

CAPÍTULO I. SUSTENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

El desarrollo de los procesos productivos en el contexto de la globalización ocurre en condiciones de una gran competitividad ya que las empresas productoras de bienes y servicios para sobrevivir, habrán de encarar sus procesos productivos en condiciones de poder ofrecer sus productos con mayor calidad y precios competitivos y para que esto sea posible, las empresas grandes y pequeñas requieren de una nueva organización sustentada principalmente en la formación y la capacitación de sus recursos humanos, esto constituye un concepto de retos para cualquier empresa. Entre los mas importantes retos, está la nueva tecnología, la cultura organizacional y la formación de recursos humanos hacia la productividad, cuando **Productividad** significa producir más y con mayor calidad a menos costo. Para que esto sea posible, se requiere la formación de los recursos humanos en forma competitiva y para que un trabajador sea competente en la tarea asignada debe tener conocimientos, actitudes y destrezas técnicas necesarias para el desempeño de sus actividades.

En este trabajo de investigación destacaremos la importancia de las actitudes hacia la productividad, enfocada en una empresa de servicio.

I.1 ACTITUDES.

Ahora bien, que se entiende por actitudes: Disposición de ánimo que se manifiesta exteriormente. El estudio de las actitudes ocupa un lugar preponderante en la Psicología Social, y es que no nacemos con actitudes y tampoco puede atribuirse a la maduración fisiológica. Por lo tanto, las actitudes son adquiridas o aprendidas.

En realidad las actitudes constituyen los procesos o sistemas fundamentales mediante los cuáles el individuo ordena su medio ambiente y su conducta con base en valores.

Cohen (1964) señala: las actitudes siempre son vistas como precursores de la conducta, determinantes de la conducta.

Kretch Crutchfield y Ballachey (1962), mencionan que las actitudes son sistemas perdurables de evaluación positivas o negativas, sentimientos y técnicas de acción a favor o en contra de sentimientos sociales.

Allport (1935) da numerosas definiciones, de las cuales presentamos cinco.

- La **actitud** denota un estado neuropsíquico de disponibilidad para la actividad mental o física.
- Las **actitudes** son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas actuales como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto, se puede definir como “un estado de la mente de un individuo respecto de un valor”.
- **Actitud** . . . es una preparación o disponibilidad para la respuesta.
- La **actitud** es un estado mental o neural de disponibilidad organizado en base a la experiencia y que ejerce influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que aquella se relaciona.
- La **actitud**. . . es un “grado de afecto” a favor o en contra de un objeto o un valor.
- Recientemente Katz (1960) propuso otra definición que ha sido aceptada de manera general.
- La **actitud** es la predisposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún símbolo, objeto o aspecto de este mundo.

. . .Las actitudes incluyen el núcleo afectivo o sensible del agrado o desagrado, y los elementos cognoscitivos o de creencias que describen el efecto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos.

Una actitud es la tendencia a pensar, decidir y actuar de determinada manera bajo ciertas circunstancias. Las actitudes se van conformando por la experiencia afectiva del sujeto y por el horizonte de valores que consciente o inconscientemente norman su vida.

Las actitudes son de gran importancia en la orientación de la persona con respecto a su medio social y físico.

Tener una actitud es estar listo a responder de un modo a un objeto social, también implica que hay una motivación despierta y una acción a emprender para acercarse o para evitar el objeto. Según Rosnow y Robinson 1967, el término actitud "denota la organización de los sentimientos, de las creencias y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado"

Las actitudes sociales son de gran importancia ya que representan un eslabón psicológico entre las capacidades de percibir, de sentir y de emprender a la acción de una persona, al mismo tiempo que ordenan y dan significación a su experiencia constante en su medio social.

Para estructurar las actitudes tradicionalmente se hace una distinción en tres componentes: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el comportamental.

El componente cognoscitivo de una actitud social consiste en las percepciones del individuo, sus creencias y estereotipos (sus ideas, concepción) sobre el objeto.

Como sustituto del componente cognoscitivo se usa comúnmente el término opinión, especialmente cuando la opinión es de importancia con respecto a algún problema.

El componente afectivo, se refiere a los sentimientos de la persona con respecto al objeto.

Puede ser que dos personas manifiesten sentimientos diferentes respecto a un objeto; quizá una puede sentir temor y la otra persona puede tener sentimientos de hostilidad y molestia.

El componente comportamental de las actitudes consiste en la tendencia a actuar o a reaccionar de un cierto modo con respecto al objeto.

En este componente se mide registrando lo que el individuo en realidad hace: (Leon Man. Elemento de Psicología Social. P. 137, 138.)

Una actitud se considera como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada (Fazio 1989, p. 155). Evaluación significa el efecto que despierta las emociones que moviliza el recuerdo emotivo de las experiencias vividas, incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas. Así por ejemplo, las situaciones sociales, las personas y los problemas sociales constituyen objetos actitudinales.

En la fuerza de la asociación influyen tres procesos diferentes si bien, no con la misma intensidad. Si la persona relaciona el objeto con la evaluación por medio de un conocimiento amplio y detallado de las propiedades y características del objeto, nos encontramos ante el proceso cognitivo.

Si la evaluación surge de experiencias intensas de carácter positivo o negativo, con el objeto de la actitud, el proceso es afectivo.

Conductual si la evaluación es gradual, se da gradualmente de la implicación conductual de la persona con el objeto.

Por lo tanto una actitud tiene tres componentes: cognitivo, afectivo y conativo-conductual.

El cognitivo consta de las percepciones de la persona sobre el objeto de la actitud y de la información que tiene sobre él.

El afectivo se compone por lo sentimental que dicho objeto despierta.

El conativo (tendencia , propósito) – conductual, incluye las tendencias, disposiciones e intenciones hacia el objeto, así como las acciones dirigidas hacia él.

Los tres componentes coinciden en que todos ellos son evaluaciones del objeto de la actitud. Conocer una actitud implica conocer con detalle sus tres componentes. Cfr. Morales J. Francisco, Psicología Social, p. 497.

La dimensión emocional, es decir, el capital emocional que complementa el concepto de capital intelectual deberá tomar en cuenta las actitudes de compromiso, lealtad, afecto, estima, arraigo, gusto, el “yo quiero”, además del “yo sé” o del “yo puedo”, y desde luego a la capacidad de amar del ser humano como energía para transformar al mundo, que no es otra cosa que el **trabajo**. Este capital emocional es el que ha llevado en diferentes sucesos de la historia universal y de la historia de la administración a situaciones sobresalientes, extraordinarias, increíbles y que llevó a Sigmund Freud a señalar que el “hombre sano” es aquel que tiene dos grandes capacidades vitales, la de “amar” y la de “trabajar”.

I.2 Capital emocional.

El concepto prevaleciente de capital intelectual se puede enriquecer con el de capital emocional, que se refiere a la vida afectiva y a las actitudes básicas de integración, lealtad y compromiso en la relación hombre organización productividad. Hablar únicamente de capital intelectual nos remite sólo a las facultades de inteligencia racional que están orientadas a la búsqueda del conocimiento, a la aplicación de éste y a la solución lógica de los problemas.

En los últimos años, importantes autores como Daniel Goleman en su reciente y revolucionario libro *La Inteligencia Emocional* y Frederick Reichheld en su trabajo sobre la lealtad, entre otros, están señalando a la energía emocional, entendida como voluntad, lealtad, compromiso y responsabilidad, como los contenidos humano-afectivos esenciales para la verdadera eficacia y productividad humana.

I.3 Calidad.

La teoría de la calidad tiene historia propia. Philip Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Fergenza y Joseph M. Juran, son probablemente las figuras más importantes en el dominio de la calidad empresarial.

En cuanto a W. Edwards Deming, se le conoce poco en su País, pero en Japón es considerado una celebridad. Fue descubierto en éste país en 1950, cuando acudió a dar varias conferencias sobre Control de Calidad. Un año después, se realizó un concurso nacional sobre mejoramiento de la calidad cuyo ganador recibiría lo que ahora se conoce como el premio Deming. Es uno de los mayores honores del País.

