

# SÍNTESIS

El desarrollo del presente trabajo de tesis se encuentra dividido en 6 capítulos donde sobresale la importancia de la motivación y efectividad que debe tener el personal de la empresa, haciéndolo actuar con responsabilidad, veracidad, honestidad, concluyendo con algunas de las herramientas propuestas a poner en práctica para mejorar la efectividad y calidad del personal, trayendo consigo una mejor posición competitiva de la empresa.

Se nos muestra la importancia de mejorar la calidad en el servicio, para apoyar la administración de los recursos humanos y fortalecer la motivación del individuo hacia la productividad y su propio desarrollo profesional y humano, medir la motivación del personal y profesionalizar la labor del personal de la empresa, todo debido a la competencias de empresas extranjeras, la exigencia de calidad por parte de los clientes, la rotación de personal y a la falta de motivación del personal para realizar sus labores con dinamismo y eficiencia, esto mantiene a las empresas con un nivel de producción estándar, saliendo nada más al paso, con la implementación de las herramientas vamos a demostrar un cambio en la actitud de servicio de los empleados de una empresa a través de un curso teórico práctico de 25 horas repartidas en 5 sábados.

Empezamos hablando brevemente de los antecedentes históricos de la empresa donde se realizó la práctica, el ambiente que rodea a las empresas Mexicanas en general, como la recibimos después de evaluarla, giro del negocio, así como también, la definición de motivación y otras variables motivacionales, los conceptos básicos de los paradigmas y los hábitos, ya que es necesario cambiar nuestra forma de pensar desde el fondo, reconociendo nuestras riquezas y habilidades, se obtienen resultados para su estudio.

Iniciamos con el involucramiento de las herramientas, donde se define lo que es paradigma y hábito, porque estos son esenciales para cambiar nuestra actitud, nuestra forma de ver las cosas desde el punto de vista de nuestro propio marco referencial y entrar al de la otra persona sin cambiar el nuestro, empieza por el de ser facilitador, es la persona que ayuda a que un grupo de personas tome decisiones, no solo critica, sino que propone soluciones, mantiene un autocontrol para dejar hacer a los demás, corrige, trabaja, apoya y tiene sentido común. La segunda herramienta que proponemos es la de ser asertivo, proactivo, esto significa que todos somos responsables de nuestra propia vida, tenemos el poder de elegir la actitud ante una determinada circunstancia, ante un problema, ante un triunfo, ante una adversidad, tenemos la capacidad de tomar la iniciativa, ser francos y directos, decía Eleanor Roosevelt: "Nadie te puede hacer sentir inferior sin tu permiso". Se nos sugiere en esta herramienta que debemos ser personas proactivas no reactivas, nos muestra como distinguir a una persona proactiva de una persona reactiva de acuerdo a su lenguaje y por último nos sugiere pequeños compromisos fáciles de cumplir para lograr tener la energía suficiente y dar el uno % extra todos los días sin importar circunstancias inesperadas.

Otra herramienta importante es la de administrar el tiempo, nos muestra una matriz de la administración del tiempo, donde nos dicen que debemos empezar por lo primero, es decir, organizar y ejecutar según prioridades, también analizamos cada uno de los cuadrantes de la matriz, indica el resultado de vivir en cada uno de los cuadrantes, así como también nos da seis criterios para ser proactivo y vivir en el cuadrante II para evitar estrés, crisis, ajetreo inútil y duplicidad de funciones, que empecemos el día pensando en un objetivo, que sea una meta alcanzable sin caer en la pasión si no lo conseguiste ese día.

La siguiente herramienta trata de la comunicación empática, aquí se nos explica que primero tenemos que comprender a nuestro interlocutor, que no se enseña a escuchar, la escucha empática es con la intención de comprender, entrar en el marco de referencia de la otra persona, ser empático no simpático, es decir, ponerme en el lugar de la otra persona, es escuchar también con los ojos y con el corazón, la otra mitad de esta herramienta es procurar ser comprendido, exponer sus ideas con claridad, correctamente esto le traerá como consecuencia credibilidad de lo que habla o propone. La herramienta de la calidad personal puede definirse como la respuesta a las exigencias y expectativas "tangibles" e "intangibles" tanto de las otras personas como de las propias, nos dice que la actitud de las personas puede calificarse como sigue: los que quieren, pero no saben, los que saben, pero no quieren, los que ni saben, ni quieren, el ideal es aquella persona que sabe hacer las cosas y quiere hacerlas, en esta herramienta nos dice como medir la calidad personal de acuerdo a diversos factores que pueden influir en su nivel real de actuación, nos habla también de la calidad dura y humana, del hombre de excelencia, de la misión y visión de la persona.

La antepenúltima herramienta es la cooperación creativa y el trabajo en equipo, aquí se reflejan mucho los resultados de la aplicación de las herramientas anteriores puesto que se centran los dones singulares humanos,

en el motivo gano/ganas, en las aptitudes para la comunicación empática sobre los desafíos más crueles que afrontamos en la vida, resolver los problemas de la manera más sencilla es siempre un camino excelente para obtener resultados, nos habla de las cuatro etapas de actividad como son: Afiliación, la de poder, la de realización, y la de madurez, se indica también los beneficios de trabajar en equipo, las funciones y características de un equipo exitoso, de un código de conducta, la participación del equipo en la solución de problemas así como las herramientas para la toma de decisiones en equipo.

En la penúltima herramienta se trata el tema de la calidad en el servicio, desde la definición de servicio, hasta la exacta relación entre las características que el servicio posee y las características que el cliente expresa, lo cual implica conocer en gran medida a nuestro cliente y tener la capacidad de ofrecer un servicio que satisfaga sus necesidades, se nos explica porque es importante la calidad en el servicio, los principios, las estrategias del servicio y los momentos de la verdad, las normas o estándares de calidad y la satisfacción al cliente. En la última de las herramientas se nos pide que renovemos las cuatro dimensiones de la naturaleza humana, como son: la física, espiritual, mental y social, estas que a veces no tenemos el tiempo suficiente para tomarlas en cuenta, porque nos actualizamos en la materia, en nuestra especialidad para estar al día, pero a nosotros mismos (nuestra persona, nuestro cuerpo) ¿Cuándo?, Es importante que estas cuatro dimensiones estén en óptimas condiciones pues con esto, se logra tener seguridad cuando uno interactúa auténtica, creativa y cooperativamente con las otras personas, es decir, hay seguridad de que podemos salir de nuestro propio marco de referencia sin renunciar a él, que podemos comprender real y profundamente a otro ser humano.

Las conclusiones y los resultados después de la implementación de las herramientas, nos indican el costo de la rotación de personal que es de un promedio de entre 11 y 18 meses del salario del trabajador así como también el porcentaje de deserción entre el personal sindicalizado que es muy alto entre un 40 y 50 por ciento y de confianza que esta en un 15 y 30 por ciento, así mismo obtuvimos las causas que mas motivan al trabajador a permanecer en la empresa tales como: la libertad de acción, toma de decisiones, ser parte de la empresa, influir en los resultados y lo que mas aprecian además de la compensación esta el ambiente de trabajo.

Al final se presentan las recomendaciones obtenidas en la investigación, desarrollo y practica de este trabajo de Tesis, así como también se establecen sugerencias para futuras investigaciones al respecto y con el afán de aprovechar lo aportado para encaminarse siempre tanto hacia la alta competitividad como a la mejora continua del personal, que hace a las empresas catalogarse y competir contra las de clase mundial.

# CAPITULO 1

## INTRODUCCIÓN

Debido a los vertiginosos cambios mundiales en tecnología, educación y cultura, principalmente en México, ante la apertura de los mercados globales, se ha vuelto prioritario mejorar la calidad en el servicio, eficiencia y productividad, lo que ha llevado a las empresas a implementar diferentes estrategias sin que en muchas ocasiones resulten concretas, en algunos casos se han desarrollado estrategias propias y en muchos se ha tratado de imitar algunas estrategias de moda que existen en otros países y que allí han funcionado.

Si lo que desea es mejorar la motivación y calidad en el servicio del personal de la empresa, lo más conveniente es empezar por definir motivación: administrativamente, es el conjunto de factores internos capaces de provocar en el individuo una reacción sobre una meta u objetivo, se basa en la premisa de que el comportamiento de la gente, es una respuesta a sus expectativas o esfuerzo acerca del futuro, sostiene la hipótesis de que la gente aumenta sus esfuerzos si espera una recompensa valiosa y positiva, pero si es al contrario su comportamiento es negativo.

Es decir, que si una empresa utiliza la motivación en su personal, tendría menos rotación, utilizaría menos recursos, evita duplicidad de funciones, integra elementos aislados y lograría tener un mejor posición en el mercado, de aquí la importancia que las empresas tengan estas herramientas como parte de sus programas de capacitación.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

La problemática inicial es la poca motivación y eficiencia del personal de la empresa para desarrollar su trabajo con eficiencia y dinamismo (hacen como que me pagan, hago como que trabajo), es la dificultad implícita de cambiar sus propios paradigmas, esto mantiene a las empresas con un nivel de producción estándar, ventas sin variación (promedio para sobrevivir), poca atención al cliente, el personal sin tener una visión clara del objetivo del negocio y otros elementos del entorno empresarial actual, llegando las empresas incluso a tener que cerrar sus puertas obligadas por el excelente servicio y calidad que brindan las empresas extranjeras en el mercado nacional.

## 1.2. OBJETIVO DE LA TESIS

- Apoyar la administración eficiente de los recursos humanos y fortalecer la motivación del individuo hacia la productividad y su propio desarrollo profesional - humano.
- Medir la efectividad y motivación del personal.
- Conocer las áreas reales de necesidad de desarrollo del recurso humano de la empresa.
- Integrar elementos aislados, eficientar los recursos, coordinar esfuerzos y evitar duplicidades.
- Que se profesionalice la labor del personal de la empresa con el uso de las herramientas y elementos motivacionales adecuados.

### 1.3. HIPÓTESIS DEL TRABAJO DE TESIS

Con la aplicación de las herramientas motivacionales vamos a demostrar un cambio en la actitud del personal de la empresa, estas, lo hacen actuar con responsabilidad, veracidad y honestidad, un mejor desempeño, que traerá como consecuencia una mejora en la calidad en el servicio y efectividad personal, se demostrará también que mejorará la posición competitiva de la empresa.

Estas herramientas están orientadas a la empresa de servicio pero podrían implementarse en cualquier tipo de empresa, obviamente tendrían que hacerse los estudios pertinentes.

### 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS

Debido a la competencia de las empresas extranjeras, la exigencia de calidad por parte de los clientes, la gran cantidad de productos importados que existen en el mercado, la miscelánea fiscal, aunado a esto, las descomposturas, la rotación del personal y a la escasa motivación del personal para realizar sus labores, las empresas mexicanas se ven obligadas a redoblar esfuerzos para lograr la calidad total, para esto, se requiere cambiar los paradigmas del personal que labora en la empresa, ya que este es el elemento esencial de la elaboración del producto o prestación del servicio de la empresa.

Existen evidencias que muestran que generalmente ninguna empresa se preocupa por motivar al personal porque consideran que no es necesario, que con solo incentivarlo por periodos en forma económica va a responder, sin saber que incentivo y motivación son cosas diferentes, el incentivo, son oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulsos, necesidades o metas específicas, cuando el motivo determina la necesidad de

actuar, el incentivo proporciona un medio de logro ya que estimula y mantiene la acción hasta que se consigue la satisfacción.

Es por eso la importancia de establecer las herramientas motivacionales dentro del programa de capacitación, como una estrategia para alcanzar la efectividad y calidad del personal, logrando con esto una mejor posición competitiva de la empresa.

## 1.5. METODOLOGÍA

Se hizo un extensivo análisis bibliográfico y de editoriales periodísticos referente a lo que concierne el tema, incluyendo los temas más actuales, redactándose con esta información las herramientas.

Empezamos desde el mes de Febrero con una investigación, evaluación y diagnóstico del personal de una empresa privada antes de la implementación de las herramientas de motivación actual, levantando la información en el periodo del 5 al 9 de abril, después impartimos el curso teórico práctico motivacional en un periodo de 25 horas repartidas en 5 sábados de 5 horas cada sesión, desde el 10 de abril al 22 de mayo en las instalaciones de la empresa, después, se evaluó a un elemento representativo de cada puesto, midiendo la motivación con los mismos parámetros anteriores al curso, durante el periodo del 24 al 28 de Mayo y obtuvimos los resultados que se encuentran en los anexos.

## 1.6. REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para abordar los temas que conciernen a la motivación y efectividad personal, me parece conveniente comparar la lectura del libro de "Las siete leyes espirituales del éxito" de Depak Chopra, que habla abundantemente del tema en el sentido común, fácil de entender, es conveniente aclarar que estas herramientas pueden variar, según el autor, ya que se le suele dar mas importancia a algunos temas de acuerdo a las preferencias que tenga este.

Los documentos de diferentes autores tales como Stephen R. Covey de la editorial Paidós de su libro "Las siete herramientas de la gente eficaz" del cual tomamos la definición de paradigmas y hábitos de la pagina 25 y 54, los principios de administración personal de la pagina 126, la cooperación creativa de la pagina 303 y por ultimo, el principio de autorenovación equilibrada de la pagina 333.

