

# Guía didáctica de administración de empresas

## Administración, empresa, calidad, calidad en el servicio al cliente y calidad personal

### Contenido

1. La importancia de la administración en la empresa.....	2
Concepto de administración.....	2
Características de la administración.....	3
Importancia de la administración.....	3
Principios de la administración .....	4
El Proceso Administrativo.....	6
2. La empresa.....	12
Concepto de la empresa.....	12
Diferencia entre una empresa privada y una pública.....	12
Clasificación de las empresas .....	12
Elementos de la empresa.....	17
Áreas funcionales de la empresa.....	18
3. La calidad. ....	19
Concepto de calidad.....	19
La importancia de la calidad .....	19
Objetivos de la calidad .....	21
Principios de la calidad .....	21
Requisitos para lograr la calidad .....	22
Filosofías de calidad.....	23
4. Calidad en el servicio al cliente.....	35
Concepto de servicio.....	35
Características de servicio. ....	35
Tipos de servicio.....	36
La clasificación de los servicios. ....	37

Concepto de cliente.....	39
La importancia del cliente.....	39
Tipos de clientes.....	40
Necesidades del cliente.....	40
Concepto de calidad en el servicio.....	41
Componentes de la calidad en el servicio.....	42
Importancia de la calidad en el servicio.....	43
5. La calidad personal.....	44
Concepto.....	44
Características de la calidad personal.....	45
Importancia de la calidad personal.....	45
Objetivos de la calidad personal.....	46
La planeación de los objetivos de calidad.....	49
Actitudes positivas que generan calidad.....	51
6. Bibliografía.....	53

## ***1. La importancia de la administración en la empresa.***

### **Concepto de administración**

Agustín Reyes Ponce: "La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

José Antonio Fernández Arenas: "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano."

Heinz Weihrich y Harold Koontz: "La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

George R. Terry: "La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos."

Sobre la base de los conceptos establecidos por los autores, podemos concluir que:

*La administración es un proceso para lograr eficientemente los objetivos de la*

*organización, a través de coordinar todos los recursos y con la colaboración del factor humano.*

## **Características de la administración**

La administración se basa en las siguientes características, según Reyes Ponce y Hugo Rojas y Aguilar:

1. Su universalidad. La administración se da en todo tipo de organizaciones, llámese Estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.
2. Su especificidad. La administración tiene características propias que son inconfundibles con otras ciencias, aunque se auxilie de ellas.
3. Su unidad temporal. En la administración, siempre se están dando todas o algunas partes del proceso administrativo.
4. Su unidad jerárquica. Siempre se respetan los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
5. Valor instrumental. La administración es un medio para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados.
6. Flexibilidad. La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
7. Amplitud de Ejercicio. Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

## **Importancia de la administración**

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce y Joaquín Rodríguez Valencia, la importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:

1. La administración se da donde quiera que exista una organización.
2. El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
3. Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.

4. Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
5. Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.
6. Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

## **Principios de la administración**

La Enciclopedia Salvat nos dice que un principio es:

"Cualquiera de las primeras proposiciones o verdades por donde se empieza a estudiar, y son los rudimentos y como fundamentos de ellas."

Para casi todos los autores clásicos de la administración, definen a los principios:

"Como normas o "leyes" capaces de resolver los problemas de un organismo social."

Por lo tanto, podemos decir que los principios de administración son:

*Verdades primordiales que sirven como una guía para resolver los problemas dentro de la organización.*

En el año de 1911, Frederick W. Taylor publicó su obra "The principles of Scientific Management.", y establece cuatro [principios básicos de la administración científica](#) que son los siguientes:

1. Principio de planeamiento. En el cual se evita que el trabajador improvise su trabajo
2. Principio de Preparación. En este punto se logra que el empleado obtenga una capacitación para desarrollar mejor su trabajo y por consiguiente, mejore su productividad.
3. Principio de Control. Se supervisa al trabajador para que realice adecuadamente su trabajo
4. Principio de Ejecución. Se distribuye la responsabilidad en las labores de trabajo.

Taylor empezó a crear los principios de acuerdo a las observaciones hechas en aquella época, pensando en obtener la mejor productividad sobre la base de tiempos y movimientos.

En Francia, Henri Fayol publicó su libro llamado "Administration Industrielle et Générale" en el año de 1916, donde aparecen por primera vez los [principios de la administración](#), que son los siguientes:

1. División del trabajo. Este principio se refiere a la manera de especializar las funciones de los miembros de la organización
2. Autoridad y responsabilidad. Fayol considera relacionadas la autoridad y la responsabilidad, señalando que no se puede dar una sin la otra y viceversa.
3. Disciplina. Los miembros de la organización se deben apegar a las reglas establecidas.
4. Unidad de mando. Significa que cada empleado debe recibir ordenes solo de un jefe.
5. Unidad de dirección. Los objetivos y los planes de la organización deben de ser guiados y coordinados por un solo jefe.
6. Subordinación del interés individual al interés general. Este punto nos dice que los intereses de la organización deben de ser cumplidos satisfactoriamente antes de los intereses personales.
7. Remuneración del personal. Los miembros de la organización deben de recibir un pago justo de acuerdo a las labores que realicen dentro de ésta.
8. Centralización. La autoridad debe estar concentrada o dispersa en la organización, de acuerdo a las circunstancias propias que determinen los mejores resultados finales a la misma.
9. Línea de autoridad. Los miembros de cada organización están regidos por una cadena que empieza por el escalón más alto hasta el más bajo.
10. Orden. Este punto para la organización, se puede definir como "cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa"

11. Equidad. Las personas que ejerzan la administración deben tener la lealtad y devoción del personal que labora dentro de la organización, por medio de justicia y cortesía en el trato.
12. Estabilidad en el trabajo. Este principio nos muestra que la constante rotación de personal es un signo de una mala administración, por consiguiente, hay que evitarlo.
13. Iniciativa. Este punto nos invita a crear y ejecutar un plan y a su vez, nos dice que debemos fomentar y promover la creatividad dentro de los trabajadores de la organización.
14. Espíritu de equipo. Este principio nos muestra la importancia de crear grupos de trabajo para mejorar el ambiente de trabajo que nos ayude a aumentar la productividad y haya una mayor participación de los empleados.

Henri Fayol, creó los principios en base a la observación, conceptos e ideas ya hechas, logrando establecerlos hasta nuestros días.

## **El Proceso Administrativo**

Lourdes Münch Galindo: "Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad."

"El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral."

Agustín Reyes Ponce: "Todo proceso administrativo, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente."

El [proceso administrativo](#) en su concepto más sencillo es "la administración en acción". La administración comprende varias funciones o etapas necesarias de conocer para aplicarlas a cualquier estructura, al conjunto de las etapas se conoce con el nombre de proceso administrativo. La separación de elementos se emplea con fines metodológicos y analíticos, ya que las etapas están interrelacionadas y se dan como un proceso integral.

Llegamos a la conclusión, que un proceso es: El conjunto de etapas o pasos primordiales para la realización de cualquier tarea administrativa.

Lyndall Urwick hace una separación fundamental en el proceso administrativo, llamándolas, fase mecánica y fase dinámica.

1. Fase mecánica. Esta es la parte teórica de la administración o sea la parte estructural de la misma y tiene una proyección hacia el futuro.
2. Fase dinámica. Se refiere a la parte operacional, se encarga de ver que se hagan las actividades y revisar como se han realizado dentro de la organización.

El siguiente paso es identificar, dentro de cada fase, los elementos o sectores que le corresponden a cada una de ellas.