Deming introdujo las técnicas de gestión de la calidad; y que ciertamente los japoneses han sido los alumnos aventajados que han elevado los niveles reales de la calidad a alturas jamás alcanzadas por el promedio de las Empresas Americanas.

El Premio Nacional a la Calidad fue creado por el Congreso de Estados Unidos en 1987, el Premio Nacional Malcolm Baldrige a la Calidad es equivalente al Premio Deming en el Japón, los ganadores recientes incluyeron a Xerox, IBM, Federal Express, la división Cadillac de General Motors y Wallace Co., un fabricante de Tubería en Houston.

Deming ha establecido 14 puntos para administradores de alto nivel que pretenden promover la calidad:

- Planear para el futuro a largo plazo, no para el mes siguiente o el año próximo.
- Jamás sea complaciente acerca de la calidad de su producto.
- Establezca un control estadístico, sobre sus procesos de producción y exija que sus proveedores lo hagan también.
- Trate con el menor número posible de proveedores, desde luego, con los mejores.
- Determine si sus problemas se deben a partes específicas del proceso de producción o si emanan del propio proceso en su conjunto.
- Capacite a sus empleados para que realicen las labores que se les pide desempeñen.
- Acreciente la calidad de sus supervisores de línea.
- "Deseche el temor".
- Anime a los departamentos a trabajar en forma conjunta y estrecha en lugar de concentrarse en distinciones por departamento o por división.
- No pretenda adoptar objetivos numéricos estrictos, incluyendo la tan popular fórmula de "cero defectos".
- Exija a sus empleados que hagan un trabajo de calidad, no sólo que estén en su lugar de 9 a 5.
- Capacite a sus empleados para que comprendan los métodos estadísticos.

- Cuando surja la necesidad, capacite con nuevos conocimientos a sus empleados.
- Responsabilice a los administradores de alto nivel de la implantación de estos principios.

James A.F. Stoner. Edward Freeman. Administración.

Se reporta que Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio, integró estas técnicas con las teorías de algunos científicos de la conducta estadounidenses, como Maslow, Mc Gregor y Herzberg y que fue así como nació el círculo de calidad.

Según parece, The Lockheed Missile and Space Company, fue la primera empresa estadounidense en estudiar el naciente enfoque japonés y en ponerlo en práctica en un programa muy extenso. Para el año 1985, se calculaba que más del 90 por ciento de las compañías de Fortune 500 estaban utilizando los círculos de calidad, incluyendo empresas Honeywell, Digital Equipment, TRW y Westinghouse.

El punto de partida es el Control de la Calidad. Durante muchos años, el "Manual de Control de Calidad" de Jurán, editado por primera vez en 1951 y reeditado en diversos idiomas e innumerables ocasiones, fue el libro sagrado de un nuevo movimiento. En ese entonces, a Jurán se le reconocía como una especie de "apóstol de la calidad", porque fue quien sistematizó los conceptos y técnicas desarrolladas de ese tiempo.

La preocupación de la falta de calidad de los productos era causa de elevados costos y por lo tanto era conveniente evitarlos. Sin embargo tomar medidas necesarias al respecto como: inspecciones, clasificaciones, muestreos, etc., originaban nuevos costos.

Siempre que éstos no excedieran a los primeros, resultaba aconsejable llevar a cabo programas tendientes a reducir el número de fallos.

Desde el punto de vista operativo, la idea central consistía en "controlar la calidad". Desde el mundo de las técnicas de la cibernética, el concepto de control aportaba un enfoque de autorregulación y autocorrección adecuado para asegurar unos determinantes niveles de calidad. De esta manera la calidad quedaba sometida a la disciplina mecánica de todo sistema cibernético*: un órgano técnico fija los estándares de calidad, el órgano ejecutante realiza la fabricación, un órgano de información mide los atributos reales de lo fabricado y evidencia las desviaciones originadas; un órgano decisor toma las medidas pertinentes sobre el proceso ó sobre los inputs del mismo.

*Cibernética: ciencia que estudia los mecanismos automáticos de comunicación y de control de los seres vivos y de las máquinas.

Modelo cibernético de control de calidad

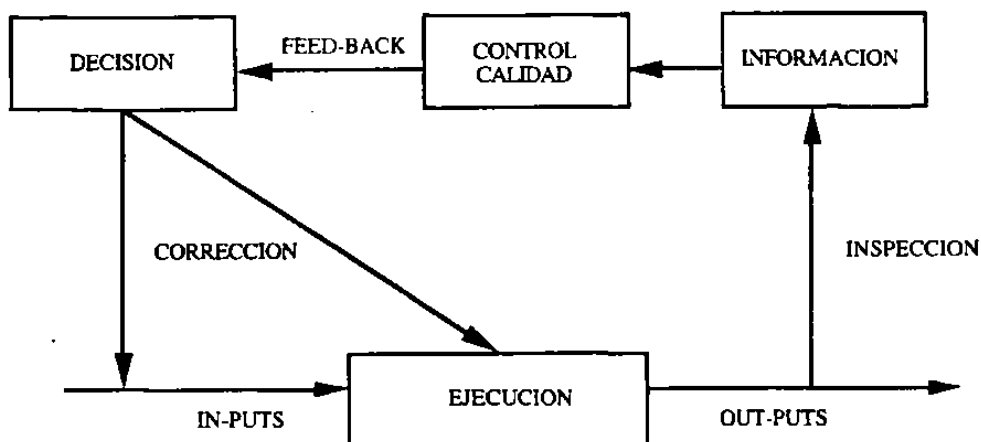


Figura tomada del libro de texto: "Calidad de servicio", de Pedro Larrea.

La tarea de la calidad ya es complicada porque no siempre se fabrica sobre pedido sino que se basa en las necesidades o requerimientos del mercado donde los deseos del cliente tiende a mostrar una naturaleza subjetiva y cambiante.

La primera dificultad ha consistido en distinguir entre **calidad teórica** y **calidad técnica**.

La **calidad teórica** es la calidad de diseño o calidad de proyecto: es la adecuación de las funciones y características concebidas o diseñadas para un producto a las exigencias del mercado.

La **calidad técnica** llamada también calidad de conformidad es la adecuación de las características del producto fabricado a las características de la configuración o diseño.

Jurán de manera sencilla ha definido la calidad como la “aptitud para el uso desde el punto de vista del cliente”. Donde hablar de calidad, es hablar de obtención para cada una de las características físicas, funcionales o estéticas de un producto de un determinado nivel adecuado a los requerimientos del mercado.

1.3.1 Proyectos de Calidad de Vida.

El término “Calidad de vida” en el trabajo (CVT) se ha aplicado a una extensa variedad de esfuerzos de mejoramiento de la organización. Como Godman indica los elementos comunes parecen ser un “intento de reestructurar dimensiones múltiples de la organización” e “instituir un mecanismo que introduce y mantiene los cambios a través del tiempo.

Los aspectos del mecanismo de cambio por lo común son un incremento en la participación de los empleados en las decisiones de su departamento y un incremento en la resolución de problemas entre el sindicato y la gerencia.

En varias plantas de General Motors, los proyectos de CVT han incluido algunas de las características siguientes:

- Participación voluntaria de parte de los empleados.
- Conformidad del sindicato con el proceso y su participación en él.
- Capacitación de los empleados en la resolución de problemas en equipo.

- Empleo de círculos de calidad en donde los empleados discuten los problemas que afectan el desempeño de la planta y el ambiente de trabajo.
- Participación del equipo de trabajo en los pronósticos, la planificación del trabajo y la selección del líder y los miembros del equipo.
- Juntas periódicas de la planta y del equipo para discutir aspectos como calidad, seguridad, pedidos de clientes y programas.
- Fomento del desarrollo de habilidades y de la rotación de trabajos dentro del equipo.
- Capacitación en diversas habilidades.
- Actitud responsiva a las preocupaciones de los empleados.