La calidad en el servicio es un tema abundante, nos documentamos de diferentes autores de los cuales solo tomamos algunas ideas tales como "Calidad en el servicio a los clientes" de editorial Díaz de Santos publicado en España, otro "El manual del equipo, como usar equipos para mejorar la calidad" del Sr. Peter Scholtes de editorial Joiner, "Como construir la cultura de calidad" de Betten, Joe.

Asistimos a conferencias tales como:

- Mecanismos de satisfacción al cliente
- Los mejores en calidad total
- La comunicación efectiva

Otra fuente de información, es el editorialista Ing. Ramón de la Peña Manrique al que admiro y respeto por sus puntos de vista con respecto al tema, con gran trayectoria profesional y académica, rector del I.T.E.S.M., presidente de la Comisión Estatal Electoral etcétera, publica sus editoriales los martes en el periódico "El Norte", donde expone a los autores tales como: Ken Blanchar y su libro "Gung-Ho, trabajando juntos", H. Fukuyama y el libro "Confianza", otro autor es Robert V. Ringer con su propuesta de "Los Diez hábitos que lo llevaran al éxito" de la editorial Grijalbo, hace referencia también del autor Viktor Frankl, con el libro "El habito de la actitud positiva", así como también del Sr. Billy Graham, "El efecto corruptivo de las tres Ge" y por ultimo, también aporta su granito de arena el autor Goleman con su libro "Inteligencia emocional".

Para algunos de los formatos de evaluación utilizamos el libro de Agustín Reyes Ponce "El análisis de Puestos" desde la pagina 13 hasta la pagina 91, otro libro fue "Administración de sueldos y salarios" la valuación de puestos, generalidades y métodos desde la pagina 37 hasta la pagina 54, de la editorial Limusa del grupo Noriega Editores.

Cursos que se sugieren:

Tema	Organiza	Teléfono
Calidad total para directores	Intitulo Mexicano de Control de Calidad	5 254 7310
Administración de la Calidad	Instituto Mexicano de	5 254 7310
Total	Control de Calidad	

# CAPITULO 2

## DISEÑO DEL PROGRAMA

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

La empresa Suministros Industriales del Norte S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la venta de equipo industrial, nace como una necesidad de proveer de partes industriales a las pequeñas, medianas y grandes empresas del área metropolitana, dando servicio también en el estado de Coahuila y Tamaulipas, formada en sus inicios por dos socios, que uniendo esfuerzos, capacidad y experiencia adquirida en sus empleos anteriores así como también capital, se iniciaron en esta aventura hace cinco años, empezando solamente ellos dos, con el paso del tiempo se fueron contratando una secretaria, un vendedor, y un auxiliar de oficina, en la actualidad cuenta con cinco vendedores, dos secretarias, un contador, un intendente y un mensajero, además de los socios, es en esta empresa donde realizamos nuestra investigación. En base a lo anterior, se tomó como muestra la población de trabajadores en general, desde el intendente hasta el mas alto ejecutivo de la empresa, pero solo a un Representante por cada puesto (vendedor, secretaria, contador, mensajero e intendente).

## 2.2. AMBIENTE QUE RODEA A LAS EMPRESAS MEXICANAS

En la siguiente figura se menciona solo algunos de los problemas por los que atraviesan las empresas mexicanas.



Fig. 2.1 Elementos del entorno empresarial Mexicano

A estos se le agregan otros como:

- La escasa mano de obra capacitada.
- La oferta de productos extranjeros es mayor que los nacionales.
- El malinchismo o preferencia por artículos extranjeros.

Toda empresa mexicana con éxito a cambiado de paradigma, de ver el estado de las cosas, se han visto resultados solo en algunas a nivel nacional, el proceso de cambio comienza siempre con un liderazgo capaz, convencido y comprometido con el objetivo final y con todos los objetivos intermedios que implique.

Es por eso importante cambiar nuestra forma de pensar en cuanto al trabajo y a la calidad que podemos lograr, para lograrlo, tenemos que cambiar nuestra forma de pensar desde el fondo, no nada mas en la empresa, sino en nuestra vida diaria, tiene que haber disposición para hacerlo, un cambio evidencia la necesidad de seguir un proceso, un camino y para esto, el cambio debe comenzar y ser guiado desde la cabeza.

### **2.3. DIAGNOSTICO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES Y DE EFECTIVIDAD PERSONAL.**

La motivación y capacitación es parte del proceso de educación de mejora continua de las empresas, hacer lo que se sabe y no solo saber lo que se hace es la diferencia que hacen las personas en la empresa, de esta forma podrá desarrollar mejor su desempeño y brindar una mejor rentabilidad a la empresa.

El principal medio para la recolección de información en la presente investigación en cada puesto pueden resumirse los siguientes:

**Observación directa.**- Es la que permite recabar la información con mayor intensidad y viveza, se toman tiempos, porciento de dedicación a la actividad, los errores cometidos el valor y el nivel de desempeño.

**Informes del trabajador.**- Esto es un complemento de la observación directa, donde el trabajador expone sus labores y la forma de realizarse, es importante dejarlo explicar sin interrumpirlo para tomar anotaciones.

En el anexo 1 encontraremos los formatos y los resultados obtenidos en la primera evaluación del personal de la empresa antes de la implementación de las herramientas motivacionales de los cuales se tomaron únicamente las actividades más representativas de un periodo de una semana completa (del 5 al 9 de Abril de 1999) evaluando dos mil cuatrocientos minutos de una jornada de ocho horas diarias.

En el anexo 2 encontraremos los resultados de la evaluación del desempeño después del curso motivacional durante el periodo de (24 al 28 de Mayo de 1999) así como también las gráficas comparativas de los mismos.

## 2.4. LA MOTIVACION Y OTRAS VARIABLES MOTIVACIONALES.

En todo libro que hable acerca de la definición de motivación nos encontraremos con que la respuesta siempre se da con el punto de vista del autor, es por ello que si leemos diez libros, encontraremos diez definiciones distintas y aunque esto nos cause al principio una confusión, lo importante es ir mas allá de la simple definición, es entender el concepto que se maneja y aunque la semántica sea diferente, todas y cada una de ellas son igualmente aceptadas y validas, ya que su finalidad es la misma, dirigir todos los esfuerzos hacia un solo objetivo y este objetivo es el cliente, el trabajo que desarrollamos, las actividades diarias, las actividades familiares, las actividades sociales y todas las actividades de nuestro entorno social, si consultamos el diccionario podemos encontrar la siguiente definición: Administrativamente es el conjunto de factores internos capaces de provocar en el individuo una reacción sobre una meta u objetivo, la teoría de la expectativa se basa en la premisa de que el comportamiento de la gente, es una respuesta a sus expectativas o esfuerzo acerca del futuro, sostiene la hipótesis de que la gente aumenta sus esfuerzos si espera una recompensa valiosa y positiva, pero si es lo contrario, su comportamiento es negativo, la motivación es un estado interior que da energía activa, mueve, dirige o canaliza el comportamiento del individuo a la satisfacción de una necesidad.

Los grandes retos de las organizaciones hoy en día, es encontrar una serie de "ideas tontas", elementos o factores que sean capaces de motivar a los empleados en la búsqueda constante de elevar la eficiencia, calidad y productividad de los individuos, el líder juega un papel importante ya que, conociendo mas a fondo las necesidades de sus trabajadores tiene la oportunidad de cumplir con mayor claridad estos satisfactores.

Si el objetivo es lograr resultados positivos, su ayuda debe ser informativa y de apoyo, no manipuladora, el trabajo del líder es relacionar las necesidades genuinas del trabajador con las oportunidades reales para satisfacer dichas necesidades dentro de la empresa.

Existen otras variables motivacionales que se consideran tontas pero que han dado buenos resultados, no están relacionadas con el dinero, a este, no lo podemos considerar como un instrumento motivador ya que surte efecto solo en el momento que se tiene y dura hasta que se acaba, están por ejemplo:

- La seguridad del empleo
- Los reconocimientos públicos
- Las actividades deportivas
- La cultura de trabajo participativa
- La posada navideña

A continuación veremos lo importante que son estas variables motivacionales en las empresas en las que se han implementado: Industrias Frisa, Metal Castle de México y Ring Masters en Estados Unidos, son empresas dedicadas principalmente a la fabricación de forja de acero para la industria siderúrgica y del petróleo, las ventas combinadas de las tres empresas de Industrias Frisa son de alrededor de 100 millones de dólares al año, cada año, los 100 trabajadores de la planta Ring Masters, situada en Detroit, Michigan, se reúnen con sus familias y con los dueños de la empresa para celebrar su posada navideña y una rifa de regalos, donde disfrutan de un bufete de platillos mexicanos, salsa, tacos y frijoles, estas reuniones de convivencia antes eran algo impensable para estos trabajadores, pero ahora son parte de la cultura de trabajo que los empresarios mexicanos han llevado a estas plantas para motivar a su personal, esta planta esta en el corazón de la región nacionalista del "medio oeste" estadounidense, en cuestión de seis

meses la compañía cambio de estar en números rojos cuando la adquirieron, a números negros, esto se logró a través de la motivación, incrementos en productividad y ventas, así como con un acercamiento con los empleados y el sindicato.

## 2.5. IMPLEMENTACION DE LAS HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES

No hay en todo el mundo un triunfo verdadero que pueda separarse de la dignidad en el vivir, todos los seres humanos del mundo somos iguales lo único que nos hace diferentes es:

### La Educación

Durante el tiempo que he convivido con ustedes, me he percatado de que han alcanzado un grado de avance significativo en lo personal y laboral de éxito externo, pero se que debemos seguir luchando para erradicar nuestras costumbres erróneas así como la zona de confort en la que continuamente caemos, esto, por una necesidad de congruencia, eficacia personal, de relaciones sanas y adultas con otras personas, sospecho que algunas vivencias que vivirán conmigo les resultan familiares y estas nos ayudaran a mejorar su desempeño.

En todo ser humano esta depositado un maravilloso poder para el bien o el mal, la silenciosa, inconsciente, invisible influencia de su vida, esto es simplemente el surgimiento constante de lo que el hombre es realmente, no de lo que finge ser, seamos siempre auténticos.

La presente plática tiene como fin el que usemos ese poder para bien, para beneficio propio y de la institución para la que laboramos, ¿tenemos conocimiento de que poseemos ese poder? ¿Lo hemos utilizado alguna vez? ¿Fue para bien o para mal?

Las ocho herramientas del éxito materializan muchos de los principios fundamentales de la eficiencia humana, si desarrollamos estos hábitos, les aseguro que tendrán éxito permanentemente en lo personal, laboral, familiar y de convivencia social.

Antes de iniciar a explicar cada una de ellas, es necesario comprenderlas, tenemos que entender nuestros propios paradigmas (actitudes, conductas, habilidades, virtudes, defectos etcétera).

## 2.6. CONCEPTOS BASICOS DE LOS PARADIGMAS Y LOS HABITOS

### ¿QUÉ ES UN PARADIGMA?

Es el modo en que “vemos” el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación, es una teoría o un modelo de alguna otra cosa.

Observe la siguiente figura por 10 segundos y describa lo que ve cuidadosamente.

¿Encontró un paradigma?



Fig. 2.2 La mujer

Le voy a dar otro ejemplo de paradigma: Dos acorazados (buques de guerra) asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en el mar con tempestad durante varios días, yo servía en el buque insignia y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche, la visibilidad era nula, había bastante niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscurecía, el vigía que estaba en el extremo del puente informo: "Luz a estribor", "¿Rumbo directo o se desvía hacia popa?" ¡ Gritó el capitán!.

El vigía respondió "Directo Capitán", lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con aquel buque.

El capitán llamó al encargado de emitir señales "envía este mensaje: estamos a punto de chocar, aconsejamos cambiar 20 grados su rumbo", Llegó otra señal de respuesta: "es mejor que ustedes cambien 20 grados su rumbo".

El capitán dijo: "Contéstele: Soy capitán; cambie su rumbo 20 grados"

"Soy marinero de segunda clase" – nos respondieron – "mejor cambie su rumbo 20 grados".

El capitán estaba hecho una furia; grito molesto "conteste: soy un acorazado le ordeno, cambie su rumbo 20 grados por última vez!".

La linterna del interlocutor envió su último mensaje: "Yo soy un faro"  
Cambiamos nuestro rumbo.

## OTROS PARADIGMAS

Raúl Pateras De Pescara, construyó el primer prototipo de un helicóptero en 1916, bastante antes del autogiro del español Juan De La Cierva y del helicóptero que ideó el estadounidense George De Bothezat, que datan de 1923, el ingeniero Pateras desarrolló su carrera profesional en Europa y al momento de diseñar su helicóptero vivía en Barcelona, desde donde ofreció al gobierno Argentino la prioridad para la producción y desarrollo de la máquina, pero el inventor no encontró eco; las autoridades Argentinas en 1916 le hicieron saber a través de su representante militar en España que su creación no les merecía "ningún interés", la miopía del gobierno Argentino de esa época no desalentó a Pateras, quien instaló su fábrica en Barcelona, donde diseñó otros helicópteros, varios modelos de hidroaviones y motores que batieron récords de velocidad.