Henri Fayol nos dice que los elementos de la administración son las etapas o pasos principales a través de los cuales se realiza el proceso administrativo.

Dentro de la administración, los principales exponentes cuentan con diferentes criterios en los elementos o factores que integran el proceso administrativo; entre los cuales, encontramos a Henri Fayol, Lyndall Urwick, Koontz y O'Donnell, George R. Terry, Agustín Reyes Ponce, José Antonio Fernández Arena e Isaac Guzmán Valdivia.(Cuadro 1)

CUADRO 1. Elementos o Factores Del Proceso Administrativo

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS O FACTORES				
HENRY FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
AGUSTIN REYES PONCE	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección	control
J, ANTONIO FERNANDEZ A.	1965	planeación	decisión motivación implementación comunicación			control

Fuente: Fernández, Arena José Antonio; "El proceso Administrativo"; Editorial DIANA; México; 1991; p. 75.

La mayoría de las organizaciones manejan un proceso administrativo de cuatro elementos, ya que son los más difundidos y aceptados en casi todo el mundo de la administración. Para la administración en México, su principal exponente es Agustín Reyes Ponce, el cual propone seis elementos del proceso administrativo, en base en lo propuesto por Terry y Koontz y O'Donnell, donde sólo descompone la planeación en dos partes y explica detalladamente los pasos a seguir dentro de la administración sin ser demasiado práctico o exagerado en los factores, y por lo tanto, nos basaremos en ellos. (cuadro 2)

Cuadro 2. Proceso Administrativo

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
A. Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas. Pronósticos. presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Agustín Reyes Ponce considera como el primer paso fundamental de su proceso la división hecha por Lyndall Urwick, que es la fase mecánica y la fase dinámica, después,



relaciona los elementos con preguntas asignadas en cada una y que son respondidas al momento de su aplicación:

- Previsión: responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
- Planeación: responde a la pregunta ¿Qué se va hacer?
- Organización: responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?
- Integración: responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?
- Dirección: responde al problema ver que se haga correctamente.
- Control: responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?

**Los elementos de la fase mecánica son:**

## 1. PREVISIÓN

Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de una organización, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras que habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Se comprende de tres etapas:

- a. Objetivos. Fijar los fines.
- b. Investigaciones. Se refiere al análisis y descubrimiento de los recursos con que puede contarse.
- c. Cursos Alternativos. Se refiere a la adaptación general de los medios, a los fines destinados, para observar cuantas diferentes probabilidades de acción existen.

## 2. PLANEACIÓN.

La planeación consiste a la determinación del camino concreto de acción que habrá que seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuela de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. Necesarias para su realización.

La planeación comprende tres etapas:

- a. Políticas. Vías para orientar la acción.

- b. Procedimientos. Secuencias de operaciones o métodos.
- c. Programas. Fijación de tiempos requeridos. En este punto, también comprende presupuestos, que se define como programas en que se precisan unidades, costos, etc. Y diferentes pronósticos que se definen como visiones futuras.

### 3. ORGANIZACIÓN.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales imprescindibles en un organismo social para mejorar la eficiencia.

Consiste en tres etapas:

- a. Jerarquías. Establecer la autoridad y responsabilidad que le corresponden a cada nivel.
- b. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin común.
- c. Obligaciones. Las que tiene por concreto cada unidad de trabajo apto de ser desempeñada por una persona.

**Los elementos de la fase dinámica son:**

### 4. INTEGRACIÓN.

Consiste en los procedimientos para dotar a la organización de todos aquellos recursos que la fase mecánica señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración abarca:

- a. Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b. Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se unan lo mejor y lo más rápidamente posible dentro de la organización.
- c. Desarrollo. Todo miembro de cada organización busca y necesita progresar y mejorar.

### 5. DIRECCIÓN.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada persona y grupo de una organización, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

La dirección comprende tres etapas:

- a. Mando o autoridad. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- b. Comunicación. Es el proceso por el cual se transmite y recibe información, siendo este el sistema nervioso, llevando al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción, debidamente coordinadas.
- c. Supervisión. La última función de la dirección es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

## 6. CONTROL.

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

Comprende tres etapas:

- a. Establecimiento de normas. Porque sin ellas no es posible hacer la comparación.
- b. Operación de controles. Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- c. Interpretación de resultados. Esta es la función que vuelve a constituir un medio de planeación.

## **2. La empresa**

### **Concepto de la empresa**

José Antonio Fernández Arena: "Es la unidad productiva o de servicios; constituida según aspectos prácticos o legales, integrada por recursos; y apoyada en la administración para lograr sus objetivos."

Lourdes Münch Galindo: "Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad."

Podemos concluir de la siguiente manera:

La empresa es un conjunto de miembros encaminados a satisfacer las necesidades de una comunidad por medio de un servicio o un bien, a través de la administración y la integración de los recursos.

### **Diferencia entre una empresa privada y una pública**

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo y Agustín Reyes Ponce, las empresas se dividen en dos clases, públicas y privadas.

- a. La empresa privada. En esta empresa el capital pertenece a un grupo de inversionistas, que tiene como fin la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad.
- b. La empresa pública. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado, y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, pudiendo o no obtener un beneficio económico.

### **Clasificación de las empresas**

En la actualidad hay diferentes criterios de clasificación de la empresa, a continuación presentaremos dos tipos de ellas basados en Lourdes Münch Galindo, ya que ninguna es exacta porque varían de acuerdo a las características propias de cada empresa.

### **Actividad o giro**

Las empresas pueden ordenarse de acuerdo a la actividad que desarrollen, y se clasifican en:

## **1. Industriales.**

La principal actividad de este giro es la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias tienen la siguiente clasificación.

- a. Extractivas. Son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son necesarias para la subsistencia del ser humano.
- b. Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en producto terminado. Se dividen en dos tipos:
  - i) Empresas que producen bienes de consumo final.
  - ii) Empresas que producen bienes de producción.
- c. Agropecuarias. Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

## **2. Comerciales.**

Estas empresas están dedicadas a la compra-venta de productos terminados, considerándose como intermediarios entre el productor y el consumidor. Estas se clasifican en:

- a. Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto al consumidor directamente.
- b. Minoristas o detallistas. Las empresas que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- c. Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una comisión.

## **3. Servicio.**

Son empresas que brindan un servicio a la comunidad y tienen fines lucrativos. Se clasifican en:

- a. Transporte.
- b. Turismo.

- c. Instituciones financieras.
- d. Servicios profesionales.
  - Agencias de publicidad.
  - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
  - Promoción y ventas.
- e. Educación.
- f. Servicios médicos.
- g. Servicios de esparcimiento.

### **Magnitud de la empresa**

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación publicado el día 30 de marzo de 1999, se clasifica de la siguiente manera:

	SECTOR		
TAMAÑO	CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	501- en adelante	101- en adelante	101- en adelante

También en el Diario Oficial de la Federación publicado el día 3 de diciembre de 1993 según el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y pequeña, clasifican a las empresas de acuerdo a las ventas anuales obtenidas:

TAMAÑO DE LA EMPRESA.	VENTAS ANUALES.
MICRO	Hasta 900,000
PEQUEÑA	Hasta 9,000,000
MEDIANA	Hasta 20,000,000
GRANDE	mas de 20,000,000

De acuerdo a las dimensiones de cada empresa, José Antonio Fernández Arena concluye que:

- Una micro empresa es aquella que está formada por un taller familiar o de índole artesanal, dando un énfasis en los servicios.
- Una pequeña empresa cuenta con una iniciativa modesta y con una supervivencia frágil.
- Una mediana empresa tiene un esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados y con un prestigio y calidad.