Aún cuando los aspectos específicos varían de un proyecto de CVT a otro, tanto dentro de una organización determinada como entre varias organizaciones, hay varios aspectos que tienden a ser comunes. Estos aspectos incluyen la participación del sindicato; un enfoque en los equipos de trabajo; sesiones de los equipos de trabajo para la resolución de problemas, en las cuales la agenda puede incluir problemas de productividad, calidad y seguridad; autonomía en la planificación del trabajo; disponibilidad de capacitación en habilidades, y una actitud responsiva creciente de los supervisores hacia los empleados,

Calidad total es un concepto creado por el norteamericano Deming. Pero la primera aproximación del concepto de calidad total se debe a Armand Feigenbaum, que en 1956 comenzó hablando de Control Total de la Calidad.

La CT* (o TQM = total quality management) se ha convertido en el mundo empresarial occidental en una idea – fuerza capaz de movilizar multitud de esfuerzos en pos de una superior calidad.

* En lo sucesivo cuando aparezcan las siglas CT, se refiere al concepto de Calidad Total.

Unas veces, la CT se concibe como una actitud intelectual y vital dirigida a remover todas las energías de la empresa en busca de unos niveles excelentes de la respuesta a las necesidades de los clientes. La CT es una “filosofía directiva que implica la participación general del personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, y que pone el énfasis en la satisfacción del cliente y la mejora continua” (Peggy Jo Fulton, director de CT en la Northrop's Aircraft División, Hawthorne).

En el Libro Calidad de Servicio, Stora y Montaigne opinan que la particularidad de totalidad hace referencia a lo siguiente:

- implica a todas las funciones que intervienen en la vida de un producto o de un servicio;
- incluye no solo el producto en sí sino los cuatro elementos del “producto total” o 4P: product, price, place, promotion (producto, precio, canales, promoción):
- se refiere a la totalidad de las fases del ciclo vital de dicho producto o servicio;
- todo el personal debe estar involucrado en el esfuerzo;
- se han de poner en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los fallos;
- debe sistematizarse en todas sus vertientes la multiplicidad de relaciones proveedor-cliente, lo que significa no sólo que deben quedar implicados todos los elementos externos a la empresa (proveedores, distribuidores y clientes), sino que además ha de cuidarse extraordinariamente la atención a los clientes internos de la empresa;
- debe tenerse en cuenta la totalidad de las necesidades de los clientes (tanto las relativas a la calidad en sentido estricto como las que se refieren a precio, plazos, rendimiento del producto, etc.):
- con el objetivo final de la satisfacción total de los clientes, a través de la eliminación de todos los fallos.

En definitiva, el concepto de CT encierra dos rasgos característicos básicos:

- abarca todo aquello que es susceptible de aportar mejoras a la satisfacción del cliente;
- es un proceso dinámico que no tiene fin.

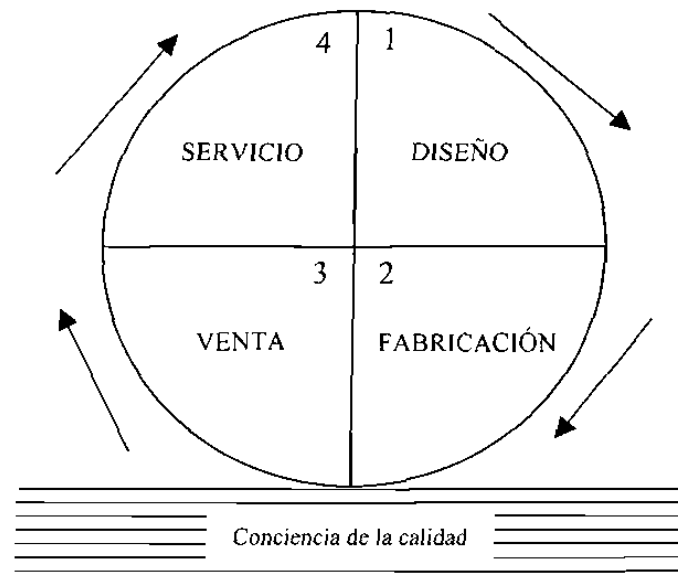
La CT puede englobar todo lo anterior y cualquier otra cosa imaginable. Además que incluye la garantía incondicional de servicio. Donde la empresa garantiza que el cliente quedará satisfecho. Cualquier empleado tiene la autoridad y la responsabilidad plena para cumplir con la garantía prometida.

Si, después de todo, el cliente no quedara satisfecho, es indemnizado, a la vez que se investigan y corrigen las posibles causas del fallo. Timothy W. Firnstahl, fundador y director ejecutivo de Satisfacción Guaranteed Eateries, Inc., en Seattle, y practicante entusiasta en su propio negocio de restauración de las técnicas de garantía incondicional, ha llamado a ésta la “estrategia última” de la empresa, primero porque redefine su última razón de ser y triunfar, y segundo porque subraya la importancia de encontrar las causas últimas de cada fallo detectado.

Firnstahl menciona que, a pesar de todo, nunca se llegará a tener un sistema perfecto. “Siempre existe un método mejor” o “no existe la línea de llegada”, son expresiones muy repetidas por los directivos. Donde la Calidad no parece tener línea de meta y la empresa se embarca a un viaje interminable hacia la calidad, ofreciendo de manera progresiva proyectos sucesivos de mejora, que nos acerquen cada vez más al “desideratum” final. (El término japonés “kaizen”, ampliamente popularizado en la literatura especializada, expresa esta idea capital de “mejora continua”).

Para visualizar con más plasticidad el carácter dinámico de la calidad, Deming imagina una rueda (compuesta por diseño, fabricación, venta y servicio) rodando

de manera permanente por el suelo de la "consciencia de la calidad". Ver "rueda Deming". Opus cit del Libro de texto Calidad de Servicio, de Pedro Larrea, p. 27 .



Recomendaciones de Deming:

- *¡Hacerlo bien a la primera!*
- El personal es mas feliz haciendo bien las cosas que haciéndolas mal.
- La calidad es un criterio de compra básico.
- Las personas deben recibir una formación adecuada.
- El trabajo en equipo es esencial para el éxito.

Para Álvarez Blanco los cuatro principios básicos de la CT son:

- Satisfacer los requerimientos del cliente.
- Cero error.
- Gestión por prevención.
- Cuantificar el coste de la calidad.

Ishikawa piensa que los principios que deben orientar la CT son:

- Ofrecer productos que satisfagan los requerimientos del cliente.
- Dar prioridad al cliente sobre cualquier otra consideración.
- Entender la calidad en un sentido amplio.
- Definir la calidad en relación con el precio.

Steve Smith, del Quest Quality Consulting, define la CT como una filosofía empresarial y un estilo de dirección que orienta y guía la totalidad del negocio apoyándose en los siguientes puntos - clave:

- creer en los clientes.
- gestionar los procesos.
- crear responsabilidades.
- buscar mejoras continuas.
- cambiar el estilo de liderazgo.

Y en la Florida Power & Light los principios de la gestión de calidad son:

- La satisfacción del cliente.
- El modelo Planear-Hacer-Controlar-Actuar.
- La dirección basada en hechos.
- El respeto al personal.

La mundialmente conocida consultora "Nolan, Norton & Co.", muestra lo que es y no es la CT. Finalmente, el programa de CT de la Royal Ordnance inglesa y el de Mejora de la Calidad de Philips son ejemplos suficientemente expresivos del ámbito totalizador con que se encaran los problemas de calidad en entornos específicamente industriales.

Qué es la C.T.

Es	No es
<ul style="list-style-type: none"> • Una filosofía de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un programa nuevo.
<ul style="list-style-type: none"> • Una concepción rupturista 	<ul style="list-style-type: none"> • El camino de siempre.
<ul style="list-style-type: none"> • Un enfoque estructurado y orientado a la identificación y solución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuegos de artificio.
<ul style="list-style-type: none"> • Consistente en acciones directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente en slogans.
<ul style="list-style-type: none"> • Liderado por la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de todos.
<ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo.
<ul style="list-style-type: none"> • Soportado por el control estadístico de calidad y otras herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido por el control estadístico de calidad y otras herramientas.
<ul style="list-style-type: none"> • Adoptado por todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegado.

