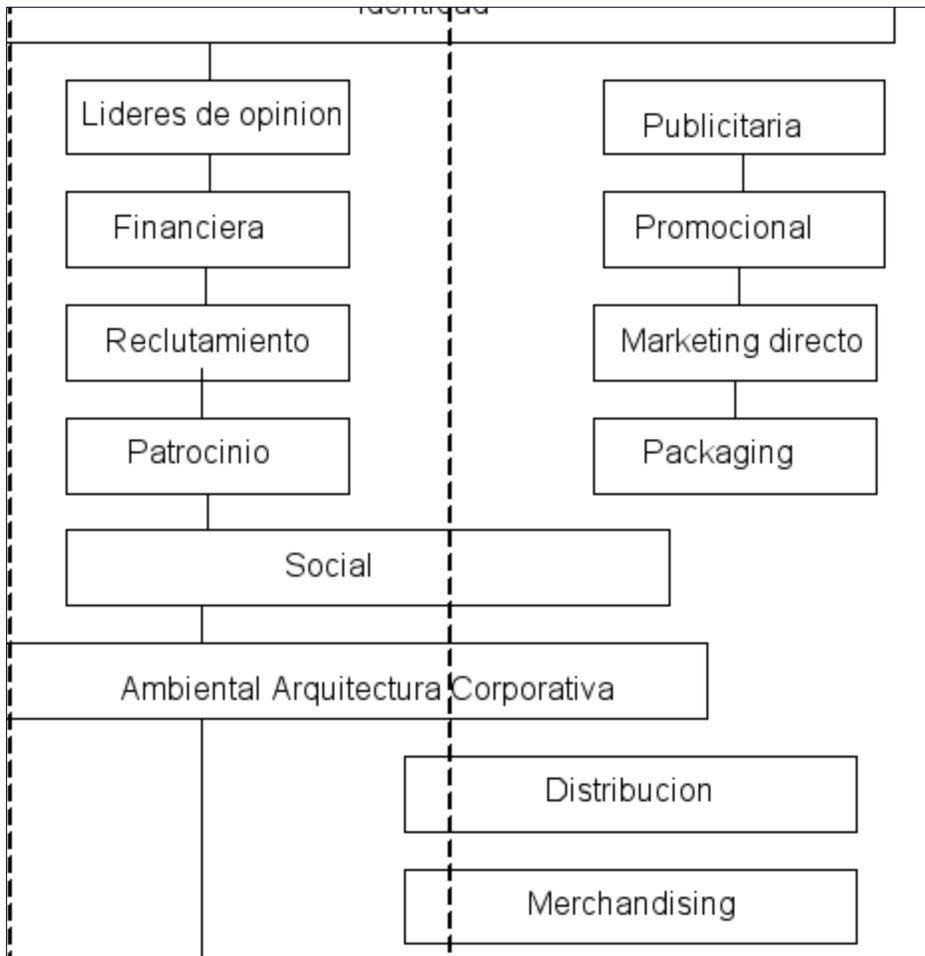
En este tercer ámbito, la actividad de relación, comunicación y transacciones es mayor y más visible. Las técnicas y los medios de operación y de comunicación se unen a la acción comercial, a la que en general sirven.”<sup>4</sup>

### **La imagen pública**

Los destinatarios interponen filtros psicológicos. El tiempo impone discontinuidad, roturación. Opiniones ajenas inclinan a menudo la percepción de los individuos, o la influyen. Las entidades concurrentes neutralizan con frecuencia las intenciones de la empresa en cuestión, sobre todo porque inciden y transitan en la misma matriz aleatoria de significados en dispersión -que es el espacio/tiempo común y también porque compiten entre sí todas las propuestas, los productos y los servicios, los argumentos y las imágenes. También intervienen los prejuicios individuales, entre los cuales está la imagen acumulada de la empresa y su coincidencia, o no, con las motivaciones y expectativas de los individuos; la credibilidad y la subjetividad. Es en el problema añadido de las interposiciones subjetivas donde la comunicación corporativa tiene un gran reto que cubrir.

---

<sup>4</sup> Idem, p. 40



**Cuadro 2:** Escenarios, actores y acciones.

Fuente: Potman Linda L. Juan Costa, Comunicación Empresarial p. 78

Todo este campo de elementos en dispersión, y también en competencia, determina en conjunto ese *coeficiente de acceso* de la imagen al público; coeficiente que sabemos que realmente existe, pero que es imposible medir y con el que se debe contar.

La secuencia del gráfico anterior, aunque con intermitencias, facilita una serie de informaciones -que hay que buscar en el campo social- y que constituyen un feedback corrector. Por medio de él se podrá conocer la opinión, las reacciones, lo que los individuos hacen en relación con la empresa y cuál es la imagen mental que de ella se ha construido como una sedimentación de los residuos de percepción que le llegan a través de este campo semántico, en el

que coinciden y se entremezclan los recuerdos de las experiencias vividas con la empresa y sus servicios. Es el trabajo, no siempre inconsciente de la memoria.”<sup>5</sup>

Este feedback corrector permitirá ajustar las decisiones, modificar las estrategias, innovar productos, mejorar el trato, la calidad, la rapidez y todo aquello que, razonablemente, la empresa pueda hacer para satisfacer las demandas del público, de los clientes y de la sociedad.

## Construcción de la imagen pública

“ La imagen de la empresa es el efecto de las interacciones en y entre dos sistemas: la *percepción* y la *experiencia* del público, a continuación se explica en el siguiente orden:

El sistema de la *acción productiva* (que llamaremos sistema *a*);

El sistema de la *acción comunicativa* (que llamaremos sistema *b*).

La yuxtaposición de ambos sistemas configura un supersistema (pero que las ideas fragmentarias, compartimentarias y las técnicas superespecializadas se esfuerzan en impedir). Sin embargo, nada puede impedir la formación de significados en los individuos. Y es justamente en ese sentido comunicado, que se propone la idea de dos sistemas superpuestos en uno solo, o de un supersistema: la yuxtaposición de los ecosistemas de la acción y la comunicación.

El sistema *a* es un sistema de realidades concretas y objetivas, perceptibles por los públicos al contacto directo con la empresa, sus empleados, sus servicios, sus productos y, por tanto, todos ellos son elementos de la experiencia sensorial y funcional de los individuos, y muy en particular de los clientes.

El sistema *b* es un sistema *simbólico* o de *sustitución*, que se transmite por medio de representaciones, imágenes, formas, signos y sonidos. Se pueden

---

<sup>5</sup> Idem, p.42

incluir en este sistema las palabras, las informaciones escritas, fotografías, esquemas, marcas, mensajes visuales y audiovisuales.”<sup>6</sup>

## **Imagen e imaginación**

“El término imagen (de empresa o de marca) es un término que expresa la idea de una “representación mental” de una estructura psicológica o de un estereotipo de la conducta y de la opinión. Esta palabra, *imagen*, significa que una empresa, por ejemplo, de servicios y en toda su complejidad, no es perceptible directamente, no es observable ni tangible por los públicos y la sociedad. Sólo es imaginable.”<sup>7</sup>

Sin embargo, los elementos constitutivos de esta imagen mental son cosas de la realidad; por eso sí son perceptibles directa e indirectamente (sistemas a y b superpuestos). Podemos imaginar una empresa como un ente (siempre por medio de elementos de percepción y de experiencia que nuestra mente se ocupa de ensamblar); podemos imaginar una marca o un servicio con todos sus componentes físicos y psicológicos, ensamblando del mismo modo partes significativas. Pero no podemos captar o percibir directamente, y de una sola vez, una empresa en su totalidad material.

A continuación se explica lo anterior de la siguiente manera:

---

6 Martínez Rafael, Comunicación y Negociación personal, Ed. Esic, Madrid 2000 278 pp

7 Idem, p. 53

“La *complejidad* o las múltiples facetas de la empresa, o de una imagen de marca o de un servicio y de sus “valores”, son existentes pero intangibles.

La *exterioridad* o el hecho de que cada fragmento generador de la imagen es exterior a los individuos (los elementos o las partes perceptibles).

El *completar* de lo anterior, para lo cual interviene la percepción y la conciencia integradora del ser en sus facetas de receptor, actor e intérprete (aspiraciones, experiencias, vivencias, conocimientos, valores, recuerdos).

Es en este tercer nivel participativo del ser donde la imagen se configura y se desarrolla.”<sup>8</sup>

### **Comunicación estratégica**

La estrategia de comunicación está orientada principalmente por la rentabilidad potencial de su propuesta y por la sustentación de la misma en la realidad de la empresa de que se trate, con una orientación a largo plazo. Se debe considerar un modelo de costes e inversiones *ad hoc* a la planificación de comunicación.

La implementación de una estrategia de comunicación corporativa es motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la empresa, los que se expresan en cuestiones tales como el diseño centrado en el público, decisiones de comunicación coherentes e integradas en la empresa ( conforme a objetivos de largo plazo), optimización de recursos, búsqueda de creación de valor para la imagen pública de la organización, así como una mayor tendencia hacia la creatividad y la innovación en sus comunicaciones.

“Se considera el fin de la comunicación estratégica como el generar y mantener una integración flexible para el largo plazo de todos los sistemas de la comunicación en la empresa y con la sociedad, con la intención de alinear los

---

<sup>8</sup> Idem, p. 54

recursos no financieros de la empresa con su plan estratégico, con un objetivo de rentabilidad en la imagen a largo plazo. Son objetos propios de la comunicación estratégica:

- Participar del plan estratégico de la empresa y dar a conocer los objetivos del mismo, traduciendo la visión y misión a las distintas instancias de la organización.

- Sistematizar una adecuada evaluación de gestión y consecución de la comunicación por objetivos.

- Investigar, en los alcances internos y externos, la comunicación e imagen de la organización.

- Definir, comunicar y controlar el adecuado cumplimiento de las políticas de comunicación de la compañía.

Las relaciones de las organizaciones con la sociedad son, hoy más que nunca, consideradas como un activo que constituye parte del patrimonio de las marcas y de la imagen de las compañías.”<sup>9</sup>

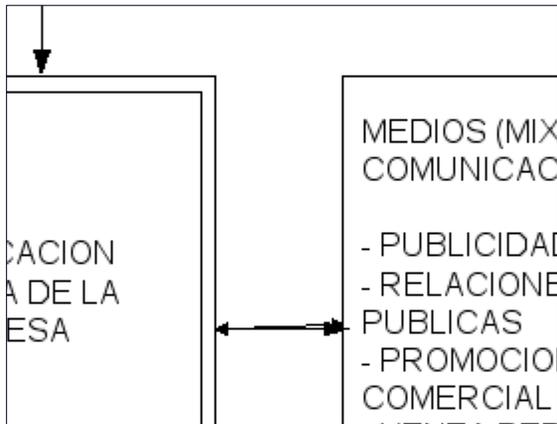
## **1.2 Comunicación interna en la empresa.**

Una de las principales actividades que la empresa tiene dentro de sus objetivos, es la de comunicarse continuamente con sus públicos. Esta comunicación debe realizarla, por un lado, de forma interna, dirigida a las personas que pueden integrar la empresa como los accionistas, propietarios, directivos y empleados. Por el otro lado, realizará una comunicación externa dentro del entorno en que mantiene relación, es decir su mercado, que está compuesto por los clientes intermediarios, consumidores, prescriptores y organismos sociales.

---

<sup>9</sup> Ibid, p.57

“El objetivo que persigue la comunicación empresarial tanto interna como externa, es conseguir una imagen positiva y un clima adecuado para que se conozca su filosofía, los productos que fabrica o servicios que ofrece, así como los objetivos empresariales que persigue. Como se puede observar en el cuadro siguiente ” <sup>10</sup>



### **Cuadro: 3** Comunicación interna y externa

Fuente: Martínez Rafael, Comunicación y Negociación Personal p.60

“Para conseguir los objetivos que persigue la política de comunicación, la empresa utiliza los siguientes medios:

- a) **La comunicación interna** que está compuesta por la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal. El objetivo principal es crear una alta motivación entre las personas de la empresa, así como conseguir que durante su actividad profesional exista una buena relación entre ellas.
- b) **La comunicación externa**, también llamada comunicación comercial, está compuesta por el mix de comunicación, que está integrado por la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo. El objetivo, entre otros, es crear los servicios y productos que ofrece a sus clientes.

---

<sup>10</sup> Ibid, p. 60

Es importante mencionar, que la empresa debe velar porque exista entre ambas comunicaciones, interna y externa, una sinergia y coherencia común, ya que las personas que componen la empresa, también son clientes de ella. Su opinión se forma con lo que observan dentro en la comunicación interna y lo que perciben fuera de la comunicación externa de su empresa.”<sup>11</sup>

## Los canales de comunicación interna en la empresa

“Dentro de la empresa y sus departamentos la información y la comunicación se desarrollan a través de canales determinados. Unos son los “**canales oficiales**”, establecidos formalmente por la política de comunicación de la empresa y que se desarrollan de acuerdo a unas normas y organigramas previstos. Estos canales oficiales suelen ser, la comunicación descendente, la ascendente y la horizontal. El **canal oficial** se compone de:

- a) **La comunicación descendente:** Es la comunicación que procede de la dirección superior y progresa hacia abajo. El objetivo principal es transmitir instrucciones y ordenes, con base en las actividades a realizar y objetivos a conseguir.
  
- b) **La comunicación ascendente:** Esta comunicación circula desde la base de los colaboradores hacia la dirección superior. El objetivo principal es conocer las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en el entorno de la empresa.
  
- c) **La comunicación horizontal.** Es el resultado de la comunicación entre las personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico. El objetivo principal, además del expuesto en el punto anterior, es conseguir integración y armonización entre los diferentes servicios de la empresa.

---

11 Idem, p.62

La otra forma de comunicación interna es la denominada “**canal informal**”, que es toda la información que se desplaza y desarrolla, de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos. Este canal permite conseguir los siguientes propósitos: Obtener de forma anticipada apoyo para la aceptación en la presentación de un proyecto, disminuir el impacto de las malas noticias, alterar los planes previstos sin oponerse oficialmente a ellos y comprobar la aceptación posterior a unas medidas tomadas, etc.”<sup>12</sup>

### **Componentes y funciones de la comunicación interior**

“La comunicación dentro de las empresas se está desarrollando y evoluciona de forma constante, ya que se ha comprobado que una buena política de comunicación interna y operativa genera altos rendimientos entre sus componentes, a la vez que la hace más eficaz y humana.

De lo anterior se deduce que la comunicación es necesaria para la empresa; para que sea útil hay que tener precaución a la hora de ejercer el estilo de mando por parte de los responsables de la empresa, ya que, dependiendo de la forma que comunique la empresa con ellos, los subordinados a su vez por mimetismo consciente o inconsciente, desarrollarán el mismo estilo de comunicación con sus colaboradores.

Los componentes y las funciones de la comunicación interna son:

- a) **Un componente EMPRESARIAL:** Considera a la empresa como una entidad económica social, donde las personas integrantes de ella deben aportar el máximo de eficacia, donde la comunicación interna es el vehículo de gestión, y tiene como objetivo facilitar la circulación de la información de forma descendente y horizontal, así como dinamizar al personal para mejorar el funcionamiento de la empresa.

---

<sup>12</sup> Idem, p. 62

- b) **Un componente CULTURAL:** La empresa como tal es una comunidad de personas que debe desarrollar su propia cultura. Es lo que denominamos su “filosofía”. Consecuentemente los integrantes de la empresa, deben encontrar en ella un arraigo cultural que refuerce su adhesión más allá de los objetivos puramente económicos.
- c) **Un componente HUMANISTA:** Las personas de la empresa deben sentir que son parte integrantes de la misma, por tanto deben recibir información de la marcha de la empresa. Informar es un deber de la empresa y una muestra de consideración hacia sus empleados.

La comunicación interna nos debe servir como un cuadro de control para determinar el grado de implicación, integración y desarrollo de las personas que componen la empresa. Su estudio nos debe revelar en todo momento al menos las siguientes cuestiones:

- El grado de conocimiento y motivación que tienen los empleados hacia los objetivos de la empresa.
- El grado de eficacia y permeabilidad de comunicación de los empleados hacia y desde la dirección.
- La comprobación de programas de sugerencias, mejoras y sistemas de reconocimiento a los empleados que tiene establecida la empresa.”<sup>13</sup>

“Como complemento de lo anteriormente expuesto, se puede determinar que la comunicación interna también tiene tres claras funciones:

- 1) **La función de INFORMACIÓN:** El interés de las personas por el desarrollo de su trabajo comienza cuando poseen una clara información de la función que deben realizar en el desempeño de su labor. Evita el sentimiento del anonimato, ya que al estar continuamente informados “sienten que importan y que cumplen una función real dentro de la empresa”. Al sentirse comunicados, se evita la pasividad y la desmotivación de los miembros dentro de la organización.