Una grande empresa tiene líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

### **Otros criterios de clasificación**

Según Lourdes Münch Galindo, existen otros criterios para clasificar a las empresas, los más importantes se presentan a continuación:

#### *Criterio de constitución legal.*

Esta clasificación se basa en el régimen jurídico en que se constituya una empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima (S. A.), Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V.), Sociedad Cooperativa (S. C.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. R. L.), etc.

1. Criterio de Nacional Financiera. Para esta institución, la clasificación se realiza de acuerdo a la importancia que tenga cada empresa dentro de giro.

2. Criterio de producción. Este criterio clasifica a las empresas de acuerdo al grado de maquinización que tenga cada organización.

#### *Objetivos de la empresa.*

Según José Antonio Fernández Arena, cada empresa crea sus propios objetivos de acuerdo a las necesidades que cada una tenga, pero establece que hay tres categorías de objetivos generales, estos son los objetivos de servicio, objetivos sociales y objetivos económicos.

#### *Objetivo de servicio.*

En este punto, objetivo se divide en tres:

1. Alcance del objetivo de servicio. Las empresas buscan satisfacer las necesidades del consumidor, por medio de su producto o servicio.
2. Demandas de los consumidores. Las empresas que ofrecen un producto o un servicio, y este es de mala calidad o en su defecto, no cumple con las necesidades del cliente, tiende a fracasar al contrario de las empresas que ofrecen un producto o servicio que cumple con las expectativas del cliente.
3. Demandas de los usuarios. De acuerdo a las necesidades de los clientes las empresas buscan satisfacerlas, esto trae como consecuencia que haya una mayor competitividad entre ellas, logrando ofrecer mejores servicios y a su vez los clientes buscan la mejor satisfacción de sus necesidades, haciéndose más exigentes en la búsqueda de las mismas.

#### *Objetivo social.*

Este objetivo consta de cuatro partes:

1. Alcance del objetivo social. Este objetivo se basa en alcanzar las necesidades de la empresa, de la autoridad oficial y de la comunidad.
2. Demandas del gobierno. Este punto se basa en cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias para contribuir con el desarrollo del país.
3. Demandas de los colaboradores. La empresa debe buscar la satisfacción de los miembros que colaboran dentro de ella, esta satisfacción no solo es económica sino también deben capacitar a cada uno de sus miembros.
4. Demandas de la comunidad. Las necesidades de la comunidad deben de ser respetadas por la empresa, estableciendo el buen uso del territorio ocupado



dentro de la misma, reduciendo el ruido de su maquinaria, la poca emisión de gases que contaminen el medio ambiente, etc.

#### *Objetivo económico.*

Este último, se divide en cuatro:

1. Alcance del objetivo económico. Las empresas buscan obtener utilidades, por medio de un servicio o producto dado al consumidor.
2. Demandas de la institución. Las organizaciones deben estar preparadas para cualquier situación que se les presente.
3. Demandas de los acreedores. Los acreedores tienen la necesidad de cobrar en el tiempo establecido por brindarnos un servicio o producto.
4. Demandas de los accionistas. Los accionistas reciben dividendo por la inversión hecha en la organización, pero a su vez, tienen la obligación de crear nuevas empresas.

### **Elementos de la empresa.**

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, los elementos son también llamados recursos, estos son fundamentales para llegar a los objetivos establecidos en la empresa porque deben de contribuir adecuadamente para el funcionamiento de la organización.

Se clasifican en:

1. Recursos materiales. Son todos los bienes tangibles de la empresa, como son: edificios, terrenos, maquinaria, equipos, herramientas, etc.
2. Recursos técnicos. Son los instrumentos que sirven en la coordinación de los otros recursos, como lo son: sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, etc.
3. Recursos Humanos. Este recurso es el más importante para cualquier organización, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de los demás recursos y tienen la característica que pueden ser creativos, aportar ideas, para mejorar el desarrollo de la empresa.
4. Recursos Financieros. Son los elementos monetarios que cuenta la empresa, ya sean propios o ajenos, dentro de los recursos financieros propios encontramos: dinero en efectivo, aportaciones de los inversionistas y las utilidades.

5. Mientras que, por parte de los recursos financieros ajenos encontramos:  
Prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios, créditos privados, etc.

Todos los recursos son importantes dentro de la empresa, ya que deben ser manejados adecuadamente para lograr los objetivos propuestos desde el inicio de la misma, esto trae como consecuencia una mejor productividad y el éxito de la empresa.

### **Áreas funcionales de la empresa.**

Lourdes Münch Galindo dice que las áreas funcionales son conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, éstas se dividen en cuatro principalmente: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

1. Producción. Este departamento es considerado uno de los más importantes dentro de la organización, ya que se encarga de elaborar los productos por medio de abastecer y coordinar la mano de obra, materiales, herramientas requeridas, equipo de producción y las instalaciones.
2. Mercadotecnia. La finalidad de esta área es crear un producto o servicio a través de investigar las necesidades del consumidor para satisfacerlas, y a su vez, brindar un buen servicio al precio más módico para el consumidor.
3. Finanzas. Esta división está encargada de la obtención de fondos y el suministro del capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos para la satisfacción de cada departamento o área y que ésta funcione correctamente.
4. Recursos Humanos. Este departamento tiene la finalidad de buscar y asignar a la persona en el lugar adecuado para que rinda eficientemente, también se encarga de crear armonía en cada uno de los departamentos y a su vez, crear un equipo de trabajo en toda la organización en base a los objetivos establecidos en la misma.

### **3. La calidad.**

#### **Concepto de calidad**

W. Edwards Deming: "Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente".

Joseph M. Juran: "La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias".

Kaoru Ishikawa: "De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc."

Philip B. Crosby: "Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad".

En resumen, podemos decir que calidad es:

*Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.*

#### **La importancia de la calidad**

Como se ha mencionado anteriormente, la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la

satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

- Reducción de costos.

Automáticamente los costos se reducen ya que la organización tendrá menos reprocesos, con esto, las piezas que se desechaban, ahora serán utilizadas, las personas que se encargaban de volver a reprocesar dichas piezas, ahora podrán dedicarse a la producción y el tiempo que le dedicaban a este mismo los podrán utilizar para innovar nuevos productos o mejorar sus sistemas de producción, también ocasionando un ahorro en el tiempo y los materiales ocupados para la elaboración del producto.

- Disminución en los precios.

Como consecuencia en la reducción de costos, ocasionado por el menor uso de materiales, por la reducción en los reprocesos, por el menor desperdicio y por el menor desgaste humano, la productividad aumenta considerablemente y el precio del producto o servicio puede ser menor.

- Presencia en el mercado.

Con una calidad superior a la de la competencia, con un precio competitivo, con productos innovadores y cada vez más perfeccionados, el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados o servicio otorgados; lo que redunda en una presencia sobresaliente en el mercado.

- Permanencia en el mercado.

Como consecuencia de las ventajas antes mencionadas, la empresa tiene alta probabilidad de permanecer en el mercado con una fidelidad por parte de los consumidores.

- Generación de empleos.

Al mejorar la calidad, con un precio competitivo, con presencia y permanencia en el mercado, se pueden proporcionar más empleos, que a su vez demuestra un crecimiento en la organización y cumple íntegramente con uno de los objetivos de la empresa.