Programa de CT de la Royal Ordnance

Interna	Proveedor
<p>Comprender requerimientos del cliente y usuario final.</p> <p>Controles de proceso para cumplir estándares.</p> <p>Política cero defectos.</p> <p>Hacerlo bien a la primera.</p> <p>Ninguna concesión.</p> <p>Visualizar la calidad.</p> <p>Mejora continua.</p>	<p>Planes y procedimientos de calidad.</p> <p>Política cero defectos.</p> <p>Containerización común.</p> <p>Planes semanales de suministro -JIT.</p> <p>Control de proceso de proveedores.</p> <p>Clasificación visible de proveedores.</p>

I.3.2 Programa de mejora de la calidad en Philips

Mejoras incrementales	Mejoras radicales
Reducción de tiempos. Diseños de fabricación. Ingeniería de valor. Diseños "bien a la primera" Diseños "cero defectos" Diseños reutilizables y modulares.	CAD Simulación y modelización. Diseño asistido mediante sistemas expertos. Nueva tecnología. Materiales avanzados. Procesamiento paralelo. Equipos de trabajo especiales.

Opus cit del Libro de texto Calidad de Servicio, de Pedro Larrea, pp. 27 – 29.

En España existe desde 1961 la Asociación Española para la Calidad, una entidad profesional, independiente y sin ánimo de lucro, cuyo fin es concienciar a la sociedad de que "el camino para mejorar la competitividad de los productos y servicios españoles debe basarse en la aplicación de programas de mejora de la calidad y llegar a la implantación de sistemas de calidad total como forma natural de hacer las cosas".

La administración de la calidad total (conocido como TQM [del inglés, Total-Quality Management], también llamado mejoramiento continuo de la calidad, es una mezcla, composición de cierto número de técnicas y enfoques del mejoramiento de la organización, que contiene el empleo de círculos de calidad, control estadístico del proceso, equipos y grupos comando autodirigidos, y una utilización muy amplia de la participación de los empleados. Gran parte del impulso de la TQM se origina de la creciente conciencia de los ejecutivos estadounidenses de la necesidad crítica de que las corporaciones norteamericanas compitan a una escala mundial. Cada vez es más indiscutible, que es necesario competir con los japoneses, quienes han tenido gran éxito en la administración de la calidad.

La TQM se define por los siguientes aspectos. Esta es una lista basada en las conferencias sobre la calidad total, realizadas en Estados Unidos y en el extranjero por el Consejo de Conferencias, y en un ejemplar especial de Business Week, titulado The Quality Imperative.

Énfasis primordial en los clientes. El desarrollo de una cultura organizacional en la cual los empleados en todos los niveles, incluyendo al Director Ejecutivo, les den un trato superior a las necesidades y expectativas de los clientes.

Empleo operacional cotidiano del concepto de clientes internos. El énfasis en el concepto de que el flujo de trabajo y las interdependencias internas requieren que los miembros de la organización se traten unos a otros como clientes valiosos a través de las línea funcionales, así como dentro de las unidades.

Un énfasis en la medición, utilizando tanto el control estadístico de la calidad como las técnicas de control estadístico de los procesos. El control estadístico de calidad es un método para medir y analizar las desviaciones en los productos fabricados; el control estadístico del proceso es un método para analizar las desviaciones en los procesos de fabricación.

Procesos de comparación (benchmarking) competitivos. Una permanente calificación de los productos y prácticas de la compañía, cotejándola con las mejores empresas del mundo, incluyendo otras organizaciones en otros sectores industriales.

Búsqueda permanente de las fuentes de defectos, con la meta de eliminarlas por completo. Los japoneses llaman a esto Kaizen.

Administración de participación. Incluye delegación y participación amplia, capacitación, y un estilo de liderazgo de apoyo.

Énfasis en los equipos y en el trabajo de equipo. Regularmente incluye equipos autodirigidos. También se utilizan ampliamente los grupos comando interfuncionales y de múltiples niveles.

Un énfasis preferente en la capacitación continua. Lo que representa aprender formas nuevas y mejores de hacer las cosas, y adquirir nuevas habilidades. En muchas organizaciones, se refuerza por medio de cambios en el sistema de recompensas, por ejemplo, con la introducción de un salario basado en las habilidades, o en los conocimientos.

Apoyo de la alta gerencia sobre una base continua. Esto requiere una vista a largo plazo y un compromiso también a largo plazo de parte de la alta gerencia.

Alguna de las explicaciones de la administración de la calidad total se ha empleado expresamente en todo tipo de organizaciones, por ejemplo en electrónica, semiconductores, metales básicos, productos químicos, automóviles, desarrollo de software, ferrocarriles, aerolíneas, seguros y ventas al menudeo. Se han incluido organizaciones tan desiguales como hospitales y portaviones de la marina de Estados Unidos.

Las compañías que tratan de poner en práctica la TQM tienen problemas que son comunes en muchos esfuerzos de mejoramiento de la organización que necesitan un cambio importante en la cultura de la organización. Un ejemplo que se maneja es la resistencia inicial del sindicato, como la que experimentó Inland Steel Bar Company, específicamente cuando hay una larga historia de relaciones de adversario. Un ejemplo más, cuando los gerentes de primera línea y a nivel medio se pueden sentir amenazados por la necesidad de delegar una extensa responsabilidad en los equipos autodirigidos y/o en los grupos comando, y se pueden resistir a la idea de cambiar a un rol que es más de capacitador y de

apoyo. Además, es importante el subsanar la organización, mediante una estrategia adecuada.

A pesar de los numerosos esfuerzos de la TQM no se ha tenido el éxito esperado debido a los problemas antes mencionados , sin embargo muchas compañías han alcanzado un éxito considerable. A petición del Congreso, la Oficina General de Contabilidad de Estados Unidos evaluó el impacto de los programas de TQM en compañías elegidas entre las aspirantes con mayor puntuación al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. Este premio se instituyó bajo una ley nombrada en honor de un ex secretario de comercio, y está diseñado para dar reconocimiento a las compañías que han puesto en práctica con éxito los sistemas de calidad total.

La OGC* reportó que las compañías que han adoptado las prácticas de administración de la calidad han obtenido un mejoramiento general en el desempeño corporativo. Casi en todos los casos, las compañías lograron mejores relaciones entre los empleados, mayor productividad, mayor satisfacción de los clientes, una creciente participación de mercado, y mayores utilidades.

La OGC reveló también que la TQM es aplicada tanto para las pequeñas compañías como para las grandes. También declaró que es necesario dar el tiempo suficiente para que aparezcan los beneficios -en promedio, las compañías requieren dos años y medio para mejorar su desempeño. Por lo que, la TQM requiere de una perspectiva a largo plazo; y también un proceso continuo a largo plazo.

En un estudio que realizó tanto la TQM como los programas de participación de los empleados, Lawler, Mohrman y Ledford descubrieron que se lograba mayor éxito cuando las organizaciones perseguían simultáneamente ambos. Últiman:

* En lo sucesivo cuando aparezcan las siglas OGC se refiere a Oficina General de Contabilidad de Estados Unidos.

La calidad total quizá ha proporcionado a los negocios el enfoque del cual carecían algunos de los primeros programas que incluyen a los empleados. Un buen dato es que, en su mayor parte, las prácticas utilizadas en la administración de la calidad total y en la participación de los empleados parecen sumados. La utilización de las prácticas de calidad total parece impulsar el impacto de la participación de los empleados, específicamente en los resultados de los negocios. Esto se logra con más certeza si la participación de los empleados y la calidad total se manejan de manera adjunta, que si se manejan como programas separados.

