

INTRODUCCIÓN

ABSTRACT: En este trabajo se plantea el objetivo de la investigación bibliográfica y de campo. Así como se define el problema de la falta de una cultura de calidad teniendo como hipótesis la divulgación estructurada de la calidad a cada uno de los empleados de las empresas, citando mecanismos para la adopción implementación de las normas de calidad internacionales dentro del marco de TQM e ISO 9000

Según la sociedad americana de calidad define la calidad como el conjunto de características de un producto, o bien podríamos decir que la calidad es adecuada al uso.

En la presente tesis titulada "El Concepto de Calidad Aplicado a las Empresas de Servicios", en el capítulo 1 después de una breve definición de calidad, se abordó el tema de la calidad según las culturas, esto es que si en Francia suele confundirse calidad con lujo, en Alemania la calidad comienza desde la puntualidad y en Japón siempre se trata de tener una calidad total.

¿Quién juzga la calidad aquí? Es normal que el fabricante piensa que calidad es sacar su trabajo a tiempo, o que la buena calidad es la que presentan los artículos duraderos. También en los hospitales suele presentarse la calidad o falta de ella.

En el capítulo 2 titulado la aplicación del concepto de calidad en la organización, como lo menciono en este capítulo es de primordial importancia que la corporación defina adecuadamente sus políticas para llegar a tener calidad en su servicio y productos, por tal motivo, algunas medidas de control de actividades empresariales son la política típica de calidad, no tener conflictos en la organización o resolverlos inmediatamente, tener un departamento de personal capaz, así como un departamento de mantenimiento. La calidad gira alrededor de este departamento, calendarizar la producción así como el marketing y ventas, es importante hacer notar que la fuerza motora de cualquier empresa esta en su departamento de

ingeniería, aquí radica el funcionamiento eficaz en términos de costos, calidad y productividad, por último la distribución de planta.

En el capítulo 3 se aborda más firmemente a las empresas de servicios, defino claramente lo que es una estrategia de servicio, así como el porqué tener dicha estrategia y como replantear la estrategia. Las características especiales de las empresas de servicio y su función comercial.

La estandarización de la calidad en las empresas de servicio se titula el capítulo 4, básicamente aquí se aborda el tema de los estándares de calidad, así como los modelos de actuación, en un caso práctico de la aplicación de la calidad, se da un ejemplo de aplicación de TQM que es la Administración para la Calidad Total en este tema se analiza TQM como proceso de cambio en una empresa. Así como una breve historia de su origen y las fases para su implantación. Para finalizar en este capítulo se comenta los beneficios más objetivos de la estandarización los cuales son: rapidez, facilidad de uso, cambios demográficos, variedad de mercancía, sensibilidad, descuentos, servicios al cliente, alta tecnología y calidad.

En el capítulo 5 se analiza el manual de calidad para servicios como son las normas internacionales, la ISO 9000 dentro de ella está la ISO 9004, la ISO 10011-1, la ISO 10011-2, por último la norma de manejo ambiental, titulada BS7750 la cual prácticamente es el modelo de la ISO 9000.

Se manejaron encuestas en industrias hoteleras y centros comerciales, graficándolas y dando una interpretación de cada una de ellas.

Se consideró necesario la implementación de un Manual de Calidad que sirviera de apoyo en el funcionamiento de una microempresa de servicio, aplicando la Norma Internacional ISO

9001. Sistema de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño /desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta. Este Manual se realizó en la fumigadora Control de Plagas Metropoly de la ciudad de Monterrey.

MARCO TEÓRICO

HISTORIA DE LA CALIDAD

Entre los años 1900 y 1940, el Reino Unido era el país que gozaba de mayor reconocimiento por la calidad de sus productos. La expresión "Made in England" había dado la vuelta al mundo como símbolo y ejemplo de la máxima calidad. La mayor parte de los productos ingleses, desde la plumilla de escribir de acero hasta los trasatlánticos que cada año competían para conquistar la "cinta azul", estaban considerados en todas partes como la cumbre de la perfección y el refinamiento.

En esa misma época entró en escena Alemania, y aunque el "Made in Germany" nunca tuvo la amplitud del "Made in England", en productos industriales, la Alemania de antes de 1940 llegó a ser imbatible.

A partir de 1940 los E.U., empiezan a ascender peldaños en la batalla de la calidad hasta conseguir el liderazgo total, el cual ostentaron hasta 1975. Coincidiendo con la crisis del petróleo se inicia el declive en la calidad de los productos norteamericanos, que empiezan a ceder terreno a otros países, especialmente en algunos productos industriales. Sin embargo, todavía goza del suficiente prestigio para que otros países instalen sus fábricas en Puerto Rico, con el fin de imprimir en sus productos el prestigioso sello de "Made in USA".

Sobre el año 1975 los japoneses parecen plenamente decididos a tomar el relevo en la carrera por la calidad. Tras muchos años de preparación, durante los cuales estudian detenidamente los riesgos y oportunidades de la exportación, deciden introducirse de forma programada y paulatina en mercados cada vez más lejanos y difíciles, hasta conseguir presentarse con éxito al examen decisivo de los primeros mercados mundiales.

Hoy, el "Made in Japón" ha heredado y ampliado el prestigio de las grandes potencias exportadoras, y sus productos, especialmente en los sectores de la electrónica y la alta tecnología son líderes indiscutibles por su gran calidad y competitividad.³

Primeras Estrategias de la Gestión Para la Calidad.

Podemos adquirir una perspectiva volviendo la vista atrás hacia el camino recorrido hasta el momento en las primeras etapas de la gestión para la calidad. Las necesidades humanas de obtener calidad han existido desde el alba de la historia. Sin embargo, los procesos de gestión para la calidad han sufrido unos cambios amplios y continuos, para satisfacer esas necesidades.

Antes del siglo XX, la gestión para la calidad se basaba en los siguientes principios:

- 1.- Inspección del producto por los consumidores, que todavía se utiliza mucho en los mercados actuales de los pueblos.
- 2.- El concepto de artesanía, según el cual los compradores confían en la habilidad y reputación de artesanos formados y experimentados. Algunos artesanos adquieren una reputación que se extiende más allá de los límites de su pueblo: Se les considera como un tesoro nacional.

Al expandirse el comercio más allá de los límites del pueblo, y con el desarrollo de la tecnología, se inventaron nuevos conceptos y herramientas para ayudar en la gestión para la calidad:

- 1.- Especificaciones por muestra.
- 2.- Garantías de calidad en los contratos de venta.

En las grandes ciudades, los artesanos se organizaron en gremios monopolísticos. Estos gremios eran, por lo general, estrictos en el cumplimiento de la calidad del producto.

Sus estrategias incluían:

- 1.- Especificaciones impuestas para los materiales de entrada, procesos y artículos terminados.
- 2.- Auditorías del comportamiento de los miembros del gremio.
- 3.- Controles de exportación sobre los artículos terminados.

El primer enfoque norteamericano sobre la gestión para la calidad siguió las prácticas que prevalecían en los países europeos que habían colonizado el continente norteamericano.

La revolución industrial que se originó en Europa creó un sistema de factorías que pronto sobre pasó a los pequeños talleres independientes, haciendo que se quedaran muy obsoletos. Los artesanos se convirtieron en trabajadores de la factoría y los maestros se convirtieron en capataces. La calidad se gestionaba como antes, por medio de la habilidad de los artesanos, complementadas con la inspección departamental o las auditorías de supervisión. La revolución industrial también aceleró el desarrollo de estrategias, entre las que estaban:

1. Especificaciones escritas para los materiales, procesos artículos terminados y ensayos.
2. Mediciones y los correspondientes instrumentos de medida y laboratorios de ensayo.
3. Muchas formas de normalización.

Cuando la revolución industrial se exportó desde Europa a América, los colonizadores volvieron a seguir las prácticas europeas.

El Sistema Taylor y su Impacto.

A finales del siglo XIX, los E.U., rompieron bruscamente con la tradición europea, adoptando el sistema Taylor de Gestión científica. La idea central del sistema Taylor era la separación entre la planificación y la ejecución. Esta separación hizo posible un crecimiento considerable de la productividad. También propinó un golpe mortal al concepto de artesanía. Además, el nuevo énfasis puesto en la productividad tuvo un efecto negativo sobre la calidad. Para restablecer el equilibrio, los directores de fábrica adoptaron una estrategia nueva: Un departamento central de inspección, encabezado por un inspector jefe. Los diversos inspectores departamentales se transfirieron al nuevo departamento de inspección, por encima de la fuerte oposición de los supervisores de producción. Durante esta progresión de los acontecimientos la prioridad dada a la calidad declinó significativamente. Además, la responsabilidad para liderar la función de calidad se hizo ambigua y confusa.

El Crecimiento del Volumen y la Complejidad.

El siglo XX ha traído un crecimiento explosivo de los bienes y servicios, tanto en volumen como en complejidad. Han surgido bastas industrias para producir, comercializar y mantener bienes de consumo tales como coches, electrodomésticos y artículos de entretenimiento.

Estos bienes son cada vez más complejos y por tanto más exigentes con respecto a la calidad. Así como los artículos para fines industriales.

Las industrias de servicios también han sufrido un crecimiento explosivo en volumen y complejidad. La complejidad es evidente en los enormes sistemas que suministran energía, comunicaciones, transporte y procesado de la información. Estos sistemas son igualmente cada vez más exigentes en cuanto a calidad, especialmente en los que respecta a la continuidad del servicio, que se basa en el parámetro de fiabilidad.

La mayoría de las estrategias se pueden agrupar bajo 2 nombres genéricos:

1.- INGENIERÍA DE CALIDAD.- Esta especialidad tiene su origen en la aplicación de los métodos estadísticos para el control de calidad en la fabricación. La mayoría del trabajo teórico pionero se hizo en los años 20 por el departamento de garantía de calidad de los Bell Telephone Laboratories.

Entre los miembros del Staff estaban Shewhart, Dodge y Edwards. Gran parte de las aplicaciones pioneras tuvieron lugar (también en los años 20) dentro de Hawthorne works de la Western Electric Company.

Por aquel entonces, estos trabajos pioneros tuvieron pocas repercusiones sobre la industria o, respecto a eso, en Bell System. Lo que sobrevivió hasta llegar a ser influyente en las décadas posteriores fue el gráfico de control de Shewhart. En los años 80's se llegó a usar ampliamente como elemento principal de lo que se llamó comúnmente el control estadístico del proceso.

2.- INGENIERÍA DE FIABILIDAD.- Esta especialidad surgió fundamentalmente en los años 50 como respuesta a los sistemas complejos. Ha engendrado una bibliografía considerable, relativa a la fiabilidad de los modelos y fórmulas, y a los bancos de datos para cuantificar la fiabilidad. Incluye conceptos para mejorar la fiabilidad durante el diseño del producto, por ejemplo cuantificando los factores de seguridad, reduciendo el número de componentes y logrando una calidad a un nivel de partes por millón.

Desarrollo del Departamento de Calidad.

Estas nuevas especialidades necesitaban un lugar en el organigrama. Las empresas lo resolvieron creando unos departamentos de amplia base que se llamaron de diferente modo como control de calidad, garantía de calidad, etc. Estos departamentos estaban encabezados por un director de calidad y albergaban actividades orientadas a la calidad.

La actividad central de estos departamento orientados hacia la calidad siguió siendo la de inspección y ensayo, esto es, la separación del producto bueno del malo. La principal ventaja de esta actividad consistía en reducir el riesgo de que los productos defectuosos fueran remitidos a los clientes. Pero los productos con tendencia a fallar y los procesos incapaces seguían vigentes y continuaban generando costos elevados de mala calidad.

Lo que surgió de hecho fue una idea de gestión para la calidad parecida a esto: Cada departamento funcional ejecutaba la función que tenía asignada y luego pasaba el resultado acontecimientos. Al final el departamento de calidad separaba el producto bueno del malo. Para el producto defectuoso que se escapaba y llegaba al cliente, se tenía que prever la reparación por medio del servicio al cliente basado en las garantías.

Con las normas de las últimas décadas, este concepto de depender principalmente de la inspección y el ensayo era erróneo. Sin embargo, no era una desventaja si la competencia empleaba el mismo concepto, y generalmente eso era lo que ocurría a pesar de las deficiencias intrínsecas de este concepto de Detección, los artículos americanos estaban bien considerados con respecto a calidad. En algunas líneas de productos las empresas americanas eran líderes en calidad. En muchas líneas de productos las empresas americanas eran líderes en productividad. Además la economía americana se convirtió en una superpotencia.

La Segunda Guerra Mundial y su Impacto.

Durante la 2a. Guerra Mundial la industria norteamericana tuvo que hacer frente a la carga añadida de producir cantidades enormes de productos militares. Una parte de la gran estrategia durante la 2a. Guerra Mundial fue cortar la producción de muchos productos civiles, tales como coches, electrodomésticos y productos de diversión. Apareció una carestía masiva de bienes en medio de un elevado crecimiento del poder adquisitivo.

En el interior, las empresas manufactureras dieron máxima prioridad a cumplir las fechas de entrega, de forma que la calidad de los productos se redujo. La costumbre de dar máxima prioridad a las fechas de entrega persistió largo tiempo después de desaparecer la carestía. En esta época apareció el *Control estadístico de la calidad*. La War Production Board, en un intento por mejorar la calidad de la fabricación de los productos militares, patrocinó muchos cursos sobre las técnicas estadísticas desarrolladas por Bell System durante los años 20. Muchos de los asistentes se entusiasmaron y se reunieron para organizar la Sociedad Americana para el Control de Calidad (ASQC). Durante sus primeros años, la ASQC se orientó fundamentalmente hacia el control estadístico de la calidad y en consecuencia fomentó el entusiasmo.

Resultó que la mayoría de las aplicaciones en las empresas se orientaron hacia las herramientas más que hacia los resultados. Mientras los contratos gubernamentales lo pagaban todo, las empresas no podían perder. Con el tiempo se acabaron los contratos con el gobierno y los programas de control estadístico de la calidad se reexaminaron desde el punto de vista de la eficacia del costo. La mayoría no pasaron la prueba, con el resultado de una reducción total.

La Revolución Japonesa de la Calidad y su Impacto.

Después de la 2a. Guerra Mundial, los Japoneses se embarcaron en un programa para alcanzar los objetivos nacionales por medio del comercio en vez de por medios militares. Los fabricantes más importantes, que habían estado muy ocupados en la producción militar, se enfrentaron a la conversión a productos civiles. Un obstáculo primordial para vender estos productos en los mercados internacionales era la reputación de hacer malos productos, ganada por la exportación de artículos de mala calidad antes de la 2a. Guerra Mundial. Para resolver sus problemas de calidad, los japoneses se pusieron a aprender cómo otros países gestionaban para la calidad. Con este fin, los japoneses enviaron equipos a visitar empresas extranjeras, estudiar sus enfoques y tradujeron al Japonés una selecta bibliografía extranjera. También invitaron a conferencistas extranjeros para que visitaran Japón y dirigieran cursos de formación para los directivos.

A partir de estas y otras entradas, los japoneses idearon algunas estrategias sin precedentes para crear una revolución en la calidad. Algunas de estas estrategias eran decisivas:

- ◆ Los altos directivos tomaron parte personalmente en liderar la Revolución.
- ◆ Todos los niveles y funciones se sometieron a formación en la gestión para la calidad.
- ◆ Se acometió la mejora de la calidad a un ritmo continuado y revolucionario.
- ◆ La mano de obra se enroló en la mejora de la calidad a través del concepto del círculo de Control de Calidad.

En el periodo inmediato posterior a la guerra, las empresas norteamericanas afectadas consideraron lógicamente que la competencia Japonesa se debía al precio más que a la calidad. su respuesta consistió en desplazar la fabricación de productos de mano

de obra intensiva a áreas de bajo costo de mano de obra a menudo en el extranjero.

Al pasar los años, declinó la competencia en el precio, mientras que se incrementó la competencia en la calidad. Durante los años 60 y 70, numerosos fabricantes Japoneses incrementaron su participación en el mercado norteamericano. Una razón fundamental era su calidad superior. Se vieron afectadas muchas industrias (autos, electrodomésticos, acero etc.). Generalmente, las empresas norteamericanas no se dieron cuenta de las tendencias. Se adherían a la idea de que la competencia Japonesa se debía fundamentalmente al precio más que a la calidad. Algunos observadores hicieron sonar señales de alarma: *Los Japoneses se dirigen hacia el Liderazgo Mundial en calidad y lo conseguirán dentro de las dos próximas décadas porque nadie se mueve en la misma dirección al mismo ritmo.* La alarma se hizo sonar en la conferencia de la Organización Europea para el control de calidad de Estocolmo. Fue en Junio de 1966. El efecto más obvio de la revolución Japonesa de la calidad fue su exportación masiva de bienes. El impacto sobre los E.U., fue considerable, especialmente en ciertas áreas sensibles: las empresas manufactureras afectadas se vieron perjudicadas por la pérdida de ventas resultante. La mano de obra y sus sindicatos fueron perjudicados por la exportación de trabajos resultante. La economía nacional quedó perjudicada por la balanza comercial desfavorable resultante.

