

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORIA

**IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO EN LA
ORGANIZACION**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE CONTADOR AUDITOR
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN AUDITORIA**

Alumno: Srta. Pamela B. Poblete Andrade

Profesor Guía: Sr. JULIO PRINCE DE LA BARRA

Valparaíso, 1997

228
1997

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Escuela de Auditoría

2100

**Importancia del Cliente Interno en la
Organización.**

978

228

Memoria para optar al título de Contador Auditor y al
grado de Licenciado en Auditoría.

*Organización del trabajo
Administración del personal
Calidad total.*

Alumno: Srta. Pamela B. Poblete Andrade.

Profesor Guía: Sr. Julio Prince de la Barra.

Valparaíso 1997

Agradecimientos.

A mis padres, Nicolás y Dori, por su apoyo incondicional, su afecto, amor y comprensión en todos estos años de estudio. Porque un día confiaron en mí y me permitieron volar a estas tierras lejanas, para así emprender un nuevo camino que hoy está concluyendo. A ellos, quienes son maravillosos, les doy las gracias.

A mi hermano Alexis por sus buenos consejos y la orientación que me brindó para poder realizar de mejor forma esta memoria.

A todas esas grandes amigas que he conocido en el transcurso de estos años y que con su cariño, lealtad y comprensión me hicieron sentir que tenía una nueva familia. En especial a Dagna, que siempre tuvo tiempo para escuchar mis historias, mis penas y alegrías vividas en este Puerto.

A Dagna y Alejandra que este último tiempo compartieron mis inquietudes, mis temores, mis proyectos y que siempre tuvieron una palabra de aliento y la disponibilidad de ayudarme en esta última etapa de mi carrera.

Indice.

Introducción	5
I. El cliente interno: un integrante de la organización	9
1.- Conceptos claves.	10
2. Los trabajadores	13
3. La libreta de calificaciones	21
4. Diagrama proceso - cliente - proveedor.	24
5. Inversión de la pirámide.	27
6. El trabajo en equipo	30
7. El cliente interno en la organización	38
8. Motivación	41
9. Incentivos al personal	46
II. El cliente interno en el proceso de calidad total.	50
1. Calidad	51
2. Calidad total	59
3. Gestión de la calidad total (GCT).	66
4. Organización tradicional y Organización con calidad total.	84
5. Costos de trabajar con y sin calidad.	90
6. Evaluación del servicio otorgado al cliente.	95

III Como influye cada cliente interno en el producto o servicio final	98
1. Como influye la calidad personal en el producto o servicio final	99
2. La relación cliente / proveedor interno y el producto / servicio final	107
3. Análisis funcional	112
4. Elementos claves en las empresas.	117
5. Cliente externo.	119
6. La satisfacción del cliente externo abarca a toda la empresa	123
Conclusiones	136
Bibliografía.	142

Indice de figuras.

Figura Nº 1 "Red cliente proveedor".	18
Figura Nº 2 "Inversión de la pirámide de autoridad"	27
Figura Nº 3 "Pirámide tradicional de autoridad"	28
Figura Nº 4 "El triángulo del servicio interno"	33
Figura Nº 5 "Características del producto v/s falta de deficiencia"	58
Figura Nº 6 "Conceptos claves del sistema de gestión de calidad total"	70
Figura Nº 7 "Esquemas de las prácticas de mejoramiento continuo"	77
Figura Nº 8 "Enfoque de calidad orientado hacia los procesos"	78
Figura Nº 9 "Enfoques de calidad"	85
Figura Nº 10 "Enfoque antiguo"	86
Figura Nº 11 "Enfoque de calidad orientado hacia los procesos"	87
Figura Nº 12 "Costos de un trabajo"	93

INTRODUCCION

Introducción.

En la actualidad nos encontramos en un mercado de creciente competitividad, lo que hace indispensable que las empresas otorguen productos y servicios que satisfagan y excedan permanentemente las expectativas de sus clientes, para lo cual se requiere que todos los procesos internos sean lo más eficiente posible. Para que esto acontezca es de vital importancia la función que desempeñan los clientes internos, que en términos simples se pueden definir como aquellos trabajadores de la entidad que son clientes del proceso anterior y a su vez tiene la función de proveer el proceso siguiente.

He deseado abordar el estudio del Cliente Interno debido a que considero indispensable dar a conocer la contribución que realizan las personas pertenecientes a una organización en el mejoramiento drástico del rendimiento de los procesos, situación que beneficia directamente a la entidad y por ende al cliente externo. Por lo tanto, considero que es de suma trascendencia que en cada organización exista una preocupación constante por lograr que sus empleados comprendan que el trabajo de ellos no es en vano, sino que es una gran contribución al éxito de la empresa, cumpliéndose de esta forma el principio de sinergia que señala que el todo es más que la suma de las partes.

Otro motivo que me llevó a indagar sobre este tema fue que pese a lo esencial que es el Cliente Interno en el proceso empresarial no existen libros que se dediquen exclusivamente a investigar el tema, sino que se encuentra inserto en materias que

actualmente están en boga, como por ejemplo lo que dice en relación con calidad total.

Esta memoria tiene como objetivo dar a conocer la trascendencia que tiene la labor de cada Cliente interno debido a que este se encuentra presente en todas las relaciones que existen al interior de una organización, de manera que: "Si uno desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa". En consecuencia, si deseamos tener un Cliente Externo satisfecho primero debemos preocuparnos por el buen funcionamiento interno, lo que implica una serie de factores entre los cuales se destaca la existencia de un ambiente grato, una adecuada comunicación, un mejoramiento continuo de los procesos y un personal motivado. Dicho personal constituye el único recurso vivo y el más relevante de la empresa, encontrándose en todas las áreas, departamentos y niveles de ésta. En definitiva estas personas son las que enriquecen la entidad y sin ellas la empresa no podría asegurar su permanencia en el tiempo. La estructura de esta memoria se divide en:

- Introducción
- Capítulo I. "El cliente Interno un integrante de la Organización.
- Capítulo II. "El Cliente Interno en el proceso de calidad total".
- Capítulo III. "Como influye cada Cliente Interno en el producto o servicio final".
- Conclusiones y,
- Bibliografía.