## **Objetivos de la calidad**

Los objetivos de la calidad puede ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Carlos Colunga Dávila lo establece de la siguiente manera: "Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo?. Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde?. Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el limite".

## **Principios de la calidad**

Jesús Alberto Viveros Pérez, nos dice que la calidad se establece por 13 principios:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.

13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos,

Todo lo anterior nos lleva a un producto o servicio con calidad, al tener más calidad se puede vender más y se tiene un mejor servicio, por lo consiguiente, se genera más utilidad, que es uno de los objetivos principales de todas las empresas.

### **Requisitos para lograr la calidad**

Cuahtémoc Anda Gutiérrez nos manifiesta que en una organización encaminada hacia la calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos para lograrla:

1. Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
2. Al estar en una nueva era económica, estamos obligados a ser más competentes.
3. El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
4. El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos.
5. Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad para abatir así los costos.
6. Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
7. Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
8. Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
10. A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
11. El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
12. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
13. Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

Estos requisitos hay que tomarlos en cuenta para que toda organización logre implantar la calidad tanto en los productos que ofrece como en el servicio que nos brinda, esto sólo se

puede alcanzar siendo perseverantes en aplicar los pasos antes mencionados, con el fin de hacer de la calidad un compromiso para cada uno de los miembros de la institución.

## **Filosofías de calidad.**

Para poder entender mejor la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías, así como el entorno en el que se desarrollaron. A continuación se dan las aportaciones de los principales Maestros, también llamados por los medios publicitarios Gurús de la Calidad, que se dieron a conocer después de la Segunda Guerra Mundial. El impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial.

### ***La filosofía de William Edwards Deming.***

William Edwards Deming (1900-1993), fue un estadístico estadounidense, que sentó una de las principales bases en lo referente al control estadístico de la calidad, en 1927 conoció al Dr. Shewhart, con el que trabajó estrechamente impartiendo una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso en la Universidad de Stanford. En el verano de 1950 enseñó en el Japón la técnica del control estadístico del proceso y la filosofía de la administración para la calidad, ese mismo año, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (UCIJ) instituyó el Premio Deming a la calidad y confiabilidad de productos y servicios.

Sus principales aportaciones fueron:

#### **A. Los 14 puntos de Deming.**

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía.

Nos encontramos en una nueva era económica y los diferentes objetivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.

En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un sólo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.

6. Métodos modernos de capacitación.

Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas.

7. Implantar métodos de liderazgo.

El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión así como la supervisión de los operarios.

8. Eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9. Romper las barreras entre los departamentos.

Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o servicio.

10. Eliminar los eslogans, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.



11. Este punto se divide en dos:

- a. Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
- b. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12. Se exponen dos puntos:

- a. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
- b. Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

13. Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora.

El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

La transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad.

B. Las siete enfermedades mortales que aquejan a las empresas.

1. La falta de constancia en el propósito de mejorar la calidad.
2. El énfasis en las utilidades a corto plazo, desdeñando la permanencia del negocio en el mercado y las utilidades a largo plazo con una alta probabilidad de mejora continua.
3. Las evaluaciones de méritos o de desempeño individual, que premian las acciones a corto plazo, limitan la planificación a largo plazo, minan el trabajo en equipo y crean competencia entre las personas de una misma

empresa, hasta lograr una compañía con primas donas y feudos en pugna constante los unos contra los otros.

4. La movilidad de la alta dirección, que impide las acciones para la permanencia del negocio a largo plazo.
5. Administrar la compañía basándose sólo en las cifras visibles.
6. Los costos médicos excesivos.
7. Los altos costos de garantía de operación.

### ***La filosofía de Joseph M. Juran.***

Joseph M. Juran, ingeniero, abogado y asesor rumano, nacionalizado estadounidense que inició sus seminarios administrativos en Japón en 1954, recibió la Orden del Tesoro Sagrado, concedida por el Emperador de Japón, por el "desarrollo del control de calidad en Japón y el favorecimiento de la amistad entre los Estados Unidos y Japón". Ha publicado once libros, entre los que destacan: "Manual de control de calidad de Juran", "Juran y el liderazgo para la calidad", y "Juran y la planificación para la calidad".

La filosofía de Juran consta de cinco puntos, que son:

1. Medir el costo de tener una calidad pobre.

Al identificar en forma total los costo que nos acarrearía tener una mala calidad, hacer conciencia a todos para tratar de lograr siempre la mejor calidad en todos los aspectos.

2. Adecuar el producto para el uso.

Fabricar un producto o servicio ideal que satisfaga las necesidades del cliente plenamente. También se aplica de dos maneras:

- a. El efecto principal se acusa en las ventas, por lo general la mayor calidad cuesta más.
- b. El efecto principal se acusa en los costos, por lo general la mayor calidad cuesta menos.

3. Lograr conformidad con especificaciones.

Estar en trato constante con el cliente final para saber si se han cumplido sus expectativas con el producto o servicio ofrecido.

4. Mejorar proyecto por proyecto.

Se refiere que al realizar un servicio o producto se haga con la mejor calidad posible y al efectuar el próximo servicio o producto se supere la calidad.

5. La calidad es el mejor negocio.

Invertir en la calidad es un excelente negocio, por los magníficos resultados que trae consigo, como son: ser competitivos, aumentar las ganancias, satisfacer al cliente, reducir los desechos, etc.

Los principios señalados por Juran nos indican lo siguiente:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad para la mejoría.
2. Establecer metas para la mejoría.
3. Organizar para lograr las metas (establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, nombrar equipos, etc.)
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Realizar proyectos para solucionar problemas.
6. Informar sobre el progreso.
7. Otorgar reconocimientos.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener registro de los resultados.
10. Mantener el impulso al hacer que la mejoría anual sea parte de los sistemas y procesos regulares de la compañía.

La aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que son los tres procesos necesarios para la administración de la calidad:

1. Planificación de la calidad.

Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

- a. Determinar quiénes son los clientes.
- b. Determinar las necesidades de los clientes.
- c. Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- d. Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- e. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

1. Control de calidad.

El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad.

- a. Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- b. Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
- c. Actuar sobre las diferencias.

2. Mejora de la calidad.

Este proceso es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema.

- a. Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- b. Identificar las necesidades concretas para mejorar (los proyectos de mejora).
- c. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- d. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:

- Diagnostiquen las causas.
- Fomenten el establecimiento de un remedio.
- Establezcan los controles para mantener los beneficios.

### ***La filosofía de Kaoru Ishikawa.***

Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue un ingeniero, catedrático, consultor y autor japonés; presidente del Instituto Musashi de Tecnología de Tokio y presidente del representante japonés ante ISO. En Japón, obtuvo el premio Deming y el premio a la Normalización Industrial, y en los Estados Unidos el gran premio de la Sociedad Norteamericana de Control de Calidad (ASQC), sociedad que también le otorgó la medalla Shewhart por sus "sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de normalización en la industria del Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad".

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa-efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad tal como funcionan en Japón.

La filosofía de Ishikawa consta de cinco puntos a continuación descritos:

1. Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo.

Lo importante en toda organización es la calidad y no a las utilidades que se generen rápidamente.

2. Orientación hacia el consumidor.

Los servicios y productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

3. El proceso siguiente es el cliente.

La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.

4. Respeto a la humanidad.

Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todos los miembros en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr.

5. Administración interfuncional.

Cuenta con comités ínter funcionales de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones en toda la organización y además hace posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.