La importancia en las aplicaciones exitosas para la creación de una cultura organizacional que brinda una extensa participación, al énfasis en los equipos y el trabajo en equipo, la cooperación entre equipos y unidades, la generación de datos válidos, y el aprendizaje continuo, la TQM parece ser coherente con los enfoques y valores del desarrollo organizacional. Dan Ciampa menciona que un aspecto primordial de la TQM se deriva del desarrollo organizacional:

El lado humano de la calidad total es descendiente directo del Desarrollo Organizacional. Ciertamente para entender verdaderamente la CT y poder convertirla en realidad, se debe ser experto en crear el cambio en el lado humano de la ecuación de la excelencia organizacional. Los valores en los cuales se basa el desarrollo organizacional, su dedicación al aprendizaje humano, sus elementos de educación para adultos y de desarrollo gerencial, son todos partes necesarias de un verdadero esfuerzo exitoso de CT.

I.3.3. CALIDAD EN EL SERVICIO.

Que es la Calidad de Servicio desde la aparición de la necesidad económica hasta la satisfacción del cliente (y eventualmente su respuesta de compra). Queda por señalar a que servicio nos referimos.

Las definiciones más frecuentes del término servicio son:

- Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
- Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles. Se trata, por tanto, de un paquete de prestaciones (tangibles e intangibles) en el que predominan las segundas.
- Servicio como prestación principal. En el supuesto anterior, se trataría de la prestación que constituye la razón de ser de la solución que se propone para la satisfacción de la necesidad del cliente.
- Servicio como prestaciones accesorias. En el mismo supuesto comentado, el servicio es ahora el conjunto de prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.
- Servicio post-venta. Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes. Es una actividad propia del sector industrial.
- Servicio = Atención de las reclamaciones de los clientes.
- Servicio = Recepción de pedidos de la empresa.
- Servicios = Actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico.

El siguiente Panel explica las relaciones conceptuales existentes entre las cuatro primeras definiciones del término "servicio". Peel menciona sobre el término servicios: "las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente" o la aportada por Tucker "todas las actividades que unen a una organización con sus clientes".

Conceptos de servicio


Bien (género)	Bien (especies)	Paquete de prestaciones Integrantes del bien
- S ₁ -	Producto (predominio tangibles)	Producto – base
		Servicios secundarios - (S ₄) -
	Servicio (predominio intangibles)	Servicio – base - (S ₃) -
		Servicio secundarios - (S ₄) -

El servicio que nos interesa es el de "calidad de servicio" es el definido como S₄: *el servicio como conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o un servicio (S₃).*

M. Peel concreta como "las actividades secundarias que ejecuta una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales".

Normann aporta el ejemplo del vuelo de pasajeros en una compañía aérea, para ilustrar el concepto y apoyar la definición . El conjunto del servicio (S₂) consta de un servicio nuclear (S₃) consistente en trasladar a los pasajeros en avión desde A hasta B y en una serie de prestaciones periféricas (S₄) cuyo conjunto llamamos servicio: la reserva, la facturación, la atención en vuelo, la limpieza, comodidad, etc. La prestación básica consiste en volar, hacerlo en avión, entre las ciudades convenidas y a la hora programada. El resto de prestaciones es el servicio.

Ejemplo de servicio (Norman)
Reserva del pasaje

<p>Registro en la oficina de recepción.</p> <p>Recogida y facturación del equipaje.</p> <p>Información</p> <p align="right">S₂</p>	<div align="center">  <p>Viaje en avión desde A hasta B</p> </div> <p>Servicio en vuelo</p> <p align="right">S₃</p>	<p>Limpieza y esmero hasta en el último detalle.</p> <p>Atención constante por parte del personal de la compañía aérea.</p> <p>Comodidad</p> <p align="right">S₄</p>
---	---	---

Aaker aporta un ejemplo más sencillo. Cuando se requiere utilizar los servicios de un hotel (S₂), lo que esencialmente se busca es obtener una habitación limpia y confortable para descansar, asearse y, ocasionalmente, permanecer en ella (S₃). Si el hotel otorga, además, de piscina, un excelente restaurant, una atención especial de todo el personal, etc., estará ofreciendo a sus clientes un paquete de prestaciones adicionales (S₄) que cada uno valorará en distinta manera.

Otro ejemplo de prestaciones básicas es la Banca (el depósito y el crédito) que dadas las circunstancias acogen un número creciente de servicios complementarios (o servicio en sentido estricto), como son: la domiciliación de recibos, la tarjeta de crédito o los cheques de viaje.

Larry Horner, Presidente de KPMG Peat Marwick, ha escrito que un servicio profesional de calidad involucra: a) calidad técnica (es decir, profesionalidad, know-how, respuestas adecuadas a los problemas de los clientes), y b) calidad de servicio (es decir, la manera en que se entrega la calidad técnica).

Existen gran multitud de ejemplos: el producto que es entregado por el comerciante y como éste atiende; el diagnóstico o la intervención quirúrgica de un médico y la forma de tratar al paciente, la inexactitud de información, la sobresaturación de los quirófanos o la falta de aseo en las habitaciones; la conclusión favorable de un expediente de pensión por incapacidad y la acumulación de papeleos, burocracia, retrasos, ventanillas, etc.

Los casos antes descritos tienen algo semejante: el cliente descubre como valioso, después de la prestación básica (que es la esencial esperada), un componente adicional consistente:

- o bien en prestaciones añadidas a la principal,
- o bien en el modo de entrega de la prestación principal,
- o bien en una combinación de las dos circunstancias anteriores.

En el primer punto, el producto/servicio final enriquecido cuantitativamente (la piscina del hotel o el servicio de bebida a bordo del avión). En el segundo, el más atractivo gana en superioridad la forma de entrega de la prestación principal (la capacidad de escucha de un abogado, la inexistencia de colas en una oficina bancaria, la amabilidad de un funcionario público o la precisión y prontitud burocráticas relativas a un envío de productos).

En los servicios caracterizados por el alto contacto y la personalización de su contenido, el cliente no quiere solamente una solución "a la medida"; desea, además, información, asesoramiento, apoyo e involucración por parte del proveedor. Anhela ver resuelto el qué de su problema, pero desea que el *como* del proceso de resolución sea igualmente satisfactorio. Ciertamente, en las empresas de servicios profesionales el cliente quiere encontrar un nivel apropiado de conocimiento de su negocio, comprensión del problema, comunicación, personal comprometido con el proyecto, cumplimiento de plazos, consejos generales, puesta al día de metodologías de gestión, etc.

En otros servicios más automatizados y estandarizados, se espera no sólo la solución prometida, sino también precisión, puntualidad y ausencia de errores. En los dos casos anteriores se desea encontrar cuestiones complementarias a la prestación del producto/servicio principal (tales como el contacto personal, las comunicaciones telefónicas y postales, el entorno físico, el tratamiento de las reclamaciones o la tarea de la relación post-venta con el cliente hasta el momento en que se desprende definitivamente del producto o se consume el servicio) son importantes para la obtención de un nivel de servicio adecuado.

Paul Flipo distingue como factores determinantes de la percepción de un buen servicio los diez siguientes:

- fiabilidad (hacer las cosas bien a la primera),
- capacidad de respuesta,
- tangibilidad,
- cortesía,
- competencia,
- seguridad,
- credibilidad,
- accesibilidad,
- comunicación,
- comprensión y conocimiento del cliente.

Parasuraman, Zeithaml y Berry han reducido los puntos anteriores en estos cinco:

- fiabilidad,
- capacidad de respuesta,
- tangibilidad,
- aseguramiento (incluye cortesía, competencia, seguridad y credibilidad),
- empatía (incluye accesibilidad, comunicación y conocimiento del cliente).

Las relaciones entre prestación principal y servicio han sido objeto de numerosos análisis. Entre las conclusiones obtenidas se pueden mencionar:

- El servicio debe girar inevitablemente alrededor de la prestación principal.
- Un servicio de calidad no puede apoyarse de manera permanente en un mal producto o servicio principal. (En un momento determinado puede ser capaz de disminuirlo.)
- En mercados en los que es muy difícil lanzar productos/servicios diferenciados, la diferenciación puede venir dada por la vía del servicio.
- Cuando la prestación principal encuentra dificultades de comprensión y percepción con el cliente, éste tiende a ser impactado por la percepción del servicio.
- La calidad del servicio encuentra más dificultades de control, en general, que la calidad del producto/servicio principal.
- La evidencia empírica confirma que las empresas que más se preocupan por mejorar el nivel de su servicio son también, normalmente, empresas sobresalientes en su nivel de productividad y de calidad técnica (o de la prestación principal).