El médico Enrique Finochietto inventó mas de cien instrumentos quirúrgicos hasta ahora irremplazables.

Quirino Cristiani quien en 1917 inventó la tecnología para filmar los dibujos animados y produjo el primer largometraje de ese tipo "El apóstol" que constaba de 58 mil cuadros hechos a mano, poco después Walt Disney visitó a Cristiani y adoptó su técnica, que en la actualidad le deja cantidades millonarias de dólares a la Walt Disney Co.

Francisco Avelia tuvo menos suerte, porque en 1929 inventó el amortiguador hidroneumático, pero la falta de dinero para renovar la patente internacional, que apenas dura un año, lo despojó de su creación, al día siguiente del vencimiento de la patente, una empresa francesa lanzó el amortiguador como un producto propio.

El origen del dulce de leche Argentino se logra cocinando azúcar y leche, se remota a mediados del siglo pasado cuando una esclava del caudillo Juan Manuel De Rosa olvidó sobre el fuego el recipiente en el que calentaba leche con un poco de azúcar.

El principio del colectivo como transporte público en este país nació en 1928, cuando el Taxista Ángel Di Cesare agrando las dimensiones de su Buick, incorporó mas asientos y una lona como techo y fijó un precio y un recorrido específico para sus pasajeros.

Con estos ejemplos demostramos con claridad y elocuencia que dos personas pueden mirar lo mismo, disentir y sin embargo estar ambas en lo cierto.

Demuestra, de que poderoso modo el condicionamiento anticipado afecta a nuestras percepciones, a nuestro paradigma.

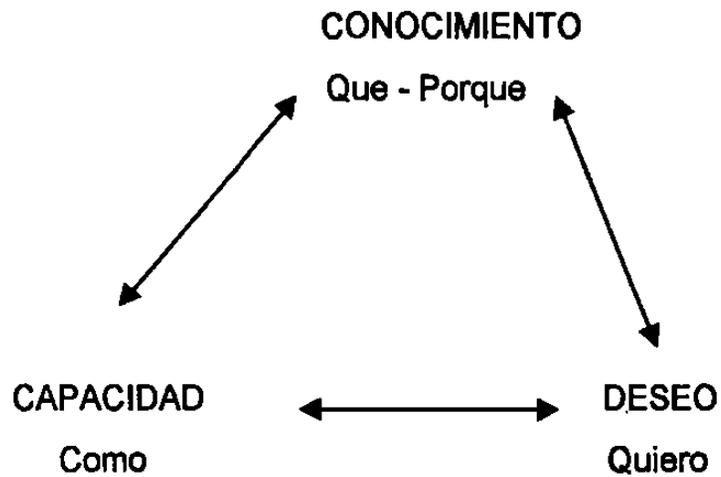
Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos, pero no es así, vemos al mundo, no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos.

Cuando abrimos la boca para describir lo que vemos, en realidad nos describimos a nosotros mismos, a nuestras percepciones a nuestro paradigma.

Una ves que descubrimos a nuestros paradigmas estaremos preparados para aceptar las ocho herramientas (hábitos) de la gente con éxito.

## ¿Que es un habito?

Es la intersección de conocimientos, capacidad y deseo, en otras palabras; es una costumbre que vamos adquiriendo, motivado por un propósito superior.



A continuación describiremos cada una de las herramientas motivacionales para que los puedan comprender, se explican de tal manera, que el lenguaje en que esta escrito es fácil de entender:

# CAPITULO 3

## HERRAMIENTAS MOTIVACIONALES

### 3.1. SER FACILITADOR

El facilitador es la persona que ayuda a que un grupo de personas tome decisiones, es aquel que no solo critica, sino que también propone soluciones, no se opone a todo, apoya mucho, actúa como fuerza impulsora en aquello en lo que cree, nunca generaliza lo malo y mas bien propone o implanta soluciones para eliminar lo malo, a continuación, le voy a dar un ejemplo explícito de lo que es un facilitador.

Un buen facilitador debe ser como aquel camellero que ayudo a una familia a repartirse la herencia dejada por un papá Arabe recién muerto.

Resulta que el papá dejo, como herencia, 17 camellos, que deberían repartirse entre sus tres hijos de la siguiente manera: el mayor heredaría la mitad de los camellos; el segundo, una tercera parte; y el mas chico, una novena parte de los camellos, como podremos notar el diez y siete no es divisible entre dos, tres o nueve, enfrentados con este conflicto, los hijos decidieron pedir el consejo del sabio del pueblo, "el Camellero" quien viendo el problema les dijo: les voy a prestar mi camello, así en total tendrán 18 camellos

que repartirse, así tu Imán como hijo mayor recibirás 9 camellos que resulta de dividir 18 entre 2, tu Omar como hijo segundo recibirás 6 camellos que resulta de dividir 18 entre 3 y Amin, como hijo pequeño, recibirás dos camellos que resulta de dividir 18 entre 9. Al llevarse cada hijo los camellos que le tocaban, vieron con sorpresa que quedaba un camello (el que había prestado el camellero) al sumar sus camellos se dieron cuenta que sumaban 17 en total (9+6+2), finalmente aplaudieron y felicitaron al "camellero" por su ingenio y creatividad para solucionarles su problema.

El trabajo del "Camellero" en la historia anterior refleja y ejemplifica la actitud correcta que debiéramos de tener los que trabajamos en una organización o quien interactuamos con un determinado grupo de personas, incluida nuestra propia familia.

¿Es usted un facilitador o un estorbador?

El estorbador es la persona que no solo no presta su camello sino que además insiste en que no se puede solucionar el problema; critica al papá de los muchachos por el error que cometió en su testamento (que puntadas del viejo, diría, a quien se le ocurre definir un testamento así), haría un editorial al respecto no solo destacando el error del papá, sino también la injusta distribución de la riqueza habiendo tanta gente sin camellos y claro sin presentar ninguna solución al respecto.

¿Cuál es el modo natural de ser de los mexicanos?

¿Somos estorbadores o facilitadores?

¿Cómo le gustaría ser a usted?

Mi mejor deseo es que decida ser un buen facilitador, desde luego, lo primero es querer, prepararse y actuar. El presidente Franklin D. Roosevelt decía: "El mejor jefe es aquel que tiene sentido común para elegir hombres y mujeres capaces para realizar el trabajo, pero también tiene suficiente control de si mismo para no intervenir mientras lo están haciendo", esto aplica también en nuestra tarea de ser padres, es aquel que tiene sentido común para elegir las actividades y trabajos que su hijo debe realizar de acuerdo con su edad, pero también tiene el suficiente control de si mismo para no intervenir mientras lo están haciendo.

El camino que recomienda Ken Blanchar, implica promover en los colaboradores, en los hijos, y en las personas que nos rodean, el gusto por lo que hacen, darles libertad para hacerlo teniendo como restricciones solo una serie de metas y valores compartidos, implica dar continuamente reconocimientos por lo que se hace bien, recomendaciones y apoyo en lo que se necesita mejorar, lo invito a que inicie su proceso de cambio hoy facilitando las cosas para salir de compras, a misa, al campo, al cine y por supuesto a su trabajo.

### 3.2. SER ASERTIVO Y PROACTIVO

En esta segunda herramienta, significa que somos responsables de nuestra propia vida, tenemos la capacidad de tomar la iniciativa, que debemos estar abiertos a nuevas ideas por muy "tontas" que estas sean, mantener una buena actitud, no resistimos al cambio por el condicionamiento general que tenemos de nuestros propios paradigmas, proponer nuevos retos, tenemos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, dar todos los días y en todas las actividades diarias el uno por ciento extra, no ser reactivos.

## ¿Cómo distinguimos a una persona proactiva de una reactiva?

Las personas reactivas, se ven afectadas y se comportan de acuerdo a los diferentes factores que les rodean como son:

- **EL MEDIO AMBIENTE.-** Si esta lluvioso o nublado a la gente no le da por salir (Cuando esta así, disminuyen las ventas de los negocios) una persona proactiva lleva consigo su propio clima, llueve o brille el sol, no hay diferencia para ellas, su fuerza esta en sus valores, su responsabilidad es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen clima o no.
- **EL CLIMA SOCIAL.-** Cuando se les trata bien, se sienten bien, cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o autoprotectoras, se comportan de acuerdo a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos del otro los controlen, actúan mas con los sentimientos (Corazón), circunstancias o condiciones que por los valores internos (Cabeza).

## LENGUAJE DE LAS PERSONAS

### REACTIVAS

No puedo, permítame  
 No lo aguanto  
 No puedo hacer nada  
 Me da pena preguntar

### PROACTIVAS

Elijo diferentes formas  
 Controlo mis sentimientos  
 Buscare varias soluciones  
 Sugiero hacerlo así

Espero que su lenguaje sea de persona proactiva, si no es así plantéese pequeños compromisos y manténgalos, le voy a sugerir algunos:

- Sea una luz, no un juez
- Sea un modelo, no un crítico
- Sea parte de la solución, no parte del problema
- Cuando cometa un error, admítalo, corríjalo y aprenda de él
- No culpe ni acuse, trabaje sobre las cosas que controla, trabaje sobre usted, olvídense de los "otros".

Empiece el día pensando en un objetivo, empezar con una clara comprensión de su destino, esto es saber a donde se esta yendo para saber donde estamos parados y dar los pasos en la dirección correcta, establecer un objetivo diario por cumplir y si ese día no lo conseguiste, lo vuelves a intentar al día siguiente hasta que lo realices.

El modo mas fácil para empezar pensando en un objetivo, consiste en elaborar un enunciado del objetivo, establecer una meta clara alcanzable, tratar de conseguirla por todos los medios posibles sin caer en la pasión porque ese día no lo conseguiste, que es lo que uno quiere hacer y ser, te sugiero que establezcas un credo:

- Primero el éxito en casa
- Busca y merece la ayuda divina
- Nunca te comprometas con la deshonestidad
- Acuérdate de todos
- Escucha a ambas partes antes de juzgar
- Pide consejo a otros
- Defiende a los que no están presentes
- Se sincero pero terminante

- **Desarrolla una nueva habilidad cada año**
- **Planifica hoy el trabajo de mañana**
- **Lucha mientras esperas**
- **Mantén una actitud positiva**
- **Conserva el sentido del humor**
- **Se ordenado en tu persona y en el trabajo**
- **No temas a los errores, teme a la ausencia de tu creatividad**
- **Facilita el éxito de tus subordinados**
- **Escucha el doble de lo que hables**
- **Concentra todas tus habilidades y esfuerzos en la tarea que tienes entre manos.**

### **3.3 ADMINISTRAR EL TIEMPO**

El común denominador de las personas con éxito no es el trabajo duro, la buena suerte, ni la habilidad para relacionarse, aunque todos esos factores son importantes, el factor que trasciende sobre los otros materializa la esencia de la tercer herramienta: Empezar por lo primero (primero lo primero). Las personas de éxito tienen el hábito de hacer las cosas que a quienes fracasan no les gusta hacer, no por el gusto de hacerlas sino por la fuerza de su propósito.

Este hábito esta basado en muchas cuestiones concernientes al campo de la administración de la vida y el tiempo, pudiéndose aprehender en una sola frase: Organizar y ejecutar según prioridades. El foco esencial puede captarse en la matriz de administración del tiempo esquematizada a continuación:

	URGENTE	NO URGENTE
I M P O R T A N T E	<b>I ACTIVIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Crisis</li> <li>* Problemas apremiantes</li> <li>* Proyectos que vencen</li> </ul>	<b>II ACTIVIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Prevención</li> <li>* Construir relaciones</li> <li>* Reconocer oportunidades</li> </ul>
N O  I M P O R T A N T E	<b>III ACTIVIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Interrupciones, llamadas</li> <li>* Informes, reuniones</li> <li>* Cuestiones inmediatas</li> <li>* Actividades populares</li> </ul>	<b>IV ACTIVIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ajetreo inútil</li> <li>* Cartas, llamadas teléfono</li> <li>* Perdida de tiempo</li> <li>* Actividades agradables</li> </ul>

Fig. 3.1 Matriz de la administración del tiempo

Analizamos cada uno de los cuadrantes:

El cuadrante I es urgente e importante, tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata, a estas actividades se les denomina crisis o problema, este cuadrante agota y consume a muchas personas, son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas, si te centras en este cuadrante, este crece hasta que nos domina, nos golpea y nos deja tendidos y confusos.

**Ejemplo.-** Tienes una entrevista a las 10:00 A.M., te levantas temprano, preparas tu papelería, curriculum, te vistes, pero timbra el teléfono y contestas, dejando a un lado lo que estabas haciendo.

El teléfono timbra cuando estas en la cocina, dejas de hacer lo que estas haciendo para contestar (aunque se te queme la comida).

**¿Cuál es el resultado de vivir en este cuadrante?**

- Estrés
- Agotamiento
- Siempre apagando incendios
- Crisis

Los cuadrantes III y IV los podemos resumir de la siguiente manera; las personas que dedican su tiempo a éstos cuadrantes llevan vidas irresponsables, ¿Qué trae como consecuencia?