La Vida Detrás de los Diques de la Calidad.

Otro fenómeno significativo de la post-guerra fue la elevación de la posición de la calidad de los productos en la mente del público. Este crecimiento de la prominencia fue el resultado de la convergencia de múltiples tendencias:

- ◆ La preocupación creciente por los daños al medio ambiente.

- ◆ Las acciones de los tribunales para imponer la responsabilidad legal estricta.
- ◆ El temor de grandes desastres y semidesastres.
- ◆ La presión de las organizaciones de consumidores hacia una mejor respuesta a las reparaciones.
- ◆ La creciente concientización del público sobre el papel de la calidad en la competencia internacional.

En conjunto, estas tendencias son una consecuencia de la adopción por la humanidad de la tecnología y la industrialización. Esta proporciona muchas ventajas a la sociedad, pero también hace que la sociedad dependa de la superación continuada y del buen comportamiento de un elevado conjunto de artículos tecnológicos y servicios. Este es el fenómeno de *La vida detrás de los diques de la calidad* una forma de disponer de ventajas, pero viviendo peligrosamente, como los holandeses que han recuperado mucha tierra al mar, obtenemos las ventajas de la tecnología. Sin embargo, necesitamos unos diques protectores en forma de buena calidad para proteger a la sociedad de los cortes del servicio y de los desastres.

Respuestas a los Impactos.

Las respuestas de las empresas norteamericanas a la vida detrás de los diques de la calidad tienen muchas cosas en común entre sí. Entre las estrategias adoptadas están:

- 1.- La creación de comités de alto nivel para establecer políticas, objetivos, y planes de actuación con respecto a la seguridad del producto, los daños, mano de obra y las reclamaciones de los consumidores.
- 2.- El establecimiento de programas específicos ejecutables por las diversas funciones.

Auditorías para garantizar que se cumplieran las políticas y los objetivos.

Por el contrario, las respuestas a la revolución Japonesa de la calidad tomaron muchas direcciones. Algunas de estas direcciones consistían en estrategias que no tenían relación con mejorar la competitividad americana en calidad. Más bien se trató de bloquear las importaciones por medio de una legislación restrictiva y los cupos, procesamientos criminales, pleitos y apelaciones a comprar cosas americanas.

Sin embargo, la mayoría de los altos directivos reconocieron que la respuesta más sólida a un reto competitivo era hacerse más competitivos. Al no estar preparados a no tener experiencia en la gestión para la calidad, estos mismos altos directivos buscaron el consejo de los expertos, internos y externos. Resultó que los diversos expertos propusieron numerosas estrategias, incluyendo la motivación de la mano de obra, los círculos de calidad, el control estadístico del proceso y la concientización de los directores y supervisores. Otras estrategias incluían el cómputo de los costos de la calidad la mejora, proyecto a proyecto, manuales de procedimientos completos, revisión de la organización de la estructura, incentivos para la calidad, inspección y ensayos automatizados y robótica.

Cada una de estas direcciones tenía algunas ventajas bajo condiciones adecuadas. Los altos directivos se enfrentaron luego con la selección de una o más de las estrategias disponibles como base para el plan de acción. Eran unos directores experimentados, pero no en la gestión para la calidad. Generalmente optaron por *actuar ahora* esto es, hacer algo plausible inmediatamente antes que soportar aplazamientos.

Generalmente, los resultados fueron menos que satisfactorios, en algunos casos, las estrategias seleccionadas fueron eficaces para necesidades de la calidad fundamental y concretas, obteniendo beneficios significativos. Pero por lo general las estrategias elegidas guardaban poca relación con los problemas de calidad fundamental de la empresa. ⁴

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Fundamentalmente este trabajo de investigación está enfocado a todo tipo de empresas que ofrecen un bien o un servicio, siendo esta una inquietud que nace a raíz de los múltiples errores en el servicio tales como:

- 1.- Robotismo.- "Gracias que tenga un buen día". El proveedor mecanizado también hace que el cliente se robotice.
- 2.- Reglamente.- Son más importantes las reglas institucionales que la satisfacción del cliente.
- 3.- Evasivas.- "Lo sentimos, tiene que llamar o ver a fulano de tal, yo no puedo hacer eso" quitarse de encima al cliente.
- 4.- Apatía.- No le importa el cliente "puede ser aburrimiento".
- 5.- Desaire.- Hostilidad, antipatía, impaciencia con el cliente.
- 6.- Aire de Superioridad.- Cierta forma de proteccionismo hacia el cliente, tratándolo como un retrasado mental.
- 7.- Otros.

OBSERVACIÓN.

Dentro de las empresas de servicio en México no existe el pleno conocimiento de calidad y falta de capacitación para brindar una atención adecuada de calidad a los clientes.

Esto es debido a que de acuerdo a la observación que se hizo en muchos negocios, Bancos y otro tipo de comercios, se detectó un desinterés por dar un buen servicio de calidad a los usuarios, y esto es más evidente en oficinas gubernamentales la falta de una cultura de calidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Qué problemas se presentan en una organización cuando se carece de calidad en los servicios?

¿Quién se encarga de implementar programas de calidad en la organización?

¿Quién es el responsable de implementar programas de capacitación en calidad en el servicio, en las empresas?

DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS.

¿El conocimiento de lo que es calidad por parte del personal de una empresa mejora el servicio y la calidad que percibe el cliente?

EXPERIMENTACIÓN.

Se realizó una revisión bibliográfica en los temas de calidad, para que me sirvieran como soporte para la realización de esta investigación.

Se seleccionaron empresas de servicio como son automercados y hoteles dentro del área metropolitana de Monterrey para aplicar encuestas referente a la calidad de servicio prestado y se graficaron para su análisis e interpretación.

CAPITULO 1

DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

La Sociedad Americana para el Control de la Calidad, define la calidad como el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.¹

La calidad es adecuación al uso. Esta definición proporciona una etiqueta breve y comprensible, pero no proporciona la profundidad que necesitan los Directores para elegir líneas de acción. La adecuación al uso se ramifica en dos direcciones bastante diferentes, tal como sigue:

Tabla No 1 Ramificación de la Adecuación

<i>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DE CLIENTE.</i>	<i>AUSENCIA DE DEFICIENCIAS</i>
<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Aumentar la satisfacción del cliente<input type="checkbox"/> Hacer productos vendibles<input type="checkbox"/> Ser competitivos<input type="checkbox"/> Incrementar la participación en el mercado<input type="checkbox"/> Proporcionar ingresos por ventas<input type="checkbox"/> Obtener buenos precios <p>El efecto principal se acusa en las ventas generalmente, la mayor calidad cuesta más.</p>	<p>Una mayor calidad capacita a las empresas para:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Reducir los índices de error<input type="checkbox"/> Reducir los reprocesos y desechos<input type="checkbox"/> Reducir los fallos posventa y gastos de garantía.<input type="checkbox"/> Reducir la insatisfacción<input type="checkbox"/> Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado<input type="checkbox"/> Aumentar los rendimientos y la capacitación<input type="checkbox"/> Mejorar los plazos de entrega <p>El efecto principal se acusa en los costos generalmente, la mayor calidad cuesta menos.</p>

Esto explica por que tantas reuniones para tratar la gestión para la calidad acaban en confusión, algunos directores literalmente no saben de qué estaban hablando los otros porque la misma palabra calidad tiene un significado dual. Esta confusión no debería continuar. Los altos directivos deberían asegurarse de que los manuales y materiales de formación de la empresa incluyen definiciones claras de la palabra calidad y de la terminología subsidiaria.²

1.1.- Las Diferentes Interpretaciones de Calidad.

1.1.1 El Concepto de Calidad Varía Según Las Culturas.

En Francia suele erróneamente confundirse calidad con lujo. Un hotel de 5 estrellas no es sinónimo de calidad. McDonald's consigue calidad con hamburguesas. La calidad es un coeficiente: es el valor obtenido a cambio del precio pagado. Por otra parte, los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países. Por ejem.

- ◊ La Puntualidad. Un retraso de 10 min., no es tan grave en Francia como en Alemania.
- ◊ La Atención prestada al cliente. Las estaciones de esquí de Colorado son célebres por la atención que prestan a los esquiadores: se colocan cajas de pañuelos de celulosa a disposición de quienes esperan el telesilla, una persona saluda a la entrada en las pistas y otra limpia la nieve que puede haber en el asiento antes de que uno se siente. En Suiza, ofrecen una calculadora cuando se cambia dinero en una ventanilla. En los ferrocarriles Japoneses se puede escoger el asiento y todos los asientos pueden colocarse en el sentido en que avanza el tren.
- ◊ El concepto de honradez. Un contrato no tiene las mismas connotaciones en Estados Unidos, Francia o Italia. ⁵

1.1.2 ¿Quién Juzga La Calidad?

En la mente del operario, él que fabrica calidad puede estar orgulloso de su trabajo. Para él, la mala calidad supone pérdida del negocio, y quizá de su trabajo. La buena calidad, piensa él, hará que la compañía siga en el mercado. Todo esto es cierto tanto en las empresas de servicio como en las de manufactura.

Para el Gerente de Planta, la calidad significa sacar los números y cumplir las especificaciones. Su trabajo también consiste en (sépallo él o no) mejorar continuamente los procesos y en mejorar continuamente el liderazgo.

¿Qué querría decir alguien por calidad de una bolsa? Supongamos que está hablando de una bolsa de dama. ¿Por buena calidad quiere decir que durará mucho? ¿Que se limpia bien? ¿Qué resulta cómoda? ¿Qué es antihúmeda? ¿Qué el precio es correcto de lo que ella considera su calidad? Dicho de otra manera, ¿Qué características de calidad son importantes para el cliente? ¿Que se podría decir respecto de la calidad de una cartera de caballero? ¿Qué es un defecto mayor en una cartera? ¿Una tacha en el tarjetero? ¿Una rotura seguida? ¿manchas? ¿Qué cualidades producen disgusto en la opinión del cliente? ¿Cómo lo sabe usted?

La calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas, un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor, sobre una escala, y una valoración baja en otra. El papel sobre el que se esta escribiendo tiene muchas cualidades.

El papel sometido a examen obtiene una buena calificación el producto que está hoy en el mercado tiene que hacer algo más que atraer a los clientes y a las ventas: tiene que dar servicio, la satisfacción del cliente que compra la producción actual desgraciadamente sólo puede valorarse durante poco tiempo.

1.1.3 Calidad de la Asistencia Médica.

La definición adecuada de calidad en la asistencia sanitaria es un problema permanente para los administradores de la asistencia médica y las personas que investigan sobre el tema. Para cualquiera que no lo ha intentado parece una cosa sencilla. La calidad de la asistencia médica se ha definido de muchas maneras. Cada una sirve para un tipo especial de problema:

- 1.- El confort de los pacientes sometidos a cuidados médicos.
- 2.- Proporción de personas sometidas a los cuidados médicos hombres y mujeres, por edades dentro de cada grupo.
- 3.- El número de personas que no tienen que estar en un hospital o en una residencia debido a la buena atención que reciben en el centro diurno.
- 4.- Instalaciones para los análisis, tales como los laboratorios, y aparatos de rayos X.
- 5.- Salud pública.
- 6.- Vida media de las personas dadas de alta de las instituciones, por edades.
- 7.- Cantidad de dinero gastado en una institución, por paciente.

Resulta obvio que algunas de estas definiciones son antiéticas. Por ejemplo el número de pacientes sometidos a cuidados, si es elevado, podría indicar un buen servicio médico que atiende a muchas personas. Por otra parte, podría indicar todo lo contrario. Podría ser elevado debido a que las medidas de salud pública sean deficientes, o podría ser elevado porque los centros de atención diurna no están haciendo su trabajo. El índice de pacientes dados de alta en las residencias, si es elevado, podría significar que el cuidado que reciben es excelente; los pacientes sólo están en la institución muy poco tiempo, y pronto están suficientemente rehabilitados para vivir en casa. También podría querer decir que la política de la dirección es dar de alta al paciente cuando este alcanza la fase de cuidados intensivos y sería una carga tenerlo en la residencia. La calidad de dinero que gasta una institución casi no es indicativa del servicio ofrecido. Las

instalaciones disponibles son una cosa; como utilizarlas con eficacia es otra.⁶

1.2.- Calidad Participativa.

1.2.1 Variación o Alteración Controlable de la Gerencia.

La mayor parte de los gerentes europeos y norteamericanos dirigen los negocios a través de un método de gerencia que se denomina gerencia por resultados. Esta sólo se interesa por objetivos numéricos por lo tanto presta poca o ninguna atención a procesos y sistemas.

La gerencia por resultados tiene su propia lógica y estructura, aquí se destaca una cadena de mando y una jerarquía de objetivos, controles y responsabilidades, en todos los organismos son una cadena de responsabilidades teniendo por objetivo, metas de ventas. El desempeño de todos los empleados se orienta y se juzga de acuerdo con estas metas numéricas, que son el corazón y la fuerza motriz del ejercicio tradicional de la gerencia.

Las deficiencias de la gerencia por resultados tienen sus raíces en las metas numéricas. La gerencia por resultados presta poca atención, a los procesos y sistemas; pero son los que expresan las capacidades reales de la organización en su conjunto. Las metas de ventas no son más que objetivos numéricos arbitrarios. A la larga trabajadores, supervisores y gerentes quedan atrapados en juegos; La apariencia de algo bueno eclipsa una inquietud por el éxito a largo plazo de la organización.

Las consecuencias pueden ser catastróficas. En este sistema de objetivos numéricos y metas de ventas, los esfuerzos se evalúan a corto plazo. Llama la atención el horizonte cercano; los resultados inmediatos contables tienen prioridad, aun cuando la supervivencia de la compañía pueda depender de actividades no

cuantificables que necesiten emprenderse para alcanzar metas a largo plazo.

1.2.2 Alteración Controlable Del Trabajador.

Cada operador, máquina o proceso tiene variabilidad intrínseca. El grado de esta variabilidad determina la capacidad. De ahí la necesidad de que la Gerencia:

- 1.- Establezca la capacidad del proceso de los métodos de trabajo propuestos; para determinar su adaptabilidad a la entrada y salida determinadas.
- 2.- Establezca la capacidad de la planta existente y donde sea necesario acomodarla, para los requerimientos específicos.
- 3.- Controle y supervise la capacidad continuamente, para detectar y eliminar posibles causas de alteración.

Los tipos diferentes de productos y procesos claramente se verán afectados por diferentes factores y, por tanto, requerirán una intensidad diferente en los controles aplicados. También hay diferentes categorías de capacidad predominante.

La mayoría de las industrias tradicionales dependían considerablemente del predominio del operario, es decir, de la habilidad y experiencia del artesano.

La variabilidad del producto sólo se podía controlar asegurando capacidad del operario, mediante la adquisición de habilidades aplicables y el suministro de herramientas correctas. La capacidad predominante de la instalación se observa cuando una vez seleccionadas las herramientas apropiadas y ajustadas a sus óptimas condiciones operativas, debe continuar fabricando uniformemente productos aceptables, es decir, que haya poco o ningún

desvío del proceso y que ningún cambio sea el resultado de calamidades imprevistas como averías de las herramientas.

1.3 Sus Campos De Aplicación.

1.3.1 Presupuestos y Costos.

Costos relacionados con la calidad.

Tipos de costos.

- ◊ Costos operativos de la calidad.
- ◊ Costos de la calidad de garantía externa.

1).- Los costos operativos son aquellos en que incurre un negocio, con el fin de lograr y asegurar niveles específicos de calidad.

Costos de prevención y evaluación (o inversiones).

- . Prevención: Costos de esfuerzos para evitar fallas;
- . Evaluación: Costos de pruebas, inspección y examen para verificar si se está manteniendo la calidad de terminada.

Costos de fallas (o pérdidas).

- . Fallas internas; costos que resultan cuando un producto o servicio no cumple los requerimientos de calidad antes de la entrega.

2).- Los costos de calidad de garantía externa son las siguientes: Son aquellos que se relacionan con la demostración y prueba exigidas como evidencia objetiva por los clientes, que incluyen disposiciones de garantía de calidad particular y adicional procedimientos, datos, pruebas de demostración y evaluaciones.

1.3.2.- Análisis de Tipos de Costos de Calidad.

1).- Costos de Prevención.

Revisión del diseño.- antes de entregar el dibujo a producción, y una vez entregado, producción debe efectuar revisiones regulares para asegurar la conformidad con las especificaciones.

Entrenamiento para calidad y confiabilidad.- El departamento de calidad debe tener personal que entienda de control de calidad y de garantía de calidad y gerencia.

Planeación de calidad y confiabilidad.- Deben ser capaces de satisfacer los requerimientos del producto o del servicio.

Auditorias.- Pueden ser internas o externas.

Actividades de prevención de instalaciones.- Pueden incluir una amplia serie de actividades que se deben cumplir, si hay que satisfacer las condiciones de los contratos.