---

13 Idem, p. 63

- 2) **La función de EXPLICACIÓN:** Todas las personas deben conocer y comprender las razones de las órdenes que se les dan. Deben saber por qué realizan el trabajo, conocer a su nivel y con detalle adecuado los propósitos y objetivos que persigue la empresa, para que puedan sentirse identificados con ellos.
- 3) **La función de INTERROGACIÓN:** La comunicación interna debe suscitar el hacer preguntas de aclaración, permitir la reciprocidad en la información y abrir la posibilidad de diálogo entre las partes. Esta función debe constituir el estímulo inicial para fomentar constantemente todo tipo de comunicación entre los distintos niveles y áreas de la empresa.”<sup>14</sup>

### **Comunicación descendente, eficacia y método**

“La comunicación descendente se produce cuando se transmite información desde las posiciones jerárquicas superiores hacia las inferiores. El objetivo que persigue es el mantener a los colaboradores de todos aquellos aspectos que le son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido. La empresa debe dar información sobre las siguientes áreas.

- Información sobre la evolución de los objetivos de la empresa: los resultados de las ventas, la situación de competencia de los productos o servicios que ofrece, la marcha de la investigación y desarrollo de nuevos productos, la política de expansión comercial y empresarial,
- Información global de cada actividad: Qué se pretende, qué objetivos, qué normas, de quien dependen, qué programas de trabajo, qué horarios y turnos, etc.

---

14 Idem, p. 64 - 65

- Información sobre planes de carrera dentro de la empresa: las funciones de cada puesto, las oportunidades de promoción, los sistemas de retribución, los planes de formación y reciclaje, etc.

a) **La comunicación descendente es eficaz por:**

- En primer lugar porque proporciona información detallada a las personas con relación a lo que deben hacer, cómo lo deben realizar y que resultados se espera de ellas.
- Es eficaz también, si la dirección dispone de un plan de comunicación que indicará cómo se debe informar, cuándo realizarla, de qué forma presentarla y quienes deben recibirla.
- Al producirse la comunicación se desarrolla el respeto y la consideración entre las personas y a la vez se genera confianza entre los superiores y subordinados.

b) **La comunicación descendente es realizada a través de:**

- Reuniones cortas de trabajo: Donde se pretende dar instrucciones a grupos, informar del desarrollo de objetivos, etc.
- Reuniones de formación: El objetivo es informar de nuevos métodos de trabajo, nuevos productos y su utilización, técnicas de gestión, etc.
- Los manuales de procedimiento: contienen normas sobre las características de cada puesto de trabajo, normas sobre la política comercial, sobre la composición de la empresa y sus fines.
- Medios varios: Como memorándums, informe anual de la empresa, carteles, boletines internos, tablonas de información, etc.

c) **Barreras en la comunicación descendente:**

- Los estilos de dirección: Cuando el estilo es más imperativo, normalmente la comunicación es más escueta.
- Demostrar que se tiene más poder: Algunos directivos no quieren compartir la información, por que les reporta la creencia ante los demás, de que son más importantes por estar mejor informados.
- La dimensión de la empresa: Cuando más grande es la empresa y sus organigramas, la comunicación se dificulta y se dispersa.”<sup>15</sup>

### **Comunicación ascendente, eficacia y método**

“Cuando la comunicación circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores se produce la información ascendente. Es probablemente la más importante para los directivos, ya que les permite saber lo que funciona y lo que no en la organización.

#### **a) La comunicación ascendente es eficaz por:**

- Promueve la participación y la aportación de las ideas. Los colaboradores suelen tener buenas ideas para mejorar los procesos de producción o el ambiente de trabajo. Por otro lado, al escuchar estas mejoras de calidad, los empleados tienen la sensación de que son tomados en cuenta y esto es importante.
- Permite conocer con precisión y prontitud lo que ocurre con relación a las empresas y productos competidores, así como las múltiples variables que se producen dentro de los mercados, clientes y consumidores.

---

<sup>15</sup> Ibid, p. 66

- También produce un adecuado acercamiento hacia los directivos, logrando de este modo que las personas de la base acepten y comprendan mejor las decisiones tomadas por los responsables de la empresa.
- La comunicación ascendente sirve como retroalimentación, permitiendo comprobar si llegó correctamente la información emitida descendente y con qué grado de fidelidad lo hizo.

b) **La comunicación ascendente es realizada a través de:**

- Reuniones periódicas: Con los distintos departamentos de la empresa donde se comenta la evolución de los objetivos, situación del mercado, clientes, procesos de trabajo, etc.
- Mediante entrevistas personales: Para formalizar sugerencias, quejas, medios que el subordinado necesita para la mejora de su labor, etc.
- Sistemas de sugerencias: Como pueden ser los buzones, cartas al director, línea telefónica específica, etc. Estos sistemas estimulan y crean un buen clima dentro de la organización.

c) **Barreras en la comunicación ascendente:**

- Una de las más importantes, es cuando los jefes tienen poco hábito o no disponen de tiempo para escuchar a sus subordinados, con lo cual, difícilmente podrán pasar información que intentan transmitir.
- Otra, que se da con relativa frecuencia, es cuando se corta la comunicación ascendente en algún nivel del organigrama, ya que el mando responsable tiene miedo de comunicar a sus superiores las dificultades que encuentra con su equipo de trabajo.

- También cuando el entorno laboral, es conflictivo o los departamentos están dispersos geográficamente o los organigramas no están claramente definidos y no se sabe de quien depende cada cual, etc. Todo esto dificulta la fluidez de la comunicación ascendente.”<sup>16</sup>

### **Comunicación horizontal, eficacia y método**

Esta, es la comunicación que se da entre compañeros y departamentos, desarrollándose normalmente en un mismo nivel jerárquico. Las empresas eficaces tratan de fomentar este tipo de comunicación, ya que genera el concepto de equipo multidisciplinario de trabajo, lográndose una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad empresarial.

“Hay muchos factores que pueden facilitar la comunicación horizontal. Uno de ellos es el estilo de mando dentro de la empresa, si es participativo, habrá más información lateral al fomentarse reuniones frecuentes entre departamentos. La comunicación lateral es muy utilizada cuando se quiere transmitir información “no oficial”, generándose ambientes de expectación anticipados.

#### **a) La comunicación horizontal es eficaz por:**

- Genera un espíritu de corporación y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa.

---

16 Op.cit. p. 67 - 68

- Es más rápida que la comunicación oficial, llegando antes a las personas y departamentos implicados.
- Facilita la eliminación de los falsos rumores y los malos entendidos, rebajando la presión al aclararse las situaciones.

b) **La comunicación horizontal se realiza a través de:**

- Reuniones de trabajo entre departamentos: Se busca rapidez en las decisiones y en los métodos de trabajo, la información se comparte y luego cada responsable la transmite a su equipo.
- Comunicados varios: Cartas internas entre departamentos, notas recordatorio de plazos de ejecución. También puede considerarse comunicación horizontal la posibilidad de participar cualquier persona en periódicos o revistas internas de las empresas.

c) **Barreras en la comunicación horizontal:**

- El distinto lenguaje técnico profesional: Es muy diferente la forma de hablar de los departamentos comerciales, de las personas del departamento de finanzas. Totalmente distinto es el concepto de “tiempo de servicio” para el

departamento de logística, que el de “tiempo de fabricación” para producción, para el primero una semana es muy tarde, para el segundo dos semanas es demasiado pronto. Si los protagonistas no conocen bien el lenguaje del otro, pueden surgir malos entendidos.

- Otra barrera característica es la importancia que cada departamento se atribuye para sí y con relación a los demás miembros y áreas de la organización. Es lo que se denomina como “lucha de clanes”. Estos antagonismos pueden perjudicar la colaboración y fluidez en la comunicación horizontal.”<sup>17</sup>

A manera de resumen se puede decir que el objetivo que persigue la comunicación empresarial tanto interna como externa, es el poder conseguir una imagen positiva y un clima adecuado en la empresa para dar a conocer su filosofía, los productos que fabrica o servicios que ofrece, así como los objetivos que persigue.

La comunicación interna está compuesta por la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

La comunicación externa, también llamada comunicación comercial la compone el mix de comunicación, que está integrado por la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo.

La comunicación descendente es la que procede de la dirección superior y progresa hacia abajo. La comunicación ascendente circula desde la base de los colaboradores hacia la dirección superior. La comunicación horizontal es la

---

<sup>17</sup> Op.cit. p. 69 - 70

comunicación entre las personas y departamentos que normalmente están en un mismo nivel jerárquico.

La comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión. Tiene un componente empresarial, cultural, humanista y político, además de la función de información, explicación e interrogación.

Las principales barreras que podemos encontrar en la comunicación interna son: Los estilos de dirección; pérdida de poder por no compartir información; poca habilidad para comunicar.

Para comunicar eficazmente en la empresa, la información debe reunir los siguientes requisitos:

- Debe estar integrada dentro de un plan de comunicación.
- Debe ser exacta, verificable, completa y comprensible.
- Tener claro los objetivos que pretendemos.
- Cuidar el entorno, contenido y forma.
- Tener presente los valores del receptor.
- Evaluar y controlar el resultado.

### **1.3 Comunicación externa Comercial en la empresa**

Como se mencionó en el capítulo anterior, los objetivos que persigue el plan de comunicación global de toda empresa son: La creación de una imagen positiva y un clima adecuado, tanto internamente como externamente.

El propósito es conseguir que la empresa realice su comunicación externa con toda la efectividad posible y consiga que sus receptores capten los siguientes objetivos:

- Que conozcan la identidad de la empresa, su imagen, su filosofía, los productos que fabrica y los servicios que ofrece.

- Que los clientes intermedios y consumidores finales prefieran adquirir dichos productos y servicios frente a los que ofrece la competencia. De esta forma la empresa aumentará la participación y cuota de mercado.

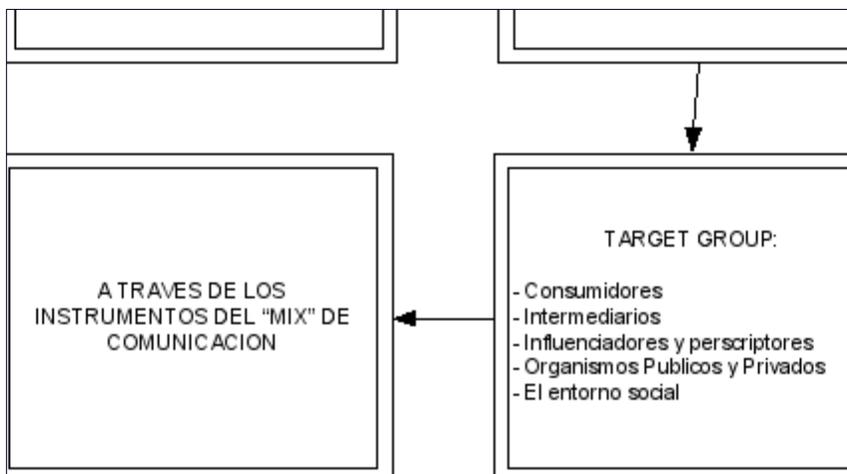
De lo anteriormente expuesto se deduce que la comunicación comercial tiene unas funciones y objetivos que cumplir, en el público objetivo a quien se dirige:

- a) **Función de comunicar e informar:** Los objetivos que esta función pretende es lograr entre otras cosas:
  - La imagen global de empresa.
  - La imagen de marca de los productos.
  - Facilitar la acción de los otros medios que utilice la empresa en su promoción comercial.
- b) **Función de inducir y persuadir hacia la compra:** Orientar para conseguir que compren los productos de la empresa los clientes, captar también si es posible a los de la competencia y a futuros clientes potenciales.
- c) **Función de fidelizar y recordar al cliente:**
  - Crear una imagen de marca de los productos perdurable en la mente de los consumidores.
  - Ofrecer periódicamente incentivos promocionales en los productos para una repetición de compra.

El objetivo de esta función es muy importante ya que: El cliente necesita estar tranquilo y saber que los productos comprados son de empresas o establecimientos que tienen la voluntad de perdurar con el paso del tiempo en el mercado. Esto refuerza la confianza y fidelidad hacia la marca en los usuarios: Objetivo vital para la empresa, ya que puede afrontar nuevos proyectos al saber que cuenta con una importante parte del mercado y le garantiza su continuidad.

“Para que la comunicación comercial cumpla con eficacia estas funciones deben estar dirigidas a un público objetivo, que es el “target group” elegido y que podemos definir como “un conjunto de mercado seleccionado, compuesto por los clientes intermediarios (canal de distribución), los consumidores actuales y los potenciales, que sus necesidades se pretende cubrir por los productos y servicios que la empresa ofrece”, de lo anterior podemos decir que la comunicación comercial externa de la empresa debe contemplar a: (ver cuadro 4)

- **Los consumidores:** Para conseguir que prueben o utilicen los productos, o que aumenten la cantidad de compra por consumidor, o para incrementar el número de compradores. Distinguiremos los tres tipos de clientes: Los actuales que nos compran habitualmente; los de la competencia, que queremos que pasen a comprarnos a nosotros; los potenciales que son los que se incorporan al mercado de compra por primera vez.
- **Los intermediarios:** Compuesto por los clientes del canal intermedio de distribución, con el objetivo empresarial de que dediquen la mayor atención y compra posible hacia la compañía en detrimento de sus competidoras. El objetivo es incrementar los pedidos, ampliar la gama de los productos y ayudar a la rotación rápida de las existencias.



#### Cuadro 4: Comunicación comercial externa

Fuente: Martínez Rafael, Comunicación y Negociación personal p.89

- **Los influenciadores y prescriptores:** Que son las personas u organismos que sin utilizar directamente los productos, sí que influyen para que se compren (médicos, arquitectos, consultores, etc) Los objetivos son crear en ellos, una percepción de confianza en la imagen de marca y que recomienden los productos por las especificaciones que reúnen de calidad, diseño, usos o características específicas.
- **Los organismos públicos y privados:** Los mensajes de comunicación comercial también van dirigidos a ellos, ya que son consumidores de productos.

- **El entorno social:** Fundamental, ya que las empresas forman parte del entorno y deben integrarse en el medio social y ambiental donde se ubican.”<sup>18</sup>

Los elementos que utilizan las empresas para llevar a cabo su comunicación comercial externa son los instrumentos contemplado en una de las cuatro partes del marketing mix, el de la “Promotion” también conocido como el “mix de comunicación:

- La Publicidad
- La promoción ventas
- Marketing directo
- Las relaciones públicas
- La venta personal
- La publicidad en el punto de venta

### **Los instrumentos del mix de comunicación**

Como un complemento de lo anteriormente expuesto, podemos decir que el objetivo global que persigue la empresa al comunicarse externamente es el de intentar:

- Consolidarse como tal en el mercado y defenderse frente a sus competidoras.
- Conseguir paulatinamente ampliar su participación en los mercados.
- Posicionarse con una buena imagen en la mente de sus clientes y usuarios con relación a sus productos y los servicios que ofrece.

---

18 18. Ibid, p. 87

Para conseguir tales objetivos la empresa debe organizar un plan de comunicación coordinando los instrumentos del mix de comunicación, que utilizará en mayor o menor medida en función del público objetivo. La función básica que desarrolla cada uno de estos instrumentos es:

- La publicidad, su función básica: Dar a conocer los productos o servicios de la empresa con objeto de influir en su adquisición.
- La promoción de ventas, su función básica: Estimular la compra de los productos y servicios de la empresa, mediante la incorporación de incentivos.
- La venta personal, su función básica: Inducir a los clientes a comprar mediante las técnicas de comunicación y negociación personal.
- Marketing directo, su función básica: Inducir a la compra mediante acciones directas y personalizadas hacia los clientes, utilizando preferentemente el correo, el teléfono o Internet.

## **Objetivos de comunicación en la publicidad**

“Como se mencionó anteriormente el objetivo de comunicación en la publicidad es dar a conocer los productos y servicios de la empresa.

Existen varias definiciones sobre el concepto de publicidad, a manera de resumen se puede decir que es “un proceso de comunicación que a través de unos medios masivos de información, como puede ser la radio, televisión, etc., trata de difundir un mensaje emotivo o racional, comunicando de manera impersonal las características y beneficios que proporciona un producto o servicio y con el ánimo de incitar a la acción de compra por parte del receptor”.

Básicamente la estrategia de publicidad persigue el influir en la decisión de compra, para lo cual antes de diseñar el mensaje de lo queremos comunicar y los medios a utilizar habrá que preguntarse qué queremos comunicar, cómo lo queremos comunicar, y a quién queremos comunicar. A continuación podemos ver algunos de los objetivos de comunicación que se pueden conseguir con la publicidad:

- **Sobre el producto:** Dar a conocer nuevos productos, esto es importante ya que en los mercados de fuerte consumo facilita la identificación de ellos en los establecimientos, e impulsa su compra.

- **Sobre el consumidor:** La publicidad ayuda a persuadir para modificar comportamientos en los individuos, convenciendo o aportando razones para la compra.

Crea interés y curiosidad en los usuarios incitándolos de esta forma a la adquisición de los productos o servicios.

Actúa como recordatorio constante, para que no olviden el consumir y sigan comprando la misma marca, a través de mensajes publicitarios intermitentes o constantes.

Promueve la fidelidad hacia los productos y marcas de la empresa, reforzando el sentido de pertenencia hacia cierto estilo de vida.

- **Sobre la imagen y posicionamiento:** Las acciones de publicidad son las primeras que sitúan la percepción de los productos en la mente del consumidor. La imagen del producto de calidad que ofrece la publicidad estará reforzada por la política de precios.