El primer capítulo nos presenta una serie de conceptos aclaratorios del tema y además enfatiza el hecho de que en cada entidad existen procesos en que participan clientes y proveedores internos, por lo cual cada trabajador desea obtener éxito, ya sea en forma individual o en su trabajo de equipo.

Además se plantea que para el logro de un desarrollo eficiente por parte del personal no es suficiente con la recompensa económica sino que también se hace necesario motivar a las personas otorgándoles incentivos que son una forma intrínseca de motivación.

El segundo capítulo deja de manifiesto que el Cliente Interno está inmerso en el proceso de calidad total, lo cual se verifica mediante la comparación entre una organización tradicional y una organización de calidad, desprendiéndose de ésta última que para alcanzarla se requiere de esfuerzo, de cierto tiempo para generar una cultura de calidad, además de los costos que implica trabajar con calidad.

El tema de la Calidad Total es muy extenso y abarca una serie de aspectos que no fueron analizados en ésta memoria, ya que el propósito de ella no ha sido profundizar sobre el tema en sí, sino destacar la importancia y el aporte que hace el Cliente Interno a la existencia de calidad en todos los procesos operacionales.

El tercer capítulo hace referencia al valioso aporte que hace el Cliente Interno a la Organización, pues su buen desempeño produce sin duda alguna una imagen favorable que le permite a la empresa enfrentar en forma óptima a sus competidores originándose de esta manera una cadena que comienza con la calidad personal, lo que se traduce en la calidad de los departamentos, del producto y de los servicios, lo que en definitiva conlleva a una calidad organizacional.

Finalmente se presentan las conclusiones y consideraciones necesarias de ésta memoria.

Capítulo I

El Cliente Interno : un integrante de la organización.

I : "El Cliente Interno: un integrante de la Organización".

1. Conceptos claves.

1.1. Cliente interno.

Al concepto de cliente interno, diferentes autores le han asignado diferentes significados. Por ejemplo Julio Lobos lo define como: "Persona que recibe los productos resultantes de un proceso en el intento de satisfacer sus necesidades, de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien lo provee".

Por otro lado Luis Quiñones Escobar en su libro "El trabajo con calidad en micro y pequeñas unidades productivas populares", define este concepto como: "todos aquellos que recibirán el trabajo que cada uno realiza. Son aquellos que participan y laboran en la organización (departamentos o secciones de la empresa)".

Ricardo Riquelme Catalán también plantea una definición que señala que: "Los clientes son todas aquella personas que usan el producto o servicio obtenido de algún proceso de transformación de insumos".

A la luz de lo investigado el cliente interno podría conceptualizarse como: "aquel individuo, grupo de trabajo o departamentos que pertenecen a la organización y que requiere de proveedores internos para poder realizar sus labores, vale decir él recibe el resultado de un proceso y a su vez en su rol de proveedor desempeña servicios internos para satisfacer los requerimientos exigidos por sus respectivos clientes, lo que implica un trabajo en equipo, la existencia de motivación, la práctica

de la empatía y otros factores que aseguren la calidad del servicio para así dirigirse a la calidad total y en consecuencia obtener la satisfacción del cliente externo.

1.2. Cliente externo.

Según Karl Albrecht el cliente externo es: "alguien que llega a comprar un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión".

1.3. Misión.

Es la función o tarea fundamental tanto de la empresa como de una sección o departamento de la misma.

1.4. Momento de verdad.

En el libro "La excelencia en el servicio" se dice que es "ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de este contacto, se forma una opinión acerca de la calidad de servicio y virtualmente la calidad del producto".

1.5. Cultura de calidad.

Se define la cultura de calidad como el patrón de hábitos, creencias y comportamiento humano concernientes a la calidad.

1.6. Proceso.

1.6.1. Definición.

En el libro Reingeniería de Negocios se plantea que el proceso es: "un conjunto de actividades que da satisfacción a un requerimiento de clientes externos o internos".

1.6.2. Principal causa de por qué en la Organización esta definición es la tarea abandonada.

Juan Bravo Carrasco plantea diferentes causas, pero la que he considerado primordial, debido al interés que se le asigna al trabajo en equipo y a la trascendencia de cada uno de los clientes internos, dice relación con la "superespecialización", la cual se produce cuando quienes realizan la actividad trabajan compartimentalizados, es decir, cada uno tiene una tarea diferente y especializada, por lo cual prácticamente nadie tiene la visión del conjunto del proceso.

1.7. Producto.

En el libro "Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad" se define al producto como: "un resultado de actividades o procesos"

1.8. Proveedor.

Julio Lobos señala a los proveedores como: "aquella entidad que alimenta un proceso de agregación de valor y que, por lo tanto, debe integrarse obligatoriamente al esfuerzo de perfeccionamiento. Puede existir dentro o fuera de la organización".

1.9. Servicio

Se define como el resultado producido en la interfase entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del usuario.

1.10. Servicio total.

Karl Albrecht nos enseña que éste concepto abarca el servicio que se ofrece dentro y fuera de la compañía, lo cual significa que todo el mundo en la compañía tiene que trabajar conjuntamente como un equipo de servicio, cada departamento debe ayudar al otro y en esta forma, el producto total satisface las necesidades del cliente.

1.11. Visión extendida de la empresa.

Significa considerar como parte de la empresa a sus proveedores y clientes.

2. Los trabajadores.

2.1. Un empleado exitoso.

El éxito de una empresa comienza por tener empleados victoriosos, ya que como señala Philip Crosby en su libro Plenitud: "la labor de una gerencia consiste en lograr que los empleados tengan éxito; a su vez, ellos harán que los clientes y proveedores tengan éxito; y el resultado de todo esto será lograr que la compañía tenga éxito".