#### **CUADRANTE III**

**Carácter camaleón**

**Considera que las metas no valen la pena**

**Se siente impotente**

**Tiene relaciones inmaduras**

#### **CUADRANTE IV**

**Total irresponsabilidad**

**Despido del empleo**

**Depende de otros**

**Deja los trabajos a medias**

Las personas eficaces no se orientan hacia los problemas sino hacia las oportunidades:

- Piensan presuntivamente
- Tienen visión
- Equilibrio
- Disciplina
- Control
- Pocas crisis

Lo ideal de la administración del tiempo es trabajar en el cuadrante II, ¿Cómo? Siendo proactivo. Para ser proactivo, tendrá que satisfacer seis criterios importantes:

- **COHERENCIA.**- Sugiere que haya armonía, unidad e integridad entre visión, misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina.
- **EQUILIBRIO.**- Mantener un equilibrio en la vida, no descuidar áreas importantes como la salud, familia, preparación profesional o desarrollo personal.
- **CENTRARSE EN EL CUADRANTE II.**- Es una herramienta que le anima, le motiva y realmente le ayuda a dedicar el tiempo necesario para dar prioridades a las crisis.
- **DIMENSION HUMANA.**- Tiene que reflejar ese valor, no crearse sentimientos de culpa cuando no cumple con lo establecido.
- **FLEXIBILIDAD.**- La planeación tiene que ser su sierva, no su ama.
- **ESTABLECER PLAN PORTATIL.**- Para ver sus avances o realizar modificaciones.

- **CALIDAD.-** Hacer las cosas bien y a la primera vez, no retrabajos, no demoras, sin desperdicios.
- **PENSAR EN GANO/GANAS.-** No es una técnica; es una filosofía de la interacción humana, es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo, ve la vida como un escenario cooperativo no competitivo, no se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor, de un camino superior.

### 3.4. LA COMUNICACIÓN EMPÁTICA

Los cuatro tipos de comunicación son: Leer, escribir, hablar y escuchar, hacerlos bien es absolutamente esencial para la eficacia, de los anteriores nos pasamos años aprendiendo a leer y escribir, años aprendiendo a hablar ¿Y a escuchar? ¿Qué adiestramiento o educación nos permite escuchar de tal modo que comprendamos real y profundamente a otro ser humano en los términos de su propio marco de referencia individual?. Son pocas las personas que han tenido algún adiestramiento en la escucha, este adiestramiento se basa en la ética o técnica de la personalidad y no es una base de carácter y relaciones absolutamente vitales para la comprensión auténtica de otra persona, ¿Cómo desarrollar ese hábito? Si usted quiere interactuar eficazmente conmigo, influir en mí, lo primero que necesita es entenderme y para hacerlo no basta la técnica (convencer, rollo), si yo siento que usted está empleando alguna técnica, percibo duplicidad, esto provoca que no me sienta seguro como para abrirme a la comunicación, la clave de su influencia en mí, es su ejemplo, su conducta real, esta fluye de su carácter o del tipo de persona que usted es y no de lo que finge ser, en otras palabras procure primero comprender y después será comprendido.

La escucha empática, es escuchar con la intención de comprender, es decir, procurar primero comprender, entrar en el marco de referencia de la otra persona, empatía no es simpatía, es escuchar con los oídos pero también con los ojos y el corazón, esto nos proporciona datos precisos.

## DIAGNOSTICAR ANTES DE PRESCRIBIR

Un vendedor eficaz procura primero comprender las necesidades, las preocupaciones, y la situación del cliente, el vendedor aficionado vende productos; el vendedor profesional, vende soluciones a las necesidades y problemas del cliente, cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción propia.

## DESPUES PROCURE SER COMPRENDIDO

Es la otra mitad de este hábito, exige carácter, exponer sus ideas con claridad, concretamente, consigue aumentar la credibilidad de las propuestas que presenta.

## 3.5 CALIDAD PERSONAL

La calidad personal puede ser definida como la respuesta a las exigencias y expectativas "tangibles" e "intangibles" tanto de las otras personas como de las propias, el mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una empresa u organización es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad.

La calidad en todas las áreas conduce a una cultura de calidad, que influye en toda la empresa, una empresa de calidad tiene satisfechos a los clientes y a las personas de su alrededor, clientes satisfechos se reducen en mejores resultados, en una mejora de la imagen y en un futuro brillante.

Enorgullecerse por los éxitos de la empresa crea una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad personal más elevado, los pilares en los cuales se sostiene este nuevo enfoque de calidad son:

- No hay que pensar que en cada persona hay un cliente, sino que en cada cliente existe una persona, es decir, no trates a las personas con calidad solo por el hecho de que es tu cliente y puede adquirir un bien o servicio que tu proporcionas, sino que lo trates con calidad solo por el simple hecho de que es un ser humano y merece toda la atención de calidad que podamos ofrecerle.
- La mayoría de nuestros clientes son fáciles de complacer, ya que simplemente quieren que hagamos lo que dijimos que haríamos y en el tiempo que dijimos que efectuaríamos, es decir, ser congruentes entre lo que decimos y hacemos con nuestros clientes.

Winston Churchill nos dice que existen tres tipos de personas que trabajan en una empresa:

- Los que consideran a la empresa como un ave de rapiña a la cual hay que matar.
- Los que consideran a la empresa como una vaca lechera a la cual hay que ordeñar.
- Los que ven a la empresa como un robusto caballo que tira de la carreta.

Por otra parte nos dice que la actitud de las personas se puede clasificar como sigue:

- Las que quieren, pero no saben.
- Los que saben, pero no quieren.
- Los que ni saben, ni quieren.
- El ideal es aquella persona que sabe hacer las cosas y quiere hacerlas.

Los primeros mucho pueden lograr, los siguientes dos sirven lo que una quinta rueda para los carros y los últimos son los que hay que contratar, sin duda alguna los puntos anteriores representan reflexiones interesantes, pero en ningún momento nos dice como encontrar a las personas ideales y que hacer cuando tengo una persona con las características no deseables para mi empresa.

## ¿Como medir la calidad personal?

Existen dos estándares que permiten medir el nivel de calidad personal:

I.- El nivel real (nivel A): se refiere al nivel de calidad de su presente actuación en una situación determinada (influido tanto por lo que usted espera de si mismo, como por las exigencias que los demás tienen de usted), es una expresión de lo que la persona esta realizando actualmente.

Factores que pueden influir en su nivel real de actuación (nivel A):

1.- Reconocimiento/recompensas: el nivel de su autoestima esta determinado por los reconocimientos que usted recibe, el grado de reconocimiento que experimenta es la forma de atención e interés por su trabajo, mas las recompensas tangibles que recibe, influirán en gran parte en su nivel A.

2.- Éxito/fracaso: Influyen tanto en su disposición de ánimo como en su deseo de emprender proyectos similares en el futuro, también afectan a la calidad de su actuación futura, el éxito aumenta su nivel A, pero no es extraño que el fracaso motive a algunas personas a hacer un esfuerzo extraordinario para recuperar el respeto de los demás y la autoestima.

3.- Entorno físico: Los ambientes desordenados, poco prácticos y que distraen la concentración disminuyen su nivel A, los funcionales y armónicos, con el equipamiento técnico apropiado y actualizado, elevan su nivel A.

4.- Entorno Psicológico: Un ambiente caracterizado por respeto mutuo, franqueza, información completa, altos estándares éticos, confianza, seguridad, tolerancia, énfasis en los aciertos y habilidades de la gente, buen humor, afecto y tomando en cuenta a las personas en primer lugar, elevaran su nivel A.

5.- Experiencias y habilidades: Para la mayoría de la gente, un incremento de la experiencia y la habilidad elevan el nivel A, cuando usted es bueno en algo, por lo general le gustara trabajar con ello, también aumentará sus posibilidades de ser recompensado.

6.- Naturaleza de la tarea: Para mantener un elevado nivel A usted debe disfrutar de una sensación de bienestar mientras realice su trabajo.

7.- Tiempo disponible: Tanto el tiempo abundante como la falta de tiempo afectan su nivel A, éste será mas adecuado cuando usted encuentra el equilibrio que encaja mejor con su ritmo de trabajo y cuando se encuentra solo bajo la cantidad justa de presión.

8.- Nivel A de los demás: La mayoría de las personas hacen grandes esfuerzos, y de éste modo consiguen un elevado nivel A, cuando empiezan algo nuevo, en la fase inicial de cualquier relación, su nivel A no está tan afectado por los niveles A de los demás, mas tarde, cuando pasa la novedad, su nivel A será influenciado mas fácilmente, la influencia es especialmente importante si el nivel A de los demás se desvía considerablemente del suyo.

9.- Su nivel I: Las personas con un elevado nivel I tienden constantemente a intentar elevar su nivel A. cuanto más altos son sus ideales, más alto es el nivel de calidad de su actuación en cada situación.

II.- Nivel ideal (nivel I): Se refiere al nivel ideal de su propia calidad personal, expresa sus deseos internos, sus expectativas y demandas hacia su nivel de actuación.

El nivel I toma forma durante los primeros años de vida (al mismo tiempo que se están formando los valores y actitudes). Tienen influencia en él las personas más cercanas durante los primeros años de vida: padres, hermanos, maestros y amigos. Está influenciado por radio, televisión, periódicos, etcétera.

Es especialmente moldeado por: comportamiento y ejemplos, demandas y expectativas, reconocimiento y gratificaciones.

Una persona no está verdaderamente satisfecha con sus esfuerzos hasta que el nivel A está cerca del nivel I.

La diferencia entre el nivel ideal y el nivel A es una señal de cuánto un individuo puede mejorar su calidad personal.

## LA CALIDAD DURA Y HUMANA

La percepción del beneficiario de un servicio se ve afectada por dos tipos de calidad de servicio: La técnica o calidad hard y la humana o calidad soft.

Las normas de calidad para los productos físicos han existido durante años. Los estándares de calidad son relativamente nuevos en la industria de servicio habitualmente, cuando una industria de servicios fija estándares de calidad, éstos son casi siempre para la calidad "hard" del servicio. Para mejorar la calidad de servicio, es necesario especificar los requisitos tanto de la calidad "hard" como para la calidad "soft", y de ser posible medir estos requisitos.

La calidad "soft" significa el contenido emocional del servicio. En esta se incluyen por ejemplo: el compromiso, la actitud, la amabilidad, la flexibilidad, la atención, el ambiente, el tratamiento de quejas, el cumplimiento de citas, etcétera.

La calidad "hard" significa el contenido del material del servicio, lo cual implica: los menús o catas de vinos, los horarios de los trenes, la comodidad de las butacas de un avión, el tipo de interés bancario, las facilidades para estacionarse, las instrucciones de uso, las horas de apertura, las pólizas de seguros, los planes de estudio, los formularios, de inscripción, etcétera.

## **EL FACTOR HUMANO DETERMINA CÓMO LOS CLIENTES PERCIBEN LA CALIDAD DE UN SERVICIO.**

Los estudios muestran que el factor humano tiene un efecto esencial en la percepción de la calidad de servicio por parte del beneficiario.

A menudo, la calidad "soft" es más importante que la "hard", ésto es debido a que los servicios acostumbran a ser producidos y usados al mismo tiempo. El proveedor del servicio se encuentra frecuentemente justo delante del que recibe el servicio. Un servicio superior o inferior se hace visible en el momento del contacto.

Los servicios son suministrados, por regla general, en primera línea; y es aquí donde la mayoría de clientes encuentra la categoría de la compañía y clasifica a los empleados.

Los directores son rara vez visibles. Ellos tienen muy poco que hacer con el servicio y el contacto directo con el cliente. Si una empresa de servicios quiere sobrevivir, es de vital importancia darse cuenta de la percepción que tiene el beneficiario de la calidad "intangible" del servicio. Los estudios muestran que los clientes a menudo deciden cambiar de proveedores cuando están decepcionados con la calidad "intangible" de su servicio.

Habitualmente lo hacen incluso sin quejarse con el proveedor de servicio que les ha decepcionado.

La insatisfacción del cliente del sector público no procede sólo de las reglas tangibles ni de la burocracia anticuada, sino también de la actuación individual del proveedor del servicio, sus actitudes y su comportamiento en el momento del contacto.

## **CALIDAD PERSONAL Y AUTOESTIMA**

Su calidad personal influye en su autoestima. Usted se sentirá orgulloso de su actuación cuando exista poca distancia entre su nivel actual y su nivel ideal de calidad. Su nivel de autoestima viene determinado por lo satisfecho que está de su propio comportamiento.

Su sentido de bienestar y su completo desarrollo están en gran parte determinados por sus actitudes hacia la vida: Como se ve a sí mismo, a las personas que lo rodean y a los diferentes aspectos de la vida. Ejemplos de diferentes actitudes hacia la vida:

- Positiva vs negativa.
- Comprometida vs no comprometida.
- Responsable de su propia vida vs víctimas de las circunstancias.
- Los demás están bien vs los demás no están bien.

Su actitud hacia sí mismo y su valor es lo más importante: Estoy bien/ No estoy bien: Esta actitud básica influye en todas sus otras actitudes hacia la vida. Es importante sentir "Estoy Bien". ésto es autoestima, la cual tiene una influencia esencial sobre su comportamiento, su desarrollo, su sentido de bienestar, su eficiencia, su nivel de actuación y sus relaciones con los demás.

Su autoestima está siendo constantemente influenciada, tanto positiva como negativamente. El método más eficaz para mantener y desarrollar la autoestima es produciendo un elevado nivel de calidad personal.