Consigue modificar el posicionamiento de los productos, por un cambio de estrategias y medios de publicidad, consiguiendo cambiar la opinión y la forma de percibirlos, los consumidores.”<sup>19</sup>

Para conseguir estos objetivos de comunicación, las empresas se ven obligadas a utilizar una combinación de los soportes de publicidad, que son entre otros: La radio, televisión, prensa, medios exteriores.

### **Ventajas e inconvenientes de los medios de comunicación**

“Podemos definir los medios publicitarios como “los canales que a través de los distintos soportes hacen llegar mensajes a los posibles consumidores”.

En función de los productos, mercados elegidos o tipo de consumidores, las empresas utilizan en mayor o menor medida cada uno de los medios. Resaltando que para conseguir una efectividad en la comunicación externa al menos se debe utilizar la combinación de más de uno de estos medios.

---

<sup>19</sup> Ibid, p. 90

- **La televisión:** Actualmente es uno de los medios más utilizados, sobre todo en mercados de alto consumo y por empresas con productos de marca ampliamente difundidos en los canales de distribución.

a) **Ventajas:**

- Gran impacto audio-visual combinando el color, la música y la espectacularidad.
- Gran cobertura geográfica nacional, regional y de espectadores.
- Prestigio para las empresas anunciantes y sus productos.
- Gran capacidad de informar y demostrar los “usos” del producto.

b) **Inconvenientes**

- Cantidad de canales nacionales, regionales, internacionales por antenas parabólicas y por cable. Consecuentemente fuerte competencia entre las televisiones con buenos programas en las horas punta, produciendo dispersión de los espectadores.
- Altos costos de producción de los anuncios si quieren ser llamativos y diferentes del resto.
- El temido “mando a distancia” con el efecto de “zapping” (cambio de canal) cuando empiezan los anuncios.

- **La radio:** Es el medio que más está evolucionando en cuanto a contenido de programas y calidad de ellos, además cada vez hay más participación de los oyentes a través del teléfono.

a) **Ventajas:**

- Bajo coste por impacto.
- Posibilidad de escucha del anuncio en cualquier lugar.
- Se puede adaptar a cualquier presupuesto de publicidad.
- Puede concentrarse el anuncio en una zona geográfica concreta, dado el gran número de emisoras locales.

b) **Inconvenientes:**

- Sólo se pueden utilizar recursos auditivos y no se puede mostrar el producto.
  - Se necesita muchos impactos para que no se pierda el mensaje.
  - La gran variedad de anuncios de productos hace que se pierda la atención del oyente.
  - El mensaje es fugaz
- 
- **La prensa:** Son las publicaciones diarias, pueden ser de tipo general o específico sobre sectores o temas; normalmente las formas que se utilizan son anuncios, comunicados. Cabe mencionar que dada la fuerte competencia entre estos medios, se suelen regalar con las publicaciones videos, discos compactos, etc.

a) **Ventajas:**

- Capacidad de seleccionar el público y el tipo de anuncio.
- Se puede anunciar con amplitud el mensaje.
- Buen índice de credibilidad del medio.
- Posibilidad rápida de inserción de los anuncios.

b) **Inconvenientes:**

- Alto coste de impacto.
  - Los anuncios son estáticos y tienen poca flexibilidad de diseño.
  - Saturación de anuncios de diversa índole en un mismo soporte.
  - Los periódicos, a diferencia de las revistas, tienen una permanencia muy corta en el tiempo.
- 
- **Los medios exteriores:** Se consideran medios exteriores todos aquellos soportes de publicidad que utilizamos externamente como pueden ser los autobuses, las vallas publicitarias, los estadios deportivos.

a) **Ventajas:**

- Excelente medio como apoyo a las campañas de televisión y radio.
- Gran capacidad para atraer la atención de los transeúntes.
- Cobertura extensa si el soporte es móvil, como el autobús, etc.
- Permanencia estática durante mucho tiempo del mensaje publicitario.

b) **Inconvenientes:**

- Indiscriminación de los receptores, no se pueden seleccionar a menos que no sea geográficamente.
- A veces, zonas de elevada concentración de anuncios perdiendo el efecto individual publicitario.
- Algunos anuncios alto coste de creación artística.
- Dificultades legales de colocación de vallas y carteles sobre todo en carreteras, centros de poblaciones o zonas protegidas.”<sup>20</sup>

## **Capítulo 2. Marketing comunicación y calidad en el servicio**

### **2.1 El Marketing y los flujos de comunicación**

“Entendemos por marketing, la ciencia que estudia la manera de satisfacer las necesidades del mercado de una manera rentable para la empresa. A continuación se mostrará la relación entre dicha ciencia y la comunicación.

#### **El Marketing y los flujos de comunicación**

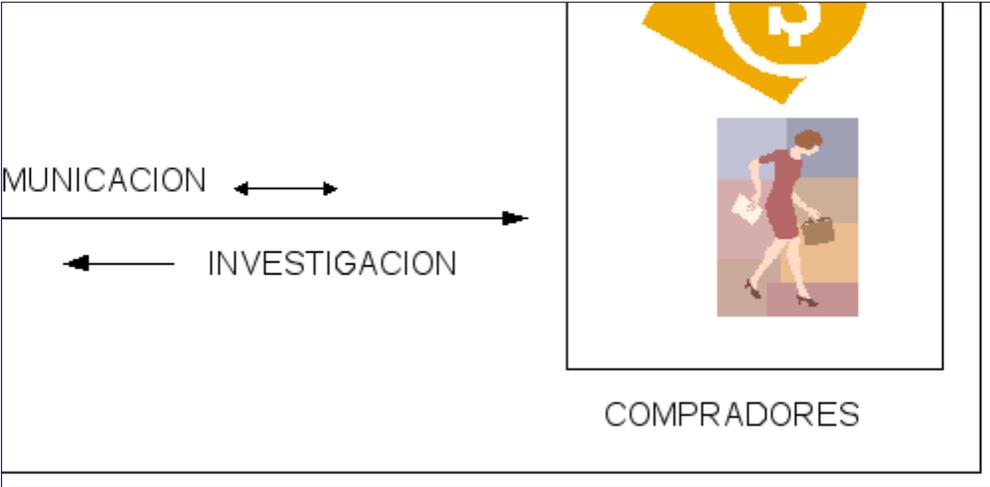
Si el marketing tiene por objeto satisfacer las necesidades de los consumidores, parece obvio que deberemos establecer un proceso de

---

<sup>20</sup> Ibid p. 94-97

comunicación entre la empresa y aquellos. Veamos los dos grandes flujos que contempla el marketing.

La empresa, suministra unos productos (o servicios) a sus compradores y a cambio recibe dinero, (el marketing de las instituciones funciona de manera análoga aunque la percepción del “pago” pueda reflejarse en algo no dinerario, como votos o disminución de accidentes). Este flujo bidireccional, deberá sustentarse en un mutuo conocimiento de los consumidores, por parte de la empresa proveedora y de los productos ofrecidos, por parte de los consumidores. Lo que nos lleva a otro flujo que llamaremos de comunicación.”<sup>21</sup>



21 Op.cit. p. 225

## **Cuadro: 1** Los flujos del marketing

Fuente: Martínez Rafael, Comunicación y Negociación Personal p 225

Veamos el segundo flujo bidireccional: si queremos ofrecer productos que realmente satisfagan las necesidades de los consumidores, necesitaremos contactar con ellos, para conocer las necesidades del cliente.

Disponemos de los sistemas de investigación de marketing. Por una parte de los datos internos de la compañía: Clientes que vienen a comprar, reclamaciones, sugerencias, datos numéricos de consumos, devoluciones, reparaciones, varios aspectos que nos conectan con el cliente.

Por otra parte, podemos recurrir a compañías especializadas en investigación, que recopilarán y analizarán para nosotros datos primarios, recogidos en el segmento de mercado elegido, por ejemplo mediante encuestas, o datos publicados que nos ayuden a comprender actitudes o cambios en los mismos. Finalmente, la fuerza de ventas actúa como receptora de las sugerencias de los clientes. Es un elemento de gran valor para el sistema de comunicación del marketing.

La otra dirección de el flujo de comunicación, es decir la manera en que decimos al cliente qué podemos hacer por él, se realiza a través de la publicidad o la fuerza de ventas.

### **Los elementos del marketing mix, la comunicación**

“El especialista de marketing MacCarthy, definió, las cuatro variables del marketing, es decir, cuatro grandes grupos donde podían encuadrarse todas las acciones de marketing de una empresa:

- El producto
- El precio
- La distribución

- La comunicación

Estas cuatro variables, también conocidas por las cuatro “P”, por su denominación en inglés (Product, Price, Place, Promotion), han recibido el nombre popular de *marketing mix* y en la actualidad son manejadas por casi todo los profesionales, aunque casi nadie menciona su procedencia.”<sup>22</sup>

Es obvio que para vender, se requiere un **producto** y no cualquier producto, sino un producto que satisfaga los requerimientos del mercado.

El producto deberá tener un **precio** relacionado con las características que posee, es decir con las ventajas que aporta al consumidor. Éste estará dispuesto a pagar más si a cambio recibe un mayor beneficio.

No basta con disponer de un buen producto a un precio adecuado, además deberá estar disponible en el lugar donde puede ser comprado.

La variable “**distribución**” además de encargarse de poner el producto a disposición del cliente, debe abarcar aspectos como instalación, si la hay, o recambios y accesorios.

Llegamos finalmente a la variable, “**comunicación**”, misma que engloba publicidad y fuerza de ventas, dos canales para llegar al cliente de manera efectiva.

### **La comunicación empresa-cliente, estrategias push y pull**

“El primer sistema para comunicar al cliente acerca del producto es a través de la publicidad: Un anuncio en televisión, un folleto publicitario en su buzón, una valla en el aeropuerto, son sistemas de comunicación publicitaria.

Cuando una empresa invierte grandes sumas en publicidad y que consigue la notoriedad de la marca, decimos que emplea la estrategia **pull** , es decir, que

---

22 Op.Cit. p. 226

*aspiran* el mercado consiguiendo la demanda del último usuario, de manera que los canales de distribución se vean impulsados a ofrecer sus productos.

Las empresas que no invierten en publicidad, sin embargo invaden los canales de distribución con un trato agradable, mayores descuentos, o cualquier tipo de ayuda que estos puedan apreciar. Este tipo de empresas, basan en general su acción de comunicación en la fuerza de ventas y, su estrategia recibe el nombre de **push**, ya que *empujan* a los canales de distribución para que encuentren beneficioso ofrecer sus productos a los usuarios finales.”<sup>23</sup>

### **La fuerza de ventas, el perfil del vendedor**

“Hablemos de la fuerza de ventas, esos profesionales, hombres y mujeres que dedican la mayor parte de su tiempo a comunicar con el cliente. Nos estamos refiriendo a una profesión, que no goza de un buen prestigio en algún sector, sino al contrario, pero que es muy difícil su desempeño.

Por otra parte, no olvidemos que en la empresa todo son gastos, el personal cuesta dinero, las instalaciones deben amortizarse, el capital cuesta intereses y sólo hay una manera de reembolsar ese dinero a la empresa y es vía ventas. De manera que estamos dejando en manos de los vendedores una altísima responsabilidad. Nos encontramos ante un colectivo de importancia trascendental para la empresa y nada fácil de reclutar.

Los vendedores proceden de los más diversos orígenes, titulados o no, de extracción social diferente, hombres y mujeres, más o menos jóvenes. Cada vez está menos extendida la creencia de que el vendedor nace, y prevalece la teoría

---

23 Op.cit. p. 227

de que el vendedor se hace. De manera que deben existir unos rasgos comunes en los perfiles de los buenos profesionales de la venta.”<sup>24</sup>

“El vendedor ideal deber ser **abierto**, es decir, persona capaz de comunicarse sin problemas con otras de diferentes ideas, credos o estilos de vida. Esta característica se hace más patente en el caso de los vendedores internacionales.

La segunda cualidad es la de ser **extrovertido**, lo que no debe confundirse con el concepto anterior. Nos referimos a personas a quienes les agrada comunicar con los demás.

El vendedor patrón debe tener un talante **competitivo**. En la venta se pierden muchas más operaciones que se ganan, se necesita ser muy competitivo, desde el sentido sano de esta palabra, para intentarlo una y otra vez después de los fracasos.

El entusiasmo es necesario para desarrollar una profesión dura y muy creativa, así que nuestro vendedor debería ser **entusiasta**.

Dado que la venta se basa en una relación humana, está claro que el vendedor deberá ser una persona **jovial**.

Otra característica importante es el ser una persona **adaptable**, dado la variedad de los clientes y las diferentes situaciones a las que debe enfrentarse el vendedor. Éste debe ser **responsable**, la seriedad, la ética, la honestidad y otras virtudes similares, hacen falta para ser un buen profesional de la venta.”<sup>25</sup>

---

24 Idem, p. 228

25 Idem, p. 230

## Habilidades del vendedor

“Entendemos por habilidad aquellas capacidades que se desarrollan con el entrenamiento. Para la venta se requiere de una serie de habilidades que se consiguen por la repetición y que hay que perfeccionar cada día.

**La capacidad de escuchar** es una habilidad que puede desarrollarse con la práctica. Resulta difícil para algunas personas comprender que un buen negociador debe escuchar más y mejor que hablar.

**La capacidad de observar.** La observación del lenguaje no verbal es una cualidad que deberíamos desarrollar. El lenguaje no verbal es inconsciente, por lo tanto no miente jamás.

Otra habilidad que el vendedor debe de adquirir es la **capacidad de motivarse por los propios objetivos** ; los directores comerciales tienen una parte importante de ésta responsabilidad proponiendo objetivos realistas.

El buen comercial deberá ser **organizado** . La racionalidad en el trabajo comercial es una fuente de éxitos.”<sup>26</sup>

## Los conocimientos específicos del vendedor

En los temas anteriores abordamos cuál debería ser el perfil del vendedor ideal, después mencionamos las habilidades que éste debería desarrollar, por último veamos que conocimientos específicos deberá adquirir para un correcto desempeño de su función.

Resumiremos los conocimientos necesarios en dos grandes grupos: Los de tipo PRODUCTOS – MERCADOS y los PROFESIONALES ESPECÍFICOS.

### Conocimientos sobre PRODUCTOS – MERCADOS:

---

<sup>26</sup> Idem, p. 231

“Lo primero que un vendedor debe conocer es **su propia empresa**: Su historia, su filosofía, su funcionamiento. Por supuesto, un buen conocimiento paralelo acerca de las empresas competidoras también resulta necesario.

El **conocimiento exhaustivo del producto** es de vital importancia, no solamente qué es, sino cómo se usa y que productos existen en competencia. El vendedor deberá formarse en el **conocimiento de los clientes**. Quiénes son, dónde están, qué hacen, cual es su potencial de compra, a quién compran, etc.

Además, el vendedor debe conocer los **procedimientos administrativos específicos de su empresa**, tales como realizar informes o pedidos.”<sup>27</sup>

### **Formación ESPECÍFICA DEL VENDEDOR:**

“Además de conocer los productos y los mercados (Clientes), el vendedor deberá formarse, reciclarse en las técnicas específicas de su profesión, que incluyen:

Conocimientos de **marketing**, ya que la fuerza de ventas es una pieza clave del mismo, pero no la única. El vendedor debe conocer como funciona el sistema, cuál es su papel y qué hacen los demás.

Otro aspecto podría referirse a las **técnicas específicas de comunicación**, el vendedor puede necesitar mejorar su dicción o su sintaxis, además de aprender a realizar una comunicación más eficaz.

Las técnicas de venta que debe perfeccionar encierran temas como la mejora de la eficacia en la presentación, técnicas de cierre o manejo efectivo de la argumentación y de las objeciones.”<sup>28</sup>

## **2.2 Negociación empresarial**

### **La negociación y su entorno**

<sup>27</sup> Idem, p. 233

<sup>28</sup> Idem, p. 234

“Todos en mayor o menor medida tenemos que negociar constantemente, negociamos en el entorno empresarial cuando queremos que se nos acepte un proyecto, cuando pretendemos que un cliente amplíe la compra de nuestros productos, cuando intentamos que se nos promocióne dentro de la empresa, etc. Negociamos también en el entorno social, cuando deseamos que los amigos acepten acompañarnos en ese viaje de fin de semana, etc.

Por lo anteriormente descrito, podemos definir el concepto de negociación como “ el proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes a través de una acción de comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapuesta, con el intento de aproximarse al punto de equilibrio de ambas ofertas”.

Esto implica que ambas partes en principio quieren o precisan negociar, donde la base de esa necesidad está en lo que se puede obtener como “intercambio”. Entendiendo como intercambio la cesión de algo por otro algo como pueda ser un producto, servicio o dinero. El intercambio comercial está basado en la búsqueda de cubrir la necesidad, es decir, los individuos en un proceso de negociación actuarán y tomarán la decisión en uno u otro sentido, en función de que lo que obtengan les reporte mayores ventajas y cubra sus necesidades.