Para motivar al empleado y lograr que este trabaje en forma eficiente no basta con que la empresa gaste dinero en diversos beneficios para él y / o su familia, ya que esto no garantiza plenamente un desempeño óptimo, por lo cual es necesario que exista en la gerencia toda una cultura que ayude a fortalecer las relaciones con el individuo, como ser el respeto hacia cada uno de los trabajadores, querer y otorgar las posibilidades de desarrollo para aquellas personas que se lo merecen, un lugar agradable para trabajar, etc. Según lo expresado con anterioridad, podemos percibir que no basta con que en una entidad determinada existan recursos económicos, sino una actitud diferente, ya sea de la gerencia hacia sus empleados y entre los mismos compañeros de trabajo como proveedores y como clientes nuestros. El hecho de considerar esto nos incita a tener una mayor preocupación por lo que hacen los demás, es decir, saber de quién recibimos el trabajo, cual es el objetivo de ello, a quien le sirve nuestro trabajo, etc.

El tener en consideración todos estos aspectos nos permitirá hacer las cosas de una manera más fácil y de ésta forma ser un empleado exitoso, sin olvidar que cada integrante de la organización desempeña dos funciones, que son las de cliente y las de proveedor, por lo tanto, para ser un empleado exitoso se requiere de un cliente y de un proveedor con éxito, lo cual se analizará en los dos puntos siguientes, lo cual dará como consecuencia un cliente satisfecho.

2.2. El cliente con éxito.

Según Philip B. Crosby: "un cliente es alguien por quién hacemos algo, de manera deliberada". Sin embargo muchos creen que solo es un cliente cuando se paga dinero a alguien por lo que hace por nosotros; no obstante nuestra familia también es un cliente que exige nuestra atención y cuidados, y nuestros compañeros de trabajo son clientes que quieren que hagamos nuestra parte en la cadena constituida por la Organización, por lo cual es trascendental que cada uno de los que participamos en una organización determinada respondamos a las expectativas de nuestros clientes y así logremos un cliente con éxito y la clave para conseguir aquello radica en determinar: que es lo que quiere aquel y después intentar producir exactamente eso.

Con lo expuesto anteriormente nos podemos percatar que en cada entidad, incluso en nuestro núcleo familiar, tenemos a un cliente. Tampoco hay que olvidar que las personas que se encuentran en un nivel superior al nuestro, según el organigrama, igual pueden ser nuestro clientes, ya que como dice Philiy Crosby: "Cuando los individuos elaboran sus listas de clientes, y todos tenemos varios, a menudo omiten a alguien que está muy cerca de ellos.... el jefe".

2.3. El proveedor exitoso.

Hay que considerar a cada proveedor como si fuese parte integral de cualquier cosa que hagamos, ya que muchos de los actos que realizamos nacen de lo que nos han proporcionado otras personas, por lo cual la ayuda de ellos es muy valiosa. Debemos por ejemplo hacemos las siguientes preguntas: ¿De donde proviene toda

la información que procesamos? ¿Quién nos proporciona las listas de teléfonos o anexos que usamos como referencia para comunicarnos con otros departamentos? ¿Quién crea el software que hace funcionar nuestro computador? Estamos rodeados de proveedores, personas que trabajan en la empresa, por lo tanto estamos obligados a identificar a aquellos y asegurarnos de que comprendan exactamente qué necesitamos de ellos y de esta manera la calidad en el trabajo estará presente. Sin embargo, para lograr un desempeño totalmente eficiente es necesario ayudar a los proveedores a eliminar las barreras que les impiden hacer exactamente lo que nosotros como clientes necesitamos de ellos, por lo cual para lograr un mejor proveedor Claus Moller plantea que "existen ejercicios en que participa el proveedor y él debe analizar:

- a) Las situaciones en que sus proveedores lo han decepcionado.
- b) Las tareas y cosas que hace, en las que la calidad de su trabajo afecta a la actuación de otras personas.
- c) Situaciones en que los demás se han quejado de su actuación".

No olvidemos que en una Organización somos, a su vez, clientes y proveedores.

2.4. La satisfacción del cliente.

Uno de los propósitos fundamentales de la empresa es mantener a cada cliente satisfecho, pero ello dependerá en primer lugar del servicio que se le presta, el cual debe estar acorde con los atributos que él valora del mismo y en segundo lugar,

que haya concordancia entre el servicio realizado y las expectativas del diseño. Normalmente en las organizaciones se presta más atención a éste último aspecto, olvidándose de chequear y sondear la opinión del cliente sobre el propio diseño del servicio, lo cual constituye un delicado error porque puede acontecer que pese a que se cumplan las especificaciones también existan clientes insatisfechos.

2.5. Relación cliente proveedor.

De lo expuesto en los puntos precedentes se deduce esta relación, ya que como al interior de una organización existen innumerables clientes internos, también nos debemos encontrar con proveedores internos que son los que "venden" a los clientes. Todos ellos deberán ser identificados dentro de la empresa para poder trabajar eficientemente y con cultura de calidad.

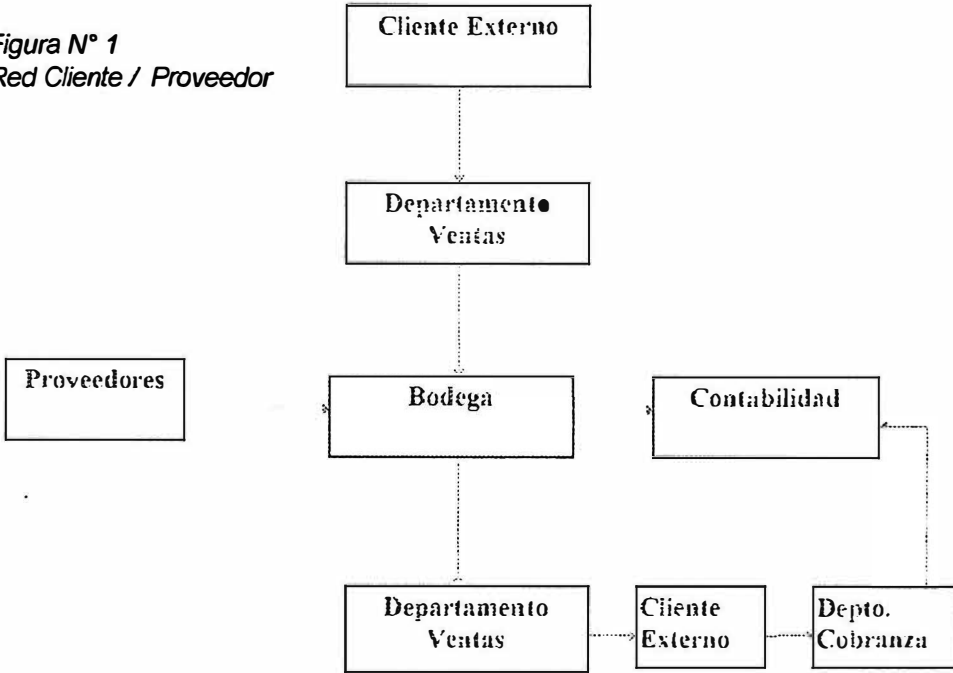
Sabemos que el cliente es el que manda, es el que dice que quiere, que anda mal y al cual el proveedor debe satisfacer sus necesidades.