## EL HOMBRE DE EXCELENCIA

La persona que entrega un producto o un servicio es quien determina cómo el beneficiario percibirá este producto o servicio. El comportamiento individual del proveedor en una situación de servicio está determinando por el nivel de calidad personal en ese momento. Esta es la razón por la cual existe una relación directa entre la percepción del cliente en un servicio y la calidad personal del proveedor del servicio. El desarrollo de la calidad personal del proveedor del servicio incrementará inmediatamente la calidad del servicio. La calidad personal, al igual que todo el movimiento de calidad actualmente se

encuentra centrado en un elemento básico para el desarrollo y logro de la misma, este elemento es la persona misma y sus valores.

El hombre de la excelencia posee 22 pequeños requisitos o valores que lo hacen actuar congruentemente entre lo que dice y lo que hace, estos 22 requisitos son:

- 1) Conoce su misión.
- 2) Es audaz.
- 3) Utiliza la tecnología de lo obvio.
- 4) Tiene capacidad para cambiar.
- 5) Posee humildad para aprender.
- 6) Invierte en desarrollo tecnológico.
- 7) Tiene educación permanente.
- 8) Posee la cultura de dar.
- 9) Posee un compromiso personal.
- 10) Paga lo mas posible.
- 11) Da reconocimiento.
- 12) Se enfoca al usuario.
- 13) Busca la calidad.
- 14) Escucha.
- 15) Posee un estilo de dirección maternal.
- 16) Se pone en los zapatos de otro.
- 17) Difunde valores.
- 18) Tiene el poder de la seducción.
- 19) Posee una actitud mental positiva.
- 20) Capacidad para sentir vergüenza y piedad.
- 21) Tiene ideas locas.
- 22) Voluntad para aplicar todo lo anterior.

## MISION Y VISION

En este tema empezaremos a analizar los aspectos administrativos de la calidad, en cualquier diseño e implementación de un sistema de calidad total para una empresa de manufactura o de servicios, el establecimiento de indicadores de calidad son muy importantes, ya que son los parámetros con los cuales mediremos el desempeño del mismo.

Los indicadores de calidad mas comunes son: La misión, las políticas, los objetivos numéricos y los costos de calidad, en este escrito vamos a determinar solamente el papel que juega la misión de una empresa en el desempeño de un sistema de calidad total, el propósito de la misión es:

- Mejorar la imagen pública de la compañía
- Motivar al personal dentro de la misma
- Afirmación de liderazgo

El planteamiento de la misión es para el uso interno, pretendiendo mas para comunicar la filosofía e intenciones administrativas al personal que para comunicar al mundo externo.

El principal propósito del planteamiento de la misión surge como comunicación interna y mejorar el liderazgo. Con la misión:

- Todos los empleados tienen una meta clara.
- Una dirección más clara y más conciencia.
- Involucración del personal en la estrategia.
- Proporciona dirección a la compañía.
- Asegura la realización de metas.

- Mayor entendimiento por parte de los empleados de los objetivos de la compañía.

La importancia que tiene la misión en un sistema de calidad total nos la da a conocer el doctor Homer Sarasohn del MIT (Massachusetts Institute of Technology) en sus puntos transmitidos al Japón en 1949.

" Toda empresa deberá tener una misión por escrito y deberá ser del conocimiento de todos los empleados".

La misión representa la razón de ser una empresa, es el deseo más profundo de la misma que lleva a establecer metas para el futuro y motivar a los empleados a utilizar sus virtudes y talentos para encontrarlos, desear constituir un aspecto esencial de la vida, nuestro bienestar psicológico depende de esta actividad, los buenos deseos nos permiten vivir mas allá del momento presente, nos impulsan a establecer metas para el futuro y nos motivan a utilizar nuestras virtudes y talentos para lograrlo.

La misión es el pináculo del proceso de planeación, mostrando claridad y consistencia del proceso, la definición correcta de la misión obliga (o exige) a la compañía y a los miembros de la misma, a pensar estratégicamente y en sus objetivos, al escribir el planteamiento de la misión, se pueden ver los objetivos finales de la empresa como los elementos esenciales para la sobrevivencia a largo plazo, por otro lado, el planteamiento de la misión permite visualizar a la empresa como un proceso donde todos los elementos humanos, físicos cuantitativos y cualitativos se encuentran perfectamente coordinados para alcanzar su fin.

La filosofía de calidad total representa una estrategia de negocio excelente para poder lograr los planteamientos plasmados en la misión y alcanzar los valores de la misma, la más clara explicación de la relación entre la calidad total y la misión la podemos encontrar en el concepto de TQM(Total Quality Management), ya que la filosofía de este concepto se enfoca a dirigir todos los esfuerzos en mejorar la calidad de los que hacemos y no enfocarnos, como tradicionalmente se ha realizado, a mejorar la calidad de lo que hacemos o vendemos, esta filosofía concuerda con los puntos del doctor Sarasohn, todo lo anterior tendrá precedencia sobre los beneficios (financieros) de la empresa, la conclusión general es que las empresas consideran a la misión como un vehículo para comunicar al personal y mantener su liderazgo por toda la empresa.

## LA MISION Y EL SER HUMANO

Hasta el momento hemos determinado como la misión de una empresa mueve a la misma hacia el logro de sus objetivos, el poder trasladar un concepto, a veces muy elevado, a nuestra manera de ser y nuestra realidad, puede resultarnos, en la mayoría de los casos, una tarea difícil y complicada de llevar a cabo, cuando preguntamos a una persona sobre cual es su misión en esta vida, es normal escuchar expresiones tales como:

- Tener éxito profesional.
- Desarrollarme como profesionista.
- Realizarme como mujer.
- Tener éxito en todo lo que realice.
- Ser la mejor madre.
- Llegar a ser un gran empresario.

Expresiones como estas son muy comunes, pero vagas ¿Que significa "tener éxito"? ¿Qué significa "ser mejor"? ¿Cómo se traduce el "desarrollarme mejor como...?", este tipo de expresiones son muy bonitas, sin embargo, poco operativas, recordemos que la misión es como el sueño que perseguimos, el sueño que queremos alcanzar, esto puede permitirnos contar con una idea un poco mas clara acerca de lo que queremos realizar, el tratar de definir una misión personal no es una tarea fácil para cada uno de nosotros, es muy difícil el poder definir una misión, ya que, en la mayoría de la veces, no sabemos que es lo que queremos o bien cambiamos constantemente de lo que queremos realizar, podríamos aventurarnos a colocar como ejemplos de misiones personales las siguientes:

- Es mi misión personal como médico el eliminar la viruela en mi país.
- Mi misión en esta vida es el proporcionar un hogar digno a todos los niños de la calle.
- El sueño más grande que persigo es eliminar el analfabetismo en mi comunidad.

Como podemos observar, los enunciados anteriores contienen un alto grado de impacto en la vida de la persona que lo define, y además, le permite establecer objetivos, metas y acciones concretas para poder alcanzarlas, así como los principios y valores que guiaran su desempeño, convirtiéndose con todo esto, en una persona de calidad.

## LA VISION Y LA PERSONA

Otro de los elementos de gran importancia en el desarrollo de una vida productiva es el poder establecer la visión de nosotros mismos, primeramente mencionaremos que el concepto de visión nos permite determinar o visualizar el futuro de lo que estamos realizando, es decir, como nos vemos en el futuro,

este concepto es muy importante tanto para organizaciones productivas o de servicio, como para nosotros mismos, ya que permite tener una idea clara de cómo será nuestro futuro, además puede proporcionarnos el tiempo requerido para alcanzarlo, podemos aventurarnos a colocar como ejemplo de visión en el ser humano lo siguiente:

- Me veo dentro de ocho años como una persona seguro de mi mismo, sonriente, apreciado por mis compañeros, teniendo mucho trabajo, pero contento.
- Me visualizo en el futuro como una mujer casada, con dos niñas, una casa de dos pisos en la colonia del valle, sin deudas, tranquila, disfrutando de mi matrimonio y ayudando a personas de la tercera edad a ser felices.
- Me veo en un futuro como una persona contenta, bien vestido, dirigiendo a muchas personas en mi propia empresa, casado, con dos hijos, casa propia y una esposa muy cariñosa.

Todos los ejemplos anteriores nos permiten conectar lo que deseamos realizar como personas(nuestra misión), con la manera de cómo nos vemos dentro de determinado tiempo en el futuro(visión), ambos elementos nos permitirán trazarnos un camino de acciones concretas para avanzar sin ningún titubeo en nuestro quehacer diario.

Una manera gráfica de poder esquematizar la relación que existe entre la misión, la visión y el futuro es la siguiente:

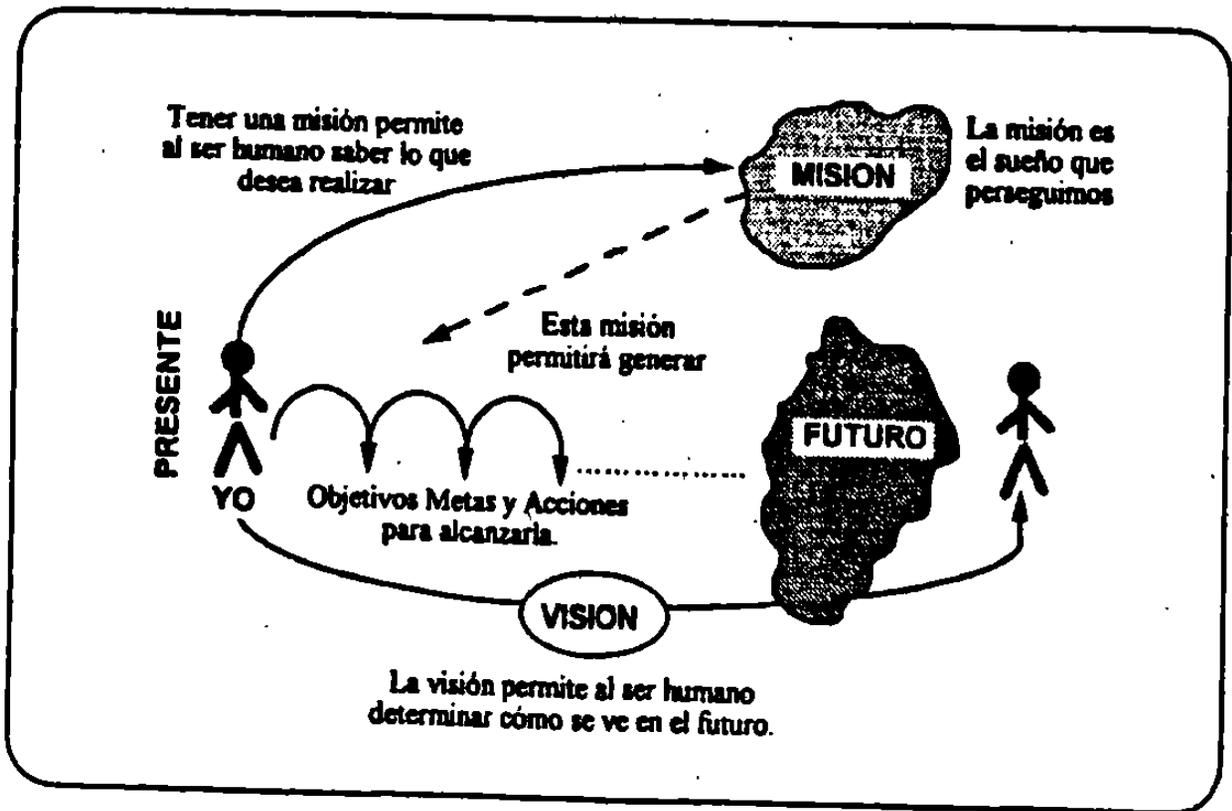


Fig. 3.2 Esquema de relación entre misión, visión y futuro.

### 3.6. TRABAJO EN EQUIPO Y LA COOPERACION CREATIVA

#### ¿Qué es un equipo?

Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos, éstos proveen los cimientos para la vida en familia, la protección, las guerras, el entrenamiento y el trabajo, la conducta del grupo ha variado desde un caos total a un éxito notable, pero cada vez es más evidente que los grupos alcanzan su mayor éxito al convertirse en unas unidades más productivas llamadas equipos, en muchas organizaciones los directores parecen contentarse con el desempeño del grupo y con frecuencia se debe a que no han pensado mas allá de lo que esta logrando lo que pudiera lograrse en circunstancias ligeramente diferentes, otros dirigentes usan la misma tecnología y de alguna manera se las arreglan para mejorar el rendimiento de manera increíble al establecer un ambiente en donde todos están dispuestos a dar lo mejor de si mismos y trabajar juntos formando equipos.

Un ejemplo excelente de la formación de un equipo es el de un grupo cada año con diferentes personas para competir en los deportes. Los grupos se transforman en equipos cuando todos sus miembros saben cuál es la meta común. En los equipos eficientes cada uno de sus miembros toma el lugar que se le asigna, usando su talento para aprovecharlo de la mejor manera posible. Cuando los miembros integran sus destrezas para reforzar los puntos fuertes y minimizar los débiles, por lo general, alcanzan los objetivos del equipo. Por otra parte, cuando los grupos actúan como individuos, suelen fracasar. La mayoría de la pérdidas y ganancias son resultado del "trabajo en equipo", y en los deportes, la retroalimentación es casi inmediata. Si no se trabaja en equipo, los buenos gerentes pueden identificar los problemas e iniciar una acción correctiva para cambiar las cosas hasta obtener el resultado deseado.