Calificación del producto.- Es la prueba de la evaluación del producto frente a sus especificaciones de elaboración, para asegurar conformidad con tales especificaciones, bajo diferentes modalidades operacionales y condiciones de tensión.

Ingeniería de calidad.- Es la preparación de manuales de calidad y planes de calidad, relacionados con un producto o servicio.

2).- Costos de Evaluación.

Prueba de Inspección.- La hace el personal de manufactura y no el personal del departamento de calidad.

Mantenimiento y calibración.- Costos de mano de obra, Subcontrato mantenimiento.

Depreciación del equipo de prueba.- Son gastos de capital.

Ingeniería de calidad de línea.- Es un proceso que requiere tiempo y el tiempo gastado necesita registrarse y fijarle un costo.

Prueba de Instalación.- Se requiere planeación cuidadosa por personal calificado.

3).- Costos de Fallas.

Cambios de diseño.- Cualquier defecto descubierto en manufactura. Rechazos de vendedores.- Artículos comprados con defecto se reclama al vendedor.

Refacción.- Con frecuencia dan como resultado tiempos muertos en otras partes del almacén, cuyo costo se debe calcular.

Derechos y renovación del material.- Es la diferencia entre el costo de elementos comprados que resulten defectuosos y cualquier reclamo del vendedor.

Garantía.- Cualquier producto devuelto bajo garantía tiene que investigarse cuidadosamente.

Fallas de comisiones.- Pueden ser costosas cuando las demoras dan como resultado plazos que no se cumplan y pérdidas de ingresos.

Hallazgos de fallas en la prueba.- Si son fáciles de modificar, se corrigen, pero si son difíciles de modificar se ponen bajo este rubro.

4).- Costos de Ciclo de Vida.

Costos de adquisición.- Son los gastos de capital para adquirir el producto y adaptar las instalaciones del cliente al nuevo producto.

Costos de propiedad.- Costos diarios de mantener operativo el producto.

Costos Operativos.- Son los costos diarios de repuestos, elementos de consumo y energía.

Costos de administración.- Mantener registros, diarios y otros documentos sobre productos.

1.3.3 Ingeniería y Diseño.

1).- Normas nacionales e internacionales sobre diseño técnico.

La economía general desde el punto de vista del esfuerzo humano, los materiales poder, etc. en la producción e intercambio de bienes.

2).- La protección de los intereses del consumidor por medio de una calidad adecuada y uniforme de bienes y servicios.

3).- Seguridad, salud y protección de la vida.

4).- Disposición de un medio de expresión y de comunicación entre todas las partes interesadas.

1.3.3.1 Para Lograr Estas Metas se Establecieron 7 principios:

Principio 1.- La estandarización es fundamentalmente un arte de simplificación, a causa del esfuerzo consciente de la sociedad.

Principio 2.- La estandarización es una actividad tanto social como económica y se debe promover mediante la cooperación mutua de todos los interesados.

Principio 3.- La sola publicación de una norma tiene poco valor si no se puede ejecutar.

Principio 4.- La acción o medida que se debe tomar al establecer normas es esencialmente de selección seguida de corrección.

Principio 5.- Las normas deben revisarse a intervalos regulares y enmendarse en caso necesario.

Principio 6.- Cuando se especifica el rendimiento u otras características de un producto, se debe incluir una descripción, con el fin de establecer si un determinado artículo cumple o no las especificaciones.

Principio 7.- Se debe tener en cuenta deliberadamente la necesidad de refuerzo legal de normas nacionales.

1.3.3.2. Estandarización Internacional.

Los dos organismos principales que producen normas a nivel mundial son "La Comisión Electrotécnica Internacional" (IEC: International, Electronical Commission) y la Organización Internacional de Normas (ISO). La primera abarca materias electrotécnicas y la segunda mecánicas. Ambas tienen su sede en Suiza y se encuentran adscritos casi todos los países. Estos operan a base de comités y suministran la administración y el apoyo de secretaría para reunir a los mejores expertos. Los resultados de sus esfuerzos se publican como normas de IEC o de ISO.

La IEC se fundó en 1906 y la ISO en 1947.

Normas Europeas.

Entre el nivel internacional y nacional también existe una actividad regional, los organismos de normas de Europa Occidental formaron el comité Europeo para la Estandarización (CEN: European Committee for Standardization) cuyo objetivo es prevenir la desviación de las normas de la Comunidad Europea (CE) y el Área Europea de Comercio Libre (EFTA: European Free Trade Area). La división es similar a la organización internacional: CEN abarca los aspectos no técnicos y el Comité Europeo para Estandarización Electrónica (CENELEC) se encarga de lo demás. Las normas Europeas se imprimen y aprueban como normas nacionales cuando y donde se adopten. La influencia europea se extiende a los requisitos militares en forma de sistemas de control de calidad para la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Estos se editan como publicaciones de Garantía Afín de Calidad (RQAP: Allied Quality Assurance Publications) y tienen por objeto racionalizar las especificaciones de defensa nacional, tales como los sistemas de control de calidad para la industria.

1.3.3.3 Confiabilidad.

Un producto confiable.- Se puede identificar mediante cuatro características negativas. Ese producto no:

- 1). Deja de cumplir su función.
- 2). Permite que la calidad de sus resultados se deteriore.
- 3). Pone en peligro o incomodo a su usuario u otras personas.
- 4). Frustra intentos por mantener su funcionamiento.

¿Por qué no se logra la Confiabilidad? La causa más usual es no tener en cuenta lo siguiente durante el desarrollo de un producto:

- ◊ Es necesario reconocer los resultados posibles de la falla (pérdida de ingresos, peligro, costo excesivo).
- ◊ Es necesario identificar las posibles cadenas de hechos que conducen al fracaso.
- ◊ Es necesario determinar y poner en marcha los medios de prevención.

CAPÍTULO 2

LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

Bien es sabido que el éxito actual y el desarrollo futuro de una organización siempre están íntimamente ligados a la calidad de sus productos, y precios competitivos, para llegar a este importante momento es preciso y fundamental tener definida formalmente una política corporativa.

2.1 Medidas De Control De Actividades Empresariales.

2.1.1 Política típica:

El distintivo principal de la política es que vincula todas las actividades de la organización para conseguir un producto con una superioridad significativa en el mercado, basado en unos controles de calidad de costo efectivo. En cada punto conforme se pone en movimiento los procedimientos y los programas para mejorar la calidad, se atiende a la necesidad de obtener un exceso de valor ganado por cada pequeño costo. El objetivo es llevar al máximo la relación entre el valor logrado y los costos en que se ha incurrido. Desde el principio hasta el fin, existe el convencimiento de que una red que funcione bien, entre los controles interrelacionados sobre la calidad, los costos y la productividad, logrará un producto que se venda. En fin las características clave de la política de calidad de una firma constituyen un buen texto para el anuncio de promoción.

2.1.2 Reconciliación de los Conflictos Potenciales.

En muchas organizaciones, pueden surgir conflictos entre los objetivos y los procedimientos cuando las personas y los grupos ponen el énfasis en los objetivos funcionales y no en los colectivos. Una buena política corporativa ayudará a reconciliar y a eliminar las actividades divergentes. Aquí hay algunas áreas clave en las que la armonía puede fácilmente reemplazar a los conflictos potenciales.

2.1.3 Departamento de Personal.

El objetivo funcional del departamento es suministrar mano de obra. Pero esto no debería ser un juego de números. La contratación y formación de los trabajadores y los jefes debería estar basada en el análisis de sus capacidades y habilidades con respecto a las necesidades de la calidad y de productividad de la fabricación.

Además los directores de personal no siempre pueden ser "buenos chicos". Puede que tengan que respaldar al Jefe en lo que se refiere a la disciplina de los operarios, como en los casos en que salgan repetidos trabajos fuera de estándar. Además puede desempeñar, el papel de adoctrinamiento, formación y certificación; escribir comunicaciones que vendan los objetivos de la calidad a todos los del taller; establecer incentivos tanto para la calidad como para la cantidad, y mantener la imparcialidad en su trato con los empleados.

2.1.4 Mantenimiento.

Cualquier Director puede hacer una demostración brillante y a corto plazo reduciendo los puestos de mantenimiento. Reduce las existencias de piezas de repuesto, limita la mano de obra y escatima el trabajo de mantenimiento preventivo. Por supuesto que pronto chocará con una venganza, paradas excesivas de las máquinas, junto con unos costos crecientes en espiral por desperdicios, desechos y reparaciones. Otras formas de perder dinero. A causa de una política de mantenimiento erróneo son aún más sutiles e insidiosas. Esto puede causar problemas por la baja calidad del producto cuando el equipo se cambia o repara sin la debida documentación, o cuando no se realizan pruebas con el equipo reparado, para asegurarse de que funciona correctamente en lo que respecta a la calidad y a los costos. Se puede conseguir un programa de mantenimiento barato coherente con los objetivos de calidad, costo y productividad de la firma, por medio de los esfuerzos cooperativos de los equipos de fiabilidad que están integrados por los jefes del departamento de fabricación, los Ingenieros de fabricación y Proceso, y los Jefes de Mantenimiento.

2.1.5 Calendarios de producción.

Los calendarios eficaces de producción equilibran el costo de mantenimiento del inventario de reserva frente al costo de quedarse sin existencia. El departamento responsable de los calendarios puede, a menudo, estar tentado a mostrar ahorros, manteniendo las existencias bajas, pero entonces no hay un existencia de seguridad adecuado para que actúe de almohadilla frente a los calendarios apretados de entrega. Puede que haga falta tiempo para cambiar una tendencia fuera de estándar en los ajustes del proceso, hacer una selección imprescindible y un reprocesado cuando aparecen piezas fuera de estándar, o realizar comprobaciones especiales de control de calidad en los materiales en

recepción o durante el proceso. En muchos tipos de maquinaria, resulta difícil obtener unos ajustes óptimos sin realizar una serie de pruebas, en las que se producen desechos. Se dispone de fórmulas para obtener los tamaños óptimos de los lotes de piezas compradas, de materias primas, suministros y tiradas de producción.

2.1.6 Marketing y Ventas.

Un buen análisis del mercado, combinado con buenas predicciones realistas de la demanda, permitirán adaptar íntimamente las operaciones de fabricación a las necesidades de ventas. Los procedimientos ordenados así generados ayudarán a mantener los costos bajos y la calidad elevada. Los procedimientos estándar pueden ser dejados de lado con la prisa por cumplir las fechas tope, dañando así la calidad y poniendo en peligro la reputación de la firma entre los clientes. La armonía entre las necesidades de la calidad y los factores de programación se puede lograr acordando fechas de entrega realistas, basadas en el completo entendimiento y revisión de los requisitos del cliente. el equipo de introducción de productos puede ofrecer una ayuda inestimable.

2.1.7 Departamento de Ingeniería.

En el funcionamiento de un departamento de Ingeniería abundan las oportunidades, sencillas pero peligrosas, para reducir los costos. Pero es de primordial importancia conseguir una armonía si los cambios en los productos y materiales se realizan bajo la supervisión del equipo de introducción de productos, utilizando pruebas de ingeniería y pruebas de fabricación.

2.1.8 Departamento de Ingeniería de Fabricación.

Tanto las presiones para cumplir las fechas tope, como para alcanzar los objetivos departamentales pueden tentar al director a comenzar nuevas operaciones mecanizadas o cambios en el proceso sin esperar a los resultados de las órdenes de prueba de los departamentos de ingeniería y producción. Las autoridades que tienen que dar el permiso, representadas por el Gerente, incluyen al ingeniero de proceso, al capataz y al ingeniero de fabricación. De este modo, se tendrán bastantes garantías de que el equipo puesto en funcionamiento será completamente operativo, en términos de costos, calidad y productividad.

2.1.9 Distribución del Espacio en Planta.

La introducción de los ensayos de control de calidad de materiales y productos puede implicar la asignación de cierto espacio en la planta para laboratorio. Esta pequeña pérdida de área productiva se verá compensada en muchas veces por el mayor valor que tienen la calidad aumentada, menos desechos y recuperaciones, y por el producto más vendible que se ha conseguido con la buena calidad.⁷

2.2 El Triángulo del Servicio

2.2.1 El Servicio Como Un Producto

Además de aprender a entender mejor al cliente, necesitamos comprender mejor el propio concepto. Aunque un servicio es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto. Un producto de servicio se puede distinguir de una mercancía por una o más, y generalmente varias de las siguientes características del servicio:

1. Un servicio se produce en el momento de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta donde este el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
3. El producto "no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente"
4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
5. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
6. Si se presta inadecuadamente, un servicio no se puede "revocar" si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente.
7. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción, como sería el caso de una situación de manufactura.
8. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.
9. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
10. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio.

No necesariamente cada servicio llevará cada una de estas características o que sean las únicas características que pueda tener un servicio. Lo que es lo mismo, estas características representan una imagen de un tipo muy especial de transacción entre comprador y vendedor: La transacción que llamamos servicio. Mientras más comprendamos esta transacción, más altas serán las notas que podamos obtener en la libreta de calificaciones del cliente de ninguna manera suficiente dar buen servicio o que nuestro servicio sea exclusivamente mejor en alguna forma; el cliente tiene que conocer ese hecho para que se produzca algún beneficio en nuestro favor.

La línea que conecta al cliente con la gente de la organización se explica por sí sola. Es el punto de contacto, la continuación de la interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad. Es esta interacción la que ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder, y para el esfuerzo creativo.

Otra línea muy interesante en la figura del triángulo del servicio conecta al cliente con los sistemas que presuntamente ayudan a prestar el servicio. Pueden incluir sistemas procedimientos abstractos, así como equipos físicos.

Las 3 líneas exteriores del triángulo del servicio cuentan también sus propias historias individuales, el concepto de servicio no es más que un procedimiento normal. La línea que conecta la estrategia del servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administración se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio.

Finalmente, la línea que va entre la estrategia del servicio y la gente que atiende al público, sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia. Sin cierto sentido de un enfoque, claridad y prioridad, es difícil para ellas concentrar su atención en la calidad del servicio. Los momentos de verdad tienden a deteriorarse y regresar hacia la mediocridad.⁸

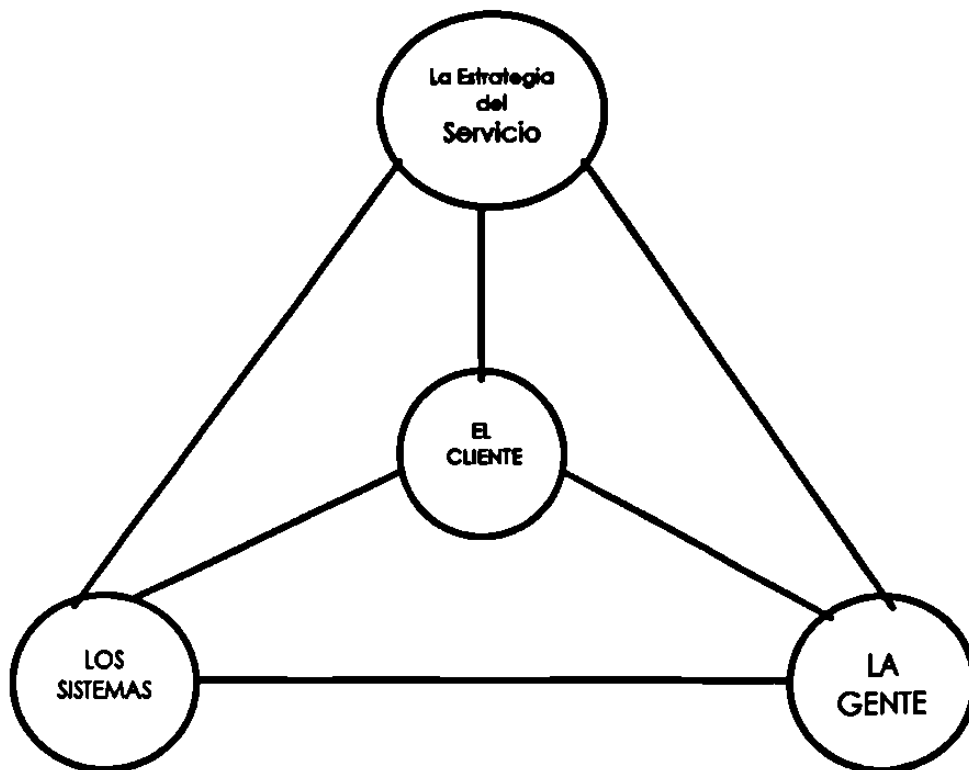


Figura No. 1 El Triángulo del Servicio

Este triángulo del servicio, representa los 3 elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa.

Este modelo de triángulo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso más bien que una estructura, y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio.

Si en realidad se pone en práctica lo que se predica acerca del desarrollo de una organización dirigida al cliente, tiene sentido empezar con el cliente como base para definir el negocio. La organización existe para atender las necesidades de la gente que esta prestando servicio al cliente. Tenemos que organizar y manejar el servicio, no sólo predicarlo.