La negociación se produce cuando por parte de los componentes que van a negociar existe un conflicto de intereses, que en un principio pueden ser contrapuestos y las partes estar enfrentadas, pero que a lo largo del proceso existe una voluntad de acercamiento al comprobar ambas, que el encontrar una solución acordada les puede representar mejores ventajas que el no realizarla.”<sup>29</sup>

“La negociación estará condicionada por las tres variables del entorno y que podemos definir como:

**El marco de la negociación:** Que es en el contexto en que se va a desarrollar la negociación. Partes de este contexto son el lugar, las costumbres, la forma de negociación, etc. Estas tendrán mayor o menor influencia en el proceso, en función de que se conviertan en aliadas o enemigas nuestras a la hora de negociar.

Hay que hacer incapié en que una de las parte más importantes del marco de la negociación es el factor “tiempo”, ya que se puede utilizar como elemento de presión para forzar la conclusión en la negociación.

---

29 Op.cit. p. 155

**Las partes y su poder de negociación:** Indudablemente, para que pueda haber negociación es necesario que al menos haya dos personas que se opongan y el proceso dependerá en gran medida de las correlaciones de poder que tengan negociando el uno sobre el otro. No es lo mismo negociar con una empresa que tiene sólo ella el producto que necesitamos, que con la misma en un mercado de competencia. Tampoco es lo mismo negociar con un colaborador donde la posición es de jefe a subordinado, que hacerlo entre dos directivos en igualdad de poder.

**Los objetivos y las alternativas:** Es la parte donde se ponen en juego los intereses de ambos interlocutores. Entendiendo por interés todo aquello que aporta una ventaja al negociador.”<sup>30</sup>

Es conveniente que el negociador tenga claro hasta qué punto está dispuesto a ceder en sus objetivos y qué posibles alternativas o concesiones puede hacer, y que de esta forma ofrecerá a la otra parte, la posibilidad de acercarse al acuerdo en función de las distintas concesiones que se vayan haciendo mutuamente, a partir de sus posiciones iniciales. Si el negociador tiene la posibilidad de ofrecer mayor número de alternativas que el contrario, dispondrá de una mayor fuerza sobre el oponente durante la negociación.

## **Los objetivos de la negociación**

Es importante cuando se va a negociar tener claro cuáles son los objetivos que se pretenden, hasta dónde se puede ceder, y si cedemos qué alternativas compensatorias debemos pedir, así como, el margen mínimo a partir del cual no estamos dispuestos a negociar.

Basándonos en el párrafo anterior, llegamos a la conclusión de que en las negociaciones se busca encontrar el punto de equilibrio donde ambos interlocutores sientan que han hecho negocio juntos (es lo que llamamos zona de acuerdo) y ambos han cubierto sus expectativas.

---

30 Op.cit. p. 156

Por tanto antes de empezar a negociar habrá que definir claramente cuales son las razones que nos llevan a desarrollar el proceso, para ello será conveniente que nos hagamos estas preguntas:

- ¿Qué deseo obtener de esta negociación?
- ¿Cuál es el margen mínimo a obtener en la negociación?
- ¿Qué puede pasar si no hay acuerdo?

## **El desarrollo de la negociación**

“Cuando comienza el desarrollo de la negociación, los interlocutores se encuentran distantes en sus posiciones iniciales, además, experimentan una cierta prevención, cada uno respecto del otro, pero tienen una ventaja en común ya que ambos desean llegar lo antes posible a la zona de equilibrio donde poder cerrar los acuerdos.

- 1) Presentación de las propuestas:** Es la fase inicial donde los interlocutores exponen de forma alternativa sus deseos, así como los objetivos que pretenden. Es el momento en que cada parte obtiene las primeras impresiones de la otra. Es importante prestar atención al significado de los mensajes verbales y no verbales y utilizar la escucha activa.
- 2) Establecer los límites y agenda de negociación:** Una vez se han expuesto los objetivos, ambos interlocutores aprecian la distancia real que existe con la otra parte, determinando lo que están dispuestos a negociar y en lo que no están dispuestos a ceder. Es aquí donde se empieza a tomar conciencia del estilo de negociación del oponente, en lo que respecta a la agenda de negociación; es básicamente establecer las reglas del juego.
- 3) Negociación y alternativas:** En esta fase es donde se utilizan los argumentos para conseguir persuadir a la otra parte de la oportunidad de la oferta y los beneficios que le puede presentar si la acepta.

- 4) **Conclusión y acuerdo:** Es el momento por excelencia de la negociación. La forma de llegar a él es mediante el desarrollo adecuado de las anteriores fases.”<sup>31</sup>

De lo anteriormente mencionado se puede resumir de la siguiente manera: Podemos definir el concepto de negociación como “el proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes a través de una acción de comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta, con el intento de aproximarse al punto de equilibrio de ambas ofertas”

La negociación estará condicionada por las tres partes variables del entorno:

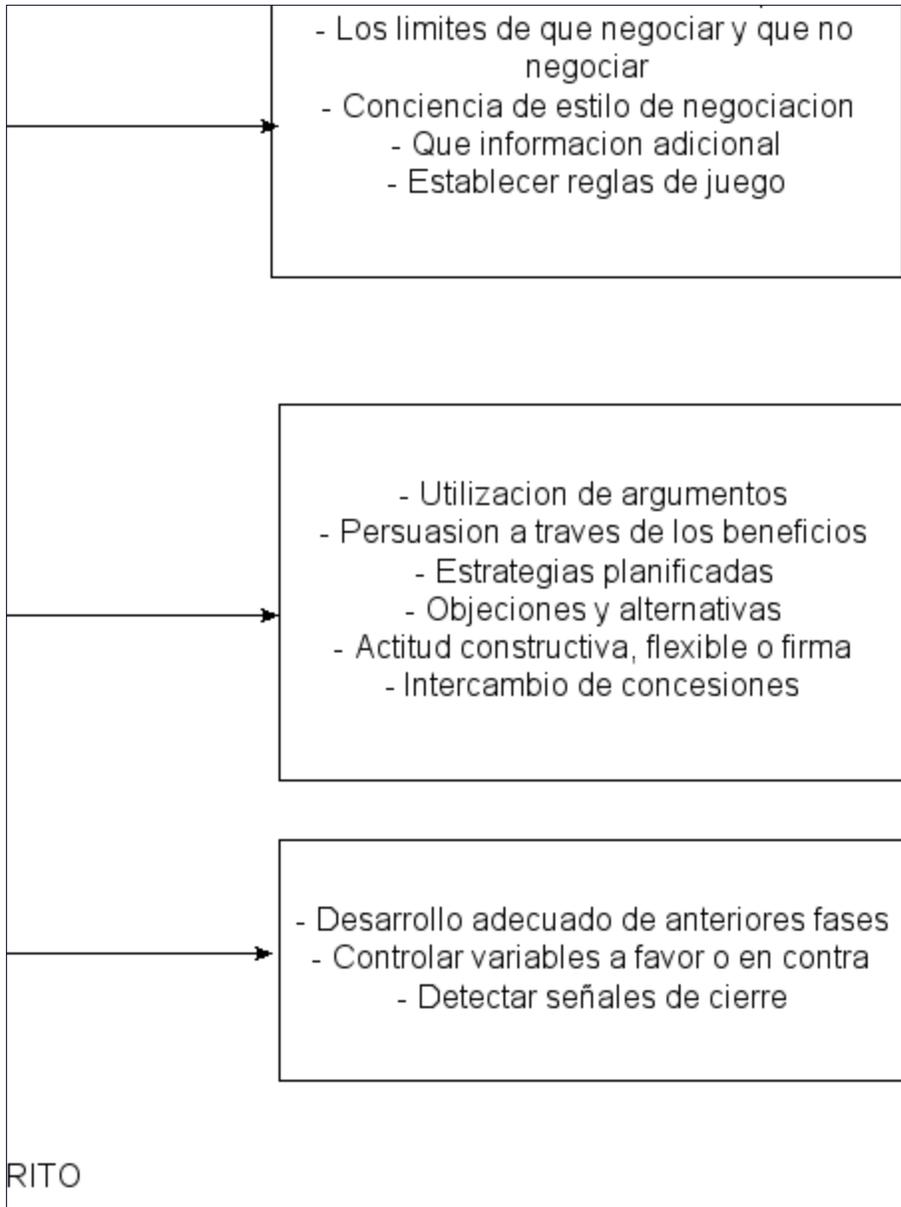
- El marco de la negociación
- Las partes y su poder de negociación
- Los objetivos y las alternativas

Cuando se va a negociar, es importante tener claro cuáles son los objetivos que se pretenden, hasta dónde se puede ceder y si cedemos, que alternativas compensatorias debemos pedir, así como, el margen mínimo a partir del cual no estamos dispuestos a negociar.

---

31 Ibid, p. 157

El desarrollo de la negociación pasa por las siguientes etapas, que se resumen en el siguiente cuadro.



**Cuadro 2: Desarrollo de la Negociación**

Fuente: Martínez Rafael, Comunicación y Negociación personal p. 175

### 2.3 Planeación de la calidad en el servicio a clientes

## Calidad, las condiciones cambiantes de los negocios

“La importancia de la calidad de los productos en la mente del público ha dado como resultado que ésta llegue a ser una prioridad fundamental para la mayoría de las organizaciones. La identificación de la calidad como una preocupación crucial ha evolucionado a través de una serie de condiciones cambiantes de negocios. Éstas incluyen:

1. *Competencia*. En el pasado, una mayor calidad por lo general significaba un precio más alto. Actualmente, los clientes pueden obtener simultáneamente alta calidad y bajo precio. La calidad es ahora un hecho dado, es decir, los clientes suponen que recibirán una calidad adecuada.
  2. *La organización basada en los clientes*. El impacto de la calidad como una herramienta de competencia ha llevado a visualizar la calidad como satisfacción y lealtad al cliente.
  3. *Mayores niveles de expectativas de los clientes*. Estas expectativas se manifiestan a través de la mejora de la calidad del servicio antes y después de la venta.
  4. *Mejora del desempeño*. Calidad, tiempos de ciclo, costo y rentabilidad han llegado a ser interdependientes.
  5. *Cambios en las formas de la organización*. La mayoría de las organizaciones ya no intentan ser autosuficientes, lo que ha surgido son conceptos como asociación con otras organizaciones, *outsourcing* de funciones completas, administración de procesos y diversos tipos de equipos permanentes y temporales.
  6. *Fuerza laboral cambiante*. Estos cambios incluyen un mayor nivel de educación para algunas partes de la fuerza laboral, una fuerza laboral multilingüe y reducción de personal.
- *Revolución de la información*. Los parámetros clave de operación ahora son la mano de obra, las materias primas, el equipo, el capital y la información. El acceso automatizado en tiempo real a la información de los negocios es ahora común. Internet y las intranets se han convertido en una forma de vida.
  - *Comercio electrónico*. Las organizaciones ahora usan Internet para muchas actividades: proporcionar a los clientes una riqueza de información; posibilitarles que hagan pedidos de sus productos; recopilar información acerca

de sus necesidades y comportamiento de compra; personalizar los productos basados en las necesidades de los clientes; conectar proveedores y distribuidores.

- *Papel del “departamento de calidad”*. El énfasis reciente en la calidad y la enorme capacitación proporcionada dentro de una organización ha dado como resultado la transferencia de algunas actividades desde el personal del departamento de calidad a los departamentos de línea.

- 

- Cada una de estas condiciones cambiantes de negocios debe ser perfectamente entendida si las organizaciones han de sobrevivir en los mercados competitivos mundiales. El papel de los estándares de calidad

- (ISO 9000) como un requisito previo para hacer negocios también está cambiando y la forma en que las empresas perciben la calidad.”<sup>32</sup>

- Para continuar con el estudio de la calidad, definiremos algunos términos.

- 

- 

- 

- **Definición de calidad**

- 

- “El diccionario ofrece numerosas acepciones para la palabra *calidad*. Una breve definición de *calidad* es “satisfacción y lealtad del cliente”. “Adaptabilidad del uso” es un breve significado alternativo.

- La revelación del significado comienza con la definición de la palabra *cliente*. Un *cliente* es “cualquiera que se ve afectado por el servicio, el producto o el proceso”.

- 

- Los ***clientes externos*** incluyen a los usuarios finales (reales y potenciales)

---

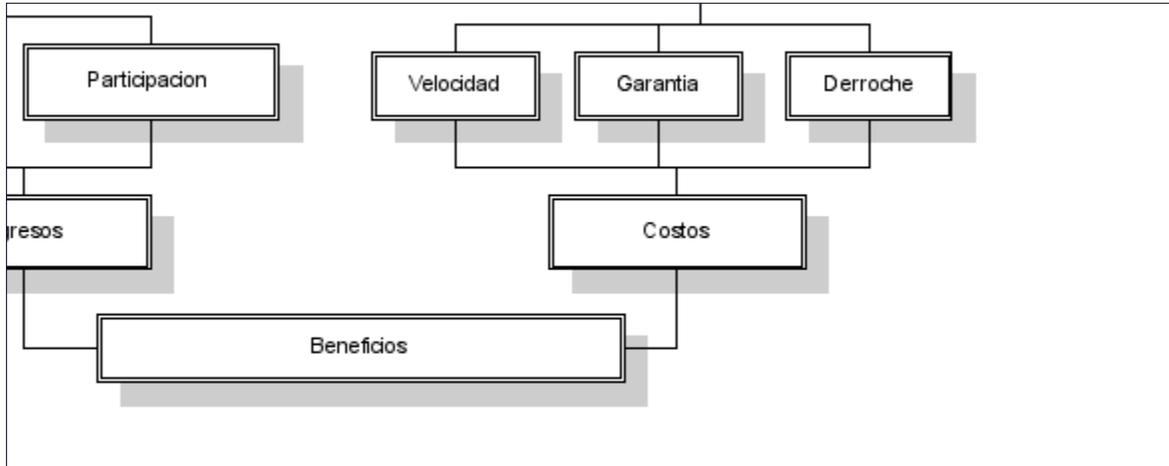
32 Gryna Frank, Juan Joseph, Método Jurán, Análisis y Planeación de la calidad, Quinta Edición, Ed McGraw-Hill, 2007, México 774 pp





- La calidad, es definida por el cliente. Las características y la ausencia de deficiencias son los principales determinantes de la satisfacción.

- 



- 

- 

- **Cuadro 7**

- **Calidad, participación de mercado y rendimiento sobre la inversión**

- **(De Juran Institute, Inc., 1990)**

- Fuente: Gryna Frank, Juron Joseph, Método Juran, Análisis y planeación de la calidad p. 14

- 

- 

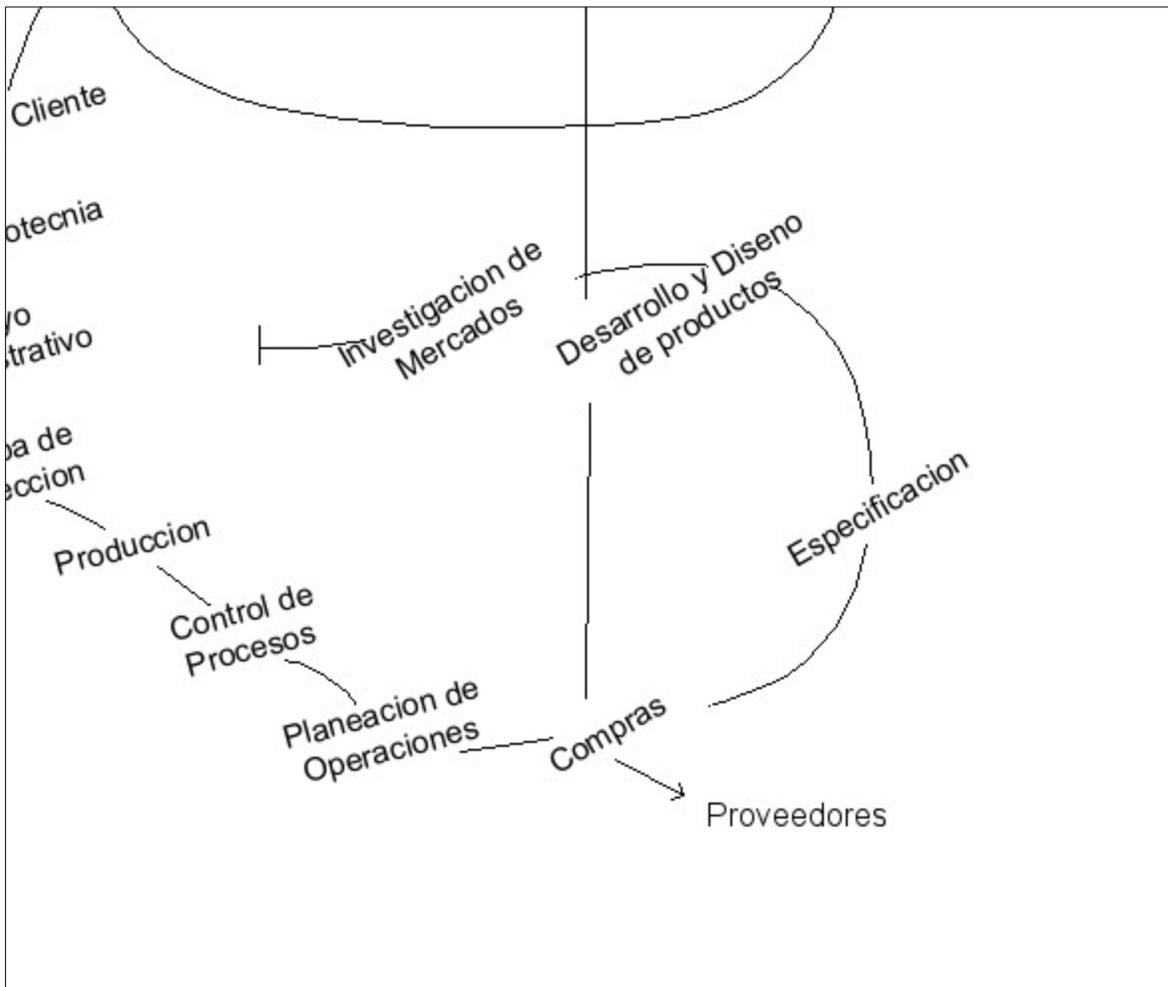
- **La función de la calidad**

- 

- “Lograr la calidad requiere de una amplia variedad de actividades identificables o de tareas de calidad. Ejemplos obvios son el estudio de las necesidades de calidad de los clientes, la revisión de diseños, las pruebas de producto y el análisis de quejas en campo. Las corporaciones han creado departamentos como los de diseño de producto, operaciones y servicio al cliente, que son esenciales para lanzar cualquier producto nuevo o modificado. Estas funciones siguen una secuencia de eventos relativamente invariables (véase la espiral de la siguiente figura ) Además de las principales actividades

de “línea” en la espiral, se necesitan muchas actividades administrativas y de apoyo como finanzas, recursos humanos y tecnología de información.”<sup>35</sup>

- 
- 
- 



- 
- 

---

35 Idem, p. 15

## Cuadro 8

### Espiral de progreso en la calidad

Fuente: Gryna Frank, Juron Joseph, Método Jurán, Análisis y planeación de la calidad p. 15

A estas actividades se les puede denominar “función de calidad”. La función de calidad es todo el conjunto de actividades mediante las cuales se logran la satisfacción y la lealtad de los clientes, sin importar dónde se realicen esas acciones. Algunos profesionales consideran la espiral o la función de calidad como un sistema, es decir, una red de actividades o subsistemas. Algunos de estos subsistemas corresponden a segmentos de la espiral.