Al igual que los equipos de atletismo, los grupos formados para hacer negocios o realizar actividades en la escuela, comunidad o en el gobierno, pueden lograr mucho más trabajo como "equipos". Lamentablemente muchos líderes no lo reconocen y no aplican los mismos principios que usarían si fueran entrenadores deportivos, por lo que en la organización de trabajo no saben cómo hacer que su grupo se convierta en un equipo productivo.

De acuerdo a Peter Senge, las organizaciones de hoy tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúan tanto por delegación como por pericia, en el contexto turbulento como en el actual, nadie puede sentirse fuerte por lo que es, la última fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar de ser lo que se es para ser lo que sea necesario, la capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva, lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones tradicionales de las inteligentes y autoritarias será el dominio de ciertas disciplinas básicas (pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo). Por eso son vitales las disciplinas de la organización inteligente.

"Un equipo consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización." *The Discipline of Teams*, Harvard Business Review (1993).

## EVOLUCIÓN DE UN EQUIPO

Los grupos al igual que los individuos, pasan por etapas previsibles del desarrollo, cuando se forma por primera vez un equipo, sus miembros todavía no saben trabajar juntos, no han desarrollado sus propias habilidades para tomar decisiones y no entienden plenamente su responsabilidad de dirigir su propio desempeño, entender las etapas previsibles de desarrollo le ayudará a tener paciencia con su equipo.

Una manera de visualizar el desarrollo de un equipo es en cuatro diferentes etapas de actividad, son las etapas de afiliación, la de poder, la de realización y la de madurez, a continuación mencionamos las características de cada una de ellas:

### Etapa 1: Afiliación

Los miembros empiezan a conocerse y aceptarse. Esta es la fase de descubrimiento en el desarrollo del equipo, cuando el equipo se familiariza con la conducta de cada miembro.

Los miembros aprenden qué comportamientos son aceptables e inaceptables para el equipo.

El líder del equipo debe enseñarles a funcionar como equipo y a aprender tipos de comportamiento productivos. En esta etapa se aprende los "fundamentos": comunicación, escuchar, solución de problemas y toma de decisiones.

### ¿Qué puede hacer el líder o moderador?

- Ser un buen modelo.
- Enseñar conductas productivas e improductivas.
- Descubrir y alentar a los miembros para que se expresen.

#### Etapa 2: Poder

En esta etapa, los miembros del equipo se sienten más cómodos entre sí, han aprendido a hablar entre ellos, esta es la etapa de la comunicación, esta etapa comienza después de que los miembros llegan a conocerse, tiene un "espíritu de equipo" y empiezan a sentirse facultados e independientes de su líder.

A medida que los miembros comienzan a adquirir confianza y a expresar opiniones, es posible que se presenten conflictos y desacuerdos, los miembros del equipo pueden dar muestras de rebeldía, cuestionamiento e impaciencia, es la fase del "adolescente".

Las conductas productivas características son de investigación y son diferentes conforme los miembros comunican sus opiniones y sentimientos, las conductas improductivas características son atacar la persona en vez del problema, defenderse, y culpar a los demás miembros del equipo.

### ¿Qué puede hacer el líder o moderador?

- Identificar y recordar al equipo cuáles son los comportamientos productivos.

- **Dar retroalimentación a los miembros del equipo sobre su conducta.**
- **Estimular la comunicación y la interacción.**
- **Discutir objetivos realistas para el equipo.**
- **Actuar como marcador de límites.**

### **Etapa 3: Realización**

La etapa de realización viene después de que el equipo ya aprendió a trabajar eficazmente como tal; cuando ya resolvió sus problemas y está desarrollando su competencia, ésta es la fase de la productividad.

Después de descubrir el valor de cada miembro y desarrollar expectativas realistas, el equipo comienza a fijarse objetivos realistas, ésta es la etapa "adulta" en el desarrollo del equipo, el equipo se hace independiente porque ya aprendió a depender de sí mismo, ahora el equipo puede resolver problemas aplicando el proceso para la solución de problemas, así como la habilidad y talento de sus miembros, las conductas productivas características son valorar las opiniones de los miembros del equipo, buscar otras opiniones y actuar como un todo integrado, las conductas improductivas características son sentirse satisfecho de sí (cuando el equipo se siente demasiado seguro de sí mismo), y olvidar que la solución de problemas implica analizar todos los hechos y datos.

#### **¿Qué puede hacer el líder o moderador?**

- **Facilitar el empleo de los procesos para la solución de problemas y la toma de decisiones.**
- **Ayudar al grupo a concentrarse en los datos sobre su desempeño.**
- **Dar reforzamiento positivo para el éxito.**

- Ayudar al equipo a organizar eficazmente un plan de acción.
- Plantear retos al equipo para que pase a otro nivel, la próxima etapa.

#### **Etapa 4: Madurez**

Esta es la última etapa de desarrollo del equipo, en el cual el equipo responde automáticamente a los retos, el equipo tiene objetivos claros y sentido de unidad, y funciona como un motor bien afinado, los miembros del equipo se conocen y resuelven problemas y toman decisiones muy cómodamente y sin temores, la conducta del equipo se centra en el trabajo cotidiano, la inversión y el involucramiento de los miembros se dirige hacia el equipo, una gran cantidad de energía se hace evidente.

#### **¿Qué puede hacer el líder o moderador?**

- Actuar como un miembro del equipo.
- Permitir que el equipo funcione independientemente.
- Turnar el liderazgo del equipo.
- Actuar como consultor o asesor.
- Estimular y reforzar el éxito del equipo.
- Servir como catalizador para el mejoramiento continuo.

#### **BENEFICIOS DE TRABAJAR EN EQUIPOS**

Al trabajar en equipo los miembros obtienen los siguientes beneficios:

- **Motivación:** los miembros de un equipo celebran juntos el éxito, sufren unidos sus pérdidas, y crean lazos de amistad alrededor de la actividad del equipo, por lo tanto es natural que traten de desempeñar sus habilidades al máximo.

- **Mejor comunicación:** con la formación de equipos la comunicación es más eficiente porque todos en el grupo discuten, hacen preguntas y aclaran juntos las decisiones.
- **Mejoramiento permanente:** los equipos permiten que haya una retroalimentación más sana y efectiva creando un ambiente de mejoramiento continuo.
- **Sentido de pertenencia y autoestima:** los equipos se convierten en grupos sociales importantes que brindan un sentimiento de pertenencia y reconocimiento de las contribuciones individuales, con lo que se eleva el autoestima.

## TIPOS DE EQUIPOS

Existen tres tipos de equipo: los funcionales, interfuncionales y multifuncionales, la decisión en cuanto a qué equipos escoger depende por completo del ambiente o naturaleza del trabajo.

- a) **Equipos funcionales:** estos equipos están formados por un grupo de gente que tiene la misma habilidad y hace el mismo tipo de labor, por ejemplo un equipo de mantenimiento en una refinería de petróleo cuyos miembros conocen las mismas técnicas y realizan las mismas funciones.
- b) **Equipos interfuncionales:** estos equipos están formados por individuos con diferentes funciones y habilidades, pero que contribuyen al mismo proceso, sirviendo a los mismos clientes, por ejemplo un equipo de fútbol.
- c) **Equipos multifuncionales:** cada miembro del equipo cuenta con habilidades múltiples, es decir, poseen todas las habilidades requeridas para complementar todo un proceso y cuentan con la capacitación para desempeñar funciones diferentes.

## **FUNCIONES DE UN EQUIPO**

- 1. Planificar acciones.** Establecen un calendario de trabajo donde se señala lo que el equipo ha de realizar, además de cómo, cuándo y dónde han desempeñarse sus miembros.
- 2. Establecer metas.** El equipo establece objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es conveniente que dichos objetivos sean basados en su realidad y sean lo más claro posibles.
- 3. Concentrarse en el cliente.** El equipo analiza a sus clientes y trabaja de tal manera que satisfagan sus expectativas. Para ello se reúnen con ellos, les llaman por teléfono, o les aplican encuestas.
- 4. Dirigir el desempeño.** Todo equipo debe de contar con un líder que maximice las potencialidades del equipo y las dirija a un adecuado desempeño.
- 5. Compartir información.** Los miembros deben de estar dispuestos a compartir al máximo sus conocimientos o talentos de tal forma que se logren las metas ya trazadas.
- 6. Medir el desempeño del equipo.** ¿Qué equipo puede desempeñarse bien sin conocer su progreso? Una vez que el equipo ha escuchado a sus clientes y estudiado su proceso de trabajo, tendrá poca dificultad en identificar las medidas para su desempeño.
- 7. Solucionar problemas creativamente.** Los equipos que no solucionan sus problemas o los resuelven a medias tienden a desaparecer, esto se debe a que se crea un ambiente de discusiones o conflictos que terminan desgastando a todos los miembros.
- 8. Motivar e involucrar.** Sin duda alguna, la motivación juega un papel muy importante en el desempeño del equipo. Mientras más motivados estén las personas, el grado de involucramiento en el trabajo es mucho mayor.

9. **Recompensar y asesorar.** La recompensa es una forma de motivación que se puede dar de muchas formas como pueden ser dinero, reconocimiento, libertad, desarrollo, diversión o premios.

## **CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EXITOSO**

Para que un equipo sea exitoso se deben considerar 8 características básicas:

a) **Claridad en las metas del equipo:** Un equipo trabaja mejor cuando cada uno de sus miembros entienden su propósito y sus metas, todos los miembros deben...

- **Estar de acuerdo en su misión.**
- **Ver la misión como algo realizable.**
- **Tienen una visión clara y pueden progresar continuamente hacia sus metas.**
- **Tienen claras las metas prioritarias del proyecto.**

b) **Plan de trabajo:** Esto es necesario ya que le da orden al equipo, les indica a todos sus miembros que es lo que realizarán en un periodo determinado y en que fechas deben estar listas las tareas.

c) **Funciones bien definidas:** El tener bien definidas las funciones de cada miembro, permite aprovechar sus talentos y potencialidades al máximo, eficientando la operación del equipo.

d) **Comunicación clara y objetiva:** Se recomienda que los miembros...

- Hablen con claridad y en forma directa.
- Que sean breves, eviten las anécdotas largas y los ejemplos.
- Que escuchen activamente.
- Que eviten interrumpir y hablar cuando otros están hablando.
- Compartan la información.

e) **Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones:** El equipo debe discutir cómo se tomarán las decisiones buscando siempre el consenso el cual debe estar liderado por algún miembro.

f) **Participación equilibrada:** Cada persona debe participar en las discusiones y decisiones, compartir el compromiso al éxito del proyecto y contribuir con su talento.

g) **Roles claramente definidos:** Permite un mejor desarrollo del equipo ya que sus miembros sabrán qué papel desempeñan.

h) **Establecimiento de reglas fundamentales:** Los grupos establecen reglas sobre lo que se tolerará o no en el grupo, es recomendable la realización de un código de conducta que debe ser aprobado por todos los miembros del equipo.

## **RAZONES PARA REUNIRSE**

- **Revisar el desempeño:** Se comparan los niveles actuales del desempeño con las metas, además se presentan las tendencias recientes de los datos así como las variaciones en estos.

- **Reconocimiento del éxito:** Tanto el líder del equipo como cualquier miembro pueden demostrar su reconocimiento a las contribuciones al desempeño del equipo, el dar este reconocimiento aumenta la posibilidad de que el desempeño continúe mejorando.
- **Solución de problemas:** Para abordar los problemas y desarrollar soluciones se utiliza un proceso estructurado, el cual se da a conocer más adelante.
- **Planificación de los siguientes pasos:** Después de la revisión de su desempeño, el equipo planifica los pasos que ahora deben seguir los miembros, si el equipo ha tenido buen desempeño, los miembros del equipo discuten cómo mantener ese nivel, en cambio si el desempeño es pobre, se determinan los pasos para corregirlo.
- **Intercambio de noticias e información:** Las reuniones también pueden servir para intercambiar información que contribuya de alguna forma al desarrollo del proyecto o la empresa.
- **Comunicación y coordinación:** Los equipos interactúan, conforme se necesita, con otros equipos para alcanzar sus metas, los miembros del equipo pueden asistir a las reuniones de otros equipos para asegurar la cooperación y la acción coordinada.

### ¿Qué es y cómo debe ser la retroalimentación?

La retroalimentación es la información que se comunica a un individuo o grupo acerca de su desempeño, por lo tanto es importante que cada equipo cuente con un sistema que le permita registrar y analizar dicho desempeño.