Después de lo antes visto, la definición que sigue está absuelta de cualquier comentario adicional. La calidad de servicio es "la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal".

Se considera la última década del siglo XX, como la década de la Calidad de Servicio (CS). Lo más importante en las empresas será el servicio. La conciencia de la importancia de la CS se va expandiendo lenta pero irremediamente, ganando cada día nuevos partidarios.

Se reconoce que el servicio "añadido" se está convirtiendo a grandes pasos en el campo de batalla competitivo decisivo de cualquier mercado, hasta el punto de que tanto las empresas manufactureras como las del sector terciario deben lanzarse a una urgente adaptación de la productividad de una producción antigua a una nueva, nueva formación para adaptarse a otra actividad en nuevas empresas de "servicio añadido".

O, como acaban de escribir Chase y Garvin, mencionan que "los fabricantes que prosperen en la próxima generación competirán ofreciendo servicios solidariamente con productos, anticipándose y respondiendo a una amplia serie de necesidades de los clientes". Es cierto, la competitividad se está desplazando desde el cómo fabricar los productos hacia el cómo servir a los clientes antes (I+D, diseño, etc.) y después (venta, marketing, etc.) de la fabricación.

En 1978 el Instituto Gallup llevó a cabo una encuesta entre directivos de 615 empresas acerca de la importancia que aplicaban a 8 factores en los tres años siguientes. Esto se llevó a cabo en 1978 y desde entonces se considero a CS como el factor más importante, fue con mucho la CS. Los directivos de empresas fabricantes de bienes reconocieron que en el futuro tendrá tanta importancia ofrecer un buen servicio a los clientes como fabricar productos de mejor calidad.

Hace mas de una década Richard J. Matteis de City Banck anticipó que no está lejos el día en que en las instituciones bancarias sean tan importantes en los servicios como en el crédito".

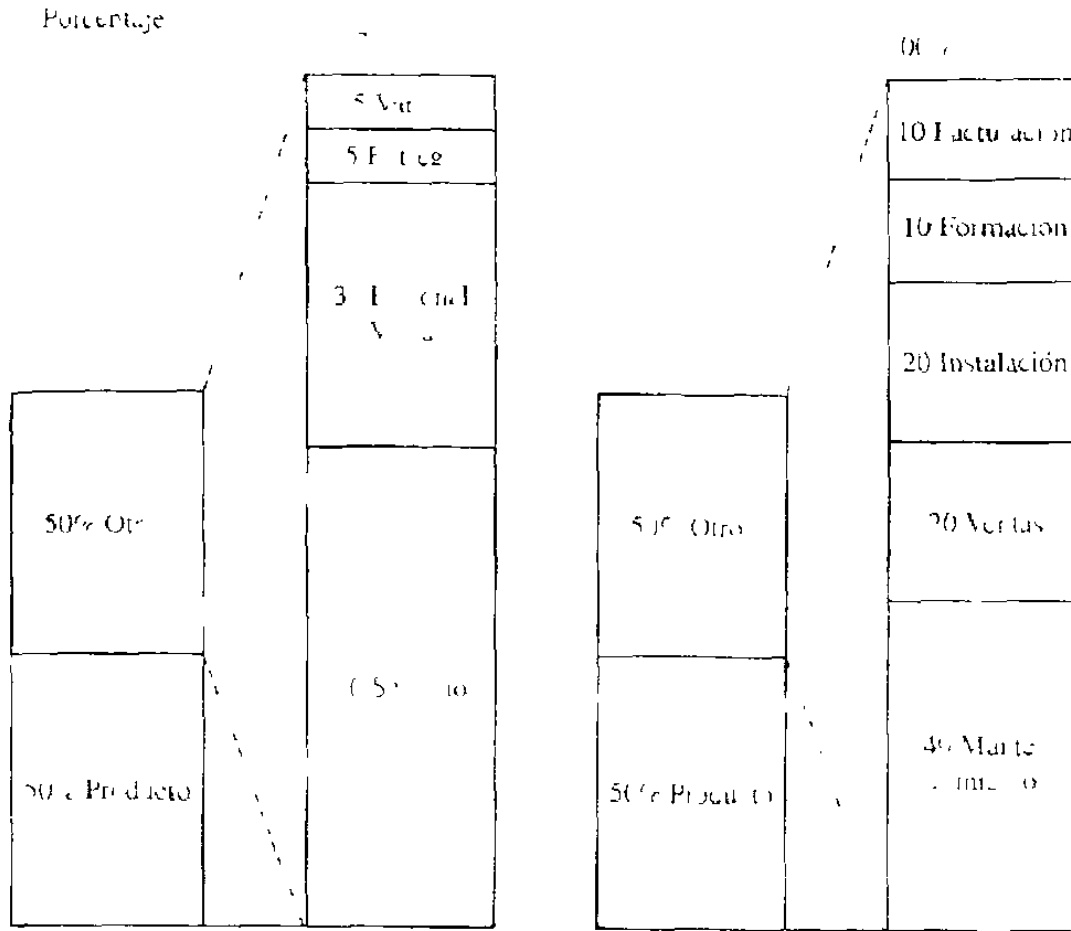
Pero hoy más que nunca se percibe la extraordinaria gravedad del fenómeno. Robert W. Galvin, presidente de Motorola, ha puesto actualmente un ejemplo formidablemente ilustrativo: si todas las empresas americanas decidieran presentarse al Baldrige, con el hecho de prepararse durante unos años

significaría automáticamente aumentar la tasa de crecimiento anual del PNB en medio punto por lo menos.

Sin embargo (y ello es bien conocido en la experiencia particular y profesional de cada uno), de no mantener una dura lucha contra lo urgente para imponer su predominio. De lo contrario, se corre el riesgo de entrar de lleno en el círculo vicioso de la calidad, que el Presidente del BBV, Emilio de Ybarra, ha ilustrado de manera gráfica. La circularidad del proceso viciado y negativo es fácilmente entendible. Dado que nos absorben los problemas del día a día, no podemos dar atención al tema de la calidad. Y como no se aborda este tema, siguen en pie y sin solución los problemas de siempre y de todos los días. La ruptura del círculo resulta innegable: Atacamos el problema de la calidad para que solucionen los demás problemas.

En el artículo ya mencionado "Cómo no satisfacer a los clientes", Finkelman y Golan, consultores de Mckinsey desde su experiencia aportan nuevos elementos cuantitativos que ayudan a medir la dimensión del problema. Los gráficos resumen sus principales conclusiones: El 68% de la pérdida de clientes en las empresas industriales se debe a la "indiferencia de la empresa". El 59% de las compras hechas a empresas de servicios se debe a la "satisfacción anterior", y el 44% a la "calidad de servicio". El 36% de los cambios de banco tienen como causa el "mal servicio". Tanto en el sector de bienes de consumo duradero como de equipos industriales el 50% de la importancia de los factores de satisfacción es ajeno al producto; y en el primero de ellos el 30% de dicha importancia es atribuida al servicio.

Importancia relativa de los factores de satisfacción al cliente.



Gráfica extraída del libro Calidad de Servicio. Pedro Larrea

Cada vez mas empresarios se han dado cuenta de la profundización en la toma de conciencia empresarial sobre la importancia del servicio, de donde seguirá creciendo continuamente, se espera que vendedores y compradores se formen acerca de este concepto. En el pasado, el vendedor se limitaba a entregar un producto a su cliente y el nivel de servicio era más bien modesto. En la actualidad, se tiende a entregar lo que Levitt ha llamado un producto "aumentado" y el nivel de servicio es importante. En el futuro el producto habrá trascendido los límites aparentemente amplios de la entrega actual y el servicio será vital.

Percepción del valor de los productos.