Como lo ilustra la figura N°1, cada miembro de una organización es cliente de algún proveedor y a la vez proveedor de otro cliente.

Este ciclo se inicia en el momento en que un cliente externo solicita al departamento de ventas un determinado producto o mercaderías mediante un formulario denominado "Orden de Compra". El original de la solicitud recibida es archivada y la copia es enviada a Bodega debido a que éste departamento posee cierta información que es importante en su rol de proveedor. Bodega debe verificar la existencia de los productos solicitados y de tener la mercadería señalada en la orden de compra procede a enviarla junto con la "Guía de Despacho" para realizar la

facturación, es decir, éste departamento necesita que su proveedor envíe datos en forma oportuna y exacta para así no cometer errores producto de la mala información y además para ofrecer un buen servicio a su cliente comunicándole a tiempo si existe o no la mercadería solicitada.

Figura N° 1
Red Cliente / Proveedor



Bodega también provee a otro departamento que es el de Contabilidad, ya que éste último requiere tener la Orden de Compra y la copia de la Guía de Despacho como documento que respalde la transacción. Contabilidad no solo es cliente de bodega, sino también del departamento de Ventas puesto que necesita que éste le envíe la factura que es el documento legal que registra la venta realizada y que sirve de base para su contabilización.

Para finalizar este ciclo nos encontramos que el cliente se dirige al departamento de cobranza, ya sea para cancelar al contado o de acuerdo a las condiciones de crédito pactadas previamente, donde el departamento de cobranza

cumplió en ese momento el rol proveedor, ya que le informó las condiciones de pago a crédito como por ejemplo: la tasa de interés, la fecha de vencimiento, etc.

Cada persona o unidad debe exigir la más alta calidad como cliente y a la vez entregarla como proveedor. En la medida en que se logre armonizar estas relaciones, comprendiendo las necesidades de los clientes e identificando perfectamente a ellos y a sus proveedores internos, se estará en condiciones de satisfacer mejor las necesidades de los clientes externos y por lo tanto, mirar hacia una cultura de calidad total.

2.6. Las persona ante todo.

En la esencia del nuevo modelo de la Empresa encontraremos que ésta y los empleados progresan juntos como socios que participan plenamente. Las organizaciones ya no pueden menospreciar y desmoralizar al personal para progresar a costa de quienes le ayudan a alcanzar sus metas.

Hoy, el éxito de cada entidad está ligado directamente al desarrollo, al compromiso personal y a la participación de todos los empleados.

En un mundo donde la información, las materias primas y la tecnología traspasan libres las fronteras corporativas y nacionales, el grueso de los activos de una firma son intercambiables con los de cualquier otra, sin embargo existe únicamente un activo que tiene la virtud de diferenciarlo en su ambiente y este dice relación con una fuerza de trabajo dedicada, productiva e innovadora, por lo tanto el reto está en conseguir el compromiso total de todos los empleados y para lograr esto

se requiere, entre otros aspectos, tener una buena comunicación al interior de la Organización.

2.7. Comunicación al interior de la empresa.

La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad; es posible resumir en ella las formas de interacción grupal como son: influencia, cooperación, contagio o imitación social o liderazgo. Por lo cual el que exista comunicación interna produce una doble ventaja.

Por una parte informa a los empleados sobre las normas de calidad y las promesas de la empresa a sus clientes, así cada empleado puede entender las implicaciones que ello supone con relación a su trabajo, desde la forma en que la recepcionista atiende el teléfono hasta el tratamiento que se da a las reclamaciones. Por otra parte es un estímulo para las personas y ayuda a movilizar las energías, ya que no hay que olvidar que la comunicación es un medio importante que se puede emplear para desarrollar el recurso humano.

Sin embargo, la comunicación posee un aspecto crítico que impide su efectividad y se refiere a que casi siempre conocemos muy poco de nuestros interlocutores, por lo cual se debe superar este aspecto y recordar que cada individuo reacciona de manera diferente, por lo tanto la forma en que nos comuniquemos y los argumentos que señalemos producirán resultados muy diversos entre una y otra persona.

3. La libreta de calificaciones.

3.1. Su importancia.

La importancia de ésta radica en el hecho que puede ser utilizada como una herramienta de evaluación regular en cualquier momento en que se desee verificar la calidad del servicio en el negocio.

3.2. La libreta de calificaciones para clientes.

Para realizar este procedimiento es necesario considerar las tres siguientes preguntas:

- 1.- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 2.- ¿Qué atributos del servicio son más importantes para ellos?
- 3.- ¿Cómo lo estamos haciendo para satisfacer sus requerimientos de servicio?.

La respuesta a cada una de estas preguntas es la siguiente: en relación a ¿quiénes son nuestros clientes? el autor Karl Albrecht plantea cuatro niveles:

"El primer nivel es la categoría que involucra a aquellos que hacen negocio con la empresa comprando su producto o servicio. Si analizo el caso de un hospital, el cliente de primer nivel sería el paciente.

Los clientes de segundo nivel serían aquellos con quienes la organización puede tener una interdependencia mutua. Siguiendo el mismo ejemplo del hospital sería un cliente de segundo nivel, el doctor.