Es muy útil, tomar cada una de las partes del triángulo del servicio más o menos literalmente y explorar algunas de las interacciones obvias. Cada una de la líneas del diagrama puede representar una dimensión importante de impacto. Por ejemplo, la línea

que conecta al cliente con la estrategia del servicio, se puede tomar para representar la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente.

A la inversa, la línea que va de la estrategia del servicio al consumidor, representa el proceso de comunicar la estrategia a nuestro mercado.

2.2.2 El Ciclo Del Servicio:

El ciclo del servicio debe ser único para un negocio cualquiera. Puede variar de un cliente a otro, de una versión de un servicio a otro, y de una situación a otra. En cualquier momento, cada cliente que se encuentre negociando esta en alguna parte del ciclo. Naturalmente, los clientes en general no piensan conscientemente en sus experiencias desde el punto de vista de un ciclo; casi siempre prestan atención a cualquier necesidad concreta que tengan en un momento dado. Pero es necesario que los dueños de los negocios de servicios piensen en este ciclo en etapas muy específicas, porque es la propia esencia del negocio.

2.2.3 Tres Características Comunes A Las Mejores Organizaciones de servicios.

1.- Una estrategia del servicio bien concebida:

Las mejores organizaciones han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificada sobre lo que hacen. Este concepto del servicio o estrategia del servicio, encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. Se convierte en un grito de alerta, una especie de evangelio, y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente.

2.- Personal que tiene contacto con el público:

Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

3.- Sistema amable para el cliente:

El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente; "todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades".

2.3 Las Empresas Y Sus Necesidades Actuales.

El servicio sitúa sus comienzos en los primeros años de los ochentas, un poco en paralelo al proceso, producto-calidad, pero suscrito hasta hoy a algunas empresas de servicio. Su desarrollo como una gran meta y un ineludible enfoque "para cualquier tipo de empresa, es la contribución de las empresas actuales".

Con la llegada del "Comprador", del "mercado de compradores", la gestión empresarial empieza a sentir de verdad la presión competitiva, y está obligada a toda una serie de desarrollo. El mundo occidental, fuerza el ritmo, aunque sin modificar la trayectoria; pelea en producto, en "fiabilidad" de este producto, en exigencia de especificaciones, en funcionalidad, y en precio del producto para llegar a más estratos, consumidores a un mercado realmente masivo. Las empresas invierten en marketing de "marca", y para conseguir la fidelidad del mercado a la marca se afina el Control de Calidad.

En cambio Japón inicia una ruta distinta, retoman en cierto modo la pelea de la "Organización del Trabajo". Y hacen de ella una revisión crítica: La fragmentación de la operación en las "tareas" Taylorianas se derrumba para dar paso a una visión más unitaria de los procesos. No se pretende ya optimizar la repetición de aquellas, sino controlar estadísticamente estos.⁹

CAPITULO 3

LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

3.1 La Estrategia Del Servicio.

La empresa de servicio es importante que se sitúe como tal, para poder partir hacia su meta. En algunas organizaciones puede no aparacer nítidamente, debido a que ningún producto tangible sale de la línea de producción. Todos los que se entienden con el diseño y prestación de un servicio deben tener el mismo concepto de ese servicio y sus propósitos para el consumidor. Esto es una realidad cuando el servicio es un producto principal o simplemente un atributo secundario o del manejo del producto".

La definición o revisión de una estrategia del servicio, con frecuencia es una tarea desafiante y creativa. En algunos casos con una buena investigación del mercado indica claramente una forma de posicionar a la organización en la mente del cliente. En otros, podría ser necesario luchar con algunas preguntas y problemas complejos y aplicar una buena dosis de criterio ejecutivo.

1).- ¿Qué es una estrategia del servicio?

Como no existe una respuesta satisfactoria, la siguiente definición se podría adecuar a la interrogante.

"Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio o bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real".

La visión juega un papel importante en el desarrollo de una estrategia del servicio. Es la capacidad para "ver la selva a través de los árboles". Ver la selva significa darse cuenta de lo que hay en el mundo de los negocios alrededor de una organización, analizar su posición en ese mundo y tener un concepto claro de la posición que se quiere ocupar. Este es un proceso de pensamiento empresarial sofisticado que exige criterio, creatividad y la capacidad de pensar a un nivel global. Muchas organizaciones son repetitivas año tras año, y pueden afrontar una gran cantidad de proble-

mas y requieren, valor intelectual para cuestionarse las metas fundamentales de su negocio.

La habilidad para definir y articular una visión de servicio se esta volviendo cada día más necesario en numerosas industrias. El ejecutivo vigilante, el líder orientador hacia la acción que "quiere cabalgar al sonido de las balas", y el especialista ejecutivo aferrado a la tradición, todos se enfrentan al riesgo mayor de llegar a ser obsoletos o de volver obsoletas sus organizaciones. Cada día más la recompensa consistirá en establecer la dirección estratégica de una compañía en función de una estrategia del servicio orientada hacia el mercado.

Otra manera de definir la estrategia del servicio es considerarlo como un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente. Debe hacer la siguiente afirmación *"Esto es lo que somos, esto es lo que hacemos y esto es en lo que creemos"*.

Otra variación de la definición: Un concepto que describa el valor que se va a ofrecer. Este punto de vista se concentra en la naturaleza de la experiencia del cliente con el servicio.

2).- ¿Porque tener una estrategia del servicio?

Una estrategia del servicio eficiente "posiciona" su servicio en el mercado. Le proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje, de tal manera que diga algo, que tenga significado y tenga conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional. La noción de posicionamiento de un servicio o de una organización de servicio en el mundo de los negocios, en el mismo sentido en que se posiciona un producto físico es bastante nuevo para el pensamiento de los ejecutivos.

Como las corporaciones generalmente no piensan en el servicio como una cuestión que se deba gerenciar, o como algo que se deba mercadear con mucho talento, la noción de posicionamiento no penetra fácilmente en la publicidad de los servicios. Uno puede identificar empresas que no tienen un sentido claro de

su posición en el mercado: su publicidad no dice nada. Cuando la gente de mercadeo y de publicidad no sabe cual es el verdadero grito de guerra no tiene más alternativa que acudir a mensajes rimbombantes y de poco contenido. Cuando su compañía tenga una estrategia del servicio claramente definida, que se base en algún valor para el cliente, los publicistas pueden utilizar sus técnicas más eficaces y creativas para comunicar ese mensaje al mundo de los negocios.

La segunda ventaja, proporciona una dirección uniforme para la organización. Permite que los gerentes de todos los niveles sepan cual es verdaderamente el negocio, cuáles son las prioridades operacionales claves y que es lo que deben tratar de hacer.

Por último permite que los subalternos sepan que es lo que la gerencia espera de ellos y que es lo importante en la organización. Una nítida estrategia del servicio que haya sido explicada a todos los empleados crea la convicción de que "el servicio para el cliente es el criterio más importante para el éxito de nuestra compañía".

3).- ¿Cuándo es necesario replantear la estrategia del servicio?

Básicamente se replantean por dos razones:

- a).- Con el fin de anticiparse a los cambios del mercado.
- b).- En respuesta a una crisis que se presenta cuando se pierde contacto con el mercado.

Por regla general, en la primera situación, los ejecutivos de una empresa evalúan sistemática y regularmente las relaciones con su público. Se puede hacer en seminarios anuales de ejecutivos, en una sesión de estrategia o en una revisión de planeación. La investigación sistemática del mercado da respuestas a las preguntas corporativas sobre el comportamiento actual de los clientes. Pero a fin de desarrollar una seria estrategia del servicio, se necesita algo más que la investigación de mercados. Juicio estratégico, planeación, análisis de fuerzas y un mapa de oportunidades, son los enfoques organizacionales que deben analizar lo que esta ocurriendo en el mundo de los negocios.

La segunda y la más frecuente; se presenta cuando una organización se trastorna al reaccionar ante una crisis. Una fuerte baja de ventas o una pérdida significativa de su participación en el mercado llama la atención del grupo gerencial experimentado.¹⁰

Los principios y métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Aunque en la aplicación real varía de un producto a otro y de un tipo de servicio a otro, al igual que todas las cuestiones de fabricación difieren de una a otra.

3.2 El Espíritu De Servicio.

La economía nos ha acostumbrado a la nomenclatura de los sectores primarios, secundario y terciario para referirse a las actividades de Minería y Agricultura, Industria y Servicios, respectivamente. Y ha sido la economía la que se ha preocupado para determinar el peso de estas actividades en el conjunto económico de cada país.

Ha preocupado, especialmente, el análisis de este peso relativo en comparación con la ocupación poblacional que cada sector genera. Como sea que la creciente mecanización de las tareas en el sector primario ha impulsado la transferencia de ocupación hacia los otros dos, aparece una relación muy elevada entre el nivel general de desarrollo de un país y la parte de la población ocupada en el sector servicios:

Las agencias de viaje, los bancos, todo el campo del espectáculo y el entretenimiento, la enseñanza, los cuidados personales son algunos de los campos de mayor desarrollo en las economías avanzadas.

La llamada ley de Engel recoge, desde hace ya muchos años este cambio en la distribución del gasto: Cuando el ingreso familiar aumenta, baja el porcentaje destinado a alimentos; se mantiene el destinado a gastos del hogar menos el de luz y combustible, que bajan y crece todo lo demás, a excepción de los

cuidados médicos y personales que se mantienen. Cuando todo este se traduce de porcentaje a cifras absolutas nos habla, todavía con más fuerza de este mismo fenómeno: Cada vez una mayor parte de la venta disponible total se va a los servicios. Y donde confluye el dinero, acude la iniciativa de los hombres de negocios para captarlo: Las llamadas "EMPRESAS DE SERVICIO" proliferan y ocupan por su importancia posiciones cada vez más destacadas en los países. En E.U. por ejemplo, el 75% del personal obrero está empleado en sectores tradicionalmente llamados de servicios.

Es difícil encontrar la frontera entre las empresas de productos y de Servicio. Las llamadas empresas de producto, cada vez más son de Servicio, aún en el sentido tradicional de la palabra; no hay más que pensar en la cantidad de gente que trabaja en servicios en las empresas industriales, y en el enorme componente de servicio que tienen hacia fuera dicho tipo de empresas.

3.2.1 Características Especiales De Las Empresas De Servicio.

- ◊ El cliente y el usuario se confunden: Aquí el cliente adquiere actos no identificables físicamente: Un viaje, una asesoría, un cuidado, un satisfactor intelectual
- ◊ Contacto humano inmediato con el cliente: un dentista, un concierto o un restaurante.
- ◊ La función se cumple a medida: Un servicio puro es el que presta un sastre, aunque en realidad vende un producto. Pero una empresa de confección ya es una empresa de producto.
- ◊ La función comercial se presta sin producto intermediario: Un dentista, un hotel, una Agencia de viajes venden, sin intermediario, a quien va a usar el Servicio.
- ◊ Los servicios no se almacenan: Ni por el productor ni por el usuario. No se pueden almacenar horas de dentista, o de consultor, o sillas vacías de avión en vuelo.

- ◊ La relación "tangible/intangible" se va casi exclusivamente hacia el segundo término: Los servicios compiten más sobre bases "conceptuales" que reales.
- ◊ Sólo hay usuario, operador y modo de hacer: En el marketing de servicios no hay mayoristas ni canal de distribución.
- ◊ Todo el hacer está terriblemente interrelacionado y tiene significación: Es la base imprescindible de un negocio de Servicio.
- ◊ La historia del hacer es lo que más vende: Es más importante el como lo hace, que una instalación o que un recurso.
- ◊ La calidad percibida es más manipulable: por la proximidad del hombre al cliente en todo el proceso. ¹¹

3.3 Áreas De Oportunidad Para Empresas De Servicios.

3.3.1 Las Franquicias.

Cuando abordemos temas de Servicio, es obligado comentar los servicios vía franquicias.

Para comprender debidamente el mundo de la franquicias se hace necesario situarlo en el contexto más amplio de lo que se ha dado en llamar la propiedad intelectual, la cual tiene, en el campo de los negocios, una configuración específica en las políticas de los países sobre patentes.

Desde hace muchos años se tuvo conciencia de la importancia que tiene para el desarrollo de los pueblos la inventiva humana en el campo de los productos. Esta convicción llevó a un esquema de protección para dicha inventiva de forma que el reconocimiento justo de esa propiedad intelectual estimulará el

trabajo en este campo. Las patentes son el reconocimiento de este derecho y su regulación en términos de cobertura y duración de dicha protección. La llamada Unión de París (1883) internacionalizó los criterios, viniéndose así a configurar un corpus jurídico de extendida aceptación: La patente de invención se convierte en el concepto básico que junto con el modelo de utilidad, regulan la materia. A ellos se añaden los convenios sobre marcas y denominaciones comerciales que protegen estos otros ítems según una ordenación de productos por clases palabra con que en dicha convención se vino a denominar una determinada agrupación decimal de productos o sectores.

Por lo que se refiere a las patentes, se distingue conceptualmente entre la patente de producto y la patente de procedimiento. La primera como su nombre lo indica, protege a su titular en el sentido de poder perseguir la fabricación a venta no autorizada de tal producto por un tercero. Dado el carácter penal de las disposiciones reguladoras correspondientes, las infracciones pueden ser rápidamente perseguidas por la autoridad judicial correspondiente; es fácil, obviamente, hacerse del producto que constituye el "Cuerpo del delito".

No cualquier producto es patentable; los puntos que se pretenden "reivindicar" como nuevos pueden ser rechazados por el organismo examinador, o impugnado por un tercero, por razón de que no se trate de novedades, sino de un cambio de materia o combinación de cosas ya conocidas. Las patentes de procedimiento, lo protegido no es el producto final sino el procedimiento de obtención.

La breve explicación anterior nos ayuda a comprender mejor la naturaleza de los contratos de "franquicia" tan populares hoy en día y tan íntimamente ligados a uno de los posibles desarrollos de las Empresas de Servicio Puro. En las empresas de servicio no hay producto, al cliente se le ofrece una combinación de cosas conocidas. Un servicio "no es patentable". Sin embargo, no cabe duda que implica comúnmente un "saber hacer" determinado. La posible transferencia de este "Saber hacer" y el permiso para usar la correspondiente denominación pueden ser objeto de un "contrato de franquicia".

La franquicia es al servicio lo que la licencia de fabricación a una patente de producto y, más todavía, lo que es el contrato de Tecnología a la patente de procedimiento: Se trata de transferir "Un modo de hacer" y de autorizar su operación, y de asegurar la identidad de ésta, a sabiendas de que para mantener el control el franquiciante no va a encontrar apoyo alguno en la legislación de patentes en vigor. ¹²

3.4 La Aplicación Del Concepto De Calidad En Las Empresas De Servicios.

1).- ¿Quién necesita mejorar?

Un sistema de mejorar la calidad le es útil a cualquier persona que fabrique un producto o que suministre un servicio, el servicio es necesario mejorarlo junto con la fabricación. Los principios y métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Aunque en la aplicación real varía, de un producto a otro y de un tipo de servicio a otro, al igual que todas las cuestiones de fabricación difieren de una a otra.

2).- Algunos ejemplos de empresas de servicios.

- ◇ Restaurantes
- ◇ Hoteles
- ◇ Bancos
- ◇ Cuidados de la salud
- ◇ Todos los servicios gubernamentales
- ◇ Educación
- ◇ Compañías aseguradoras
- ◇ Todos los servidores como fontaneros, electricistas, seguridad, ventas, lavanderías, servicios informativos, etc.

En México es mucha la población económicamente activa que es dueño o empleado en alguna empresa de servicio.

3).- Calidad del servicio.

La satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, y según cualquier criterio, si es que tienen alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia de gran satisfacción.

Algunas de las características de la calidad del servicio son tan fáciles de cuantificar y de medir como las características de calidad de los productos manufacturados. La exactitud del papeleo, la rapidez, la confianza en el tiempo de entrega, el cuidado durante la manipulación, el cuidado durante el transporte, son características importantes del servicio, y son fáciles de medir.

La reacción del cliente a lo que el llama buen servicio o mal servicio es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede surgir con retraso. Por lo tanto, hoy no se puede asegurar como calificará un cliente un producto o servicio dentro de un año o dentro de dos. La opinión del cliente puede variar con respecto al servicio y también con respecto al producto manufacturado.

Puede cambiar sus necesidades. En el mercado pueden aparecer servicios alternativos, al igual que productos manufacturados. Además, el servicio puede deteriorarse. Y el producto manufacturado puede poseer defectos latentes.

4)- Algunas Diferencias Y Semejanzas Entre El Servicio Y La Fabricación.

El trabajador de producción no sólo tiene un trabajo: él es consciente de que pone algo de su parte para fabricar algo que alguien más puede ver, sentir y utilizar de alguna manera, él tiene una idea sobre su trabajo y sobre la calidad del producto final. En cambio las personas que trabajan en las empresas de

servicios solo tienen un empleo. No son conscientes de que tienen un producto y de que este producto es el servicio; que un buen servicio y los clientes contentos hacen que su compañía siga en el negocio y proporcione puestos de trabajo, que un cliente descontento puede ocasionar la pérdida del negocio y de su trabajo.