Los factores que propone Ishikawa, son los siguientes:

1. El cliente es lo más importante.
2. Hay que prevenir, no corregir.
3. Reducir costos y desperdicios en general.
4. Resultados a largo plazo. No caminos cortos para alcanzar la calidad.
5. Participación e involucramiento de todos los miembros.
6. Hay que trabajar en equipo.
7. Medir resultados.
8. Dar reconocimientos.
9. Se requiere el compromiso y el apoyo de la alta dirección.
10. instituir programas de capacitación y desarrollo efectivo e intensos.
11. Crear conciencia de la necesidad.
12. Tener un proceso y herramienta para el mejoramiento permanente.

De este último punto, Ishikawa logró definir una filosofía técnica que forma parte de la calidad, a ésta la llamó las siete herramientas estadísticas de la administración para el análisis de los problemas como:

1. Cuadro de Pareto.
2. Diagrama de causa y efecto.

3. Estratificación.
4. Hoja de verificación.
5. Histogramas.
6. Diagramas de dispersión.
7. Graficas y cuadros de control.

### ***La filosofía de Philip B. Crosby.***

Crosby es presidente de su compañía consultora de administración y del Quality College de Winter Park, Florida. Durante 14 años fue vicepresidente y director de control de calidad en la empresa "International Telephone and Telegraph". Es mejor conocido como creador de los conceptos: "Cero defectos" y "Aprovecha el día", y como miembro portavoz de una agrupación de ejecutivos quienes sostienen la idea de que los problemas en los negocios norteamericanos son causados por mala administración y no por malos trabajadores.

Crosby menciona, entre otras cosas que el problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquéllo que cree saber. Sobre la calidad, establece que todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, principalmente, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos.

Explica además que existen cinco supuestos erróneos que tienen los niveles directivos en las organizaciones y que hacen fracasar sus programas de calidad:

- a. Creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos.
- b. La calidad es intangible y, por tanto, no es medible. De hecho, la calidad se puede medir con toda precisión con uno de los más viejos y respetados metros, el dinero constante y sonante. La calidad se mide por el costo de la calidad, el cual, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos.

- c. Creer que existe una "economía" de la calidad. Cabe recordar que siempre es más barato hacer las cosas a la primera, o desde el principio y hasta el final.
- d. Todos los problemas de calidad son originados por los obreros, en especial aquellos del área de producción.
- e. La calidad se origina en el departamento de calidad. El departamento de calidad tiene una función de orientación y supervisión, no debe hacer el trabajo de los demás, porque entonces, estos no eliminarán sus malas costumbres.

Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos.

Esto trae como consecuencia que los miembros de la organización estén de acuerdo con mejorar su actuación dentro de la empresa y para lograr este cambio, Crosby se basa en cuatro principios:

1. "Calidad se define como cumplir con los requisitos".

Todos los miembros de la empresa deben estar concientes de que todo se debe hacer bien a la primera vez.

2. "El sistema de calidad es la prevención".

Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas.

3. "El estándar de realización es cero defectos".

Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien y a la primera, es hacer lo acordado en el momento acordado.

4. "La medida de la calidad es el precio del cumplimiento".

Una forma de evaluar la calidad dentro de la organización.

La educación tiene que ser un proceso cotidiano, par que todos comprendan los cuatro principios, el proceso de mejoramiento de la calidad y lo que implica propiciar la calidad dentro de la organización.



Crosby establece un Proceso de Mejoramiento de la Calidad en catorce pasos:

1. Compromiso de la dirección a mejorar la calidad.

La dirección debe ejercer el liderazgo para implementar la calidad, si no es así los demás empleados no van a tener el empuje necesario para lograr por si solos.

2. Formación de equipos para el mejoramiento de la calidad.

Se integran equipos cuyo propósito es guiar el proceso y promover su evolución, comprometidos con la meta de calidad.

3. Medición de la calidad.

Periódicamente revisar con los clientes si estamos cumpliendo con sus especificaciones, para poder mejorar la calidad proporcionada.

4. Determinación y evaluación del costo de la calidad.

Consiste en establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de la calidad.

5. Crear conciencia sobre la calidad.

A todo el personal por medio de información, de lo que cuesta hacer mal las cosas y los resultados que se obtienen con el mejoramiento de la calidad.

6. Acción correctiva.

Instituir juntas de supervisión para corregir las observaciones.

7. Planeación del programa cero defectos.

Elaborar plan de desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participaran oradores que representen a los clientes, los sindicatos, las comunidades, los empleados.

8. Educación multidisciplinaria a todo el personal.

Para concientizarlo.

9. Día cero defectos.

Consiste en llevar a cabo lo planeado por la compañía en el que ninguna actividad tendrá defectos.

10. Fijar metas.

Se realiza después de determinar y obtener mediciones específicas y cuantificables de 30, 60, 90 días.

11. Eliminar las causas de error.

Solicitar al personal que señale los problemas que existen dentro de sus actividades para resolver las causas de error.

12. Reconocimiento.

Organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que se consideren como modelos de calidad.

13. Consejos de calidad.

Consiste en reunir a todos los profesionales de calidad con el objeto de que exista retroalimentación.

14. Repetir todo el proceso.

En el momento en que sea alcanzada cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad, debe transferir todas sus responsabilidades.

## **4. Calidad en el servicio al cliente.**

### **Concepto de servicio.**

Jacques Horovitz: "Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Carlos Colunga Dávila: "Es el trabajo realizado para otras personas".

Laura Fisher de la Vega: "Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas".

Philip Kotler: "Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico".

De acuerdo a los conceptos realizados por los autores, podemos definir de la siguiente manera:

*El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.*

### **Características de servicio.**

Según Idelfonso Grande Esteban, considera que los servicios poseen las siguientes características:

1. Intangibilidad.

Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra, o los pasajeros de una línea aérea sólo tienen un boleto y la promesa que serán llevados a su destino en forma segura.

2. Inseparabilidad.

Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.

3. Variabilidad.

Significa que la calidad de los servicios dependen de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunas tiendas departamentales tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de esto, dentro de una tienda determinada, un empleado de mostrador puede ser jovial y eficiente mientras que otro que está a poca distancia puede ser desagradable y lento, esto trae como consecuencia, que la calidad de servicio de un solo empleado de la tienda, varíe de acuerdo a su energía y a su estado de animo en el momento en que atiende al cliente.

#### 4. Carácter perecedero.

Significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. Por ejemplo, en un concierto no se pueden guardar lugares para el concierto de otra fecha, ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde.

#### 5. Ausencia de propiedad.

Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

### **Tipos de servicio.**

De acuerdo con Idelfonso Grande Esteban existen cinco diferentes tipos de servicio, que a continuación presentaremos:

#### 1. Servicio genérico.

Son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como son: alimentos, ropa y la vivienda, también existen servicios genéricos, como descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento.

#### 2. Servicio básico.

Servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo de este tipo puede ser cuando una persona solicita el servicio de un doctor y este va con gusto a revisar adecuadamente a su paciente.

#### 3. Servicio aumentado.

Es un servicio adicional que se le da al consumidor. Por ejemplo cuando adquieres unos zapatos y la persona que te vendió el producto te regala el calzado o pintura para el cuidado de los mismos.

4. Servicio Global.

Se le llama a la oferta conjunta de servicios.

5. Servicio Potencial.

Son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar, ya que los servicios se desarrollan, y el cliente espera que superen sus expectativas, ya que tal vez hayan incorporado nuevas tecnologías a éste.