Los clientes de tercer nivel son aquellos que ofrecen la ayuda y apoyo al cliente de segundo nivel, es decir, son personas que no pertenecen a la compañía o empleados de aquella, que hacen posible trabajar en el negocio, ejemplo: las enfermeras, otros especialistas y técnicos que son necesarios para el funcionamiento de un hospital y por último existen los clientes de cuarto nivel, los cuales pueden no tener interacción directa con el negocio, pero son importantes para el éxito, como ser: los familiares del paciente.

¿Qué desean los clientes?

Lo más sencillo y directo para responder a esto es preguntárselos directamente a ellos y así saber los atributos claves de la calidad del servicio.

¿Cómo se están satisfaciendo los requerimientos que existen en relación al servicio?.

Se les puede solicitar a los clientes que den un puntaje al negocio en relación al rendimiento de cada uno de los factores de servicio que desean evaluar. Luego de obtener esos datos se tendrá la base para determinar que tan bien se está respondiendo a las expectativas de los clientes.

3.3. La libreta de calificaciones para empleados.

Es tan importante examinar los atributos de las libretas de calificaciones de los empleados, como evaluar las percepciones de los clientes externos. Estos atributos comúnmente llamados calidad de la vida en el trabajo vienen de la calidad percibida por los empleados sobre todos los aspectos de su relación con la organización y la

importancia de verificar estos atributos se debe a que la percepción de los empleados en relación a la calidad de vida de su trabajo tiene una influencia directa y poderosa sobre la forma como se tratan entre sí y como tratan al cliente externo, es decir, no sólo influye al interior de la entidad, sino que su repercusión también se ve reflejada en la relación con el cliente externo.

Los factores generales y más importantes a considerar para así obtener una calidad de vida en su trabajo y con ello favorecer a toda la organización serían:

- 1.- Un trabajo digno de hacerse: algo que hace una contribución a los objetivos de la organización y que exige una participación razonable de las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados.
- 2.- Condiciones adecuadas de trabajo: un conjunto seguro y razonablemente humano de condiciones físicas y psicológicas que rodean inmediatamente la ejecución del trabajo.
- 3.- Salarios y beneficios adecuados, a cambio de trabajo competente.
- 4.- Seguridad en el trabajo: saber que uno tiene una seguridad razonable de un trabajo en el futuro, si es que está dispuesto a trabajar.
- 5.- Supervisión competente: tratamiento positivo, de apoyo y afirmativo de parte de nuestro jefe y de los altos niveles de gerencia.
- 6.- Retroinformación sobre los resultados del trabajo de uno : reconocimiento y aprecio de la contribución de uno a los objetivos de la organización.
- 7.- Oportunidades de crecimiento y desarrollo en las habilidades y responsabilidades del trabajo: trabajo progresivamente más excitante que desarrolle o active gradualmente mayores habilidades.
- 8.- Una oportunidad justa de hacer méritos: acceso al entrenamiento, visibilidad hacia la alta gerencia y oportunidades competitivas para poder alcanzar niveles superiores.

9.- **Justicia y juego limpio:** una sensación de que, a quienes les corresponde, valoran la justicia y el tratamiento equitativo de todos los empleados, independientemente de factores sociales y étnicos.

10.- **Un clima social positivo:** un ambiente de trabajo que sea estable, que refuerce psicológicamente y sea humano en función de valores y procesos interpersonales.

3.4. Validar la libreta de calificaciones para clientes internos y externos.

Muchos cometen el error de mirar solamente hacia afuera, hacia el cliente externo que paga y, naturalmente, eso es importante para el éxito del negocio, pero hay que tener presente que la valuación de la libreta de calificaciones de los clientes internos - los empleados y colegas - es absolutamente necesaria para ofrecer un servicio extra a los clientes externos, ya que no hay que olvidar que para que los clientes externos estén satisfechos es necesario en primer lugar que exista entre los clientes internos agrado por su trabajo.

La forma de validar la libreta de calificaciones de clientes internos consiste en realizar una evaluación del clima organizacional del negocio, lo cual debe hacerse por lo menos anualmente.

4. Diagrama proceso cliente - proveedor.

4.1. ¿Qué es?

Es una herramienta que ayuda a visualizar los elementos básicos de un proceso e identifica:

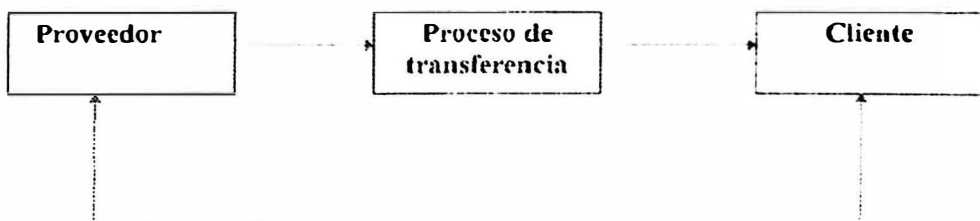
- Proveedores.
- insumos
- clientes
- productos
- requerimientos
- retroalimentación

4.2. ¿Cuándo se utiliza?

Durante la etapa de evaluación del modelo de gestión por calidad de la empresa, es decir, cuando la empresa se encuentra en la necesidad de "ser competitiva". Para ser competitiva no basta con tener buena calidad, también hay que obtenerla a un costo razonable, de tal forma de ser competitivas en el precio de venta y generar atractivos ingresos, aumentar la productividad, lo que redunda definitivamente en un mayor beneficio para toda la sociedad.

4.3. ¿Cómo es?

Proceso Cliente - Proveedor.



4.4. ¿Cómo se utiliza?

1.- Se identifica el proceso y se ubica en el diagrama. Hay que recordar que todo proceso posee límites (donde empieza, donde termina).

2.- Se identifican los insumos y sus respectivos proveedores en el lado izquierdo del diagrama.

3.- Se identifican los resultados y sus respectivos clientes en el lado derecho del diagrama.

4.- Junto a los clientes se identifican los requerimientos que el producto debe cumplir y cómo efectuar las mediciones al proceso para asegurar que el cliente esté satisfecho con el producto. Estas mediciones forman parte de la retroalimentación de los clientes.