Categoría	Pasado	Presente	Futuro
Obrero	Producto	Producto aumentado	Contratos por sistemas
Venta	Unidad	Sistema	Sistema a lo largo del tiempo
Valor	Vewntajas de las carac. del producto	Ventajas tecnológicas	Ventajas del sistema
Tiempo de realización.	Corto	Largo	Muy largo
Servicios	Modestos	Importantes	Vitales
Radio de envío	Local	Nacional	Mundial
Frecuencia de envíos	Un único valor	Envíos frecuentes	Envíos continuados
Estrategia	Ventas	marketing	Relaciones

Tanto si se trata de un bien tangible como de uno intangible, se utiliza la denominación de producto como la culminación de cuatro estadios sucesivos:

- el producto genérico, es, la prestación estandarizada propia del negocio en cuestión (en grandes almacenes, la venta de toda clase de artículos para el consumidor);
- el producto esperado, es, la oferta adecuada al nivel de expectativas concebido por el comprador (las condiciones de calidad, moda, gama, precio, etc. propias de unos grandes almacenes de prestigio);
- el producto aumentado, es decir, el producto básico enriquecido de multitud de servicios adicionales o complementarios que lo hacen más atractivo (la profesionalidad del vendedor, la facilidad de acceso, la facultad de devolución del artículo, la entrega a domicilio, etc.);
- el producto potencial, es decir, el ensanchamiento generoso e imaginativo de las posibilidades anteriores hasta un punto en que las

adiciones cuantitativas dan paso a una nueva realidad, cualitativamente distinta, que transforma las relaciones comerciales en unas relaciones vitalicias de amistad.

Desde este planteamiento, la relación final proveedor-cliente deberá contener las características antes mencionadas: será continuada, de muy larga duración, situada en un escenario de operaciones mundial y materializada en una estructura de integración de las capacidades del proveedor en el sistema económico-productivo del comprador (y al revés).

En definitiva, el servicio será un factor definitivo en un proyecto estratégico de esta magnitud. Y aunque sea difícil controlar los elementos intangibles, sostener un mismo nivel de tensión en los "momentos de la verdad", garantizar la calidad que depende exclusivamente del comportamiento de las personas, o medir la satisfacción de los clientes, todas las empresas -cualquiera que sea el sector al que pertenezcan- deberán incluir en sus reflexiones, análisis y planteamientos estratégicos la calidad de servicio, otorgándole un rol destacado.

Para Albrecht y Zemke desarrollar una estrategia de servicio posee tres ventajas básicas:

1. Permite posicionar con mayor eficacia el producto o servicio principal en la mente del cliente.
2. Aporta una directriz operativa de gran precisión a la totalidad de la organización.
3. Subraya para los empleados de primera línea los aspectos que realmente tienen importancia en el desarrollo de su trabajo y lo que la Dirección espera de ellos.

A ello puede añadirse que orienta la toma de decisiones generalizada (como ya consiguiera Carlzon en SAS), homogeniza comportamientos, facilita la creación de una cultura empresarial (una cultura de servicio, obviamente), propicia el dinamismo y la comunicación, etc.

Está claro que la productividad de una empresa dependerá en gran medida de la forma como los trabajadores asuman una posición pro activa respecto a la operativización de los elementos antes descritos en torno a la calidad, al concepto de servicio y con una actitud positiva, en esto jugará un papel relevante la política que la propia empresa desarrollo en materia de forma y capacitación de recursos humanos, donde será de gran importancia para que la empresa tenga permanencia en el mercado y poder enfrentar los retos del medio, con personal con habilidades, actitudes y aptitudes basadas en los conocimientos. Para poder ofrecer calidad en el servicio y llegar a ser una empresa competitiva.

I.4 COMPETITIVIDAD.

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

La globalización económica y la apertura comercial que generan en el mundo presente una competitividad cada vez mayor, obligan a las empresas a una verdadera orientación al mercado y respuesta al cliente. Los conceptos de "calidad y servicio al cliente" son un binomio que se encuentra en la mayoría de los valores organizacionales y de la cultura de trabajo de empresas de avanzada, o bien de empresas modernas que han aceptado el reto de sobrevivir. Pero todavía más, las organizaciones llamadas de "clase mundial" tienen como principal preocupación la de responder al mercado y al cliente con alta calidad, precio competitivo y una filosofía empresarial basada principalmente en el valor de calidad.

Dentro de este contexto, cabe señalar que la calidad como filosofía de empresa, se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral (calidad total), es decir, a una cultura de excelencia en la acción de todas las actividades de la empresa. Calidad en el producto, calidad en el servicio, calidad en las actitudes, calidad en las relaciones humanas, calidad en la responsabilidad social y, en síntesis, calidad como cultura organizacional, es el reto de las empresas del futuro.

Cuando la competencia frente a otros se pretende ejercer sin competencia en sí, fácilmente distorsiona la intención y los valores, y se prescinde de todo código ético.

Hemos querido dejar claro este contenido ético del concepto de competitividad para dejar atrás la idea incorrecta e insana de la feroz lucha de mercados y economías en las que el modelo no es ganar-ganar. Insistimos, la competitividad resulta ser una manera de actuar, pensar y hacer dentro de una cultura organizacional en la que la visión, misión y valores de toda empresa, negocio u organización, sea en beneficio del hombre y de la sociedad, es decir, como contribución al bien común.

Al penetrar en la verdadera esencia de la organización, se concluye que ésta no es un artificio mecánico ni un sistema impersonal, sino un hecho humano con sentido social. Organizar es unir a una pluralidad de seres humanos a la manera humana, esto es, unificando sus inteligencias en la comprensión de una finalidad común que todos han de alcanzar; unificando sus voluntades en el deseo de realizar la finalidad propuesta y coordinando sus actos para llegar juntos a la misma meta. Y si se han de aplicar o usar métodos o procedimientos técnicos, éstos también han de ser adecuados a lo verdaderamente humano. *La organización deberá reflejar los atributos de la persona humana y la naturaleza de la vida social: la organización auténtica tiene que ser plenamente consciente, voluntaria, libre, responsable y orientada al bienestar de quienes en ella participan.*

Peter Drucker lo ha expuesto varias veces en sus libros:

"La administración es la función central de la sociedad moderna. Todas las instituciones tienen responsabilidad por la calidad de vida del ser humano. Existen técnicas de administración, pero administrar es también un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados. Sólo hay países subadministrados."

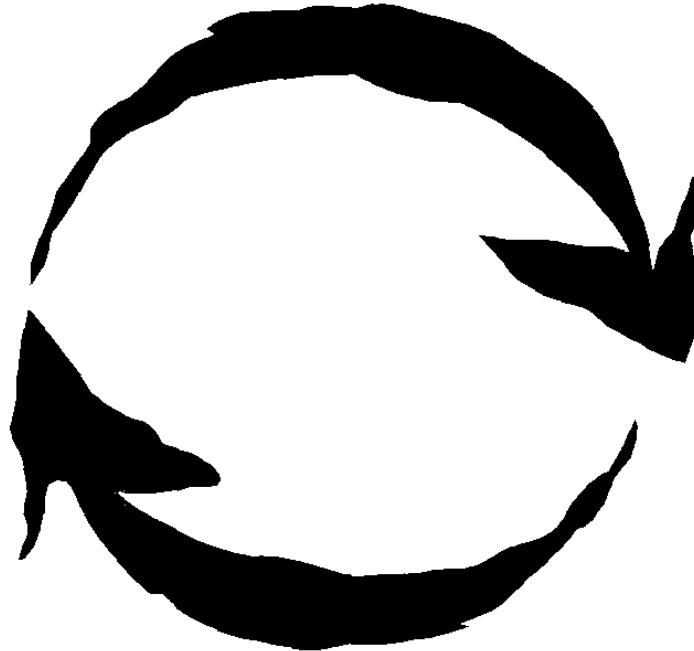
Las organizaciones que se preocupan por la optimización de su capital intelectual, lo hacen para satisfacer las necesidades del cliente y de esa manera mantenerse en el mercado, ser más competitivos y crecer y desarrollarse estratégica e integralmente.