### **La clasificación de los servicios.**

Desde el punto de vista de Carlos Colunga Dávila, existe una gran variedad de servicios los cuales se pueden clasificar los más importantes de la siguiente manera:

- Comercio.

Bodegas de abasto, supermercados, mercados, almacenes, abarrotes, fruterías, ferreterías, papelerías, mercerías, farmacias, librerías, joyerías, zapaterías, carnicerías, agencias de automóviles, etc.

- Salud.

Hospitales, clínicas, sanatorios, laboratorios, doctores, enfermeras, etc.

- Educación.

Guarderías, jardines de niños, escuelas primarias, secundarias, preparatorias, universidades, institutos, etc.

- Comunicaciones.

Internet, teléfonos, faxes, centro de copiado, telégrafos, correo, televisión, radio, periódico, revistas, imprentas, etc.

- Transportes.

Aerolíneas, autobuses, microbuses, metro, taxis, ferrocarriles, mudanzas, etc.

- Finanzas.

Bancos, seguros, créditos, financiamientos, inversiones, etc.

- Profesionales.

Jurídicos, contables, administrativos, publicidad, computación, ingeniería, capacitación, etc.

- Construcción.

Viviendas, industrias, carreteras, mantenimiento, etc.

- Vivienda.

Alquiler de casas, departamentos, hoteles, moteles, cabañas, etc.

- Infraestructura.

Agua, energía eléctrica, teléfono, drenaje, gas, carreteras, basura, etc.

- Públicos.

Protección, defensa, justicia, viabilidad, registro civil, limpieza de la ciudad, etc.

- Inmobiliarias.

Compra, venta, renta, etc.

- Personales.

Tintorerías, lavanderías, estéticas, aseo de calzado, etc.

- Reparación.

Talleres de automóviles, electrónicos, electrodomésticos, calzado, muebles, pintura, etc.

- Restaurantes.

Fondas, comida rápida, autoservicios, etc.

- Recreativos.

Clubes, cines, deportivos, etc.

- Culturales.

Museos, zoológicos, teatro, grupos de opera, etc.

- Religiosos.

Iglesias, conventos, monasterios, etc.

### **Concepto de cliente.**

James G. Shaw. "Un cliente es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso".

Carlos Dávila Colunga. "Quien recibe un servicio o producto".

Bob E. Hayes. "Es un termino genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas".

Karl Albrecht. "Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio".

De las anteriores definiciones podemos llegar a la conclusión de que:

El cliente es una persona o una organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.

### **La importancia del cliente.**

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.

Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios que Karl Albert nos presenta a continuación:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.

- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Podemos concluir que el cliente es pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en la empresa.

Por esta razón, hay que hacer conciencia a toda la empresa que gracias al pago que hace el cliente por nuestro servicio o producto, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etc.

### **Tipos de clientes.**

Dentro de la empresa u organización Robert L. Desatnick nos habla de dos tipos de clientes, los internos y los externos.

#### 1. El cliente interno.

Es aquél que pertenece a la organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

#### 2. El cliente externo.

Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto y/o servicio.

Como podemos observar, al tener dos tipos de clientes, debemos estar conscientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro.

### **Necesidades del cliente.**

William B. Martín nos manifiesta que para poder servir a nuestro cliente, debemos conocer sus necesidades, como son la necesidad de ser comprendido, necesidad de ser bien recibido, necesidad de sentirse importante y necesidad de comodidad

- Necesidad de ser comprendido.



Aquéllos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que sé esta interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.

- Necesidad de ser bien recibido.

Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

- Necesidad de sentirse importante.

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

- Necesidad de comodidad.

Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en nuestra empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

### **Concepto de calidad en el servicio.**

Enrique Muller de la Lama. "Consiste en cumplir expectativas del cliente".

Rubén Helouani. "Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso".

Pedro Larrea Angulo. "Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio".

Malcom Peel. "Las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente en sus actividades primarias (o principales)".

De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que:

*La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.*

### **Componentes de la calidad en el servicio.**

Según Idelfonso Grande Esteban, los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
- **Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.
- **Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.
- **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
- **Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

### **Importancia de la calidad en el servicio.**

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios. Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuando a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos. Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona esta en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.

Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo, de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.

Sin embargo, los errores no se pueden evitar, porque estamos trabajando con personas, que piensan, hablan y actúan, y con factores externos que no esta en nuestras posibilidades mejorarlas, por ejemplo, manifestaciones, accidentes, el proveedor no llego a tiempo con el material, etc; la mayoría de estos accidentes ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que su servicio se demore más de la cuenta.

Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo nos jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposito ese cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/o producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.

## ***5. La calidad personal.***

### **Concepto.**

Celia Rodríguez Chávez en su antología, nos dice que Moller Claus define a la calidad personal de la siguiente manera:

"La calidad personal puede ser definida como la respuesta a las exigencias y expectativas "tangibles" e "intangibles" tanto de las otras personas como de las propias."

Siendo las "tangibles" todas aquellas expectativas concretas por ejemplo: tiempo, durabilidad, seguridad, garantía, finanzas, función, etc.

Las "intangibles" se pueden definir como deseos emocionales, como son: actitudes, compromiso, atención, lealtad, credibilidad, comportamiento, etc.

En la misma antología, el Maestro en Ciencias José de Jesús Vázquez Bonilla, la calidad personal es:

"Una persona con un buen grado de autoestima, autorrealizada o en proceso de autorrealización, es decir conciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adaptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona de calidad".

"En otras palabras: una persona que en principio esta bien alimentada, que se siente satisfecha con lo que hace y lo hace no sólo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad".

Kauru Ishikawa nos comenta que:

"El hombre es bueno por naturaleza. Si se le educa, puede convertirse en una persona confiable en quien se puede delegar autoridad".

Podemos llegar a la conclusión de que la calidad personal es:

Estar bien consigo mismo y satisfecho o casi satisfecho de las labores realizadas durante el día, tanto en el trabajo como con la familia, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica sino por el servicio proporcionado.

## **Características de la calidad personal.**

Para el Maestro en Ciencias José de Jesús Vázquez Bonilla nos dice que hay una serie de características para diferenciar a una persona que tiene calidad y son las siguientes:

- Podemos afirmar que una persona sujeto y objeto de la ética, tiene calidad.
- Un individuo humano en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente, tiene calidad.
- Una persona consciente de sus habilidades y en ejercicio de ellas, tiene calidad.
- Una persona libre espiritual y emocionalmente pero respetuosa de su condición jerárquica y de su estado civil y social, tiene calidad
- Una persona satisfecha en su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, conciente de su condición de criatura y por lo tanto dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.

Una persona de calidad logra unificar todas las características y las lleva a cabo íntegramente. Esto ayuda a tener un equilibrio perfecto entre los entornos que lo conforman, es decir, lo psicológico, lo social y lo fisiológico.

## **Importancia de la calidad personal.**

De acuerdo a los conceptos anteriores, la calidad es el cumplimiento de las expectativas del cliente o usuario. Partiendo de esto, la calidad en las personas desembocará en mejores resultados a los clientes internos y externos.

Cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una organización se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen calidad de acuerdo a los usuarios, la calidad en todas las áreas lleva a una cultura organizacional, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y a las personas de la comunidad.

Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y por lo consiguiente aumenta la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros, una imagen organizacional impecable y un próspero futuro, que se traduce en mejoras para los accionistas y los colaboradores.

La calidad personal tiene que empezar por la dirección, ya que ellos son los guías de la institución; a su vez, la dirección debe realizar la tarea más importante que es motivar a las personas que laboran en la empresa para que realicen mejor sus tareas dentro de ella.