Otros, aunque no se muestran en la espiral, están, sin embargo, presentes y activas; por ejemplo, procesamiento de datos, estandarización. Estos subsistemas, cuando se hallan bien diseñados y coordinados, llegan a convertirse en un sistema unificado que lleva a cabo los objetivos de calidad previstos.

#### **Relaciones: Calidad, productividad, costos, tiempos de ciclo y valor**

##### **Calidad y productividad**

“La productividad es el cociente de producto vendible entre los recursos utilizados. Los recursos incluyen mano de obra, materia prima y capital. Una medida común de productividad es la productividad de mano de obra, por ejemplo, número de unidades vendibles por hora de mano de obra directa. Cuando la calidad mejora al identificar y eliminar las causas de los errores y del reprocesamiento, queda disponible un resultado más utilizable por la misma cantidad de factor de mano de obra. Por eso, la mejora en la calidad resulta directamente en un aumento de la productividad.

##### **Calidad y costos**

Cuando la calidad del diseño (características) aumenta, por lo general los costos también. Cuando la calidad del cumplimiento aumenta, la reducción en reprocesamiento, quejas, desechos y otras deficiencias da como resultado una importante disminución de los costos. Una estrategia ideal exige usar los ahorros de dicha reducción de deficiencias para pagar cualquier aumento de las

características sin aumentar el precio de venta, lo que redundará en una mayor satisfacción del cliente y en un aumento de los ingresos por ventas.”<sup>36</sup>

### **Calidad y tiempos de ciclo**

Tanto en el sector manufacturero como en el de servicios, el tiempo de ciclo para completar las actividades requeridas por los clientes es ahora un parámetro clave. En las industrias de servicio, los clientes consideran el tiempo de ciclo para ofrecer una transacción como un parámetro de calidad. Ellos simplemente demandan una respuesta rápida. Así, cuando un esfuerzo de mejora de calidad reduce el reprocesamiento, las operaciones redundantes y otras deficiencias, ocurre simultáneamente una reducción en el tiempo de ciclo.

### **Calidad y valor**

El valor es la calidad dividida entre el precio. La realidad es que los clientes no separan la calidad del precio; consideran ambos parámetros simultáneamente. Las mejoras en la calidad que se pueden ofrecer a los clientes sin un aumento en el precio resultan en un mejor “valor”.

La calidad, la productividad, los costos, el tiempo de ciclo y el valor están interrelacionados. Las actividades de calidad deben intentar detectar los problemas de calidad lo suficientemente pronto como para permitir la acción sin requerir un compromiso en el costo, el horario o la calidad.

El énfasis debe estar en la prevención más que sólo en la corrección de los problemas de calidad. Mejorar la calidad puede ser la fuerza impulsora para acrecentar los resultados de otros parámetros. Las empresas que tienen alta calidad de productos por lo general logran un desempeño financiero mayor.

### **Administrar para la calidad**

“Administrar para la calidad es el proceso de identificar y manejar las actividades necesarias para lograr los objetivos impulsados por los clientes de una organización. Una forma útil de introducir el concepto de administración de calidad

---

36 Idem, p. 18

es relacionarlo con otro concepto de administración bien conocido, es decir, la administración financiera.

La administración financiera se logra por el uso de tres procesos gerenciales: planeación control y mejora. Lo anteriormente descrito se puede resumir en los siguientes puntos:

- La calidad es la satisfacción y lealtad del cliente.
- La calidad tiene dos componentes: las características del producto y la ausencia de deficiencias.
- El logro de la calidad requiere actividades en todas las funciones de la organización.
- Todos los trabajos tienen tres papeles: cliente, procesador, proveedor.
- Se pueden identificar tres procesos de calidad: planeación, control, mejora.
- Calidad costos y horarios pueden ser mutuamente compatibles.”<sup>37</sup>

### **Evaluación de la calidad en toda la empresa**

La evaluación de la calidad comprende cuatro elementos:

1. Costo de la mala calidad.
2. Posición en el mercado.
3. Cultura de la calidad en la organización
4. Operación del sistema de calidad empresarial.

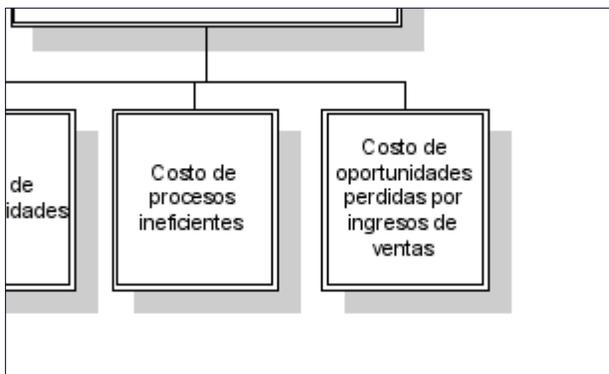
### **Costo de una mala calidad**

---

37 Ibid, p.19

“El *costo de la mala calidad* es la pérdida anual monetaria de los productos y procesos que no logran sus objetivos de calidad. Las empresas estiman el costo de la mala calidad por diferentes razones:

1. En algunas empresas, la necesidad de mejorar la comunicación en temas relacionados con la calidad se ha convertido en un objetivo principal al embarcarse en un estudio de los costos de mala calidad.
2. Pueden identificarse las oportunidades principales para la reducción de costos. Los costos de mala calidad no existen como una masa homogénea. En cambio, son el total de segmentos específicos, cada uno identificable con alguna causa concreta.
3. Se pueden identificar las oportunidades para reducir el descontento de los clientes y las amenazas asociadas a la posibilidad de venta del producto. Algunos costos de mala calidad son el resultado de las fallas de los productos después de la venta. En parte, estos costos son pagados por el fabricante en la forma de gastos por garantía, reclamaciones, etcétera.
4. Conocer el costo de la mala calidad, lleva al desarrollo de un plan estratégico de calidad que sea consistente con la organización general de los objetivos.”<sup>38</sup>



38 Ibid, p. 28

## **Cuadro 9**

### **Costo de la mala calidad**

Fuente: Gryna Frank, Juron Joseph, Método Juran, Análisis y planeación de la calidad p. 29

En la figura se muestran los componentes principales del costo de la mala calidad, este esquema refleja no sólo el costo de las inconformidades (a veces llamadas “costos de calidad”) sino que también las ineficiencias de los procesos y el impacto de la calidad en los ingresos por ventas. Estos tres rubros se incorporan debajo de las categorías de costos de la calidad.

### **Posición en el mercado**

“Estimar el costo de la mala calidad es una parte esencial de la evaluación. Se necesita conocer dónde se encuentra la empresa en cuestión de calidad en el mercado, en relación con la competencia. Este componente de la evaluación probará ser importante cuando se aumenten los ingresos por ventas. El enfoque debe basarse en un estudio de investigación de mercados, dicho estudio debe ser planeado por un equipo que involucre miembros de mercadotecnia, desarrollo de producto, calidad, operaciones y otras áreas según la necesidad.

Deben considerarse tres tipos de preguntas: 1) ¿Cuál es la importancia relativa de las diversas calidades de los productos desde el punto de vista del usuario? 2) Para cada una de las calidades clave, ¿cómo se compara nuestro producto con los de los competidores, desde el punto de vista de los usuarios? 3) Qué tan probable es que el cliente nos compre otra vez a nosotros o que nos recomiende con alguien más?

Las respuestas a dichas cuestiones deben basarse en las aportaciones de los clientes actuales, de los clientes perdidos y de los no clientes. Las opciones del

personal de la empresa, sin importar qué tan amplia sea la base de la experiencia, no pueden y no deben sustituir la voz del cliente.”<sup>39</sup>

## **Cultura de la organización en la calidad**

“Los empleados de una organización tienen opiniones, creencias, tradiciones y prácticas que tienen que ver con la calidad. Llamaremos a este conjunto de características la “cultura de la calidad de la empresa”. Lograr un entendimiento de esta cultura debería ser parte de una evaluación empresarial de la calidad por dos razones: 1) la cultura tiene un impacto principal sobre los resultados de la calidad y 2) conocer la cultura presente puede identificar barreras para desarrollar una estrategia e implementar un plan de acción basado en la evaluación de la calidad de toda la empresa.

Por lo general, la cultura de la calidad se evalúa mediante el uso de cuestionarios para encuestar a los empleados, y con discusiones en sesiones de grupo con ellos, o con ambos métodos.

Al determinar la cultura de calidad, se deben elegir las áreas de actualidad, crear preguntas que cumplan con los propósitos del estudio y decidir cómo recopilar la información sobre las percepciones de los empleados.”<sup>40</sup>

---

39 Ibid, p. 39

40 Ibid, p. 44-45

## Evaluación del sistema de calidad empresarial

“El cuarto elemento de evaluación es la valoración de las actividades actuales relacionadas con la calidad dentro de la organización. La evaluación de las actividades actuales de calidad puede tomar dos formas: 1) evaluaciones que se enfocan en los resultados de la satisfacción del cliente, pero incluyen una evaluación del sistema actual de las actividades relacionadas con la calidad y 2) evaluaciones que se enfocan en la valoración del actual sistema de calidad, con poco énfasis en los resultados de la satisfacción del cliente.

En cualquier de los dos casos, la evaluación puede ser conducida por la misma organización (autoevaluación) o por una organización externa.

A menudo una organización comienza por tener un auditor externo que lleva a cabo una evaluación de tres a cinco días de duración del estatus actual de la calidad. Este estudio incluye preguntas evaluadoras que tocan temas de administración de calidad en toda la empresa. Las cuestiones de esta categoría incluyen algunas como las siguientes”<sup>41</sup>

- ¿Se han completado estudios sobre el costo de la mala calidad, la posición en el mercado y la cultura de la calidad?
- ¿Se han establecido objetivos de calidad?
- ¿Se han vinculado los objetivos de la calidad con los objetivos de los negocios?
- ¿Aseguran las políticas y los planes que la calidad será competitiva en el mercado?
- ¿El enfoque a la calidad está guiado por la dirección de línea más que por el personal?

Las preguntas complementarias se relacionan con las áreas funcionales. Las siguientes son comunes a todas ellas:

- ¿Qué medidas se usan para juzgar la calidad del resultado?
- ¿Cuál es el desempeño de la empresa reflejado en estas medidas?

---

41 Ibid, p. 41

- ¿Hasta qué punto entiende el personal las responsabilidades relacionadas con la calidad?
- ¿Hasta qué punto se ha capacitado al personal en las disciplinas de calidad?

### **Estándares de sistemas de calidad ISO 9000**

“El esfuerzo internacional para identificar los elementos clave de un sistema de calidad para organizaciones de manufactura y de servicios ha dado como resultado una serie de estándares de calidad. El propósito es facilitar el comercio internacional al establecer un conjunto común de patrones.

Estas normas, desarrolladas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) por sus siglas en inglés) son conocidos como los estándares de calidad de las series ISO 9000. Tales estándares se emplean en más de 100 países para registrar que una organización cumple los criterios mínimos para un sistema de calidad, como lo definen las normas.

Las organizaciones encuentran que deben lograr la certificación ISO 9000 para cumplir la competencia nacional e internacional. La evaluación para dicho “registro en los sistemas de calidad” la realiza una organización independiente. El proceso incluye visitas de supervisión una o dos veces al año para asegurar que sigue vigente el sistema de calidad.

Las series ISO 9000 deben considerarse como los elementos mínimos de un sistema de calidad. El énfasis en ISO no está en los resultados, sino en la existencia y cumplimiento de los elementos de un sistema de calidad.”<sup>42</sup>

---

42 Ibid, p. 51

## **Capítulo 3 Desarrollo de la calidad en Telcel**

### **3.1 Antecedentes y características de Telcel**

#### **Historia de Telcel**

“En Junio de 1926 se funda la empresa Publicidad Turística S.A., como filial de Teléfonos de México. Su actividad principal es la comercialización de directorios telefónicos, sección blanca y sección amarilla. En septiembre de 1954, cambia de razón social por la de “Directorios Profesionales (DIPSA), pues se especializa en la edición del directorio azul por calles, directorio de la construcción, turismo y otros.

Durante ese mismo año y debido a la importancia que tiene la modernización en las telecomunicaciones para el desarrollo nacional, Teléfonos de México integra a DIPSA en la administración de la Radiotelefonía Móvil. En 1977 se solicita a la SCT de México (Secretaría de Comunicaciones y Transportes) una concesión para instalar, operar y explotar un sistema de radiotelefonía móvil en el Distrito Federal.

Pero es hasta 1981 cuando se inicia la comercialización de este servicio, el cual fue conocido por el público como Teléfono en el Auto, con el cual se logra, en un lapso de ocho meses, dar servicio a 600 usuarios. En noviembre de 1984 se realiza un nuevo cambio de denominación social por el de Radiomovil Dipsa S.A de C.V, con el propósito de no causar confusión en lo relacionado con las actividades que realiza la empresa con esta nueva función.

Siendo Radiomovil Dipsa S.A de C.V una empresa muy dinámica, Radiomovil Dipsa S.A de C.V y su marca comercial Telcel se convierte en una empresa de servicio.

Un grupo de accionistas aportaron capital para cubrir el vacío de un servicio que no existía en México, el de la telefonía celular, es por ello que tuvieron que buscar varios proveedores para este objetivo, eligiendo como proveedor principal de Telcel en lo que se refiere a equipos de conmutación a Ericsson. Compañía de origen sueco, empresa con más de 100 años de experiencia en redes telefónicas en México, con estándares europeos aplicados en las centrales de conmutación.

Los comienzos de Radiomovil Dipsa S.A. de C.V. en la telefonía celular fueron en 1987, cuando la SCT autoriza la instalación del sistema celular en la ciudad de Mexicali. Al año siguiente se ratifica ante la SCT la solicitud de modificar la concesión para operar la telefonía celular a nivel nacional.

En octubre de 1989, Radiomovil Dipsa S.A de C.V, a través de su marca Telcel inicia operaciones de telefonía celular en la ciudad de Tijuana, donde proporciona el servicio a usuarios mexicanos como estadounidenses. En febrero de 1990 se inicia la comercialización de la telefonía celular en el Distrito Federal y área metropolitana; cinco meses después cubre las ciudades de Cuernavaca y Toluca, así como Valle de Bravo. Es decir, logra rebasar los pronósticos más ambiciosos en número de usuarios, que siguen incrementándose mes con mes. Sobre todo en la ciudad de México y zona conurbada, en un caso extraordinario en el mundo.

Sin embargo la crisis económica de 1994 afectó bastante a todos los rubros de comunicación por lo que Iusacell quien poseía un poder dominante en aquel entonces, decidió enfocarse a los clientes de alto poder adquisitivo con planes de renta a precios elevados, mientras tanto Telcel pensaba en una estrategia que le fuese útil para poder subsistir ante la crisis por lo que decidió acercar sus planes a precios medianamente accesibles e impulsar los primeros planes de prepago bajo el nombre de sistema amigo de Telcel (cuyo nombre subsiste hasta hoy en día)

A partir de esta experiencia Telcel comienza una serie de inversiones para modernizar su infraestructura en red TDMA y AMPS por lo que sigue adelante con

la expansión de la cobertura y modernizaciones a los equipos existentes en el país, desde aquel momento algunos operadores ya representaban una competencia para Telcel.