5.- Es necesario hacer lo mismo para los proveedores.

4.5. ¿Por qué debe utilizarse?

Porque ayuda a organizar y documentar los trabajos desarrollados durante la etapa de evaluación del modelo de gestión por calidad de la empresa.

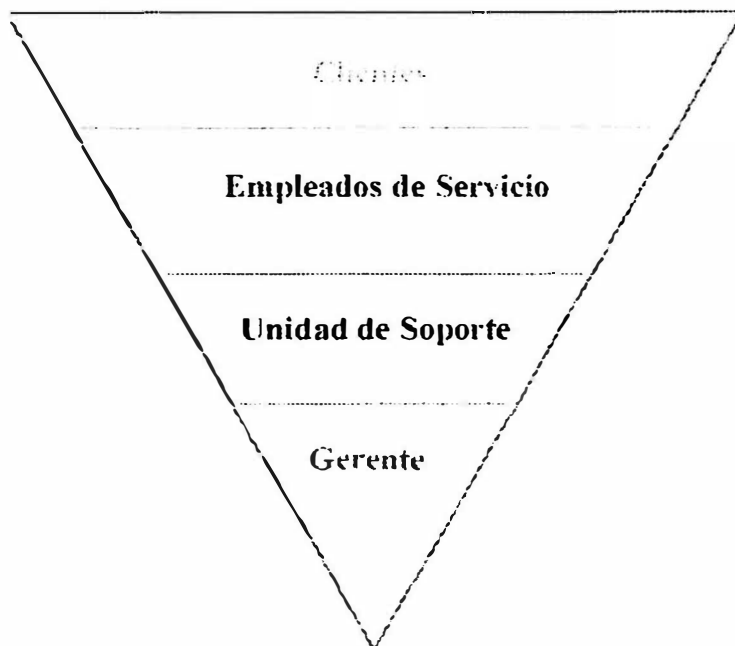
5. Inversión de la pirámide.

5.1. Un nuevo enfoque.

Este cambio nos revela la importancia que tienen los clientes, sean estos externos o internos, ya que como es sabido , siempre se colocaban a los empleados en la parte inferior de la pirámide, lo cual hacía pensar que ellos eran los participantes menos importantes, o los de menos influencia en la relación.

Además, la pirámide tradicional de autoridad no incorporaba al cliente y ahora se considera necesario integrarlo en alguna parte del organigrama, ya que toda entidad está orientada hacia el cliente o hacia el servicio lo cual se ve reflejado en la figura Nº 2 y Nº 3 respectivamente.

Figura Nº 2 : Inversión de la Pirámide



El hecho de que los gerentes se ubiquen en la parte inferior de la pirámide no implica que estos lleguen a tener menos autoridad o sean menos poderosos. Pero sí implica que cada gerente debe asumir un nuevo punto de vista, es decir, sin que abandonen sus responsabilidades de determinar la dirección, formular estrategias, tomar decisiones y guiar las actividades diarias; los gerentes también deben acoger las funciones de defensor, colaborador y capacitador.

Es importante que la gerencia coloque como un punto central de atención de los factores internos de la organización a la interfase clientes y a la gente trabajadora, que es la responsable de dar calidad a esa interfase.

Este cambio en la pirámide hace reflexionar sobre lo que está pasando en la organización y la trascendencia de cada cliente interno, al cual hay que tratar de resolver sus problemas prioritarios en favor del impacto más provechoso sobre el cliente.

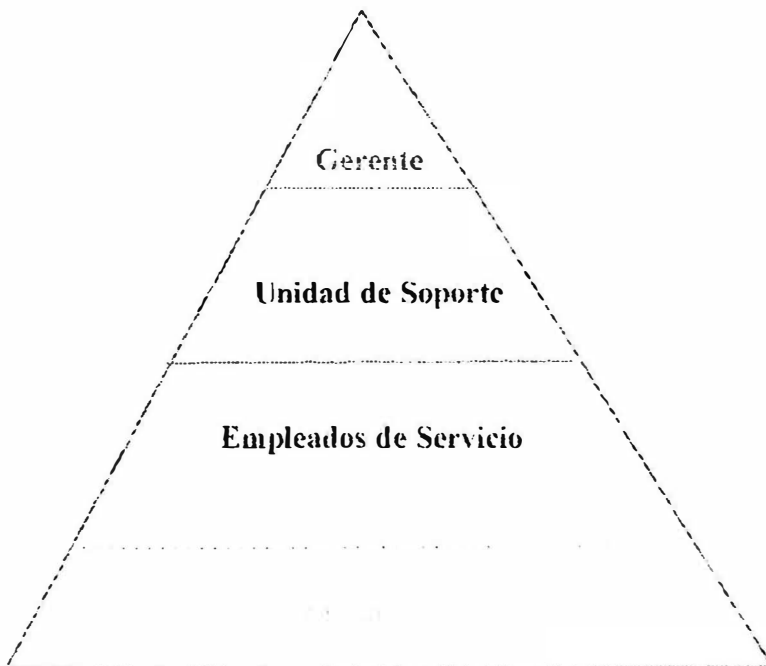


Fig 3 : Pirámide tradicional de Autoridad

5.2. Los empleados como primer mercado.

El pensar en los clientes como un "mercado" , dice relación con el hecho de que ha ellos hay que venderles la idea de la calidad de servicio, pero para que un programa importante de servicio tenga éxito en la organización un primer paso es ganar necesariamente el compromiso de la gente, para lo cual se requiere que estas personas:

1.- Entiendan el objetivo y la necesidad de conseguirlo, es decir, hay que formar un concepto del objetivo del programa en forma clara y sencilla y ver que el esfuerzo de cada uno es trascendental.

2.- Crean en el programa y piensen que vale la pena, para lo cual es necesario mostrar claramente como el programa va a atraer al cliente, y en consecuencia, como beneficiara a la organización, lo cual demuestra que existe una interrelación.