## Objetivos de la calidad personal.

Una de las características del ser humano es el soñar despiertos, de imaginarnos como será nuestra pareja, donde queremos vivir, cuantos hijos queremos tener, a donde queremos viajar, que carro queremos manejar, o simplemente soñar en un puesto de trabajo que sea bien remunerado; la mayoría de las fantasías pueden convertirse en realidad , si logramos establecerlas como metas.

Para alcanzar alguna meta propuesta se requiere de acciones. Nuestros sueños son sólo eso hasta que las proponemos como metas y usamos parte de nuestro tiempo en actividades que las conviertan en realidad

Nuestra vida, salud, felicidad y los resultados de las metas fijadas, dependen de la claridad de los objetivos que cada quien se trace. Si nos encontramos confundidos, nos sentimos inquietos y desorientados, somos presa fácil de la ansiedad y la angustia se apodera de nosotros, sentimos que no avanzamos y nos frustramos.

Cuando sabemos que queremos, nuestra vitalidad y entusiasmo crecen; nos sentimos optimistas y gozamos la felicidad de realizarnos y de lograr lo que queremos; nos sentimos capaces, avanzamos y, por lo tanto, nuestra vida nos satisface.

En el siguiente esquema se amplía más el concepto:

Tener claridad sobre tus objetivos	Desarrolla tu motivación de logro, es decir, la fuerza, el interés, tus deseos de lograrlo.
	Mejora tus hábitos, te da conciencia sobre el uso que das a tu tiempo-vida y da eficiencia a tus esfuerzos.
	Facilita tus relaciones de colaboración con los demás, y te sirve para saber cómo dar ayuda y apoyo, para obtenerlos también.
	Protege tu salud, te da la oportunidad de ser feliz al lograrlo, facilita tus resultados al saber por qué esforzarte.

(Tomado del libro "Un proyecto de vida para directivos"; autor: María Elisa Acosta.)

De acuerdo con los objetivos expuestos por María Elisa Acosta, se dividen en tres partes importantes que son:

## 1. Objetivos de salud y vida.

Nuestro cuerpo y nuestra mente son una unidad, no podemos tener un cuerpo sano si nuestros pensamientos no lo son y viceversa, no podemos pensar con claridad y realizar trabajos mentales de calidad si nuestro cuerpo está enfermo.

Las preocupaciones que sufrimos intensa y prolongadamente dañan a nuestro organismo al igual que lo hacen nuestras emociones destructivas crónicas. Ni el ejercicio más adecuado ni la alimentación más adecuada logra revitalizar nuestro cuerpo si nos sentimos fracasados, rechazados o con alguna emoción destructiva similar que no sólo impide el buen funcionamiento de nuestro cuerpo, sino también el de nuestros procesos mentales.

Por nuestra salud, nos conviene más ocuparnos que preocuparnos y una de esas ocupaciones es el ejercicio, que revitaliza todo nuestro cuerpo.

Otro punto para ocuparnos de él, es la buena alimentación, el descanso adecuado, los pensamientos y las emociones que favorecen nuestro bienestar y paz interior.

Todo esto es primordial que los llevemos a cabo como los objetivos más importantes para nuestra vida.

## 2. Objetivos familiares.

En este objetivo, podemos contemplar dos aspectos: el de ser pareja y el de ser padre.

El primer aspecto, podríamos considerar como uno de los objetivos centrales de ser pareja la posibilidad de crecer juntos compartiendo y disfrutando ese crecimiento. Esta relación requiere intimidad, que sólo se da cuando logramos ser auténticos. Al enfrentar aquí también la confrontación entre lo que deseamos ser, nuestros sueños, y lo que realmente somos, logramos ser auténticos en el reconocimiento de nuestra propia realidad y en plena aceptación de todo lo que verdaderamente somos. Esta aceptación nos ayuda a ser reconocidos plenamente por nuestra pareja y nos ayuda a disfrutar de la intimidad de la relación.

Cuando pasa lo contrario, es decir, que no somos auténticos y nuestra relación se basa en suposiciones de lo que ambos quisiéramos ser, creamos una distorsión de la realidad interna de cada uno y de la realidad externa en la que vivimos. De

esta manera, eliminamos la posibilidad de comunicación y de relación que apoye nuestro mutuo crecimiento, satisfaga nuestras necesidades reales y nos brinde bienestar y disfrute compartidos.

Por el contrario, dentro de un clima de aceptación mutua de lo que realmente somos, podemos reconocer y aceptar los anhelos, motivaciones, deseos, valores, sueños, limitaciones, necesidades, etc., de ambas partes y de esta forma encontrar un equilibrio satisfactorio.

En el terreno de ser padre, como pareja actualizamos nuestra filosofía y los principios de educación que promuevan el desarrollo de nuestros hijos en su preparación para su propia vida independiente. También contribuimos a satisfacer sus necesidades, establecer límites y estándares de desempeño razonables.

Este objetivo trata de que lleguemos a ser unas personas reales consigo mismos y a parte a ser reales con la persona que compartimos nuestra vida, ya que nuestra pareja comparte todos nuestros triunfos y fracasos en gran parte de nuestra vida.

### 3. Objetivos de carrera de trabajo ó profesionales.

Nuestra carrera laboral está conformada por nuestras características individuales, que interactúan con las de la empresa.

La forma en que desempeñamos nuestras tareas laborales, la orientación que le damos a nuestra carrera de trabajo, la eficiencia con que aprovechamos las oportunidades en la organización para proyectar nuestro crecimiento, dependen principalmente de nuestra auto percepción de quién somos y quién queremos ser.

Por lo general, aprendemos a reconocer nuestras propias capacidades sólo hasta que las ponemos a prueba en los retos en la vida general y del trabajo en particular. Por consiguiente, nuestro trabajo representa una oportunidad extraordinaria para retornos y medirnos, para reconocernos y aceptarnos en nuestra realidad y nuestras posibilidades de realización.

Sin embargo, pocas veces analizamos y reflexionamos sobre nuestra carrera de trabajo para comprender la interacción de estos dos aspectos: las oportunidades de trabajo que podemos detectar y que tomamos para desafiarnos, valorarnos y hacernos crecer; y lo que somos como el conjunto de habilidades, experiencias,



sentimientos, fuerzas, capacidades, gustos, preferencias, valores, etc. Hacer este análisis de manera periódica nos permite detectar las áreas de mayor aportación en beneficio propio y de la organización.

También resulta saludable reconocer que la orientación o actitud vital que damos a nuestra vida (la de motivación de logro o de evitar el fracaso), es la misma orientación que damos a nuestra vida profesional.

En conclusión, podemos decir que el primer objetivo es la base de los demás, ya que estamos cuidando un precioso tesoro que somos nosotros mismos, al que nunca o casi nunca, le damos el tiempo necesario por múltiples ocupaciones que cada persona adquiere, esto trae como consecuencia que no podemos descansar correctamente o que no podamos comer cosas nutritivas o comer a destiempo de nuestros horarios establecidos o simplemente descansar libremente sin preocupaciones.

Esto trae como consecuencia que las presiones y alteraciones adquiridas en el trabajo no sólo lleguen a afectar nuestra propia salud, sino que podemos perjudicar a personas cercanas que queremos como son nuestra pareja e hijos con cambios bruscos de actitud e incluso llegar a la violencia.

Por esta razón, hay que ver la vida de una manera que no afectamos a las personas que queramos y sobre todo que no nos afectemos nosotros mismos.