**Se recomienda que la retroalimentación sea una actividad...**

- **Deseada y no impuesta.**
- **Descriptiva y no evaluativa.**
- **Específica y no general.**
- **Reciente y no acumulada.**
- **Oportuna y no fuera de tiempo.**
- **De acuerdo a las necesidades de quien lo da y lo recibe y no tomando en cuenta sólo las necesidades de quien lo da.**
- **Comprobado en grupos y no comprobado con una sola persona.**
- **Incluyendo tanto aspectos positivos como negativos y no únicamente aspectos positivos o negativos.**
- **Dirigido al comportamiento que se puede modificar y no señalando aspectos sobre los cuales no se tiene control.**
- **Una manera de ayudar y no una manera de castigar.**

### **¿Cómo manejar reuniones?**

**Antes de la reunión: Defina con claridad el propósito de la reunión**

- **¿Es necesaria la junta?**
- **Determine quiénes realmente deben asistir**
- **Determine qué información deben tener y/o llevar**
- **Seleccione un lugar y fecha adecuada**

**Durante la reunión**

- **Comience a tiempo**
- **Asigne control de tiempo y registro de minuta**
- **Inicie de acuerdo a la agenda y respétela**
- **Asegure la participación activa y productiva de todos los miembros del equipo.**

Controle las interrupciones, permítalas únicamente en caso de emergencia, después de la reunión:

- Compare minuta contra agenda ¿Se cumplió el propósito de la reunión?
- De seguimiento a las acciones acordadas.

## FACILITANDO LA PARTICIPACIÓN DEL EQUIPO

Las habilidades para facilitar la participación que todo líder debe poner en práctica son:

- Hacer preguntas abiertas: éstas preguntas comúnmente inician con ¿Qué? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Cómo?
- Mostrar empatía: Empatía significa que el líder pueda identificar los sentimientos de sus compañeros, esté o no de acuerdo con ellos. Esto le servirá para reducir la ansiedad derivada de una discusión, para reducir las emociones y para alentar a otras personas a escucharle.
- Parafrasear: Es volver a enunciar el mensaje del introductor con sus propias palabras, lo que permitirá aclarar afirmaciones, resolver conflictos entre miembros del equipo, ayudar a alguien a expresar sus sentimientos y llegar a los asuntos más profundos.

## SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Los problemas para un equipo empiezan cuando disminuye su desempeño, existen conflictos y cuando hay oportunidades de mejoramiento, para lo cual recomendamos un modelo de solución de problemas que consiste en los siguientes pasos:

1. **Definir el problema:** Describa el problema en términos que sean lo más específico posible. Por ejemplo, si se codificó inadecuadamente una serie de trabajos, incluya en la descripción del problema los números del trabajo afectado y los errores de codificación exactos.
2. **Determinar las posibles causas mediante una lluvia de ideas:** Los miembros del equipo deben contribuir con todas sus ideas acerca de las posibles causas, tomando en cuenta tanto factores incontrolables como controlables. Es importante que en este paso se concentren en las posibles causas objetivas en lugar de buscar culpables.
3. **Analizar los datos:** Tal vez el equipo quiera recolectar datos adicionales o estudiar la información existente sobre el problema y sus causas, este paso sirve para asegurarse de que el problema es suficientemente importante como para ocupar el tiempo de la reunión del equipo.
4. **Determinar posibles soluciones mediante una lluvia de ideas:** El equipo debe generar todas las alternativas posible sin emitir juicios, ya sea por parte de la persona que presenta el problema o por los otros miembros del grupo.
5. **Llegar al consenso:** Una vez generada la lluvia de ideas acerca de las posibles soluciones, se realiza el proceso de consenso para poder seleccionar la solución o soluciones que parezcan tener un efecto mayor.
6. **Desarrollar un plan de acción:** No hay nada peor que una reunión que concluye sin acción, la acción es la recompensa, los pasos para la acción deben quedar claramente establecidos, debe haber voluntarios para cada paso, y de acuerdo a los límites de tiempo para concluir cada paso.

## HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

Aunque cualquiera de las herramientas científicas puede ser usada sólo pocas veces durante un proyecto, existen unas herramientas que un equipo usará en prácticamente cada reunión: aquellas que los ayudan a explorar ideas y a tomar decisiones. Las tres técnicas que siguen serán de utilidad; los equipos pueden modificar parte de estas instrucciones en caso de que quieren ser más informales en sus reuniones.

### LLUVIA DE IDEAS

Una lluvia o tormenta de ideas es un proceso en el que la gente genera la mayor cantidad posible de ideas sin que se evalúen, el grupo debe esforzarse por lograr cantidad y no calidad, se deben alentar a todos pero no presionarlos para participar.

La secuencia general de eventos en una sesión de lluvia de ideas es la siguiente:

- Definir el tópico mediante una pregunta.
- Darle a cada uno, un minuto o dos de silencio para pensar acerca de la pregunta.
- Invitar a cada participante a dar sus ideas, según el método que se haya elegido (espontáneamente, por turnos o por escrito).
- Un miembro del equipo debe escribir todas las ideas en el rotafolio

La tormenta o lluvia de ideas puede llevarse a cabo de varias maneras:  
Espontáneamente: Con este método, todos contribuyen con ideas de manera espontánea, fomenta la creatividad al mismo tiempo que la gente enriquece las ideas de otros, sin embargo, posiblemente, los miembros más callados no participen.

**Por turnos:** Los miembros del equipo se turnan para presentar sus ideas uno a uno.

**Por escrito:** Todos ponen sus ideas en un pedazo de papel y lo pasan al líder o moderador.

## **VOTACIÓN MÚLTIPLE**

Es una manera de conducir una encuesta o votación para seleccionar, con una discusión limitada y con poca dificultad, los temas más importantes o populares de una lista. Esto se logra por medio de una serie de votaciones, cada una reduciendo la lista a la mitad; incluso lista de 30 o 50 temas puede ser reducida a un número manejable en 4 o 5 votaciones. La votación múltiple usualmente sigue a la sesión de lluvia de ideas para identificar los pocos temas que merecen atención inmediata.

**Cómo conducir la votación múltiple:**

- **Genere una lista de temas y enumérelos, si dos o más temas parecen similares, pueden combinarlos.**
- **Vuelva a enumerar los temas.**
- **Los miembros escogen varios temas (un tercio del total de temas como máximo) que quisieran discutir o considerar, escribiendo los números de dichos temas en una hoja de papel.**
- **Cuente los votos.**
- **Elimine los temas con menor número de votos. Si el grupo es pequeño (5 miembros o menos), elimine los temas con tan solo 1 o 2 votos. Si es un grupo mediano (de 6 a 15 miembros), elimine cualquier artículo con 3 votos o menos. Si es un grupo grande (más de 15 miembros), eliminar los temas con 4 votos menos.**
- **Repetir los pasos 2 al 5.**

## TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL

Es un método más estructurado que la lluvia de ideas o la votación múltiple, para generar una lista de opciones y reducirla. Se llama "nominal" porque durante la sesión el grupo no participa en la calidad usual de interacción típica de un equipo real.

Pasos para efectuar una TGN:

- Generar la pregunta de partida.
- Clasificar al grupo la pregunta de partida.
- Todos los miembros deberán generar ideas en silencio.
- Cada persona lee una de sus ideas por turnos y una persona escribe las ideas en un rotafolio.
- Todas las hojas de rotafolio deberán estar a la vista todos, para clarificar cada idea. La redacción podrá ser cambiada sólo si el responsable de la idea está de acuerdo.
- Realizar la votación de las ideas, cada integrante selecciona de 4 a 8 temas y les asigna una puntuación en una tarjeta, dependiendo del número de temas. Si son 8 temas, 8 será la mejor puntuación y 1 la peor.
- Se recogen las tarjetas y se realiza el conteo de los votos.
- El equipo revisa los resultados y discute la redacción.

Si los miembros están de acuerdo en la importancia del artículo que recibió la puntuación más alta, la TGN puede terminar la discusión y el grupo debe decir lo que va a hacer a continuación, si los miembros no están de acuerdo, el equipo puede concentrar sus esfuerzos en la investigación de los dos o tres temas que recibieron la puntuación más alta.

### 3.7. CALIDAD EN EL SERVICIO

¿Cómo Podríamos identificar o caracterizar más claramente lo que es un servicio? Los servicios, de acuerdo con el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts 1983) se caracterizan por:

- Ser intangibles, lo cual se llega a traducir en dificultad para medirlos, y caracterizarlos con exactitud, ya que pueden ser percibidos de forma muy distinta dependiendo de los clientes.

Por ejemplo, cuando se ha dado clase de matemáticas a un grupo de estudiantes, el servicio que esperamos haber proporcionado es el de enseñanza-aprendizaje, pero no habría un bien tangible como resultado del servicio prestado.

- Puede usted venderlos, pero no le puede dar a su cliente una muestra para que se lleve y enseñe a otros ¡Imagine que diera la clase a un grupo de alumnos durante un día y los enviara de muestra a sus padres para que vieran cuánto aprendieron! ¿Considera que sería una forma práctica de enviar una "muestra" de su servicio?
- Habiéndolos proporcionado, el cliente puede no haber adquirido nada, es decir, como no son algo tangible, y como la mayor parte de las veces al momento que los adquirimos los consumimos, no nos quedamos con nada físico una vez que lo hemos comprado. Por ejemplo, usted paga por ir al cine, al finalizar la función usted ha disfrutado de un servicio de entretenimiento, pero no cuenta con algo tangible como producto de ello.

- No se puede estandarizar completamente, debido a que la mayor parte de las veces, involucran un alto contacto entre personas, es difícil estandarizar totalmente el comportamiento de una persona, e incluso estandarizar el comportamiento entre las diferentes personas que prestan un mismo servicio.

Las características anteriores, además de ayudarnos a describir qué es un servicio, nos permiten observar que puede ser más difícil lograr un cambio rápido y visible en la calidad del mismo.

En las instituciones educativas de cualquier nivel, lo que se ofrece a los alumnos es un servicio de enseñanza a través del cual se busca la transmisión de habilidades, conocimientos y actitudes, esto por citar tan sólo un ejemplo, ya que las escuelas ofrecen servicios diversos dependiendo de quién sea su cliente. Sin embargo, además del servicio, también se proporciona a los clientes una parte tangible, la cual queda integrada por las instalaciones de la escuela, el equipo con el que cuenta, etcétera.

## CALIDAD EN EL SERVICIO ¿QUÉ ES?

Cuando hablamos de calidad en el servicio, nos referimos a “la exacta relación entre las características que el servicio posee y las características que el cliente expresa” (Denton, 1991), lo cual implica conocer en gran medida a nuestro cliente, y tener la capacidad de ofrecer un servicio que satisfaga sus necesidades.

Es conveniente enfatizar que un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado, es decir, las organizaciones deben buscar satisfacer las expectativas de un determinado conjunto de personas a las que llamaremos cliente clave.

La cliente clave es aquella que por sus expectativas o necesidades imponen a la organización el nivel de servicio que debe alcanzar. Por ejemplo: Pensamos en una secundaria técnica en cuyos egresados se busca que en primera instancia se incorporen de forma inmediata a alguna empresa, la cliente clave será por un lado el alumno, y por otro, las empresas que contratan a dichos egresados, queriendo decir con esto que, la escuela deberá intentar cumplir con las expectativas de estos clientes, y no concentrar tantos sus esfuerzos en las necesidades de las preparatorias, las cuales no conforman su clientela clave.

¿Por qué es tan importante la calidad en el servicio?

- Los clientes son cada vez más críticos, actualmente el número de empresas, escuelas o cualquier otra organización que ofrece cierto tipo de servicios se ha incrementado, con lo cual las personas cuentan con una variedad de organizaciones a las cuales acudir, y cuando ha seleccionado alguna, espera recibir de ella un buen trato y servicio en general, de no ser así, lo más probable es que busque a otro proveedor.
- Vivimos en una economía de servicios. Como ya lo hemos mencionado, los servicios producen más del 50% del PIB, por medio de un gran número de actividades que se desarrollan a través de las organizaciones que se desempeñan en este sector.
- Muchas empresas de servicios, cuyos mercados eran limitados hasta hace unos años, están compitiendo en mercados de mayor amplitud geográfica. No hablamos solamente de una gran cantidad de empresas que prestan un mismo tipo de servicio, sino que estas empresas pueden provenir de otros países, y pueden proporcionar servicios con otras tecnologías.

- El servicio es por lo que se están diferenciando las empresas (y las escuelas). En el sector educativo muchas veces se piensa que es difícil ofrecer un servicio diferenciado si la SEP es la que determina el contenido o programa que debe de cumplir las escuelas. Sin embargo, lo que en realidad está determinado la SEP es lo que podríamos decir el contenido básico del servicio, la escuela puede desarrollar metodologías acordes con sus alumnos, complementar con dinámicas nuevas, con visitas, con el desarrollo de juntas de padres de familia en horas más adecuadas que no hagan perder clases, etc. ¡Hay muchas formas en que puede mejorarse la calidad del servicio en su escuela, todo está en que se lo propongan!

## PRINCIPIOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Presentamos a continuación unos "principios de la calidad en el servicio, éstos principios están orientados más a la cantidad que debe envolver a un servicio de calidad.