3.- Crean que encierra la posibilidad de tener éxito, para lo cual se necesita un plan del programa y una filosofía general de la ejecución que pueda tener sentido para los trabajadores. El programa debe mostrar evidencias de que favorecerá a cada empleado para que así ellos estén dispuesto a acogerlo.

4.- Crean que personalmente valdrá la pena para ellos. Este último criterio hace que su compromiso sea mayor, ya que no hay que olvidar que para tener un cliente (externo) feliz es necesario tener a los trabajadores comprometidos y satisfechos con su labor en la empresa, por lo cual todo debe hacerse dentro de un espíritu de colaboración y de trabajo en equipo en toda la organización. El objetivo debe llevar

consigo la posibilidad de que la misión de lograrlo será personalmente gratificadora. Las personas tienen que creer auténticamente que el programa se está emprendiendo con su apoyo y dedicación.

5.3. El concepto de destino compartido.

Es necesario inculcar a todos los empleados que ellos comparten el mismo destino, debido a que el éxito o fracaso de su compañía les afectará a todos, por lo cual es conveniente asegurar que su compañía siga siendo competitiva y de esa manera la vida de cada individuo que compone la organización se verá afectada en forma positiva, es decir, es extremadamente importante que cada persona entienda las necesidades de la compañía y que cada una esté dispuesta a contribuir con sus mejores esfuerzos para que ella tenga éxito. Se deben percatar de que es imprescindible un trabajo en equipo para hacer los mejores productos posibles.

6. El trabajo en equipo.

6.1. Servicio Interno.

6.1.1. Concepto.

El servicio interno contempla prestar servicio a quienes prestan servicio o el servicio prestado por las personas que se encuentran en contacto con el público.

6.1.2. Cada uno presta servicio a alguien.

El servicio interno implica trabajo en equipo y cooperación de toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta, ya que no hay que olvidar que una organización todos tienen un cliente.

Las personas deben aprender que todo el mundo está en el negocio del servicio, no solamente los que tratan directamente con el público (cliente externo), por lo cual el concepto de servicio interno es un motivo para superar el funcionamiento interno.

Hay que resaltar el hecho de que todos los empleados de una organización son importantes, ya que el éxito se logra con la colaboración de todos, no sólo con el buen desempeño que puedan demostrar las personas que se relacionan directamente con el cliente externo. Esta situación la podemos comparar con la realización de una telenovela, en la cual los actores aparecen en cámara y realizan el rol indicado, sin embargo su actuación depende de diferentes personas que pueden participar a su vez como proveedores del autor, por ejemplo: aquellos que maquillan a la actriz o al actor, los trabajadores que operan las cámaras, los que activan el micrófono, etc. ;sin los cuales no existiría espectáculo.

Así como el ejemplo mencionado anteriormente, existen muchos acontecimientos cotidianos en los cuales observamos un trabajo en equipo para así lograr el objetivo final. Sin embargo, no basta con un grupo determinado de personas que se ayuden mutuamente, sino que también debe existir confianza entre los distintos componentes.

El concepto de servicio interno nos ratifica la idea planteada que señala, que para la existencia de una buena atención del cliente externo, es necesario en primer

término la ayuda a las personas que trabajan en los niveles internos de la organización, ya que si ésta es adecuada, traerá como consecuencia que la gente que esté o no en contacto con el cliente externo realice su trabajo apropiadamente, considerando que es vital que exista una sociedad efectiva para que toda la organización verdaderamente funcione.

Siempre debemos tener presente, que en cada entidad en la cual participemos, descubriremos a personas o secciones que serán nuestros clientes, es decir, que dependerán total o parcialmente de nosotros para poder cumplir con su trabajo. Todos los puestos y departamentos están entrelazados y cada uno, para cumplir con su misión, depende de los demás en diferentes grados. Hay que tener en consideración que los resultados que producimos satisfacen los deseos y las necesidades del mercado, ya que como se ha expuesto, existe toda una cadena de servicios, lo cual significa que el servicio al cliente externo está en función de toda la organización.

6.1.3. El triángulo del servicio interno.

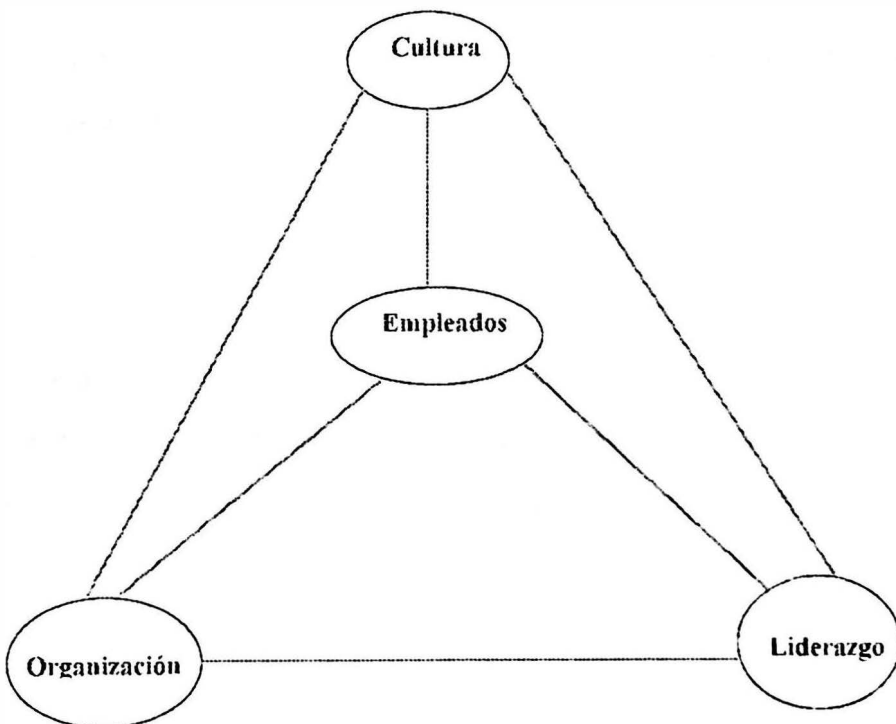
6.1.3.1. Su utilidad.