Iniciando el nuevo siglo Telcel implementa en el 2002 aproximadamente su Red en el estándar GSM (la primera en ser instalada en México) paralela a sus otros sistemas de comunicación, y a la infraestructura de la competencia como Iusacell con CDMA Y Pegaso con PCS, posteriormente la compañía Pegaso la cual en 2003 y 2004 implementó también el sistema GSM por lo que a partir de ahora Telcel tiene competencia, sin embargo Telcel ha implementado publicidad y estrategias que la ponen como la compañía con mayor número de usuarios de telefonía celular en México.

Para el año 2007 Telcel implementa algo de tecnología 3G bajo el estándar UMTS agregado a su Red GSM. Para mediados de esta misma década en pro de la modernización y actualización de las infraestructuras se da a la tarea de efectuar la desconexión de las redes propias no pertenecientes al estándar GSM.

Actualmente Telcel es un sistema telefónico móvil con infraestructura propia que opera en todo México. Telcel contaba en 1990 con 35 mil usuarios o líneas celulares; en 1992 se tenían 146 mil usuarios; en 1994, 306 mil usuarios; en 1997 cerró el año con un millón cien mil clientes; para 1998 se alcanzaron dos millones 110 mil usuarios; hasta diciembre de 1999 se contabilizaron con 5 millones 200 mil clientes. El crecimiento ha sido explosivo llevando a cerrar el año 2000 con 10 millones 500 mil; el 2001 con 16 millones 900 mil.

Para el 2002 Telcel lanza la red GSM en México, marcando la pauta hacia lo que serán los servicios de tercera generación. Telcel fue la primera compañía en México en usar la tecnología GSM.

Telcel, lanzó a finales de 2007 en México, la tecnología denominada 3G, la cual, usa como banda para comunicación UMTS/HSDPA agregada a su red GSM. Esta tecnología proporciona un máximo de 2 Mbps de velocidad de descarga con conexión HSDPA.

Al día de hoy (hablando del año 2010), Telcel cuenta con poco más de 58 millones de usuarios y mantiene concesiones para operar en las nueve regiones

de México, cubriendo más de 200 mil poblaciones del país, a través de sus redes en las tecnologías 3G/UMTS en 850 MHz y GSM en 1900 MHz . La banda TDMA en 800 MHz será paulatinamente desactivada, ya que es el mínimo de usuarios que tienen esa banda actualmente.

La tecnología 3G-UMTS de Telcel ofrece enlaces de banda ancha móviles de hasta 1.5 Mbps, servicio de videollamada, Televisión en Vivo y video en streaming. Adicionalmente ofrece venta de música a través de Ideas Music Store y además cuenta con la mayor red de tecnología entre todas las marcas de teléfonos celulares como: Nokia, Motorola, Sony Ericsson, Skyzen, LG, Samsung, Zonda Telecom, Huawei, Palm, etc.”

---

<http://es.wikipedia.org/wiki/Telcel>

### 3.2 Caso práctico sobre la calidad del servicio que proporciona Telcel para sus clientes.

#### **El sistema de calidad en Telcel**

##### **- Objetivo**

Al finalizar el participante identificará los conceptos generales del Sistema de Calidad, así como su interrelación y beneficios en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

#### **Temario**

- ¿Qué es calidad?
- Familia ISO
- Equipo coordinador
- Historia de la Certificación
- Misión
- Política
- Objetivos Telcel
- Enfoque basado en Procesos
- Modelo del Proceso
- Red de Procesos Telcel
- Manual de Calidad
- Procedimientos Comunes

- Políticas Generales
- Sistema de Control de Documentos
- Programa “Juntos por la Calidad”
- Medios de Comunicación
- Sitio de Calidad
- Auditorías al Sistema de Calidad

### **¿Qué es la calidad?**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

### **Familia ISO**

**ISO** Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización)

**ISO 9000** Sistema de Gestión de Calidad (Fundamentos y Vocabulario)

**ISO 9001** Sistemas de Gestión de Calidad (Requisitos)

**ISO 9004** Sistemas de Gestión de Calidad (Recomendaciones para la Mejora del Desempeño)

**ISO 19011** Directrices para las auditorías de sistemas de gestión de calidad y o medio ambiente

### **Equipo coordinador**

Para llevar a cabo todas las actividades necesarias, para el cumplimiento de nuestro sistema de Calidad se formaron los siguientes comités.

- Comité de administración del sistema de calidad
- Comités locales

## **Historia de la Certificación**

### **Cronología**

En Noviembre del 1999, creación del comité de Implantación y selección del Asesor de Calidad.

Del 2000 al 2002, creación del sistema de calidad: Política de calidad, objetivos, documentación de procesos, procedimientos, etc. Capacitación, difusión, auditorías internas y elección del Organismo Certificador.

Noviembre 25 al 12 de Diciembre del 2002 la “Auditoría Inicial de Certificación ISO 9001:2000”.

Marzo 25 del 2003 entrega del “Certificado”.

Julio 14 al 18 del 2003 la “Primer Auditoría de Seguimiento de Certificación”.

Enero 12 al 15 del 2004 la “Segunda Auditoría de Seguimiento de Certificación”.

Junio 14 al 17 del 2004 la “Tercer Auditoría de Seguimiento de Certificación”.

### **La misión de Telcel**

Mantener el liderazgo en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas, con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.

### **Política de Calidad**

Satisfacer permanentemente los requisitos de nuestros clientes, a través del trabajo en equipo y dentro de un proceso de mejora continua.

#### **Objetivos Telcel 2007**

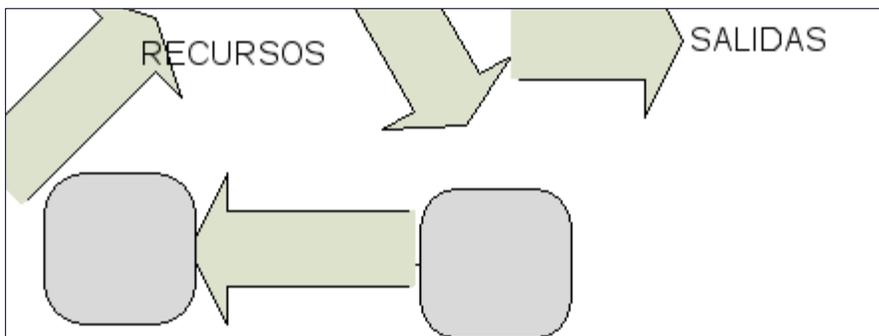
1. Mantener el liderazgo de la marca Telcel a nivel nacional con una participación de mercado no menor al 77%

2. Mantener los estándares de calidad en el servicio a clientes a través del proyecto CRM (Customer Relationship Management), ofreciendo niveles de CHURN (tasa de conexión) por debajo de 2.7% trimestral.
3. Contribuir al crecimiento de 5 millones de usuarios netos.
4. Mantener el flujo de operación EBITDA (utilizada antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización) por arriba del 50%.
5. Mantener la vanguardia a través de servicios de valor agregado superando los ingresos de estos servicios por arriba del 14%
6. Crecer en capacidad, red y cobertura GSM e introducir nuevas tecnologías como UMTS (**Universal Mobile Telecommunications System**)
7. Mantener la certificación de calidad ISO 9001:2000

### Enfoque basado en procesos

Es el resultado deseado que se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. ISO 9000:2000

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.



### Manual de calidad

Manual de Calidad (MC-00.00.00.00.00-001)

Es un documento que describe de manera general el Sistema De Gestión de Calidad de RADIOMOVIL DIPSA S.A DE C.V.

## **SISTEMA DE CALIDAD**

### **MANUAL DE CALIDAD**

Código MC 00.00.00.00.00-001	Revisión 10	Fecha de publicación 11-07-2006	Fecha de próxima revisión 11-07-2008
---------------------------------	----------------	------------------------------------	---

MANUAL DE CALIDAD  
COPIA NO CONTROLADA UNA VEZ IMPRESA

Ha sido elaborado con el objeto de que se pueda comprender la Organización, los procesos y la interpretación particular de RADIOMOVIL DIPSA S.A. DE C.V., hacia los requisitos establecidos por la **Norma ISO 9001:2000**

Dentro este manual se encuentra el Mapa de Procesos de Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V., el cual incluye el Proceso de Negocio y la Red de Procesos de la empresa.

**Proceso de negocio:** Es la razón por la cual fue creada la empresa, es decir el eje hacia la cual todas las áreas debemos dirigir nuestros esfuerzos, los cuales se interrelacionan a través de un proceso operático en base a una relación cliente – proveedor, esquematizada a través de la Red de Procesos.

Red de procesos: Describe la interacción de las diferentes áreas de Radiomóvil Dipsa S.A de C.V., se encuentran ubicados en la sección 3, punto 3.1.

#### **Procesos de la Dirección regional 9**

Evidencian las actividades operativas y comerciales de la Región 9 celular o metropolitana, se encuentra en el punto 3.8

#### **PROCEDIMIENTOS COMUNES**

Son aquellos procedimientos que la Norma ISO 9001:2000 exige como obligatorios. Actualmente en nuestro Sistema de Control de Documentos los encontramos bajo el código 00.00.00.00.00, por lo que todos los documentos que cuentan con este código son comunes.

### **Elaboración de documentos**

Proporciona una guía que permite a todas las áreas de Radiomóvil DIPSA S.A. de C.V., elaborar la documentación del Sistema de Calidad.

### **Control y difusión de documentos del sistema de calidad**

Establece las directrices de difusión y control de documentos que debe utilizar el personal de Radiomóvil DIPSA S.A de C.V., para evitar que se utilicen documentos obsoletos.

### **Calificación de auditores internos de calidad**

Define requisitos y lineamientos generales que se deben cumplir para la calificación de auditores internos del Sistema de Calidad de Radiomóvil DIPSA S.A. de C.V.

### **Auditorias al sistema de calidad**

Define actividades y lineamientos para gestionar el programa de auditorías y realizar las auditorías al Sistema de Calidad de Radiomóvil DIPSA S.A de C.V.

### **Acciones preventivas y correctivas**

Establece los lineamientos para definir, iniciar y ejecutar acciones correctivas y preventivas (acciones de mejora) en las áreas de Radiomóvil DIPSA S.A de C.V., con objeto de solucionar o prevenir problemas.

### **Recorridos de evaluación del programa juntos por la calidad**

Dar continuidad al Programa “JUNTOS POR LA CALIDAD”, a través de recorridos de evaluación, que permitan difundir y generar una cultura de calidad en todo el

personal que trabaja en la empresa, orientándonos al mejoramiento del entorno de trabajo, trabajo en equipo y los aspectos personales.

### **Atención de producto no conforme**

Explicar de manera general la forma en que las áreas de Atención al Cliente identifican, controlan, solicitan apoyo y o canalizan a otras áreas involucradas, y finalmente proporcionan la solución al cliente con relación al producto o servicio no conforme de Radiomóvil DIPSA S.A. de C.V., apoyándose en los procedimientos específicos de cada paso.

### **POLITICAS GENERALES**

Estas políticas son de aplicación nacional y guían a los empleados para identificar aquellos comportamientos y principios que deben observar por ser empleados de Radiomóvil DIPSA S.A. de C.V.

### **CÓDIGO DE ÉTICA**

Este Código de Ética tiene la finalidad de guiar la toma de decisiones, proporcionando los principios de conducta profesional e individual adecuada, que rigen a todos los empleados de Radiomóvil DIPSA S.A. de C.V.

#### **1. Responsabilidades Generales**

Todos los empleados deben conocer, entender y seguir el Código de Ética.

#### **2. Uso, resguardo y comunicación de información.**

La responsabilidad de proteger la información recae en todos los empleados y deberá ser protegida contra pérdida, robo, revelación inadvertida o mal uso.

#### **3. Confidencialidad de la comunicación**

Ninguna transmisión, ya sea por voz, dato o cualquier otra comunicación no verbal, debe ser manipulada, revelada o inmiscuirse en ella.

#### **4. Obsequios y atenciones**

Conducir las negociaciones con clientes y proveedores con Honestidad e Integridad.

#### 5. Sistemas de computación

Los sistemas de cómputo deben salvaguardarse y utilizarse sólo para propósitos autorizados

#### 6. Propiedad de la empresa

La propiedad de la empresa no debe utilizarse para beneficio personal o cualquier otro propósito ilegal

#### 7. Registros de la Empresa

Asegurar que todas las transacciones sean manejadas con honestidad y registradas correctamente

#### 8. Conflicto de intereses

- Los empleados no pueden usar su posición dentro de la empresa para beneficio propio, de su familia o empresas personales.
- Debe evitarse la relación con proveedores, competidores o distribuidores que pueda crear conflicto de intereses.
- Cualquier actividad externa debe separarse de la Empresa sin involucrar el uso de los activos de la misma y sin interferir con las obligaciones del empleado.

#### 9. Sospecha de fraude

- Cualquier fraude debe identificarse e investigarse rápidamente, para lo cual, cualquier sospecha de irregularidad deberá ser notificada al área jurídica de la empresa

#### 10. Igualdad, Respeto e Integridad

- Respetar los derechos de los empleados, con un trato justo, oportunidades equitativas, libre de cualquier índole de discriminación u hostigamiento.

### 3.3 La certificación de Telcel en México

#### **Sistema de gestión de calidad**

El vocablo *calidad* lo define la American Society for Quality como:

“La totalidad de las características de una entidad, que inciden en su habilidad para satisfacer necesidades planteadas e implícitas”<sup>43</sup>

“La palabra “entidad” se refiere a cualquier elemento de un sistema o al sistema completo. Podría ser una empresa, un área funcional de la misma, o un conjunto de actividades que esta última lleve a cabo. A Partir de esta definición de calidad, resulta evidente que entender los requerimientos del cliente y comprender qué percibe éste como “calidad”, es fundamental si se desea que el producto o servicio satisfaga las necesidades planteadas e implícitas. En una sociedad de consumo, la única manera de identificar los requerimientos del cliente es mediante la investigación de mercado.

Para poder poner en práctica un sistema de gestión de calidad, es necesario conocer todos los requerimientos de la presentación final del producto o servicio. Los requerimientos del cliente deben detallarse con la suficiente minuciosidad para que el proveedor los comprenda. Básicamente, todo esquema de gestión de calidad debe: 1) recopilar la información necesaria para generar el producto o servicios deseado, 2) planificar, al interior de la entidad, las distintas actividades necesarias para asegurar la correcta fabricación del producto o servicio requerido, y 3) detallar las instrucciones precisas para que se lleven a cabo tales actividades.”<sup>44</sup>

---

43 Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000 Ed. Pearson Prentice Hall, México, 2005 178 pp.

44 Idem, p. 3

“Una de las mejores definiciones de gestión de la calidad es la que plantea el ISO 9000:2000 en el “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. De acuerdo con dicha definición, la gestión de la calidad exige el control y la integración y la integración total de los elementos de un área de operaciones determinada. Para que todos los elementos de una operación estén integrados, es preciso que tanto el comportamiento como las funciones de cada uno de ellos estén bien definidos.

Las responsabilidades respecto del establecimiento de requerimientos deben estar distribuidas con claridad. A la alta gerencia corresponde, exclusivamente, la responsabilidad de lograr calidad en sus operaciones. El sistema de gestión de calidad es una función de la alta gerencia, y no se delega. Es posible que una gerencia media o un departamento involucrados en el aseguramiento de la calidad de un proceso o un producto elaboren planes de acción a seguir, pero su implementación es responsabilidad exclusiva de la alta gerencia.

En cualquier sistema productivo, la calidad es una filosofía de integración total de los elementos que lo componen, para poder alcanzar los resultados deseados. La actividad de búsqueda de calidad tiene por objetivo que todo el sistema conozca claramente el conjunto de requisitos que deben cumplirse; de esta manera será posible transmitir a terceros la confianza en el sentido de que el producto o servicio deseado podrá lograrse de manera consistente. Todo modelo de gestión de calidad está dirigido exclusivamente a evitar inconformidades, entendiendo éstas como el no cumplimiento con requerimientos.