- a) Preste atención a los pequeños detalles. Por ejemplo: Empiece la clase con un amable ¡Buenos días! En muchas ocasiones son los pequeños detalles los que nos hacen sentirnos satisfechos al recibir un servicio.
- b) Trabaje con la regla de oro. Es decir, trate a los demás como le gusta ser tratado. Por ejemplo: Aún cuando sea necesario llamar la atención a algún alumno, hágalo siempre con todo el respeto al mismo. Si no nos gusta que nos dejen "plantados" en algún compromiso, pues, no debemos de faltar a clase sin justificación y sin avisar previamente. La autoridad que se representa ante el alumno, debe hacerse bajo un total respeto entre las partes.
- c) Entender al cliente. Este principio hace alusión a "ponemos en los zapatos" de nuestro cliente, por ejemplo, ¿De qué sirve que ofrezcamos

a los padres de familia retroalimentación sobre el desempeño de sus hijos si no lo ofrecemos en horarios que sean accesibles para ellos? Cuando estructure su clase, piense en qué dinámicas lograrán un mayor aprendizaje o una mejor actitud de sus alumnos.

- d) Promueve la innovación. Es decir, su escuela cuenta con personal que es capaz de ayudar a mejorar el servicio, de desarrollar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, de emprender proyectos que hagan a su escuela ser un líder a seguir, así que es necesario no perder de vista y ver cómo podemos motivarlo.
- e) Valorar a los empleados. No debemos de olvidar que los empleados (maestros, personal administrativo, intendentes, etc.) son personas que merecen todo el respeto, y quien tiene una serie de atributos que pueden contribuir al desarrollo personal y al de la organización. Las propuestas de mejora en la escuela, si bien deben ser apoyadas por la alta dirección, muchas veces son generadas y realizadas por el resto del personal, el cual debe de estar comprometido con la escuela y con el proceso de mejora.

## TRIÁNGULOS DEL SERVICIO

Karl Albrecht, diseño un modelo de la calidad en el servicio, a través del cual es posible identificar a los actores y elementos principales para lograr el servicio deseado por los clientes.

- a) Gente. Se refiere a todo el personal de la organización. Si no se cuenta con personal comprometido y con una cultura orientada a la satisfacción del cliente, la calidad en el servicio no se dará. Es aquí en donde a través de la calidad personal se logra la calidad en el servicio. Si no se cuenta con una organización que promueve el trato y respeto entre los individuos, la satisfacción personal y grupal, así

como otros aspectos relacionados con el personal, será difícil contar con una organización exitosa y perdurable.

- b) **Estrategia.** A través de ellas se establece la dirección para lograr las ventajas competitivas.
- c) **Sistemas.** El cual engloba a procesos y herramientas formalmente establecidos y que son aplicados por todo el personal de la administración.
- d) **Cliente.** Es el centro del personal, las estrategias y los sistemas, se encuentran en el cliente, con lo cual desea enfatizarse que el cliente es el centro de las acciones.

## **ESTRATEGIAS DEL SERVICIO**

Se refiere a la forma en la que las organizaciones buscarán satisfacer a su cliente, cómo piensan acercarse a él ¿A través de un servicio personalizado, a través de una exclusividad, o través de brindar una alta tecnología.

Sin importar cual sea la estrategia a seguir, es necesario tomar en cuenta que en la misma:

- a) **El cliente es el punto de partida.** Es decir, la organización va a buscar satisfacer las expectativas de su cliente a través de características específicas de un servicio y no asumiendo que vamos a desarrollar un servicio al que después le vamos a buscar un cliente.
- b) **El objetivo de una buena estrategia debe consistir en mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.**

**"Mantener" a un cliente actual es menos difícil que encontrar un nuevo cliente, así que no debemos de buscar únicamente atraer a nuevos alumnos, sino asegurar que los que actualmente están en la escuela estén satisfechos y además nos ayuden a atraer a otros nuevos.**

- c) En la base de una estrategia de servicios existe siempre una promesa hecha al cliente. Por ejemplo: un padre de familia puede inscribir a su hijo en una escuela en particular, porque espera que se inscriba un menor número de alumnos, y con ello se de un "servicio" más especializado a su hijo, o bien, lo inscribe en una escuela en donde hay muchos alumnos, pero que es reconocida por tener un alto nivel de excelencia académica y preparación. La promesa en la primera escuela es un servicio especializado, en la segunda es un servicio que propicia un alto desarrollo del estudiantado.

## **MOMENTOS DE LA VERDAD**

Cuando hablamos de las etapas por las que un cliente pasa al recibir un servicio, podemos observar que en la mayor parte de ellas, el cliente se puede formar una idea del nivel de servicio de la institución, a estas etapas "de formación de imagen" o a las actividades en específico por ellas comprendidas las llamaremos momentos de la verdad.

De manera más explícita, un momento de la verdad es definido como:

**"Episodio en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión de la calidad de su servicio"**

Karl Albrecht.

“Un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión” Jan Carlzon.

A través de los momentos de la verdad, el padre de familia se formará una imagen de la institución, y si tiene la libertad de hacerlo podría optar por inscribir o no a su hijo en esa escuela.

Hay muchas actividades en las cuales sus clientes podrían formarse una imagen de su escuela, pero en la medida en que conozca más a sus clientes y sus necesidades, le será más factible trabajar sobre aquéllos que influyen en mayor grado sobre la preparación del servicio, es decir, sobre los momentos de la verdad críticos, e incluso podrá mejorar su servicio de tal forma que se adelanta a los requerimientos de sus clientes.

A través de los momentos de la verdad, debe demostrarse al cliente que la escuela en cuestión es su mejor opción. Jan Carlzon menciona que una compañía orientada hacia el cliente, la distribución de los papeles está basada en la descentralización y delegación de responsabilidades. Si deseamos contar con una escuela que sea capaz de brindar un excelente servicio a los clientes, se debe de dar al personal la facultad y la responsabilidad de tomar decisiones. “El líder no se nombra porque lo sabe todo y puede tomar todas las decisiones. Se le nombra para que tenga una visión de conjunto de la empresa y a partir de ahí cree los pre-requisitos para que se haga el trabajo. El líder ha de crear los sistemas que le permitan delegar responsabilidades para las operaciones diarias” (Jan Carlzon, 1991).

Conocer los momentos de la verdad de nuestros servicios constituyen un medio invaluable para mejorar, pues, de acuerdo con lo que vimos en los principios del servicio, nos ayuda a entender al cliente y a aplicar la regla de oro con ellos, además, nos ayuda a establecer los estándares o normas de servicio.

## **NORMAS O ESTÁNDARES DE CALIDAD**

Nos Referimos a las normas o estándares de la calidad en el servicio como las especificaciones dentro de las cuales debemos de prestar el servicio, a través de las características de las normas, podremos explicar con mayor facilidad a lo que nos estamos refiriendo.

Las normas deben de cumplir con las siguientes características:

- Expresarse desde el punto de vista del cliente, es decir, es el resultado esperado por el cliente, por ejemplo: Número de inasistencia del maestro.
- Ser medibles, es decir, deben de poderse cuantificar de alguna forma, ya que de no ser así no se podrá llevar un buen control de si se está cumpliendo o no con la norma, ni de poder contar con información de las tendencias que se han presentado en el grado de cumplimiento de las mismas.

No siempre es fácil contar con un medio de cuantificar o establecer el cumplimiento con las expectativas y con las normas de servicio. Sin embargo, podemos apoyarnos en mediciones que aún cuando no reflejen al 100% la opinión de nuestros clientes, sean buenos indicadores.

- Servir a la organización, es decir, de nada le servirá a la escuela contar con un estándar de "Cero faltas" puesto en el papel si no es posible que se lleve a la práctica, y sobre todo si habiéndose detectado alguna falla en el cumplimiento de la norma no se emprenden acciones para lograrlas.

Las normas, para lograr coherencia y congruencia, deben ser conocidas por toda la organización, deben ser utilizadas para los programas de formación del personal.

Es importante resaltar que las normas no son aplicables por períodos indefinidos, deben ser revisadas continuamente, buscando ir ajustándolas hasta niveles de excelencia.

Ejemplos de normas o estándares de calidad podrían ser:

- Que el trámite de inscripción no lleve más de 15 min.
- Que en el 100% de los casos el pago de los maestros esté listo en cada quincena.
- Que se impartan el 100% de las clases programadas, de forma tal que cuando falte algún profesor, se cuente con un suplente.
- Que dado el nivel de aprendizaje del alumno, el número de reprobados no ascienda a más del 2%.
- Que el 100% de los maestros que impartan una nueva clase, reciban siempre la capacitación establecida para ello.

¿Cuenta su escuela con normas de calidad?

## MOMENTOS DE LA VERDAD Y NORMAS DE CALIDAD

Una vez que hemos definido qué es calidad en el servicio, y que hemos estipulado cuál es la estrategia de servicios de la escuela, es necesario entrar en un proceso de identificar las etapas a través de las cuales prestamos los servicios e identificar a lo que llamaremos momentos de la verdad y normas o estándares del servicio, todo ello nos ayudará a “diseñar” y mejorar nuestro servicio.

- Definir el servicio a analizar. Podemos referirnos al de enseñanza-aprendizaje en el salón de clase, a las juntas de entrega de calificaciones, al servicio que se lleva a cabo durante inscripciones, etcétera.

De manera breve, Miller Consulting Group define a un proceso como un “Conjunto de actividades de trabajo relacionadas, que se basan en un conjunto de insumos y producen resultados que tienen un valor agregado, en otras palabras, es la manera en que hacemos nuestro trabajo”.

- Identificar a nuestro cliente de proceso en cuestión. Pueden ser alumnos, los padres de familia, etc., dependiendo del servicio del que estemos hablando.
- Identificar todas las etapas por las que pasa el cliente dentro del proceso, por ejemplo, en el caso de entrega de calificaciones algunas etapas pueden ser: llegada al estacionamiento de la escuela, recepción en el salón, plática con el maestro, esta secuencia es llamada también ciclo del servicio.

- **Identificar los medios que se utilizan en cada etapa, especificando personal, métodos y/o materias primas en caso de que las haya. Esto se deriva también del adecuado conocimiento del proceso, ya que se puede identificar en cada etapa quiénes son los actores y los recursos utilizados.**
- **Identificar los momentos de la verdad.**
- **Establecer el estándar deseado de servicio o norma de calidad, los cuales nos ayudarán a tener control sobre el servicio y cumplir las promesas que se hagan al cliente. Las normas deben establecerse para los momentos de la verdad que antes se identificaron. Estas normas o estándares deben de ir acordes a lo que esperan los clientes de nosotros, de qué serviría decir que tenemos como norma no exceder a 5 faltas por maestro en un semestre, si para los padres de familia no deben de haber una sola, ¡No lo estaríamos satisfaciendo!**
- **Establecer medidas de prevención y corrección que puedan establecerse en esos momentos de la verdad, y darlas a conocer a todo el personal involucrado.**
- **Desarrollar un sistema de monitoreo o retroalimentación que nos permita saber si estamos o no cumpliendo con nuestros estándares, lo cual se puede observar a través de encuestas, entrevistas, observación directa, etcétera.**

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En el caso de los servicios, es más difícil evaluar la calidad en comparación con la de los productos, pues los clientes no evalúan la calidad del servicio solamente en el resultado obtenido a través del mismo, sino durante todo el proceso de prestación. Por ejemplo, al alumno de preparatoria que al concluir el año escolar logró un adecuado aprendizaje, podrá sentirse satisfecho del servicio prestado, pero también en función del ambiente de trabajo y respeto que hubo en el salón de clases.

Independientemente de cuál sea la técnica o metodología que utilicemos para conocer más sobre nuestro cliente, y antes de desarrollar la misma, es necesario que tengamos claro cuáles van a ser nuestros objetivos, y cuál es la información precisa que esperamos recolectar, ya que de otra forma, contaremos con muchos datos que no nos servirán para mejorar, ya que podrían ser muy generales (como una única pregunta de "en general nuestro servicio fue...") o bien no se centrarían en los aspectos básicos que nos interesan.

La mercadotecnia, a través del área de investigación de mercados, constituye una fuente valiosa de los medios de los que podemos valer para recabar la información buscada. Debemos tener siempre presente, que el medio seleccionado deberá de ir perfeccionándose, y que no debemos de conformarnos con aplicar una encuesta cada dos años para ver qué opina de nosotros nuestro cliente.

Bounds (1994) nos sugiere una serie de técnicas o metodologías para conocer las expectativas del cliente, y para conocer la satisfacción del mismo con respecto al servicio, algunas de ellas son:

- a) Entrevistas personales. El contenido de la entrevista debe estar bien estructurado a través de una serie de preguntas, a fin de asegurar que se cumpla con los objetivos deseados, éste medio le es muy útil a los maestros para conocer la percepción de los padres con respecto al desempeño de sus hijos, pero también puede utilizarse para darse cuenta de qué es lo que espera el padre sobre el maestro y la escuela en general.
- b) Análisis de contenidos (Content Analysis). Se basa en entrevista con los clientes, en las cuales se graban las conversaciones, posteriormente éstas son transcritas en su totalidad, y finalmente se analiza la información. En realidad es una técnica algo elaborada, pues en el análisis de la información, se debe crear un cierto código de la clasificación, después clasificar los comentarios, etcétera.
- c) Grupos focales o focus groups. Esta es una técnica, que bien llevada, es una fuente muy apreciable de información. Consiste en una entrevista no estructurada que se realiza simultáneamente a un grupo de personas, en un mismo lugar, en la cual se les motiva a exponer sus sentimientos, actitudes y percepciones acerca de un tópico en particular.