El capital intelectual es un concepto relativamente reciente que le está dando una importancia y jerarquía mayor al conocimiento humano en términos de capacidad, de "know how" o bien de cualquier manifestación del saber aplicado para el logro de óptimos resultados en el quehacer empresarial.

En su concepto original, el capital intelectual es el cúmulo, el inventario o la suma de conocimientos expresados sobre todo en tres grandes dimensiones:

1. La tecnológica, referida a patentes, procesos, productos y servicios.
2. La de información, que comprende el conocimiento del entorno, de los clientes, de los proveedores, de la competencia, y que está enmarcada en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.
3. La de habilidades humano-administrativas, que integra la dinámica de los procesos humanos, de los cuales los más importantes son:
 - La comunicación
 - La integración o el trabajo en equipo
 - La capacitación y el desarrollo personal
 - La motivación
 - La creatividad e innovación
 - La toma de decisiones y solución de problemas
 - El liderazgo

La dinámica y el desarrollo empresarial de los últimos años han demostrado que existe una correlación directa entre capital intelectual y una mayor competitividad organizacional y satisfacción del cliente.



Capital intelectual

Orientación al mercado,
calidad y servicio al cliente

Thomas Stewart afirma que cada compañía depende del conocimiento (patentes, procesos, habilidades, tecnologías, información acerca de los clientes y proveedores, así como de la experiencia acumulada). Todo este conocimiento junto es su capital intelectual, en otras palabras, es la suma de lo que saben todos en la compañía, lo cual le da a la empresa una ventaja competitiva.

Ante mercados turbulentos y de rápido movimiento, hoy en día ser competitivo significa ser más inteligente.

Por su parte, John Seely, jefe del Centro de Investigación de Palo Alto de Xerox, demostró que la investigación corporativa sobre la educación y capacitación de los trabajadores tiene un potencial superior que la investigación tradicional en el desarrollo de nuevos productos. En este centro de desarrollo se inventó el mouse de las computadoras, pero fue la gente de Apple quien tuvo la capacidad y la inteligencia para comercializarlo.

La filosofía de Sony, a propósito del capital intelectual, se sintetiza en la siguiente frase: "*Información es todo lo que somos*". Recuérdese que Alvin Toffler en su libro *El cambio del poder* señala: "El poder del conocimiento y de la información, así como los modelos educativos son el fundamento para enfrentar el futuro.

Los grandes retos del capital intelectual y de la competitividad de las empresas se pueden agrupar en las seis dimensiones siguientes:

1. Educación integral.

Debe convertirse en una prioridad estratégica referida a todos los modelos de aprendizaje: adiestramiento, capacitación, desarrollo, formación y entrenamiento. La educación integral es asimismo fundamento de la cultura organizacional, Peter Senge en su libro *La quinta disciplina*, en el que califica como "organización que aprende" a aquella que tiene la capacidad, y se da a la tarea de crear y mantener sistemas de aprendizaje y cambio a partir de modelos educativos en los que todos participan y en los que la inteligencia individual y grupal es potencializada y encauzada hacia el logro de resultados.

2. Cultura organizacional y valores.

Esta comprende las actitudes de lealtad y compromiso, así como la definición clara de la visión, misión y valores de la empresa. La administración del futuro deberá tener buen cuidado de crear una

cultura laboral que promueva tres grandes lealtades en toda empresa, la de su persona, la de sus clientes y la de sus proveedores. Selección, arraigo y planeación de carrera del personal.

3. Selección, arraigo y planeación de carrera del personal.

Sin duda la calidad de productos y servicios está basada en la calidad del personal de una organización y esta calidad se identifica desde el proceso de reclutamiento y selección. Competencia y experiencia en el puesto de trabajo, logros, lealtad, intereses, valores, salud mental y emocional.

4. Empowerment.

Comprende la delegación, la automotivación, el desarrollo integral y la creatividad del personal a todos los niveles. En este sentido la búsqueda de estrategias y modelos de mayor participación del personal en los procesos de creatividad, innovación y toma de decisiones. El empowerment significa también integrar a la organización con base en grupos autodirigidos, organizaciones moleculares y grupos que se autopotencializan y tienen delegada una importante función.

El tradicional modelo del jefe controlador y los empleados controlados, ya no funciona, es preciso pasar de una mentalidad de mando y control, a un ambiente de responsabilidad, apoyo y delegación.

Los principios generales del nuevo modelo de empowerment son:

- Compartir información con todos.
- Crear autonomía.
- Delegar y capacitar.
- Sustituir la jerarquía por el trabajo de equipo.
- Acabar con los modelos patriarcales autocráticos que originaron la dependencia.

Lograr tener una visión compartida y una actitud de interdependencia.

5. Apertura al mundo.

La apertura al mundo globalizado que implica el conocimiento del entorno, del mercado, de los clientes y del aprendizaje de lo que hacen bien otros (benchmarking). El manejo oportuno y aplicado de la información y la capacidad de respuesta de las organizaciones es uno de los parámetros más importantes de la competitividad de las empresas que pretendan sobrevivir y desarrollarse.

6. Formación de líderes en todos los niveles de la organización.

Es la dimensión más importante, pues de ella depende todo el capital intelectual y la competitividad organizacional; es en realidad la variable independiente de todo proceso productivo. El líder es el creador y sostén de la cultura organizacional orientada a la calidad y el servicio y es él o los líderes, quienes al final de cuentas hacen o no competitivas a las organizaciones.

Reflexiones teóricas y metodológicas en relación a la conceptualización y educación de la competencia profesional desde una perspectiva psicológica sustentada en una concepción histórico – cultural del desarrollo humano. La competencia profesional es considerada como una configuración psicológica compleja construida por el propio sujeto de manera individual e interactuando en su medio social, integra en su estructura y funcionamiento formaciones psicológicas motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente. (Revista cubana de Educación Superior N° 1 / 2002).

La formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social constituye hoy día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea. (UNESCO, 1998).

En la actualidad la sociedad demanda con más fuerza la formación de profesionales no solo de resolver eficientemente los problemas de la práctica profesional sino con un alto desempeño profesional ético con responsabilidad ciudadana que sea capaz de comprometerse con la sociedad, observando valores asociados al desempeño profesional y por consecuencia vinculados a la competencia profesional.

Este proceso de formación se da en las Universidades pasando de una formación tecnocrática a una formación humanista.

El concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral, asociado a las características psicológicas que posibiliten un desempeño superior. McClelland, D. (1973).

Los siguientes autores definen competencia laboral:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo”. Boyatris (1982).

“Una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo definido en términos de criterios. Spencer y Spencer (1993;9).

“Una dimensión de conductos abiertos y manifiestos que le permitan a una persona rendir eficientemente” Wordruffe (1993).

Vargas, J. (2001) en su artículo "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización".

Destaca las siguientes definiciones desde una perspectiva psicológica, que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Según Mertens; la formación de la competencia laboral en el enfoque estructural, requiere de la aplicación de los atributos personales (conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes) para lograr un desempeño efectivo, de esta forma la competencia se constituye en una capacidad real cuando las condiciones del proceso formativo exigen al sujeto lograr un resultado destacado en función de las necesidades de la empresa.

En el enfoque dinámico Mertens menciona que formar en competencias significa, preparar para la competitividad, "la empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir con un desempeño mínimo aceptado, sino por tener la capacidad de destacarse en el medio".

Este enfoque exige una concepción de competencia mas vinculada al funcionamiento profesional de la persona perseverancia, flexibilidad, autonomía, responsabilidad, que la sola enumeración de cualidades o atributos (aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades) que la hacen apta para un eficiente desempeño.

La necesidad de entender la complejidad de la competencia en el orden estructural en el que se incluyen componentes no solo cognitivos sino también motivacionales y personológicos es también destacada por otros autores institucionales.

Lawshe y Balma (1966), plantea que la competencia comprende tres aspectos: la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real para llevarlo a cabo y la disposición (motivación o interés) para realizarlo.