El sistema de gestión de la calidad es un medio que resulta útil no sólo para dar confianza en que el producto o servicio cumplirá con ciertas especificaciones, sino también para reducir los costos operativos. Más que un simple método para minimizar costos, el sistema de gestión de la calidad se convierte también en un impulsor del aumento de la productividad en las organizaciones.”<sup>45</sup>

### **ISO 9000 y su “familia”**

---

45 Idem, p. 3

“ISO 9000 es un modelo de gestión que Contempla una serie de normas que tienen que ver específicamente con la calidad del sistema que genera un producto. ISO 9000 en su versión 2000, está compuesto por tres documentos básicos (9000, 9001 y 9004), y por una serie de lineamientos de apoyo. En la tabla siguiente se muestra un resumen de los documentos básicos y los demás lineamientos.”<sup>46</sup>

## La familia ISO 9001

ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario	Establece un punto de partida para el entendimiento del estándar y, para evitar mal entendidos, define los términos y conceptos usados en ISO 9000
ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad: requerimientos	Este es el estándar requerido para evaluar la capacidad de cumplir con las especificaciones de los clientes y los lineamientos regulatorios. Es el único estándar de la familia para el que se puede solicitar la certificación de una tercera parte
ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad : Lineamientos para la mejora del desempeño	Este estándar provee las directrices para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, en beneficio de todas las partes.
ISO 19011 Lineamientos en calidad y/o auditoría medioambiental	Provee los lineamientos para la verificación de la habilidad del sistema de calidad para alcanzar objetivos definidos. Se puede usar para realizar auditorías internas o auditar a los proveedores
ISO 10005: 1995 Gestión de calidad: lineamientos para planes de calidad	Provee lineamientos de apoyo para la preparación, revisión y aceptación de planes de calidad
ISO 10006: 1997 Gestión de calidad: Lineamientos para calidad en gestión de proyectos	Lineamientos para ayudar a asegurar la calidad, tanto del proceso del proyecto como de los productos.
ISO 10007:1995 Gestión de calidad: lineamientos para la gestión de la configuración	Ofrece lineamientos para asegurar que un producto complejo seguirá funcionando cuando se han modificado los componentes individuales.
ISO / DIS 10012 Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para medición de equipos: Parte 1: Confirmación metrológica para la medición de equipos.	Provee lineamientos sobre las principales características de un sistema de calibración, para asegurar que las mediciones se realizan con la precisión deseada.
ISO 10012-2:1997 Requerimientos para el aseguramiento de la calidad para medición de equipos: Parte 2: Lineamientos para el control de mediciones de procesos	Provee directrices adicionales para la aplicación del control estadístico de procesos
ISO 10013: 1995 Lineamientos para el desarrollo de manuales de calidad	Proporciona lineamientos para el desarrollo y mantenimiento de manuales de calidad, confeccionados de acuerdo a necesidades específicas.
ISO / TR 10014: 1998 Lineamientos para la gestión de economía de calidad	Ofrece lineamientos sobre como alcanzar beneficios económicos a partir de la aplicación de gestión de calidad.
ISO 10015: 1999	Provee pautas para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de sistemas y estrategias de entrenamiento , que afectan la calidad

46 Idem, p. 5

	de los productos.
ISO / TS 16949: 1999 Gestión de calidad: Proveedores de la industria automotriz. Requerimientos particulares para la aplicación del ISO 9001: 1994	Lineamientos específicos para la aplicación del ISO 9001 en la industria automotriz

En la tabla anterior, se presenta la norma ISO 9000 y el conjunto de lineamientos relacionados. A este grupo se le denomina *familia ISO 9000*.

Fuente: Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000 Ed. Pearson Prentice Hall p. 4 - 5

### Jerarquía de la documentación

“ Al decidir la implementación del modelo ISO 9001 versión 2000, las empresas deben tomar como punto de partida la cláusula 4.2 “Requisitos de la documentación”. En ella se detalla qué documentación debe incluir el sistema de gestión de la calidad. A continuación se indica lo que plantea esta cláusula:

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de la política de calidad y sus objetivos.
- b) Un manual de calidad
- c) Los procedimientos de documentación requeridos por esta norma internacional.
- d) Los documentos que requiere la organización para garantizar la planificación, operación y control eficaces de sus procesos, y
- e) Los registros requeridos por esta norma internacional

Todos estos documentos son parte importante del sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto, debe considerárseles documentos controlados; es decir, deben incluir fecha de emisión, firma de la autoridad que los aprobó, número de revisión y un serial que permita identificarlos. Todo documento controlado debe

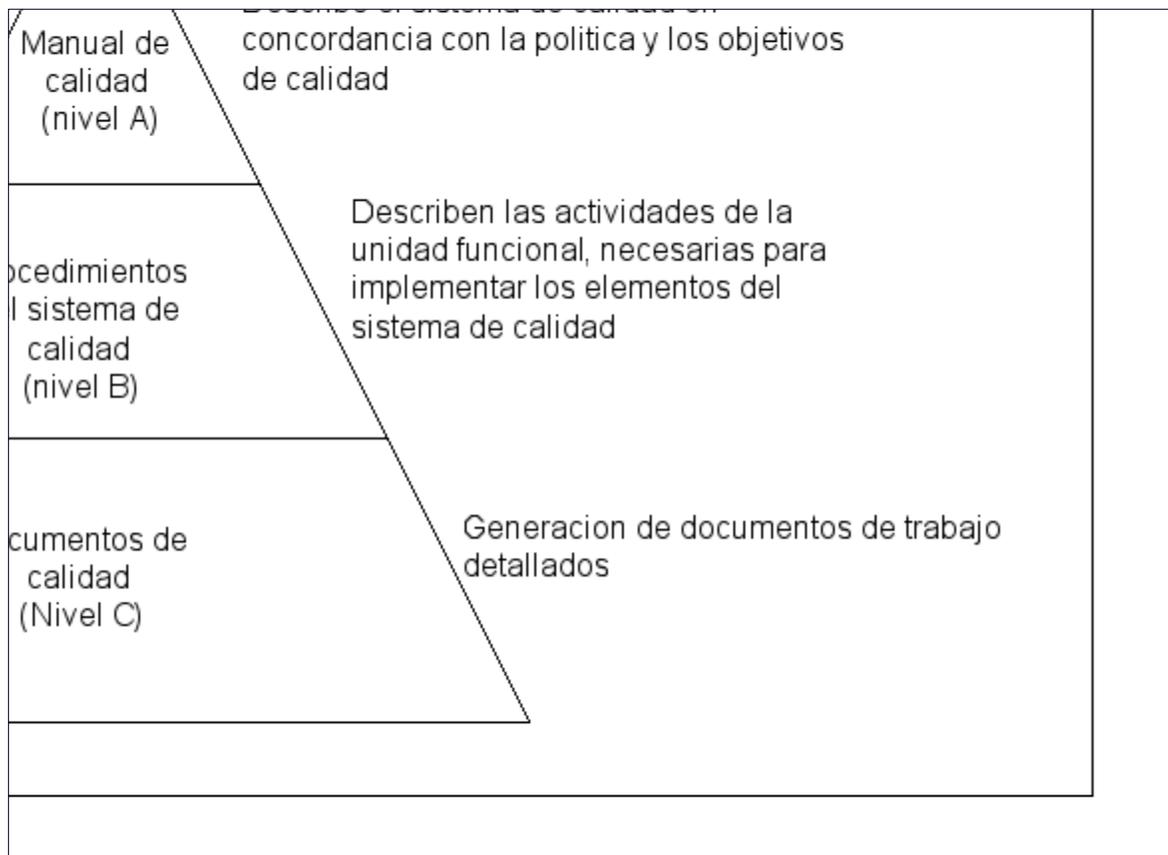
garantizar que la empresa puede identificar con precisión los cambios realizados en él y su estado de revisión actual.

De acuerdo con la norma para documentar un sistema de calidad es necesario implementar un esquema jerárquico. En esta jerarquía están las claves del procedimiento de documentación de sistemas de calidad. En el nivel A se describe el sistema de calidad en el manual correspondiente, que deberá concordar con la política y los objetivos de calidad.

Una vez documentado este primer nivel, la gerencia de la organización debe, de manera sistemática y minuciosa, derivar los distintos procedimientos requeridos por el nivel B de la pirámide.”<sup>47</sup>

---

47 Ibid, p. 6 -7



**Cuadro 11: Jerarquía de un sistema de calidad documentado**

Fuente: Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000 Ed. Pearson Prentice Hall p. 7

“Cada procedimiento –en donde se implementan los elementos del sistema de calidad- debe contemplar las exigencias del nivel C, así como identificar los documentos de calidad necesarios. Aquí se contemplan los registros de calidad, las instrucciones de trabajo y cualquier otro documento que se considere necesario para el sistema. En su versión 2000, la norma ISO 9001 es muy precisa al plantear las exigencias para documentar los procedimientos. El estándar pide tener documentados los siguientes procedimientos:

- 1) Control de los documentos
- 2) Control de los registros
- 3) Auditoría interna
- 4) Control de producto no conforme

- 5) Acción correctiva
- 6) Acción preventiva

Es importante mencionar qué se entiende por procedimiento. De acuerdo con el lineamiento *Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario* del ISO 9000.

Un procedimiento es “una manera específica de desempeñar una actividad o un proceso”. Cuando se dice “procedimiento documentado” en esencia lo que se está pidiendo es que la actividad o proceso realizado se documente según un orden establecido.”<sup>48</sup>

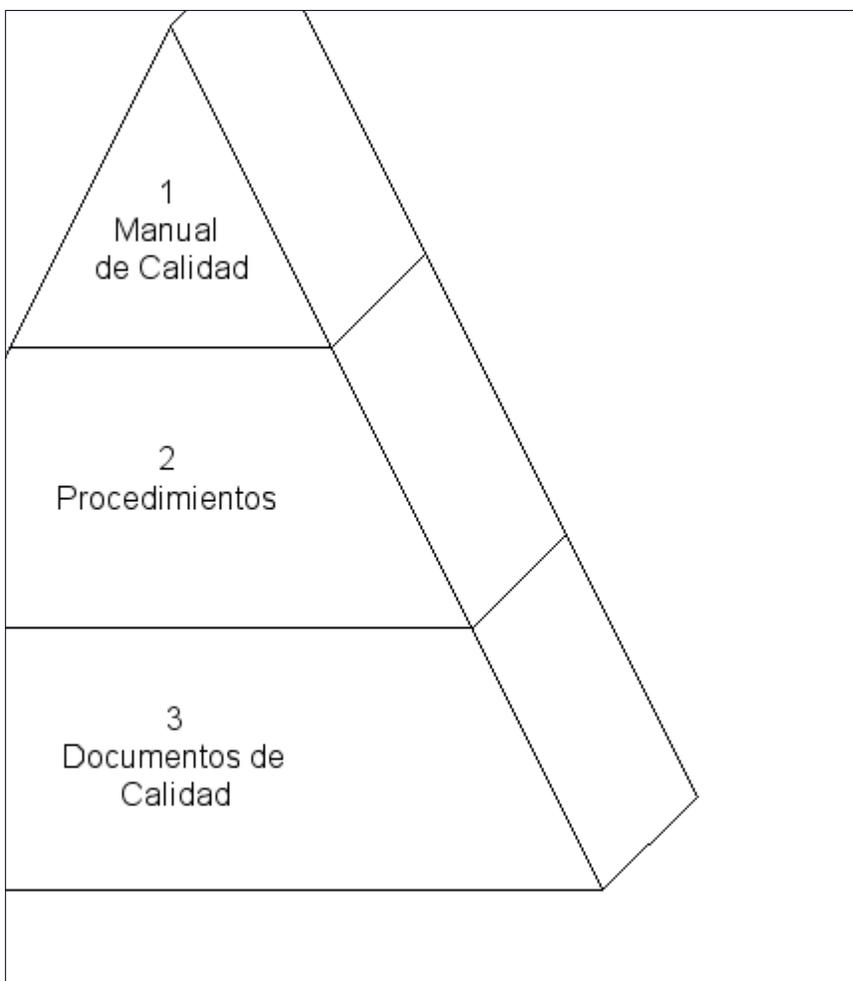
---

48 Ibid, p. 7- 8

## Modelo piramidal de documentación, estándar ISO 9001:2000

En la siguiente figura se ilustra la estructura piramidal *ISO 10013*, que funciona como guía para efectuar la documentación exigida por el modelo ISO 9001:2000 en una empresa determinada.

La política y objetivos de calidad constituyen el centro focal de toda la documentación.



**Cuadro 12: Estructura piramidal ISO 10013**

Fuente: Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000 Ed. Pearson Prentice Hall p. 11

## Política de calidad

“El desarrollo de una *política de calidad* es el primer paso que debe realizar la empresa para documentar su sistema de calidad. El propósito de esta acción consiste en dar a los empleados y clientes potenciales una indicación inicial de que la compañía tiene la intención de enfocar sus esfuerzos hacia el mejoramiento de la calidad de sus procesos y productos. Para demostrar el compromiso de la alta gerencia en ese sentido, es preciso que la política de calidad esté respaldada por la firma de los miembros de mayor rango de la jerarquía organizacional.

En la cláusula 5.3 de la norma ISO 9001:2000, se plantean los siguientes aspectos; por su importancia, es recomendable tenerlos en cuenta al redactar una política de calidad.”<sup>49</sup>

La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad:

- a) Se adecua al propósito de la organización.
- b) Incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Es comunicada y entendida por todos los miembros de la organización.
- e) Se revisa periódicamente para su continua adecuación.

---

49 Op.Cit. p. 11

## **Objetivos de calidad**

Lo que se busca es que la empresa defina sus objetivos de calidad con base en su política de calidad y en sus planes estratégicos, para así poder encaminar sus esfuerzos hacia la mejora integral de su desempeño.

## **Manual de calidad**

“El manual de calidad es un documento de política general, que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. El manual de calidad describe las intenciones que tiene la organización respecto de la calidad de sus procesos, productos y servicios, haciendo patente la satisfacción que éstos pueden proporcionar al cliente potencial.

La cláusula 4.2.2 de la norma ISO 9001:2000 es muy precisa e imperativa, pues sostiene que la organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos establecidos y documentados para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- c) Una descripción de la secuencia e interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad.”<sup>50</sup>

---

50 Op. Cit. P. 14

## Procedimientos

“Una vez elaborado el manual de calidad, es necesario identificar los procedimientos que se tendrán que documentar.

La técnica que se recomienda para identificar el universo de procedimientos a documentar, se denomina ***tabla para el despliegue de procedimientos***. La documentación de cualquier procedimiento debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién hace qué?
- ¿Cuándo se realiza la actividad?

De acuerdo a lo anterior, el contenido de la documentación del procedimiento debe bosquejar la secuencia del mismo y el flujo de actividades entre las personas y las áreas involucradas. El procedimiento se genera para que el personal cuente con una directriz de ejecución para una actividad en particular.

Todo procedimiento es considerado un documento controlado; por ello, es indispensable que incluya la siguiente información en un lugar visible”<sup>51</sup>

- Nombre de quien lo generó.
- Nombre y firma de quien lo revisó y aprobó.
- Descripción de los cambios que se han realizado en él.
- Nombre o título del procedimiento.
- Números de página.
- Serial.

---

51 Ibid, p. 16

## Principios para la elaboración de documentos

“La redacción de procedimientos debe basarse en un conjunto de principios estructurado y sistemático, que permita una fácil comprensión para que éstos se conviertan en herramientas de trabajo útiles. A continuación se plantean los *13 principios para la redacción de procedimientos*; su utilización debiera convertir la documentación de procedimientos en una tarea estratégica para la organización.

La redacción de procedimientos, como ya se mencionó, obedece a principios que pueden clasificarse en tres categorías, según su naturaleza: de enfoque, de formato y de estilo.”<sup>52</sup>

CATEGORIAS	PRINCIPIO
<b>I</b> <b>ENFOQUE</b>	1) Ciclo único 2) Secuencia 3) Nivel de detalle 4) Formas
<b>II</b> <b>FORMATO</b>	5) Título 6) Esquematización 7) Espacio en blanco 8) Jerarquización temática
<b>III</b> <b>ESTILO</b>	9) Palabras 10) Oraciones 11) Verbos 12) Actores 13) Párrafos

---

52 Ibid p. 17

## **Cuadro 13: Categorización de los principios para documentar procedimientos.**

Fuente: Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000 Ed. Pearson Prentice Hall p. 17

**1 “Principios de enfoque:** Tienen que ver con el alcance del procedimiento, y con las pautas genéricas que deben utilizarse al escribir procedimientos.

1) **Ciclo único.** Todo procedimiento debe tener un alcance. Dado que el procedimiento podría abarcar toda la empresa, es necesario dividirlo en actividades individuales (ciclos únicos) para determinar el alcance de cada una, es decir, establecer de manera muy precisa su principio y fin.

2) **Secuencia.** La realización de cualquier procedimiento lleva una serie de pasos con una secuencia lógica de tiempo.

3) **Nivel de detalle.** Como ya se mencionó, la documentación del procedimiento debe explicar, básicamente, *quién hace qué* y *cuándo*, además de bosquejar la secuencia de las actividades y su flujo entre personas y áreas.

4) **Formas.** El propósito fundamental de la documentación de procedimientos es servir de herramienta de trabajo a las distintas personas que conforman la empresa. Para cumplir con este objetivo, es necesario que la documentación de procedimientos sea amigable, de fácil lectura y de rápida comprensión, aspectos que, en conjunto, podemos denominar **forma** del documento.”<sup>53</sup>

**2 “Principios de formato:** Los principios en esta categoría son recomendaciones sobre cómo diseñar y presentar la documentación del procedimiento.

---

53 Ibid, p. 18

5) **Título.** Se deben usar títulos concisos, fáciles de entender, localizar, y que tengan concordancia con el contenido del procedimiento.

6) **Esquematización.** Es necesario presentar la información de manera que el usuario pueda comprenderla y asimilarla con más facilidad.

7) **Espacio en blanco.** El principio de “espacio en blanco” es muy importante para lograr documentos más amigables, organizando adecuadamente la información en la página, de manera que sea más clara y de fácil lectura.