Otra diferencia entre los establecimientos de servicios y las fábricas consiste en que la empresa de servicio no genera nuevos materiales para el mundo del mercado.

En la mayoría de las industrias de servicios se encuentra:

- 1.- Transacciones directas con muchas personas.
- 2.- Volumen elevado de transacciones, como en el negocio principal de ventas, préstamos, etc.
- 3.- Volumen elevado de papeleo en el negocio principal.
- 4.- Cantidades elevadas de procesos.
- 5.- Las transacciones van de pequeñas cantidades a enormes cantidades, de dinero.
- 6.- Muchas maneras diferentes de cometer errores.
- 7.- Manipulación y remanipulación de elevados números de pequeños artículos.

El denominador común de la fabricación y de cualquier organización de servicios es que los errores y los defectos son caros. en un producto manufacturado puede ser difícil operativamente un defecto. El mismo tipo de problema tiene algunas organizaciones de servicio.

El código correcto y error en la codificación son, difíciles de definir.

CAPITULO 4

LA ESTANDARIZACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO

A nivel mundial se trata de tener estándares de calidad, y más aún con la aparición de los mercados comunes, ya que es importante por la competencia que tanto las empresas de transformación, construcción y de servicios se rijan con ciertas normas de calidad.

4.1 Modelos de Actuación.

Las empresas de servicio son interesantes para los emprendedores que han decidido entrar al mundo de los negocios, pues son de poca inversión, ya que su capital será: conocimientos, técnicas, habilidades, destreza y experiencia, que si no se tienen en el nivel necesario se pueden adquirir con relativa facilidad. Se supone que un técnico ya domina su especialidad.

Es conveniente recordar que toda profesión tiene un sentido social y puede orientarse a ofrecer un servicio.

Es por eso que el campo de los servicios es sumamente extenso y por exclusión lo que no es comercio, manufactura y construcción es servicio (fig.), sin embargo para deslindar este campo se propone dividir los servicios relacionados con técnicas físicas; es decir, con habilidades manuales, destrezas, etc. de aquellas vinculadas más bien a técnicas mentales originadas en conocimientos, experiencias y capacidad mental.

En la figura No. 2 se presentan los primeros como servicios de técnicas físicas y a los segundos como servicios de técnicas mentales. algunos servicios serán relativamente fáciles de clasificar en técnicas físicas o técnicas mentales u otros que sean combinados.

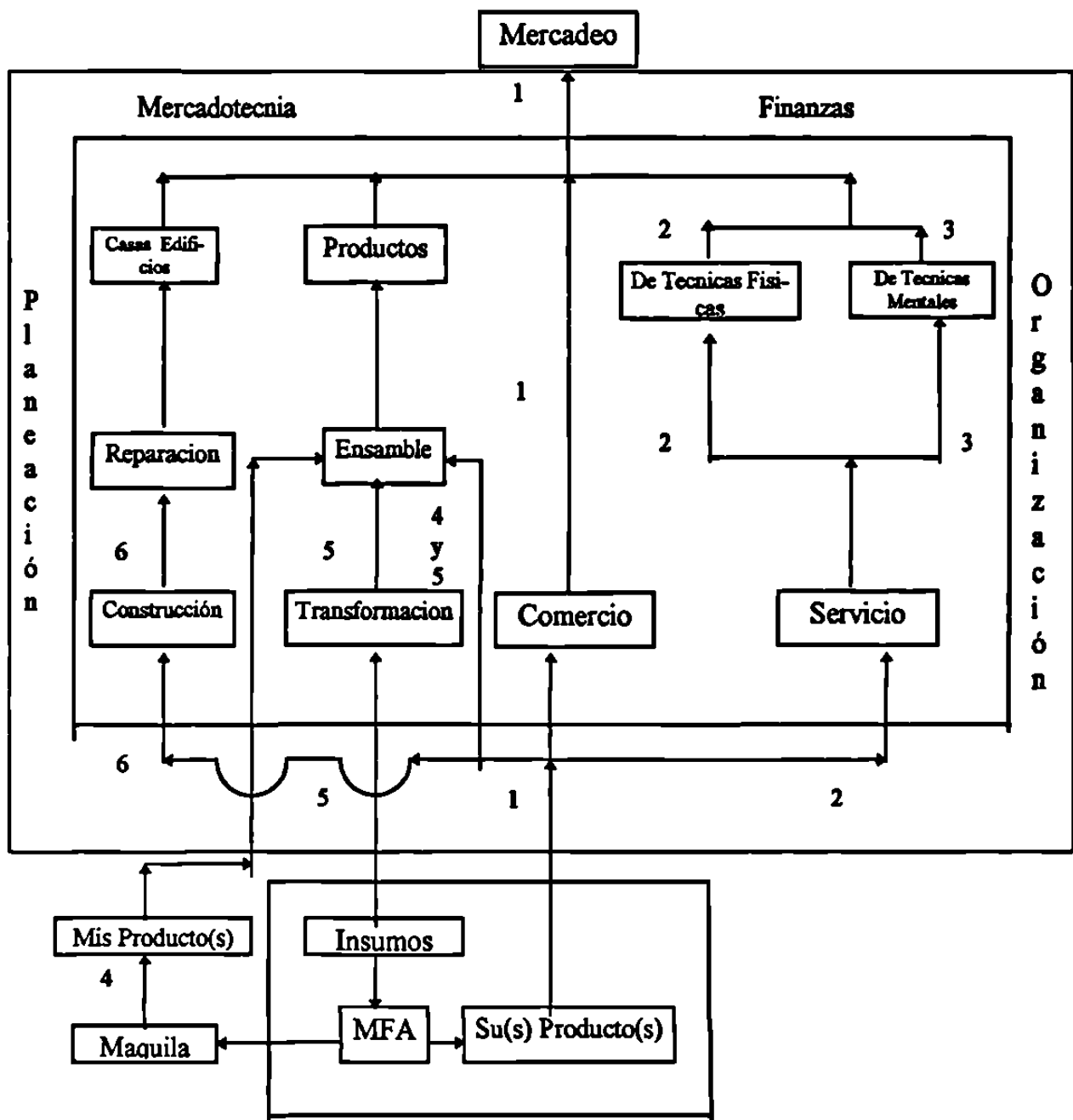


Figura No. 2 Clases de Empresas

1. Comercialización
2. Servicios de técnicas físicas.
3. Servicios de técnicas mentales.
4. Industria de transformación de maquila.
5. Industria de transformación
6. Industria de la construcción

Normalmente un profesionalista puede prestar los siguientes servicios:

* Servicios De Técnicas Físicas.

En una sociedad orientada tecnológicamente, hay enormes oportunidades para servicios tales como los que requieren los automóviles, equipos domésticos y entre otros los profesionales de entretenimiento, equipos de oficina etc. Además tanto la industria como el comercio también requieren de este tipo de servicios, como un ejemplo al respecto basta con mencionar la selección, instala-ción mantenimiento y reparación de equipo computacional para constatar la magnitud de las necesidades de estos servicios.

* Servicios De Técnicas Mentales.

Prácticamente cualquier profesionista puede transmitir sus congcimientos; pero además de los conocimientos adquiridos y de las habilidades mentales desarrolladas se pueden ofrecer servicios como se muestra en la figura No. 2 vía 3, a saber: servicios administrativos (asesorías, desarrollo de sistemas, financieros, contables) servicios educativos (capacitación, culturales, formativos, informativos), servicios asistenciales (salud, cívicos, ecológicos) y servicios personales (alojamiento, alimentación, recreativos, deportivos, turísticos), dirigidos a personas o instituciones.

Para dar una idea de lo amplio de estos servicios podemos poner como ejemplo los servicios educativos donde se puede crear una empresa con inversión muy baja, hasta una con una inversión relativamente alta para la misma actividad: ejemplo se puede establecer una empresa para enseñar inglés a ejecutivos en su lugar de trabajo, hasta la creación de un instituto internacional de idiomas con el equipo más sofisticado de aprendizaje.

* Industria De Transformación Con Maquila.

Cuando se funda una empresa la cual carece de equipo apropiado para elaborar ciertas piezas que requieran especializa-ción es recomendable contratar talleres para que fabriquen dichas piezas, así como si es necesario adquirir productos de línea y tener

un muy buen montaje o ensamble para poder competir en calidad con las empresas más especializadas.

* Industria De Transformación.

Esta industria transforma de manera directa la materia prima, por lo tanto ocupa servicios directos.

* Industria De La Construcción.

El trabajo es muy diverso ya que va desde el diseño, hasta la construcción y como en todo tipo de empresas requiere gran cantidad de servicios.¹²

4.2 - Casos Prácticos De Estandarización De La Calidad T.Q.M. Como Implantarlo.

4.2.1 TQM como proceso de cambio.

Para tal motivo se inicia con una definición de T.Q.M. (Total Quality Management) <<Administración para la Calidad Total>> Forma cooperativa de conducir las operaciones empresariales que confía en los talentos y habilidades, tanto de la mano de obra como de la dirección, para mejorar de manera continua la calidad y la productividad mediante el uso de equipos. Para implantar con éxito cualquier proceso de cambio debemos considerar los sistemas de nuestras actividades y los comportamientos básicos de nuestro personal, para facilitarlos. En Estados Unidos el interés por la calidad se extiende a toda industria y negocio competitivo. ejemplo GMARA Industrial Clening, que es copropiedad de General Motors y ARA Services, se apega a un programa de calidad con resultados sorprendentes, tanto para sus clientes como para su propia fuerza de trabajo.

Los nuevos empleados reciben capacitación amplia en el salón de clases a través de conferencias, discusiones y materiales de lectura. Este planteamiento educacional infunde una actitud de profesionalismo. En GMARA, los empleados desarrollan en corto plazo la autoestima, porque se dan cuenta que los directivos y supervisores encargados siguen la misma línea de trabajo. Las sesiones de capacitación continúan periódicamente, ampliando su conocimiento de las herramientas y de los requerimientos, los empleos se diseñan de tal modo que se pueda medir el rendimiento.

La dedicación de GMARA a la excelencia en el servicio se refleja en su tasa de incremento de ventas - más de 30% al año-. En esta compañía todos aprenden no sólo a aceptar lo que hacen, sino a hacerlo con entusiasmo.

La implantación de TQM también cambia de manera importante el comportamiento de la dirección. Las prácticas que se consideraban benéficas hace apenas unos cuantos años ahora son obsoletas y han sido remplazadas.

Han existido muchos cambios corporativos en las últimas décadas. Una de las tendencias importantes que distingue es el viraje de la industria hacia tener menos puestos directivos y, en cambio más equipos y líderes informales. En el viejo estilo gerencial autocrático, o quizá "paternalista", el líder se enorgullecía de entender todos los detalles y hacerse cargo directamente de la organización. Hoy, sin embargo, surgen demasiados detalles para que un individuo los pueda manejar conforme los tramos de control aumentan.

La filosofía de TQM embona bien en este proceso debido a que el personal que reporta al gerente requiere autodirección y auto motivación.

Conforme el mundo se vuelve más complejo y hay información bombardeándonos de manera continua, este nuevo estilo administrativo se esta imponiendo. Los gerentes eficaces pasan menos tiempo supervisando el trabajo y más tiempo ayudando a su personal a aprender como resolver los problemas por sí solos. Esto no significa que los gerentes de ingeniería ya no necesiten tener el

mismo dominio de los asuntos de ingeniería. El hecho de que sólo 20% de los directivos en la industria manufacturera en Estados Unidos sean ingenieros, contra el 80% en Japón puede ser significativo. Sin embargo los proyectos de ingeniería por administración con microdirección no son la tendencia para el futuro. En cambio los sistemas de participación y por equipos se han convertido definitivamente en la nueva tendencia.

Sin duda el cambio es inminente en nuestra sociedad. Una organización preparada para cambiar triunfa, y al hacerlo redefine las normas para sus competidores. Los reacios o los impreparados para cambiar quedarían atrás víctimas del proceso de cambio.

4.2.2 El Origen de T.Q.M.

La mayor parte de los cursos de capacitación en TQM atribuyen la fundación de TQM a los esfuerzos del Doctor W. Edwards Deming y del Doctor Joseph Juran para revitalizar la economía deprimida del Japón después de la segunda Guerra Mundial por solicitud del General Mac Arthur. Derrotados militar y económicamente, las técnicas de fabricación y calidad en Japón alcanzaban muy bajos niveles en la competencia mundial.

Sin embargo, los Japoneses poseían una increíble habilidad para copiar:

La transformación de Japón, que pasó de "copiador" a "Líder", empezó cuando Deming y Juran introdujeron el concepto de administración con SQC (Statistical Quality Control) Control estadístico de calidad que es una teoría estadística originada por Sir Ronald Fisher hace más de 70 años. Durante la 2a. guerra mundial Walter Shewhart, usó esa teoría para desarrollar el enfoque de cero defectos en la producción de teléfonos.

Deming, que había trabajado con Shewhart, desarrolló su propia versión de SQC y la introdujo en Japón, y se puede atribuir a la aplicación de estos conceptos el surgimiento del Japón.

Aunque para rastrear las primeras señales de vida de TQM, tenemos que buscar más allá de los conceptos básicos de SQC y la variabilidad de los procesos. Una investigación cuidadosa revela que los fundamentos de la filosofía de TQM se remontan a la "Idea Penney" de 1913, que son los 7 principios sobre los cuales se construyó J.C. Penney:

- 1.- Servir al público a su completa satisfacción, en el mayor grado posible.
- 2.- Esperar de nuestros servicios una remuneración justa y no el máximo de utilidades.
- 3.- Hacer todo que esté al alcance para proporcionar al cliente lo máximo en valor, calidad y satisfacción por su dinero.
- 4.- Continuar capacitándonos, y a nuestros asociados, de modo que los servicios que demos cada vez sean ejecutados con más y más inteligencia.
- 5.- Mejorar constantemente el factor humano en nuestro negocio.
- 6.- Recompensar a los empleados de la organización a través de la participación en lo que el negocio produce.
- 7.- Someter todas nuestras políticas, métodos y acciones a la siguiente prueba: "¿Se apega a lo que es justo y correcto?".

La idea Penny conlleva satisfacción del cliente, equidad, calidad, valía, capacitación del personal y premios por rendimiento. La frase, "Someter todas nuestras políticas, métodos y acciones" representa lo que en la actualidad se conoce como dotar de autoridad a nuestro personal para retar al status quo, armándolo con las herramientas necesarias para un proceso continuo de mejoramiento y lograr así un cambio positivo.

4.2.3 Los 6 Principios de T.Q.M.

Los Principios De La Administración Para La Calidad Total:

1.- *Punto de vista del usuario.*

Todos reconocemos que nuestro tiempo en el trabajo se invierte ejecutando tareas que de una manera u otra van a apoyar una venta. Las empresas trabajan para suministrar bienes y servicios a cambio de un ingreso. Aunque este concepto no es nuevo, ni nos sorprende, es necesario reforzarlo periódicamente en todos los niveles de nuestra organización. Al avanzar hacia TQM, observamos la existencia de muchos clientes que antes habíamos pasado por alto. Esto incluye a los clientes que no pertenecen a organizaciones, que colocan pedidos con nosotros.

2.- Atención en el proceso así como en los resultados.

Somos compradores de productos y servicios tanto del interior como del exterior de nuestra compañía. Cuando recibimos un producto que no satisface o excede nuestras expectativas, lo que hacemos es que cambiamos de proveedor o nos quejamos, si creemos que eso resulta. Con TQM, usamos estos resultados deficientes, o expectativas no alcanzadas, como síntomas. Luego en una segunda fase de esta metodología de implantación veremos como estos síntomas conducen a acciones que corrigen las deficiencias y cambian continuamente para mejorar la calidad de los productos y servicios, usando un método estructurado para la solución de problemas.

3.- Prevención VS Inspección.

Habiendo colocado la atención en el proceso así como en los resultados en el principio No.2, la aplicación del principio No.3 prevención vs inspección de inmediato se vuelve asequible. Antes de TQM la dirección creía que la calidad podía ser inyectada a través de inspecciones. Cuando algo iba mal en la fabricación de un producto o de un servicio, en forma automática, como acto reflejo, se empleaban más inspectores. Con TQM no es así, con TQM

aplicamos un método estructurado de resolución de problemas y hacemos la inversión necesaria para entender el proceso y sus fuentes de variación. Después suministramos controles a los procesos para asegurar que todos los productos y servicios reúnan la calidad aceptable, que se espera.

4.- Movilización de los conocimientos de la fuerza de trabajo.

Una atmósfera tradicional de dirección supone que la fuerza de trabajo consiste en individuos sin criterio que lo único que buscan es recibir en cheque. TQM en forma radical cambia esta manera de pensar. Primero, reconocemos que podemos compensar a los individuos de muchos modos por su esfuerzo; la compensación financiera es sólo uno de esos modos. Hay estudios que ha probado que el personal ingresa a trabajar y permanece en una corporación por diversas razones. El salario no es la única razón, ni tampoco la primera y más importante. A la gente le gusta sentirse apreciada, y TQM crea nuevas formas innovadoras, de reconocer a los individuos por su esfuerzo.