### **La planeación de los objetivos de calidad.**

De acuerdo con Maria Elisa Acosta, esta planeación requiere de ser creativos para imaginar lo que no es obvio. Sin embargo, el beneficio que obtengamos para proyectar nuestra vida será mayor que el costo de nuestro esfuerzo.

Necesitamos de nuestra creatividad para construir el futuro en nuestra imaginación. Para pronosticarlo tenemos que dedicar parte de nuestro tiempo de hoy a la visión del mañana. Cuando hayamos anticipado esta visión del futuro, será posible decir que contamos con más recursos para hacer que suceda y se vuelva realidad.

Los pasos son los siguientes:

- Inventar y construir nuestra visión del futuro, proyectada en nuestra imaginación.

- Hacer que suceda en realidad:
  - Fijar metas

Establecer claramente hacia donde nos dirigimos.

- Detectar fuerzas

Estas fuerzas pueden ser: nuestras capacidades, habilidades, buenos hábitos, etc.

- Actuales (las que ya tenemos)
- Potenciales (en las que pueden proyectar nuestras fuerzas actuales)
  - Precisar debilidades

Todas las debilidades que nos estorban para seguir desarrollándonos, como: limitaciones, incapacidades, malos hábitos, etc.

- Actuales (las que ya tenemos)
- Potenciales (en las que se pueden convertir nuestras debilidades actuales. También pueden ser fuerzas actuales que al no proyectarlas adecuadamente, para seguir desarrollándolas como fuerzas, se conviertan en debilidades potenciales)
  - Encontrar oportunidades

Todo lo que consideremos una oportunidad para continuar desarrollándonos y lograr nuestras metas más importantes.

- Actuales (las oportunidades que vemos en este momento)
- Potenciales (las que visualizamos que pueden presentarse en el futuro y que podemos aprovechar para nuestro desarrollo)
  - Determinar amenazas

Todo lo que es un peligro para nuestro desarrollo y el logro de nuestros objetivos más importantes.

- Actuales (las amenazas que vemos en este momento)
- Potenciales (las que visualizamos como susceptibles de presentarse en el futuro)

- Seguir planes de acción

Comprometernos con nosotros mismos para llevar acabo todos los objetivos establecidos mejorando nuestra calidad personal.

Es importante hacer un análisis a conciencia de nuestro comportamiento actual y empezar a hacer una planeación de nuestros objetivos, con el único fin de mejorar nosotros mismos y con las personas que nos rodean.

### **Actitudes positivas que generan calidad.**

Para poder tener calidad personal, necesitamos cambiar las actitudes negativas que tengamos, por actitudes positivas. Esto puede cambiar nuestra forma de ver la vida y hacerla más agradable tanto para nosotros mismos como para las personas que me rodean, ya que facilitan nuestro crecimiento y desarrollo para alcanzar los objetivos anteriormente dichos.

Según Maria Elisa Acosta, las actitudes que generan calidad son:

- Receptividad. Interesarme por lo que sucede, registrando lo que pasa dentro de mí y a mí alrededor.
- Apertura. Estar dispuesto a tener nuevas experiencias, a explotar posibilidades a encontrar oportunidades, sin limitarme con mis hábitos, costumbres y pensamientos ya establecidos.
- Tomar riesgos. Aceptar la posibilidad de fracaso y error como parte necesaria y riesgosa de mi crecimiento y del reto constante de lograr mis objetivos.
- Curiosidad. Buscar enfoque y posibilidades para conocer el cómo y para qué de las cosas y los hechos que me interesan.
- Falta de temor. Que el miedo que sentimos todos los seres humanos, no me detengan ni me impida tomar riesgos.
- Gusto por experimentar. Que el deseo de lograr algo sea mayor que el temor de fracasar y fortalezca mi gusto por nuevas experiencias.
- Interés por los demás. Reconocerme en los demás, sintiéndome parte de la humanidad e interesarme en mí y en los otros.

- Responsabilidad. Responder a lo que sucede sintiendo mi compromiso personal por cumplir con lo que a mí me corresponde.
- Comunicación. Interesarme en comunicarme conmigo mismo para conocerme, comprenderme, aceptarme y poder así comunicarme con los demás.
- Colaboración. Desear contribuir a satisfacer también las necesidades de otros.

Maria Elisa Acosta nos comenta que las actitudes que debemos ignorar e incluso, eliminar dentro de nuestra mente son:

- Desconexión emocional. No saber que siento ni que sienten los demás.
- Insensibilidad frente a mis necesidades y las de los demás. No darme cuenta de cuales son mis necesidades, ni las de los demás.
- Incomunicación. No comunicarme conmigo mismo para aclarar quien soy y qué quiero ser y, por lo tanto, imposibilidad de comunicarme con los demás.
- Falta de colaboración. Interesarme por competir con los demás para ganarles, en vez de colaborar con ellos para beneficio mutuo.
- Desconfianza. No sentir confianza hacia los demás para apoyarlos y viceversa.

Si ponemos en marcha un cambio de actitud, podemos decir que mejoraremos nuestra calidad personal, pero si hacemos lo contrario, podemos esperar una vida igual e incluso peor de lo que estábamos, al grado de odiar todo lo que hacemos.

## **6. Bibliografía.**

- Albrecht, Karl; "La excelencia en el servicio"; Editorial Legis; Colombia, 1991.
- Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc; "Administración y calidad"; LIMUSA Noriega editores; México, 1995.
- Crosby, Philip B.; "La organización permanece exitosa"; Editorial McGraw-Hill; México, 1988.
- Colunga, Dávila Carlos; "Administración para la calidad"; Panorama editorial; México, 1995.
- Colunga, Dávila Carlos; "La calidad en el servicio"; Panorama editorial; México, 1995.
- Deming, W. Edwards; "Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1989.
- Desatnick, Robert L.; "Como conservar su clientela"; Editorial Legis, S. A.; Colombia, 1989.
- Fernández Arenas, José Antonio; "El Proceso administrativo"; Editorial DIANA; México, 1991.
- Ishikawa, Kaoru; "¿Qué es control total de la calidad?"; Editorial normal; Colombia, 1986.
- Juran, Joseph M.; "Juran y la planificación de la calidad"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1990.
- Larrea Angulo, Pedro; "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia"; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1991.
- Martín, William B.; "Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo"; Editorial Trillas; México, 1991.
- Meneses, Jiménez Marcela Lucina; "Apuntes de métodos estadísticos de calidad."; derechos reservados, 2002. (sin valor comercial)

- Müller de la Lama, Enrique; "Cultura de la calidad de servicio"; Editorial Trillas; México, 1999.
- Münch Galindo, Lourdes; "Fundamentos de administración"; Editorial Trillas; México, 1997.
- Parra Paz, Erick de la; "La virtud del servicio"; Ediciones fiscales ISEF; México, 1996.
- Peel, Malcom; "El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia"; Ediciones Deusto; España, 1991.
- Reyes Ponce, Agustín; "Administración moderna"; Editorial LIMUSA; México, 1992.
- Rodríguez Chávez, Celia; Antología de "La calidad personal base de todas las demás calidades"; derechos reservados, 2002. (sin valor comercial)
- Shaw, James G.; "El cliente quiere...Calidad"; Editorial Prentice-Hall hispanoamericana, S. A.; México, 1997.
- Viveros, Pérez Jesús Alberto; "Apuntes de principios y modelos de calidad."; derechos reservados, 2002. (sin valor comercial).

**Por: L. A. Julio César Méndez R.**