8) **Jerarquización temática.** Es uso de una jerarquización temática mediante numeraciones en cascada es muy útil, ya que permite ordenar el contenido del procedimiento y facilita la rápida identificación de cada una de sus partes, tanto para consultarlas como para ubicar los cambios efectuados en ellas.”<sup>54</sup>

**3 “Principios de estilo:** Esos principios se refieren a los parámetros de redacción del procedimiento.

9) **Palabras.** La documentación del procedimiento debe redactarse desde la perspectiva del usuario, esto implica palabras que sean familiares para el lector, Es recomendable emplear frases cortas y directas, fáciles de comprender, teniendo siempre en cuenta que la documentación del procedimiento busca dotar a todos los involucrados una herramienta de trabajo útil para la resolución de problemas.

10) **Oraciones.** Al redactar la documentación de un procedimiento, es necesario tener una directriz para la ejecución de una tarea determinada. Para que esto se

---

54 Ibid, p. 19

cumpla, debemos tratar de evitar el uso de oraciones largas y complejas, optando, en cambio, por expresar una idea por oración.

Asimismo, las oraciones deben redactarse utilizando la voz activa del verbo. Esto tiene dos propósitos: permite, por una parte, identificar rápidamente al actor principal, y por otra, crear oraciones concisas.

11) **Verbos.** Al redactar procedimientos debemos usar el tiempo presente del verbo, y evitar el uso de auxiliares (hacer, ser, deber, etc.). De esta manera, se da a la actividad propiamente dicha la importancia debida.

12) **Actores.** En la redacción del procedimiento se debe identificar a las personas involucradas en la acción a que se haga referencia (actores), mencionando además la posición que desempeñan dentro de la organización.

13) **Párrafo.** Este principio hace referencia a un aspecto que se debe tener siempre presente, y que puede resumirse así”<sup>55</sup>

### **El mejor párrafo es aquel que es corto**

#### **Estrategia para iniciar el despliegue de la documentación**

“El que una empresa cumpla con la norma ISO 9001:2000, no es – necesariamente- señal de que todos los productos o servicios que maneja cumplen con los requerimientos de los clientes. Lo único que quiere decir es que ha implementado un sistema de calidad, lo ha documentado, lo da mantenimiento y tiene, gracias a él, la capacidad de alcanzar los requerimientos de los clientes.

El nivel estratégico está conformado por la alta gerencia de la empresa. Este nivel es el que tiene contacto con el entorno, establece las directrices y desarrolla los objetivos para el proyecto de documentación, en las dimensiones de tiempo, costos, desempeño y asignación de recursos. Es el máximo estrato jerárquico de la estructura, y debe, por tanto, encargarse exclusivamente del diseño de los objetivos de calidad (elaboración del manual de calidad y determinación de la política correspondiente).”<sup>56</sup>

---

55 Ibid, p. 22

56 Idem, p. 27

## **Metodología para el despliegue de procedimientos**

Tras documentar el manual de calidad, se debe proceder a determinar las acciones operativas involucradas en los distintos procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la norma. Esto implica identificar con claridad las distintas tareas que deben desarrollarse para cumplir todos los enunciados del manual de calidad. Queda a criterio de cada empresa determinar cuántos procedimientos se derivan de cada enunciado y cuáles conviene documentar. El punto fundamental que debe tenerse en cuenta, es que los procedimientos se originan con base en cada enunciado del manual.

### **Estrategia para documentar procedimientos**

Para realizar un procedimiento se debe seguir los siguientes pasos:

#### **1. Identificación de instrucciones de trabajo**

“Es preciso identificar si cada procedimiento requiere una instrucción de trabajo, es decir, una “información que explica en detalle cómo se efectúa una operación concreta.

La utilización de instrucciones de trabajo dependerá directamente de la experiencia y el nivel de entrenamiento del ejecutor de las tareas; si la capacidad y los conocimientos de éste son amplios, muchas veces podría llegarse a la conclusión de que no se requieren instrucciones de trabajo. Las instrucciones de trabajo se ubican en el nivel C de la pirámide documental, Documentos de calidad.”<sup>57</sup>

#### **2. Identificación de registros**

“Todo registro es un documento o dato de calidad, aunque corresponde a cada empresa en particular, decidir qué documento o dato utilizará como registro. Los

---

57 Idem, p. 36

registros de calidad deben estar establecidos y mantenidos para proveer evidencia de conformidad con los requerimientos, y de la eficaz operación del sistema de gestión de calidad. Un registro “es el aval de que se cumplió con una exigencia”

En la pirámide documental, los registros se ubican en el nivel C, “Documentos de calidad”. En la siguiente tabla se especifica cada uno de los 19 registros, de acuerdo con la norma ISO 9001:2000”<sup>58</sup>

### Registros requeridos por la norma ISO 9001:2000

CLAUSULA		REGISTROS REQUERIDO
1	5.6.1	Revisión por la Dirección (alta gerencia de la organización)
2	6.2.2 (e)	Educación, capacitación, capacidades y experiencia (competencia, tomas de conciencia y formación)
3	7.1 (d)	Evidencia de que el proceso de realización y el producto resultante cumplen los Requerimientos
4	7.2.2	Resultados de la revisión y de las acciones de seguimiento
5	7.3.2	Insumos relacionados con los requerimientos del producto
6	7.3.4	Resultados de las revisiones del diseño y desarrollo, y de las acciones de seguimiento correspondientes
7	7.3.5	Resultados de la verificación del diseño, y de las acciones de seguimiento correspondientes
8	7.3.6	Resultados de la validación del diseño y desarrollo, y de las acciones de seguimientos correspondientes
9	7.3.7	Resultados de los cambios de diseño y desarrollo, y de las acciones de seguimiento correspondientes
10	7.4.1	Resultados de las evaluaciones de los proveedores, y de cualquier acción Necesaria que surja a partir de ellas
11	7.5.2 (d)	Los registros que requiera la organización para demostrar la validación de procesos y de prestación de servicios, en los casos en que los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades posteriores de seguimiento o medición
12	7.5.3	La identificación singular del producto, donde el rastreo sea un requerimiento
13	7.5.4	Cualquier propiedad del cliente que se pierda, dañe o que de algún otro modo se considere inaceptable para su uso
14	7.6 (a)	La base utilizada para la calibración o ajuste periódico de los equipos de medición y monitoreo, en los casos en que no pueda comparárseles con estándares nacionales o internacionales

<sup>58</sup> Idem p. 36.37

15	8.2.2	Resultados de las auditorías internas y de las acciones de seguimiento
16	8.2.4	Identificación de la persona que autoriza la liberación del producto
17	8.3	Naturaleza de las no conformidades respecto del producto, y de cualquier Acción subsecuente que se tome, incluyendo las concesiones obtenidas
18	8.5.2 (e)	Resultados de la acción correctiva que se tome para eliminar las causas de no Conformidad
19	8.5.3 (e)	Resultados de la acción preventiva que se tome para eliminar las causas de no conformidad potenciales

**Cuadro 14: Registros requeridos por la norma ISO 9001:2000**

Fuente: Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000 p. 37-38

### **Metodología de trece pasos para documentar procedimientos**

“De acuerdo con el lineamiento *Sistema de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario* del ISO 9000, un procedimiento es **una manera de desempeñar una actividad o un proceso**. Más que una exigencia para cumplir con los requerimientos de una norma, la implementación del ISO 9000 tiene que percibirse como una oportunidad para restar complejidad a los cada vez más problemáticos sistemas organizacionales, que han terminado por generar altos costos por la mala calidad de su funcionamiento.

La metodología de los trece pasos (que se describe a continuación) ayudará a implementar con éxito un modelo que permitirá que la empresa aumente su productividad, mejore su calidad, compita globalmente y reduzca el tiempo del ciclo de sus procesos.”<sup>59</sup>

---

59 Op.Cit. p. 41 - 53

### **1. Identificar el procedimiento a documentar**

La idea de este primer paso de la metodología de documentación, consiste en identificar los procedimientos siguiendo una secuencia que vaya de lo global a lo focal. El inicio de la redacción de procedimientos debe cubrir en primera instancia todas las cláusulas globales y luego las focales. De no procederse de la manera indicada, el proyecto de documentación no tendrá consistencia y se terminará por enfrentar desorden y toda clase de obstáculos.

### **2. Definir el formato del procedimiento**

El formato debe condensar la información que permita explicar de una manera sencilla al lector *quién* se encarga de hacer *qué* y *cuándo*. En otras palabras, el procedimiento debe detallar quién, entre las personas que conforman el sistema, tiene la responsabilidad del logro de los objetivos de la calidad.

### **3. Identificar los actores que intervienen en el procedimiento**

Los encargados de ejecutar en un momento específico las actividades señaladas por el procedimiento son personas que ocupan determinadas posiciones en la empresa. A estas personas se les denomina *actores*. Su papel es de gran importancia, por lo que deben ser identificados estratégicamente en la documentación.

### **4. Convocar a los actores a una reunión de documentación**

Una vez identificados los actores que intervendrán en un procedimiento, y antes de elaborar este último de manera específica, es necesario convocar a una reunión de documentación. En este sentido, una de las actividades más importantes consiste en asegurar que los actores sean citados con la debida antelación.

## Hoja para planificar la documentación de procedimientos

Procedimientos a documentar	Alcance	Identificar actores que intervienen	Elaborar convocatoria a una reunión	Observaciones

**Cuadro 15: Hoja para planificar la documentación de procedimientos**

Fuente: Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000 Ed. Pearson Prentice Hall p. 47

### 5. Levantar el flujograma matricial normativo

El flujograma es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se usan para producir un resultados.

El flujograma es como un plano que permite diseñar estratégicamente el procedimiento, tomando en cuenta las características de calidad que se han mencionado anteriormente: rapidez, intervención de actores e integración de actividades y documentos que den valor agregado. Es importante puntualizar que el flujograma no es un documento controlado, sino una herramienta gráfica para elaborar el procedimiento.

### 6. Validar el flujograma

Una vez que se ha diseñado el flujograma, se entrega una copia de la versión final a cada una de las personas que participaron en su diseño, para que lo revisen y lo validen con su firma. En términos generales, la validación busca dar transparencia al proceso.

## **7. Redactar el proyecto en playscript**

El método más sencillo y preciso para redactar procedimientos, el que denominado playscript, ya que permite al lector entender fácilmente la secuencia de las actividades comprendidas en el procedimiento, y detallar con precisión quién es el responsable de ejecutar las tareas.

## **8. Validar la narración del playscript**

Cuando se tiene el procedimiento narrado en el estilo playscript, es importante volver a efectuar la validación del procedimiento. Esto no sólo garantiza la transparencia del proceso, sino reforzará también el involucramiento de los actores que intervengan en el procedimiento.

## **9. Identificar si se requieren instrucciones de trabajo**

Una instrucción de trabajo es información de naturaleza operativa, que da pautas sobre cómo efectuar una actividad en particular. Es importante mencionar que las instrucciones de trabajo son documentos controlados.

## **10. Redactar las instrucciones de trabajo**

Es requisito fundamental que el usuario del documento participe en la elaboración de la instrucción de trabajo, en algunas ocasiones vale la pena que el encargado de la redacción realice la tarea por sí mismo para contar con información válida y, al mismo tiempo, fomentar en el usuario la certidumbre de que es él quien tiene el dominio sobre la instrucción de trabajo.

## **11. Validar las instrucciones de trabajo**

La validación de la versión final de las instrucciones de trabajo no representa sólo una forma de garantizar la transparencia del proceso, sino también de cerciorarse de que el usuario las entiende y utiliza.

### **12. Identificar los registros requeridos**

Una vez concluido el desarrollo del procedimiento, debe ubicarse el o los documentos y / o datos susceptibles de presentarse a terceros para dar fe de que se cumplió con los requisitos de la norma.

### **13. Identificar los documentos de calidad**

La manera más conveniente de identificarlos consiste en revisar el procedimiento. Es fundamental que, una vez identificado el documento, se verifique con el (los) usuario (s) si el contenido del mismo genera la información necesaria para llevar a cabo el procedimiento. De no ser así, habrá que hacer un rediseño.

## CONCLUSIONES

La telefonía celular se ha convertido en uno de los medios de comunicación por excelencia, por tal motivo las empresas que proporcionan dicho servicio se ven en la necesidad de brindar calidad, para mantener la satisfacción y permanencia del cliente, para poder ofrecer mayores y mejores productos que estén a la vanguardia.

La cobertura (puede ser tanto de voz como datos) es un tema importante para los usuarios ya que necesitan estar comunicados a nivel Nacional, Internacional y Mundial, entre más amplia sea esta cobertura mayor será el número de clientes cautivos, esta cobertura se da gracias a los convenios con los diferentes operadores que establecen las compañías de telefonía celular.

La calidad, en las empresas de telefonía celular es de vital importancia, ya que a través de esta se asegura la permanencia del cliente, la lealtad del mismo hacia la empresa y esto beneficia en un mayor número de usuarios, de esta manera los clientes internos y externos permanecerán fieles a la marca.

Para poder poner en práctica un sistema de gestión de calidad, es necesario conocer todos los requerimientos de la presentación final del producto o servicio. Los requerimientos del cliente deben detallarse con la suficiente minuciosidad para que el proveedor los comprenda. Básicamente, todo esquema de gestión de calidad debe: 1) recopilar la información necesaria para generar el producto o servicio deseado, 2) planificar, al interior de la entidad, las distintas actividades necesarias para asegurar la correcta fabricación del producto o servicio requerido, y 3) detallar las instrucciones precisas para que se lleven a cabo tales actividades.

Lograr la calidad requiere de una amplia variedad de actividades identificables, como el estudio de las necesidades de calidad de los clientes, la revisión de diseños, las pruebas de producto y el análisis de quejas en campo. A estas actividades se le llama función de la calidad, esta función es el conjunto de actividades mediante las cuales se logran la satisfacción y la lealtad de los clientes.

En cualquier sistema productivo, la calidad es una filosofía de integración total de los elementos que lo componen, para poder alcanzar los resultados deseados. La actividad de búsqueda de calidad tiene por objetivo que todo el sistema conozca claramente el conjunto de requisitos que deben cumplirse; de esta manera será posible transmitir a terceros la confianza en el sentido de que el producto o servicio deseado podrá lograrse de manera consistente. Todo modelo de gestión de calidad está dirigido exclusivamente a evitar inconformidades, entendiendo éstas como el no cumplimiento con requerimientos.

El sistema de gestión de la calidad es un medio que resulta útil no sólo para dar confianza en que el producto o servicio cumplirá con ciertas especificaciones, sino también para reducir los costos operativos. Más que un simple método para minimizar costos, el sistema de gestión de la calidad se convierte también en un impulsor del aumento de la productividad en las organizaciones.

El desarrollo de una *política de calidad* es el primer paso que debe realizar la empresa para documentar su sistema de calidad. El propósito de esta acción consiste en dar a los empleados y clientes potenciales una indicación inicial de que la compañía tiene la intención de enfocar sus esfuerzos hacia el mejoramiento de la calidad de sus procesos y productos. Para demostrar el compromiso de la alta gerencia en ese sentido, es preciso que la política de calidad esté respaldada por la firma de los miembros de mayor rango de la jerarquía organizacional.

El manual de calidad es un documento de política general, que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. El manual de calidad describe las intenciones que tiene la organización respecto de la calidad de sus

procesos, productos y servicios, haciendo patente la satisfacción que éstos pueden proporcionar al cliente potencial.

También los empleados de una organización tienen opiniones, creencias, tradiciones y prácticas que tienen que ver con la calidad. A este conjunto de características se le puede llamar cultura de la calidad de la empresa.

Las empresas enfrentan a la competencia que es cada vez mayor, se ven obligadas a ofrecer servicios de valor agregado (tonos musicales, contestone) y servicios adicionales (buzón, detalle de llamadas) a bajo costo, lo cual las ha llevado a la Certificación. A través de la Certificación los usuarios pueden comprobar que el producto o servicio comprando cumple con los estándares y normas de calidad, para satisfacer los requerimientos de los mismos.

El que una empresa esté certificada no significa que todos los productos o servicios que maneja cumplan con las necesidades de los clientes, lo único que quiere decir es que ha implementado un sistema de calidad, lo ha documentado, le da mantenimiento y tiene, gracias a él, la capacidad de alcanzar los requerimientos de los clientes.

Por lo anteriormente mencionado la certificación proporciona a las empresas reconocimiento y credibilidad frente a los clientes, lo cual beneficia en mayores ventas y mantener a un cliente cautivo.

## **Bibliografía**

- Baena Paz Guillermina, Manual para elaborar trabajos de Investigación documental, México. Ed, UNAM 1982 124 pp
- Gryna Frank Juron Joseph, Método Juran, Análisis y planeación de la calidad, Quinta edición, Ed. Mcgraw-Hill, 2007, México 774 pp
- Hernández Sampleri, Roberto, Metodología de la Investigación en México, Ed. Mcgrow-Hill 2010 613 pp
- Martínez Ruíz Hector, Metodología de la Investigación, México, Ed, Lengaje Learning 2009 226pp
- Mercade Juan Marcia, Comunicación persuasiva para la sociedad de la información, Ed. Universitos 2000, Madrid, 404 pp
- Metodologia para documentar el Iso-9000 versión 2000 Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico, 2005 178 pp
- Potman Linda L.Juan Costa, Comunicación empresarial, Ed. Gestión 2000, Barcelona 2002 125 pp
- Rafael Martínez, Comunicación y Negociación personal, Ed. Esic, Madrid 2000 278 pp