En segundo lugar, la fuerza de trabajo representa una enorme riqueza de conocimientos y oportunidades de mejorar la forma de hacer las cosas, de aumentar las utilidades y reducir los costos. Un movimiento en favor de TQM moviliza la experiencia de la fuerza de trabajo en una forma muy positiva para beneficio mutuo de todos los que están involucrados.

5.- Toma decisiones basada en hechos.

Las organizaciones sin calidad confían en el método de encontrar al culpable y hacerlo cargar con la culpa para quitarse la responsabilidad de sucesos no deseados. Una organización de calidad total aplica un método estructurado de solución de problemas considerándolos "oportunidades de mejorar". El "Enfoque TQM" reconoce a todos los involucrados en el proceso, incluyendo a ejecutivos, director, fuerza de trabajo y clientes, y da por hecho que todos pueden contribuir a una solución benéfica para ambas partes. Significa comprender bien el proceso al que se le dedica el

día de trabajo, entendiendo la causa de los problemas y reuniendo información y datos sobre los cuales se pueden basar las decisiones para mejorar dicho proceso.

6.- Retroalimentación.

Aquí la comunicación es clave. Para un ingeniero sería una locura diseñar una máquina que no tenga algún medio de retroalimentación. Para un automóvil que circula en la carretera la retroalimentación puede consistir en un simple velocímetro, que indica su velocidad de movimiento. En manufactura la retroalimentación puede tomar la forma de una gráfica que informa al operador que es tiempo de cambiar una herramienta de corte, evitando que la producción salga fuera de tolerancia. En las funciones administrativas la retroalimentación puede consistir en un supervisor sentado al lado de un empleado clave al hecho la revisión de su evaluación anual. Esta retroalimentación, uno a uno o persona a persona, es tal vez la más importante y al mismo tiempo la más difícil de lograr por parte de los supervisores de línea.¹³

4.2.4 Método de 5 Fases Para La Implantación De T.Q.M..

La fase más importante del proceso de implantación es la fase 0. Es en ella donde los ejecutivos clave de la corporación deciden si les interesa considerar los beneficios que proporcionan un programa TQM. Obtienen la capacitación inicial, evalúan la necesidad de contratar a un consultor externo, desarrollan el planteamiento de la visión nueva de la organización y las metas corporativas, redactan la política corporativa, comprometen los recursos iniciales y se comunican.

Fase "0" Preparación .

- ◊ Decisión de considerar TQM.
- ◊ Capacitación de los ejecutivos clave.
- ◊ Evaluación de la necesidad de un consultor.

- ◊ Selección de consultor.
- ◊ Planeación estratégica.
- ◊ Planteamiento de la visión nueva.
- ◊ Metas corporativas.
- ◊ Políticas corporativas de calidad.
- ◊ Comunicación corporativa.
- ◊ Decisión de proceder.

* La Decisión De Considerar T..Q.M.

Está decisión puede ir desde "hagámoslo" hasta "consideremos la posibilidad de implantar TQM" algunos ejecutivos clave se entusiasman con el éxito de un competidor; a otros algún cliente importante les recomienda implantar un programa de calidad.¹³

* Capacitación De Los Ejecutivos Clave.

Es donde una gran parte, de preferencia todo el personal ejecutivo clave, pasa por una capacitación inicial en TQM. Puede ser en otro sitio o dentro de la compañía. Prefiero la capacitación externa con asistencia de todos los ejecutivos clave. Cuando todos la reciben juntos pueden entender mejor los beneficios de TQM para su organización, con la ventaja de que hay interacción entre ellos.

Durante esa capacitación, suceden varias cosas importantes. La primera es que los ejecutivos clave empiezan a alinear su modo de pensar con la filosofía de TQM. Para algunos, estos conceptos pueden ser nuevos y su aplicación puede no ser muy evidente. Por esta razón, debe haber un organizador profesional que propicie un alto nivel de interacción. Es importante vencer el miedo al cambio y la resistencia individual a este nuevo modo de operar en la empresa. Debido a que estos temas surgirán después con los subordinados, debe prepararse para lidiar con ellos.¹³

* Evaluación De La Necesidad De Un Consultor.

Esto depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, los recursos profesionales internos, la mentalidad que prevalece y la agilidad corporativa, para citar unos cuantos.

* Selección De Consultor.

Hace poco tiempo, un "consultor TQM" era algo anormal, especial y difícil de encontrar. Esta situación ha cambiado. En la actualidad no es raro encontrar a un instructor de un tecnológico local trabajando hasta altas horas para compartir su especialidad por sueldo de tal vez 15 ó 50 dólares la hora, o a un experto reconocido internacionalmente trabajando por 25,000 dólares al día.

* Planeación Estratégica Corporativa.

Todas las compañías deben tener una finalidad, una razón para estar operando. Siempre que se piense en el futuro de una compañía, tal vez se pinte un cuadro de una compañía que no coincide de manera exacta con lo que es en la actualidad, en cuanto a su producto, servicio o posición en la industria. Ese enlace vital entre su misión y su visión es lo que constituye el plan estratégico, un mapa de caminos que le guía hacia su nueva compañía, la cual en la actualidad solo existe en la mente.

* Elaboración Del Planteamiento De La Nueva Visión.

Es el primer paso positivo hacia TQM. De manera ideal, esto toma lugar durante una sesión de tormenta de ideas, por lo general en un lugar externo, con auxilio de un consultor. Allí, mediante votación los ejecutivos clave llegan a un planteamiento conciso, breve, de la razón por lo cual están operando. Por lo general, se expresa en términos de un compromiso de calidad, satisfacción de las necesidades de los clientes y un deseo de volverse más competentes.

*** Desarrollo De Metas Corporativas.**

Puede haber muchas metas, pero deben ser concisas.

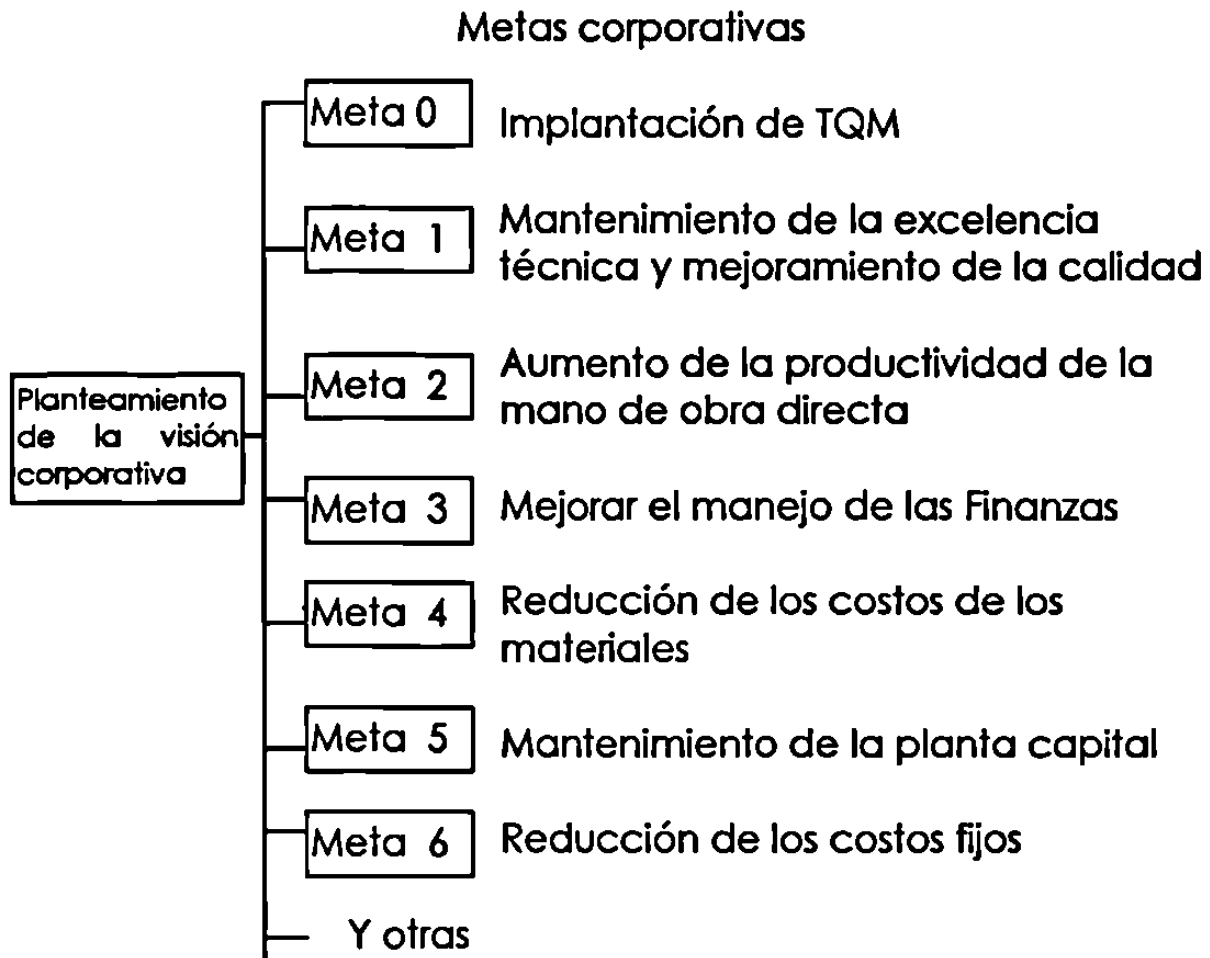


Figura No. 3 Metas corporativas

*** Trazo De La Política Corporativa.**

Una buena descripción de la política transmite con precisión a los dirigentes corporativos la resolución de lograr que triunfe TQM, los ejecutivos claves formaran "esqueleto" de la política. El "cuerpo" se desarrolla en la fase 1 a través del consejo corporativo. El sistema tradicional de recompensas y reconocimientos cambia en forma drástica. ¹³

*** Comunicación Corporativa**

Parece haber empezado con Lee Iacocca, siguiéndole Víctor Kiam. Hoy parece generalizado que los directores corporativos, presidentes y gerentes generales se hagan muy visibles en la pro-

moción y sus causas. Lee Iacocca convenció a todos de la " Nueva corporación Chrysler". A Víctor Kiam le gustó tanto la compañía Remington que la compró. Los ejecutivos de hoy reconocen que si quieren que su mensaje sea escuchado es mejor que comuniquen el mensaje en forma personal:

- 📖 para ser persuasivos debemos ser creíbles
- 📖 para ser creíbles debemos ser confiables
- 📖 para ser confiables debemos ser veraces.

* Decisión De Continuar.

Algunas de las evasivas más utilizadas por los directores para evitar tomar esta importante decisión son:

- 1.- Necesito más datos
- 2.- Haré que alguien se encargue.

Ambas son fatales en potencia.

Fase 1: Planeación

La fase de planeación continua desarrollando el cimiento sobre el cual se fincan las esperanzas del triunfo. La planeación debe ser un proceso continuo, puesto que el cambio nunca cesa en el ambiente externo.

* Formación de equipo.

Aquí se incorporan todos los miembros del consejo corporativo al proceso de mejoramiento. En su mayoría, los miembros del consejo se toman del organigrama existente. No es así en lo que respecta al coordinador de TQM. Este será seleccionado en especial para servir como el "aglutinante" que una todos los aspectos de esta importante iniciativa. La selección de esta persona no debe hacerse de prisa, porque va a mantener una posición importante

hacia la cima del organigrama, de acuerdo con su responsabilidad.

“ Al final todas las operaciones empresariales pueden reducirse a 3 palabras: gente, productos y utilidades. La gente es primero: a menos que se cuente con un buen equipo, no se puede hacer mucho con las otras dos cosas”.

* Capacitación del consejo corporativo.

Recibirán capacitación los demás miembros del consejo, así como el coordinador de TQM, si ya ha sido seleccionado para entonces. Esto incluye una introducción a los principios, conceptos y herramientas de TQM.

* Primera reunión del consejo corporativo.

Una vez que los miembros del consejo corporativo y el coordinador de TQM han sido seleccionados y capacitados, pueden proceder a celebrar su primera reunión de consejo de TQM.

* Identificación de los resultados esperados.

La información obtenida sirve como retroalimentación a los ejecutivos corporativos sobre como contribuirán nuestras metas a la mayor satisfacción de los clientes y aumentar la utilidad. Teniendo escritas estas expectativas, se cuenta con una medida para evaluar cómo va el proceso calidad a los 6 meses o al año.

* Identificación de obstáculos.

La gente es consistente y predecible en esta área: Reacios al cambio, conscientes o inconscientes presenten obstáculos a toda iniciativa nueva y la implantación de TQM no es diferente.

* Selección del Coordinador del T.Q.M.

Los miembros del consejo corporativo por lo general provienen del organigrama ya existente y representan a los primeros 2 estra-

tos directivos, que es la dirección ejecutiva. El coordinador de TQM no. Esta persona se selecciona de manera especial.

Criterios para seleccionar al coordinador

- 1.- Una mezcla de personal de diferentes niveles.
- 2.- Gente con credibilidad.
- 3.- Gente innovadora y dedicación organizacional.
- 4.- Que colabore en equipo.
- 5.- Que tenga facilidad para relacionarse
- 6.- Voluntarios
- 7.- Con ética participativa.
- 8.- Que confronte el status quo
- 9.- Que tenga seguridad en sí mismo.
- 10.- Que pueda permanecer mucho tiempo.

Capacitación Al Coordinador De TQM.

Lección 1: Introducción

- “ 2: Dinámica de grupo
- “ 3: Funciones y responsabilidades de los equipos.
- “ 4: Habilidad para la comunicación
- “ 5: Unanimidad
- “ 6: Reglas fundamentales y procedimientos de operación
- “ 7: Desarrollo de grupo
- “ 8: Contratación
- “ 9: Intervenciones activas.
- “ 10: Como hacer que funcionen las reuniones.
- “ 11: Introducción al método de la toma de decisiones
- “ 12: Tormenta de ideas.
- “ 13: Diagrama del esqueleto de pescado.
- “ 14: Diagrama de flujo
- “ 15: Estudios estadísticos
- “ 16: Entrevistas/ encuestas
- “ 17: Costo de la mala calidad
- “ 18: Métodos para asignar prioridades
- “ 19: Gráficas/ diagramas
- “ 20: Gráficas de control
- “ 21: Análisis de fuerza/campo.

- " 22: Análisis de responsabilidad
- " 23: Análisis costo/ beneficio
- " 24: Estadísticas básicas.

Fase 2: Evaluación.

Las herramientas de evaluación establecen canales internos y externos de comunicación a través de la organización, ofreciendo al consejo un flujo continuo de información para propósitos de planeación.

° Evaluación rápida.

La herramienta de evaluación rápida esta hecha para servir a 2 propósitos básicos:

- 1.- Se utiliza durante la sesión de consejo corporativo y
- 2.- Sirve como herramienta única del consejo para adquirir un valioso entendimiento de las perspectivas de la dirección y de la fuerza de trabajo de la compañía.

- Evaluación rápida-

- a).- ¿Que necesita hacer esta compañía para permanecer competitiva en el futuro?
- b).- ¿Qué ve usted como razón y beneficio de TQM?
- c).- Si tiene éxito ¿Cómo se verá TQM en su compañía? ¿Cómo lo medirá?
- d).- ¿Cuáles son los obstáculos que existen para implantar TQM?
- e).- ¿Quienes son sus clientes?
- f).- ¿Cómo determina la satisfacción de los clientes?

° Autoevaluación.

Los patrones de comportamiento incluyen el modo de pensar, sentir y activar en nuestro ambiente cotidiano, y la forma como respondemos a nuevas exigencias y situaciones.

° Encuestas de clientes.

Estas suministran una herramienta de evaluación importante. Presentan una oportunidad de transmitir su interés por la satisfacción de los clientes y el aprecio que sienten de contar con ellos.

° Evaluación Organizacional.

Constituye un mecanismo importante para entenderse a sí mismo, a la organización y a los miembros de ésta como entidad corporativa. En esencia, evalúa el estado actual de la organización tomando en cuenta una multitud de factores, y puede conducir a recomendaciones positivas, orientadas a acciones para el mejoramiento. Este proceso puede medir y cuantificar variables, como las creencias de un individuo, que anteriormente se consideraba no medible.

Fase 3: Implantación.

° Selección y capacitación del personal de soporte.

El personal de soporte de la organización, el cual incluye organizadores, instructores y consultores internos. Estos importantes individuos mantendrán puestos de alta visibilidad dentro de la organización, como extensión del coordinador de TQM y como parte integral de los servicios de soporte.

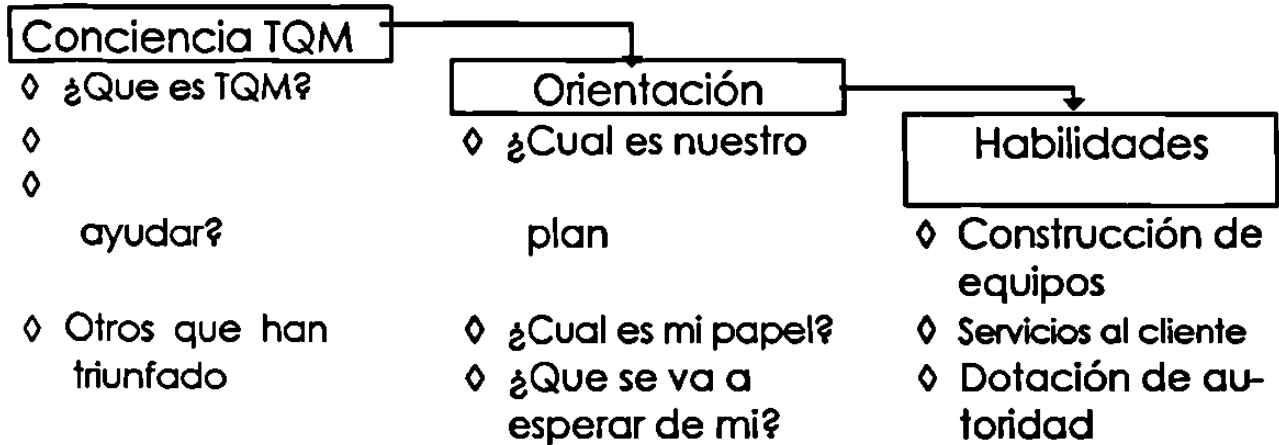
° Capacitación a directivas y obreros.

La capacitación de grupos, o en gran escala, debe empezar sólo después de haberse terminado la planeación necesaria, la selección de la terminología que se utilizará y de propagar la inercia ejecutiva a través de la organización.

Las compañías grandes, con cientos o miles de empleados, enfrentan el dilema de dónde empezar la capacitación en cali-

dad. ejemplo Wal-Mart empezó su programa formal e capacitación en calidad directamente en la oficina matriz, con los 4,000 asociados de Bentonville, Arkansas.

Capacitación en toda la corporación para apoyar la implementación de TQM.



Fase 4: Diversificación.

En esta fase se trata de invitar a otros al proceso de TQM. Los candidatos lógicos para ser invitados son los proveedores y organizaciones subordinadas.

* Importancia de la participación de los proveedores.

Por muchas razones se invita a los proveedores a participar en el proceso de calidad, pero la necesidad es lo primero y lo de mayor importancia. Sólo hasta cierto punto se puede llevar el proceso de calidad en forma interna antes de buscar el apoyo de los proveedores. Cuando se promete una determinada cantidad de productos o servicios al cliente, acompañándola de un calendario de entregas, la actuación propia necesariamente reflejará influenciar de los proveedores.

4.3 Los Efectos De La Estandarización..

Con la llegada repentina de bienes y servicios procedentes de todas partes del mundo a mercados que antes estaban cerrados, los clientes tienen cada vez más opciones, pero a fin de cuentas, siguen deseando y exigiendo lo que siempre han buscado.

4.3.1.- CALIDAD: que el producto cumpla con lo que está acordado.

4.3.2.- COSTO: que se perciba como justo.

4.3.3.- CONTINUIDAD: Saber que el proveedor está presente para dar servicio o proporcionar nuevos productos en el futuro. Además, debido a la creciente conciencia ecológica está cobrando fuerza en cuarto factor.

4.3.4.- Conservación de recursos ecológicos, ambiente, energía, materiales, y tiempo.

* Calidad.

A partir de la década de los 70's las empresas se preocuparon por satisfacer al cliente mediante la confiabilidad de los productos. O sea que se preocuparon por la calidad. Surgieron varios visionarios que provocaron una verdadera revolución en el concepto de calidad. El saldo de trabajo de estos visionarios como los doctores Juran, Deming, Ishikawa y el señor Crosby puede resumirse así.

- ◊ La calidad no es un lujo ni un capricho. Se define como un cumplimiento de los requisitos demandados por los clientes.
- ◊ Es posible llegar a cumplir con esos requisitos cuando éstos están correctamente definidos, y se comprenden y se controlan los procesos productivos y administrativos.
- ◊ Los clientes en todas partes son mucho más exigentes y sensibilizados a la calidad.
- ◊ Este hecho ha producido grandes avances en la confiabilidad de los productos.
- ◊ La mayoría de las compañías importantes están abocadas al mejoramiento, llámese calidad, productividad o satisfacción del cliente. El mejoramiento es un proceso que nunca termina, y su meta es llegar a competir mundialmente.

*Costo.

Sale sobrando afirmar que los clientes siempre buscan satisfacer sus gustos y necesidades al comprar un traje nuevo, un condominio, una barra de chocolate, etc. al menor costo posible. Jamás están dispuestos a pagar más que el valor percibido del bien o del servicio. en el pasado se suponía que si un reloj costaba \$ 200.00 dólares por definición era superior, y por lo tanto duraría más, que uno que costará \$ 35.00. Se suponía que un vestido de fiesta para dama causaría una mejor impresión entre los invitados a una reunión si costaba tres veces más que vestidos parecidos.

Sabemos hoy que el llegar a fijar costos y precios puede ser complicadísimo, pero a fin de cuentas, el cliente siempre desea pagar por lo menos posible por un producto o servicio, que en su opinión satisface sus requisitos.

*Continuidad.

A menos que sean recuerdos comprados en un viaje relámpago por otra parte del mundo, casi siempre el cliente quiere saber que su proveedor tendrá otros productos, similares pero mejorados, y que estará presente para dar el mantenimiento y servicio necesario. Esto se ve hasta un vendedores ambulantes que pululan ahora en nuestras ciudades.

Un aspecto más trascendente de la continuidad, es que los consumidores necesitan que un producto vendido bajo una marca registrada, sea igual en todas partes del mundo. Antes un producto químico "Agua Sana", empleado en el tratamiento de aguas, podría tener variaciones mínimas pero importantes, ya que se elaboraba para el mercado mexicano, o venezolano (por ejemplo). Usaba materias primas locales que se vendía sobre todo en el país de origen, y la clientela, limitada geográficamente, aceptaba esas variaciones sin darse cuenta.

Hoy en día, el ingeniero que va a usar ese producto en Canadá, China o Argentina, supone que sin importar su lugar de origen, tendrá las mismas especificaciones y las mismas tolerancias en todas partes del planeta.

*Conservación.

En la actualidad en las noticias nos enteramos de la degradación del agua, los acuíferos, alimentos expuestos a cantidades excesivas de plaguicidas, aire contaminado en las ciudades, y otras noticias preocupantes.

La triste realidad es que en todas partes del mundo hemos estado aplicando procesos industriales cuyos efectos a largo plazo hemos ignorado. El movimiento ecológico no se detendrá, y nuestros clientes serán cada vez más exigentes y selectivos al investigar cuales de sus posibles proveedores tienen control sobre emisiones de gases, procesan en forma adecuadas las aguas industriales y reciclan los desperdicios o desechos.¹⁴

4.4 Los Beneficios Mas Objetivos De La Estandarización.

4.4.1 Rápidez.

Si bien en la época de los años 80's la fuerza principal que impulsaba al comercio y a la industria fue el dinero, ahora es la rapidez, traducida en la capacidad de responder, evaluar, despachar y cobrar. Cada vez en menos tiempo. Hace unos 20 años los psicólogos sociales preveían que la "administración del ocio" sería un gran reto en sociedades avanzadas. Eso no se ha cumplido; hoy en día casi todo el mundo se queja de la falta de tiempo para sus actividades cotidianas básicas.

4.4.2 Facilidad De Uso Y Accesibilidad.

Observe los cambios en las cocinas y la preparación de los alimentos debido al horno de microondas, y los alimentos congelados y preparados. Abundan ya los teléfonos celulares, los transmisores de fax y pronto habrá video teléfonos. Todos los productos desechables están orientados a ahorrar tiempo y esfuerzo.

4.4.3 Cambios Demográficos.

Los países en desarrollo, tienden a tener una población muy joven (México, Brasil, Venezuela), mientras que la población en países altamente desarrollados como Alemania, Francia y Estados Unidos, envejece y no aumenta. Las migraciones incontrolables hacia los países desarrollados afectan los gustos en alimentos, vestimentas y diversiones. En Estados Unidos ya empiezan a existir anuncios, programas de televisión y propaganda política en español dirigidos a la población "hispana". Hoy en día se reconoce que los mercados no son tan genéricos como antes, y cada sector merece su atención especial.

4.4.4 Variedad De Mercancía.

El cliente prefiere seleccionar su producto entre abundancia de mercancía. En Estados Unidos existen 1000 modelos de zapatos de tenis; se puede elegir un automóvil entre 572 modelos; o cepillarse los dientes con una de 138 variedades de crema dental. Los compradores tienden a creer que cuando escogen de una gran cantidad, han adquirido más calidad.

4.4.5 Sensibilidad A Los Diferentes Estilos De Vida.

Las tendencias actuales incluyen a alimentos "saludables" como el alto consumo de fibra que está de moda. La gimnasia con música se ha vuelto muy popular y ha habido ya una reducción en el consumo de tabaco y alcohol, debido a la publicidad negativa.

4.4.6 Descuentos.

Que abundan, en las grandes ciudades ya existen muchos hipermercados, y las ventas, las baratas y la ofertas son constantes, de manera que la "gran barata anual" ha dejado de tener sentido. Hasta las tarjetas de crédito ofrecen descuentos poco ortodo-

xos, puesto que la nueva Master Card, de General Motors ofrece un descuento de hasta 7,000.00 dólares (de E.U.) en la compra de un automóvil, acumulable en 7 años. El viajero refinado elige la compañía de aviación basándose en el número de kilómetros que pueda acumular, más que por el servicio o el horario de vuelos.

4.4.7 Valor Agregado.

Es cada vez más común ofrecer muestras de mercancía, los teléfonos con números 800 (gratis) son utilizados por millones, y ofrecen consultas telefónicas sin cargo para orientar en el uso de muchos artículos novedosos; hay seguimiento pos-venta, y se dan descuentos en ventas futuras.

4.4.8 Servicio Al Cliente.

Un servicio percibido como muy eficiente contrarresta el efecto de precios más altos, asegura la lealtad de los clientes, sobre todo porque éstos viven más apresuradamente que nunca. Se hacen llamadas telefónicas para verificar la reacción del cliente, y así asegurarse de que regresará.

4.4.9 La Alta Tecnología.

Continuará afectando la forma de vivir de casi todos los habitantes del planeta. Pueblos perdidos en la sierra saltan del transporte a caballo a la avioneta, sin pasar por las etapas del tren y el automóvil. cualquier persona puede recibir las emisiones de cientos de canales de televisión con una antena parabólica, y se vislumbra la integración de la televisión, el teléfono, y la computadora para tener acceso casi sin límite a fuentes de información y a programas nocivos de violencia y sensacionalismo. Esta combinación empieza a llamarse la supercarretera informática.

4.4.10 Calidad.

La calidad es cumplir siempre, al 100%, con los requisitos de los clientes. Esto presupone que los requisitos se han negociado de alguna forma y que el proveedor conoce su propia capacidad de respuesta, antes de comprometerse. Implica también tener especificaciones técnicas muy claras, tiempos y condiciones de entrega bien definidas, y nunca dejar nada a la suerte o a la subjetividad o encuestas realizadas con diferentes grupos de clientes han mostrado que al pensar en la calidad, los clientes tienden a expresarse en términos de:

- Funcionamiento correcto.
- Confiabilidad
- Durabilidad.¹⁴

CAPITULO 5 MANUAL DE CALIDAD PARA SERVICIOS.

5.1 Auditorias De Calidad.

5.1.1 ISO-9004

Recomienda auditorías internas de una manera planificada y formal. El propósito de la auditoría es determinar si el sistema gerencial de calidad está funcionando. Continúa discutiendo brevemente el plan de auditoría, la ejecución de la auditoría, el reporte de los hallazgos y seguimiento, y la subsecuente revisión y evaluación del sistema.

5.1.2 ISO 10011-1 Auditorias.

Esta norma se titula guía para auditar sistemas de calidad y es para uso interno y externo. Los elementos principales de la 10011 se refieren a:

- ◊ Propósito y objetivos
- ◊ Organización
- ◊ La auditoría
- ◊ Seguimiento

El principal propósito es el sistema gerencial de calidad o sub-auditorias de partes de la misma y los objetivos incluirán:

- ⇒ Establecer la conformidad o inconformidad de los productos o procesos dentro del sistema.
- ⇒ Establecer el grado de éxito o fracaso del sistema, incluyendo tanto el grado de éxito en satisfacer las necesidades del cliente, como el de cumplir con requisitos reglamentarios.

El propósito de la auditoría también puede incluir la evaluación de los proveedores.

La norma aconseja que cada organización debe desarrollar sus propios y específicos procedimientos para implementar los lineamientos.

mientos. Sin embargo, la auditoría debería llevarse a cabo por personal que no tenga responsabilidad directa en el área bajo escrutinio, pero que cooperaran con el personal involucrado. Es en la auditoría y no bajo la vigilancia continua que existe una fuerte motivación para el mejoramiento.

El auditor se define como "una persona que esta calificada para realizar una auditoría de calidad". El auditor debe estar autorizado para llevar a cabo la auditoría y el cliente puede ser la compañía misma, un cliente que desea auditar a un proveedor, un cuerpo regulatorio o una agencia independiente de auditorías o certificación.

Se espera un enfoque formal, involucrando la declaración de objetivos, la definición de papeles y responsabilidades y la independencia. Las actividades están definidas en bastante detalle, desde la definición de requerimientos hasta el reporte final. Los pasos para la auditoría en si misma se exponen como los de un proyecto. Hay un proceso de inicio, un plan y una etapa de ejecución.

5.1.3 ISO 10011-2

Esta norma da el criterio de calificación para los auditores de sistemas de calidad, y aquí nos encontramos en un terreno muy interesante, ya que el asunto de como deberían ser los evaluadores calificados y quien tendría que evaluarlo esta contenido en ella. Puede ser que los lectores de la ultima versión de la ISO10011-2 noten con gran alivio que la norma todavía pide solo que los candidatos auditores hayan completado por lo menos la educación secundaria "esto es esa parte del sistema educativo nacional que sigue a la etapa primaria o elemental, pero anterior a la que califica para un titulo."

5.1.4 Consejo Practico Sobre Auditoria.

Puede ser vista con los títulos de:

- ◊ Inicio de la auditoria
- ◊ Planeación de la auditoria
- ◊ Ejecución de la auditoria

5.1.5 Inicio De La Auditoria

Una auditoria completa no significa que uno cuestione la practicidad de auditorias preliminares. Si una empresa pequeña espera hasta poder efectuar una auditoria completa tipo ISO 10001 probablemente nunca llevaría a cabo ninguna. Una auditoria preliminar no importa que tan limitada sea ayuda a ver que tan avanzada esta la compañía en relación a un sistema gerencial de calidad completo.

La etapa inicial de la auditoria debe determinar su propósito y magnitud, cualquier requerimiento o regulaciones del cliente, documentación existente y la extensión del sistema vigente. También debe establecerse la frecuencia de la auditoria. La norma también propone una auditoria preliminar para ver, por ejemplo el "manual de calidad".

Los pasos deberían ser, por lo tanto, los siguientes:

- ◊ En una etapa temprana: auditoria preliminar el sistema
- ◊ En una etapa intermedia: instalar el sistema.
- ◊ Etapa final fase I: auditoria preliminar final
- ◊ Etapa final, fase II: inspección por la agencia certificadora.

5.1.6 Planeación De La Auditoria.

A pesar de los párrafos anteriores es posible que todavía no sepamos quienes son los auditores en primera instancia. Mas adelante veremos con mayor detalle el uso de consultores pero, por el momento, los auditores pueden ser ya sea miembros del personal o consultores externos. El plan propuesto puede ser preparado por

los auditores y presentado a la gerencia. Muchas compañías grandes utilizan auditores solo para auditorías anuales y es posible que deseen manejar sus propias auditorías de calidad.

Los lineamientos del plan de auditorías propuesto pueden ser semejantes a los siguientes:

1. Antecedentes
2. Objetivos
3. Propósito y organización
4. Descripción del equipo auditor
5. Programa
6. Reportes
7. Documentación existente

El equipo auditor necesita tener su propia organización interna identificada y diseñar sus documentos de trabajo.

5.1.7 Ejecución De La Auditoría.

Una vez que se ha hecho el trabajo anterior, la auditoría puede comenzar. El formato es, por lo general, como el siguiente:

- ◊ Reunión inicial
- ◊ Colecta de datos
- ◊ Documentación y compilación
- ◊ Reporte de hallazgos.

5.2 La Norma en los Servicios.

5.2.1. Antecedentes.

La ISO 9004 parte 2 se titula Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad , Guía de servicios. El nombre mas familiar es el de Norma de servicios ISO 9000. Podemos tomar el punto con la ISO y preguntar por que motivo una norma tan revolucionaria esta enterrada bajo la parte 2 de un documento existente que es una guía general. Un vocero de la ISO explico que la norma

9004 es una familia completa de guías, abiertas y, hasta cierto punto exploratoria. Uno podría responder a y preguntar luego que es el software 9000-3. Aparte del confuso sistema de numeración.

La norma de servicios es un valiente intento de numeración, que antes estaba considerado como, en cierta forma, temas cualitativos sacrosantos.

5.2.2 ¿Donde se aplica?

La norma se aplica a cada operación de servicios pero el anexo A en lista lo siguiente: hospitalidad, comunicaciones, salud, mantenimiento, utilidades, comercio en general, servicios financieros, profesionales, administrativos, de consultoría, servicios técnicos y compras.

5.2.3 Definición de calidad en los servicios.

Muchas características cualitativas subjetivamente evaluadas por clientes son candidatos a medición cuantitativa por la organización de servicios. Uno no puede discutirlo cuando piensa comida, una atmósfera y ambiente amigable, servicio cordial y tiempos de respuestas particulares en todos los servicios, incluyendo el tiempo que le lleva a una recepcionista responder a un cliente con una sonrisa de bienvenida.

En lista las siguientes características como posibles requisitos que pueden ser especificados:

- ◊ Las instalaciones incluyendo capacidad personal y materiales.
- ◊ Tiempos de espera, proceso y entrega.
- ◊ Higiene, seguridad, confiabilidad.

5.2.4 Como Se Controla.

La norma afirma que "en la mayoría de los casos" el control tanto del servicio como de su entrega puede lograrse solo a través de controlar el "proceso que entrega el servicio".

Existe una interesante analogía con la nueva norma de gerencia del ambiente en las que los procesos también deben ser identificados como puntos de primera instancia, puntos ambientales como diferentes de las características del servicio, definidos y medidos y luego controlados. Al igual que los temas ambientales, los procesos del servicio pueden ser altamente mecanizados o mas personales y la norma compara una llamada telefónica a un servicio de consultoría legal, admitiendo que cuanto mas definible el proceso, mayor la habilidad para aplicar control.

5.2.5 Los Objetivos Del Sistema.

Nuevamente, las similiaridades con las normas de gerencia ambiental son impresionantes. Estas se declaran como satisfacción del cliente consistentes con las normas profesionales y con otros mejoramientos continuos del servicio y, considerando los requisitos de la sociedad y el ambiente, eficiencia en brindar el servicio.

Esto se lee como BS7750, la norma de gerencia ambiental excepto por la satisfacción del cliente que es un requisito de la ISO 9000, hace surgir una interesante pregunta. Dado que la BS7750 incorpora seguridad publica y de personal y una buena practica ambiental, tal vez una forma alternativa para lograr la norma de servicios ISO 9000 sea implementar la BS7750 con un elemento agregado de calidad o servicios.

5.2.6 Implementando El Sistema.

Se recomienda el siguiente enfoque:

- 1).- Analice las características del servicio actual y su entrega es decir rapidez en la respuesta requerido, higiene y demás.
- 2).- Desarrolle técnicas de medición y control como por ejemplo listas de chequeo, mecanismos de control.
- 3).- Implemente un proyecto para instalar el sistema a la norma junto con los lineamientos , pasando por los pasos de políticas, compromisos planificados y demás.

4).- Establezca un mecanismo continuo de revisión.

5.2.7 Compromiso Del Personal.

La norma hace un énfasis considerable en el compromiso y la motivación del personal y esto es muy apropiado para la organización de servicios en la que el impacto del compromiso mejorado y la moral se reflejaran de inmediato tanto en el servicio como en la reacción del cliente.

5.2.8 Documentación.

El documento clave es por supuesto, el manual de calidad. Estos documentos se pueden clasificar.

- ◊ Plan
- ◊ Procedimientos
- ◊ Controles y registros
- ◊ Manual de calidad incorporando procedimientos y controles.

5.2.9 Los Elementos Del Sistema.

El establecimiento de un método de comunicar los detalles apropiados del servicio al cliente y a los posibles clientes es un elemento prioritario. Es el breviarío del cliente, la obligación contractual, la descripción de lo que esta a la venta y lo que costara el menú en la vidriera del restaurante, el folleto, la tabla de horarios, el catálogo.

Al esbozar lo anterior, se espera que una compañía de servicios conozca el mercado, para evaluar servicios complementarios y competitivos, y legislación incluyendo salud, seguridad y normas ambientales, y códigos de practica.

La calidad y precisión en anuncias son requeridas y la siguiente oración alimenta el pensamiento: "La función del mercadeo debe reconocer los riesgos de confiabilidad y las implicaciones fi-

nancieras de hacer declaraciones exageradas o no sustanciadas sobre un servicio".

La ISO 9001 y la 9002 pueden ser aplicadas para establecer todos los demás elementos y su control. Son las especificaciones tanto para los servicios como para su entrega y los niveles aceptables para ambos. Un elemento que se encontrará en la 9001 y no en la 9002 es la necesidad dentro de las normas de servicios para la revisión del diseño. Dado que cada servicio esta diseñado se debe llevar a cabo una revisión documentada formal.

5.2.10 Enfoque Recomendado.

- Estudie, evalúe, reescriba, de ser necesario, el breviarío de servicios a la descripción de los servicios que brinda a los clientes en sus folletos, catálogos, menús y horarios.
- Analice los procesos que utiliza en sus servicio y su entrega. Prepare instrucciones detalladas en forma de procedimientos o manuales de procedimientos para la instrucción del personal.
- Diseñe e implemente controles, auditorias y revisiones.
- Defina el Manual de Calidad para que refleje su situación.
- Utilice la ISO 9001, 9002 y 9003 donde sea necesario para ayudar en la tarea.
- Asegúrese de que todas las normas, reglamentos tales como salud, seguridad y ambiente, de productos específicos y procesos, o códigos de práctica de la industria se cumplan.

5.3.- Lazos Con Otras Normas.

Existen dos áreas principales de norma y reglamentos que pueden ser ligados dentro del sistema ISO 9000 son Europeos, pero tienen implicaciones internas y reflejan normas y reglamentos similares en E.U. y en otros lugares, estas normas son:

- ◊ Normas ambientales.
- ◊ Los reglamentos de seguridad y salud.

5.3.1.- La norma de manejo ambiental.

La BSI publicó la primera norma de manejo ambiental del mundo bajo el título de BS7750

Este interesante número indica su relación con la BS5750. La norma de manejo de calidad de la BSI que fue el modelo de la ISO9000. A medida que surgía la norma hubo indicadores del CE e internacionales de que el mundo se movía hacia la adopción de una norma de gerencia ambiental junto con la ISO 9000, para las compañías pudieran asegurar que tenían tanto una "Gerencia de calidad" como "Limpios y verdes". Las indicaciones específicas de lo anterior fueron varios códigos de práctica que se publicaron por las agencias internacionales protectoras del ambiente, intentos de una regla CE de ecoauditoría y un comité ISO estudiando un posible modelo ISO con los mismos lineamientos de la BS 7750.

La BS7750 y la ISO 9000 pueden estar enlazadas. En una norma de otra forma bien escrita y sensible, esta tabla es de uso limitado ya que los corazones de ambas normas están bastante separadas.

La ISO 9000 Trata principalmente con el control de los pasos de producción o servicios en el producto principal o las áreas de servicio, mientras que la BS7750 trata sobre los temas del ambiente afectados por el diseño de producto, procesamiento, uso final y disposición última incluyendo empaque. La BS 7750 también es una norma bastante sutil y, en parte por implicaciones, en parte directamente, requiere un buen diseño ergonómico para un buen

uso ergonómico. También incorpora procedimientos de prevención para la salud, seguridad emergencia y accidentes.

Tiene un manual de calidad como el de la ISO 9000 y con el mismo propósito, pero se llama Manual Gerencial de ambiente, pero mientras que éste es el documento principal en la ISO 9000, la BS 7750 requiere de 2 registros más. Estos son el Registro de Reglamentos Ambientales y el Registro de Efectos Ambientales. El primero establece la escena regulatoria y política general de acuerdos con lo que parecen ser los principales temas de salud y seguridad que afectan a una compañía, la segunda específica los temas exactos como se aplican o cómo deben ser encarados y controlados.

Los principales puntos de similitud entre las dos normas parecen ser las siguientes:

- ◊ La misma persona, el gerente de calidad, está en la mejor posición para dirigir ambos, excepto donde demandas ambientales extremos, como una gran industria procesadora, requieran un gerente ambiental.
- ◊ El enfoque desde la política a la capacitación es el mismo.
- ◊ El abastecimiento es el mismo.
- ◊ Las demandas de auditorías son similares.
- ◊ Las necesidades y los métodos de control de documentos son los mismos.

5.3.2 Los Reglamentos De Salud Y Seguridad.

A medida que surgió la norma ambiental, la legislación gubernamental nacional estaba implementando reglamentos de salud y seguridad en todo el mundo.

Dentro de la comunidad Europea un gran número de directivas emergieron para ser implementadas por autos nacionales del parlamento.

Tanto la última versión de la ISO 9000 como la nueva norma de gerencia ambiental requieren que los sistemas de control cubran salud ocupacional y seguridad. Esto, en sí mismo, puede ser suficiente para garantizar la inclusión de salud y seguridad bajo la ISO 9000. Sin embargo, existen otras buenas razones, una de las cuales es el lugar del trabajo es una parte esencial de cualquier sistema gerencial.

La siguiente es una breve lista de los reglamentos de salud y seguridad. Son principalmente reglamentos posteriores a Autos sólo Europeos, pero también se encontrarán como leyes en otros lugares. Dentro del CE han atraído legislación específica en cada estado miembro individual.

- ◊ Lugar de trabajo
- ◊ Ambiente de trabajo
- ◊ Equipo personal protector
- ◊ Manejo de carga
- ◊ Ergonomía de "software" y "Hardware"
- ◊ Señalamiento de seguridad y/o salud en el trabajo
- ◊ Requerimiento de seguridad y salud en lugares temporales o móviles.
- ◊ Seguridad y salud en el trabajo para trabajadoras encinta y trabajadoras que han dado a luz recientemente o están amamantando.

En el momento de escribir esta tesis, las directivas para horas de trabajo, jóvenes en el trabajo, minas y canteras altamente, veleros, transporte de productos peligrosos, exposición a sustancias peligrosas, actividades en el sector de transportes , ferias y lugares de juego, se espera una normalización acreditada debidamente y su consecuente publicación.

La ISO 9000 trata principalmente con el control de los pasos de producción o servicios en el producto principal o las áreas de servicio, mientras que la BS7750 trata sobre los temas del ambiente afectados por el diseño de producto, procesamiento, uso final y disposición última incluyendo empaque. La BS 7750 también es una norma bastante sutil y, en parte por implicaciones, en parte directamente, requiere un buen diseño ergonómico para un buen uso ergonómico. También incorpora procedimientos de prevención para salud, seguridad emergencia y accidentes.

5.4 Aplicación de Pruebas del Uso de la Calidad en el Servicio de Hoteles, Huéspedes y Ejecutivos y a Centros Comerciales.

Después de la investigación realizada acerca de la calidad del servicio en empresas se incluyó un estudio enfocado a obtener resultados prácticos. Por tal motivo se decidió aplicar una serie de cuestionarios en Hoteles donde se encuestaron tanto a ejecutivos como a usuarios de dichos hoteles, así mismo en Centros Comerciales con la finalidad de observar la calidad del servicio que se presta sobre todo en los hoteles del área metropolitana de Monterrey ya que esta industria (la hotelera) es una de las áreas de mayor captación de divisas que derraman los visitantes tanto nacionales como extranjeros; y el otro renglón escogido para aplicar este estudio son los Centros Comerciales en las cuales por su giro debe de tener una calidad muy importante por ser el lugar de abastecimiento de las familias regiomontanas.

Después de desechar una gran cantidad de formatos para encuestas decidimos que se aplicaran los cuestionarios que aparecen en los apéndices correspondientes.

Los procedimientos para levantar las encuestas fueron los siguientes:

Primero se les pidió a pasantes de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Nuevo León que colaboraran para levantar dichas encuestas lo cual no

dio resultado, argumentando estos que los ejecutivos no cooperaban en la toma de datos y que normalmente los usuarios bajo una infinidad de pretextos no respondían y ni al 50% del cuestionario teniendo encuestas incompletas de las cuales no se consideraban representativas. Esto me preocupó y decidí a levantar las encuestas personalmente, percatándome que si era posible pero se lleva demasiado tiempo para una sola persona del cual se implementó la siguiente estrategia.

Se les pidió a los alumnos de Licenciatura y Hotelería que cursan sus estudios en la Universidad Regiomontana los cuales colaboraron en este trabajo ya que al mismo tiempo a ellos les servía dentro de su materia de Investigación de mercados como práctica, y tendrían la oportunidad de un contacto directo con ejecutivos y usuarios en general.

5.5 Aplicación de Encuestas para Medir la Calidad en el Servicio de Hotelería en el área metropolitana de Monterrey dirigida a los ejecutivos.

Aquí separaremos los comentarios hechos por ejecutivos de hoteles y de los Centros Comerciales ya que varía el tipo de servicio prestado y los resultados son diferentes y en el cual elaboramos diferentes cuestionarios.

Se decidió tomar una muestra de 6 Centros Comerciales tratando de que fueran representativos de la población en general de este tipo de comercios. Las preguntas se enfocaron básicamente en la calidad del servicio que prestan y la preocupación de los dueños de estos negocios en llegar a tener una calidad total por este motivo se decidió a cuestionar lo referente a capacitación de empleados (ver apéndice C).

A raíz de las encuestas levantadas se puede comentar en forma general que los centros comerciales de Monterrey y su área metropolitana coinciden tan importante tener productos de calidad como brindar una buena calidad en el servicio, por tal motivo

pretenden aplicar la calidad a la hora de atender a sus clientes y preocupados por llegar a tener ese nivel (calidad total) han implementado algunas estrategias para enterarse como los ven sus clientes ya a la vez que les sugieran para mejorar ciertos aspectos, tales estrategias son tener buzón de sugerencias y ocasionalmente contratan personas dedicadas a encuestar a clientes, discutiendo los resultados obtenidos en juntas, desprendiéndose de estas las necesidades de capacitar a ciertas áreas así como cada cuando es necesario implementar los cursos de capacitación.

Para tomar los datos a ejecutivos hoteleros se decidió que la muestra fuera en toda el área metropolitana y que de preferencia se encontrará ubicado en un área céntrica, tanto en San Nicolás por la Av. Vasconcelos y en el centro de Monterrey, además otro de los requisitos que debería llenar el hotel es que su categoría oscilará entre 3 estrellas y gran turismo seleccionándose 28 hoteles para ser encuestados, aunque cabe aclarar que en algunas preguntas no se contesto debidamente y se decidieron cancelar el cuestionamiento para que no existiera mucha desviación a la hora de la evaluación final.

Los ejecutivos hoteleros en su mayoría evalúan la calidad en el servicio del departamento de ventas, contabilidad, mantenimiento, teléfonos, recepción y ama de llaves como *buena* pretendiendo llegar a la excelencia.

Por tal motivo, están checando constantemente los errores para tratar de enmendarlos, para ello practican encuestas a clientes y a sus propios empleados y de esta forma implementan programas de capacitación que ellos mismos suponen que es la mejor alternativa teniendo estos cursos cada mes. la mayoría de los hoteleros tratan de brindar comodidad y descanso, así como una buena alimentación a sus clientes.

Considerándose en términos generales como *buenos* hoteleros en cuanto a la calidad en el servicio prestado.

5.6 Aplicación de Encuestas para Medir la Calidad en el Servicio a Huéspedes de los hoteles en el área metropolitana de Monterrey.

Para determinar la calidad del servicio prestado por los hoteles y a la vez comparar si realmente los ejecutivos están en la realidad respecto con los comentarios vertidos por los usuarios de los hoteles se decidió a encuestar a clientes que normalmente utilizan los hoteles ya sea en visitas de negocios o de placer, obteniendo los siguientes datos.

Los cuestionamientos fueron desde cada cuando visita nuestra ciudad, para tratar de ir adentrándonos en el tema que es que le parece el servicio prestado lo cual afortunadamente casi en su totalidad están conformes con la calidad de servicio al igual que los ejecutivos hoteleros, los clientes la consideran de *buena* calidad considerando que en poco tiempo podrían llegar a la excelencia

Así mismo los clientes prefieren que el hotel este ubicado en zonas céntricas para no tener problemas en sus desplazamientos, estando de acuerdo en que el precio no debe ser un determinante para que exista calidad en el servicio; pero que desafortunadamente en ocasiones los empresarios y clientes lo confunden y se analiza de esa manera, el cual considero que no se debe tomar en cuenta el precio para hablar de calidad.