Este triángulo nos ayuda a entender la calidad del servicio interno. En el centro del triángulo se ubican los empleados como los clientes de la gerencia y se muestra que son necesarios tres elementos indispensables para lograr su consagración al servicio del cliente externo:

- 1.- Cultura
- 2.- Liderazgo.
- 3.- Organización.

La cúspide del triángulo del servicio interno tiene que ver con la cultura de la organización, la cual dice relación con el mensaje de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para atender la calidad con el cliente. El vértice inferior derecho del triángulo indica que los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes. El liderazgo les da a los empleados atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos y en el vértice inferior izquierdo se encuentra la organización, quien le da apoyo a los empleados. Todo lo expuesto lo podemos observar en la figura N° 4.

Figura N° 4 : Triángulo del Servicio Interno.



6.1.3.2. Ventajas de este triángulo de servicio interno.

Si en una organización la alta gerencia desea fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna, este triángulo puede ayudar a proyectar el mensaje para todos los jefes de las unidades internas. La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar sinérgicamente a que los empleados sean efectivos hasta el máximo.

6.2. Pasos para ayudar a los departamentos a ejercer su función como cliente interno.

Los departamentos necesitan obtener un servicio interno excelente así como lo necesita toda la organización, para lo cual se requiere de un plan general que oriente o reoriente hacia su misión a un departamento de servicio interno y este objetivo se logra considerando los siguientes puntos:

"A - Definir al cliente.

Algunos departamentos pueden identificar inmediatamente a sus clientes debido a que sus interacciones con los clientes internos se pueden definir claramente y son fáciles de analizar, sin embargo, nos podemos encontrar con que algunos departamentos tienen una misión muy amplia, por lo cual esto puede obstaculizar la identificación de un solo cliente o de tipos de clientes a quien presta servicio el departamento.

Hay que recalcar que pese a que uno no vea al cliente de fuera, no quiere decir que las personas que llegan como clientes internos no necesitan satisfacer sus necesidades en la misma forma efectiva en que trabaja una persona que se encuentra en contacto con el público o cliente externo.

Algunos pasos que pueden realizarse y que facilitan definir más claramente a los clientes internos y desarrollar una misión de servicio para el departamento serían:

1.- Hacer una lista de toda la gente o de los departamentos en la organización que necesitan ayuda del departamento en cuestión.

2.- Clasificar los nombres de esa lista con aquellas personas o departamentos que confían ,en primer lugar, en el departamento en cuestión para hacer su trabajo.

B - Identificar la contribución.

3.- Para cada uno de los clientes se requiere especificar las necesidades que según el departamento considere primordiales y en las cuales puede colaborar, para lo cual cada departamento debe hacerse diversas preguntas, considerando el punto de vista del cliente interno, como ser : ¿qué están tratando de cumplir? ¿Cuales son sus misiones? ¿Qué recursos tiene el departamento, como un medio disponible ,para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades?, etc.

C - Definir calidad de servicio.

4.- Luego, para cada uno de los clientes hay que tratar de definir la interfase cliente en términos de momentos de verdad que experimente el cliente con el servicio que proporcione la empresa, para lo cual se necesita señalar para cada momento de verdad un factor específico de calidad que, según la percepción del departamento, el cliente considere como definitivo para la realización exitosa del servicio en cuestión.

Hay que recordar que un momento de verdad es cualquier episodio en el cual el cliente llega a ponerse en contacto con cualquier aspecto del departamento y, por lo tanto, tiene en ese instante la oportunidad de tomarse una impresión sobre la calidad del servicio.

5.- Para cada cliente interno importante habría que establecer una tarjeta de informes sobre él, un conjunto de criterios de evaluación para el paquete de servicios del departamento respectivo, visto a través de ese cliente. Los criterios podrían incluir: puntualidad, exactitud, experiencia, etc.

D - Ratificar los criterios.

6.- Conversar con los clientes y solicitarles que observen los criterios para que exista una calidad en el Servicio y así saber la impresión que ellos tienen al respecto. Lo ideal es que exista un análisis ,en cual participe el departamento y el cliente, para así ver las necesidades y problemas que puede presentar el cliente, como ser: ver las necesidades que él pueda tener y que el departamento descuida. Se espera que de este análisis surjan diversas inquietudes y se pueda describir con exactitud ciertos problemas específicos que antes se ignoraban. Aquí es importante el diálogo, para así sacar conclusiones provechosas para todos los departamentos, lo cual aumenta la probabilidad de satisfacer al cliente externo.

E - Realizar una Auditoría del Servicio.

7.- Luego de tener bien establecido cuales son los criterios de calidad arrojados en la conversación con la gente, se recomienda una Auditoría del servicio sobre la organización, para así evaluar el servicio.

Esta auditoría identificará cualquier oportunidad inmediata de mejora y determinará, si así se requiere, la necesidad de hacer ajustes en el estado actual de la calidad de servicio. Luego se recomienda hacer un seguimiento , estableciendo un proceso para revisar periódicamente la calidad del servicio, buscar maneras de mejorarla y encontrar el necesario apoyo para las diferentes unidades.

F - Preparar un enunciado de la misión.

8.- Luego de tener una idea clara del papel del departamento y de su contribución, hay que proyectar un enunciado de la misión del servicio para la operación. Este debe ser claro, preciso y comprensivo y es necesario asegurarse de que las personas lo entiendan bien.

Periódicamente hay que realizar evaluaciones de la calidad del servicio para asegurarse de que los momentos de verdad con el cliente interno salgan bien, para lo cual se requiere que las personas que se encuentran en contacto con cada uno de estos clientes se considere plenamente responsable, al igual que se espera que las personas que se encuentran en contacto con el público manejen los momentos de verdad para los clientes externos que pagan"

7. El cliente interno en la organización.

7.1. La relevancia de éste.

Julio Lobos señala que "la llave que abre la puerta de la calidad está en manos del cliente", por lo cual cada persona que se encuentra inserta en una determinada empresa debe saber quienes son sus clientes, como piensa cada uno de ellos y lo que desean. Debido a que cada empleado tiene uno o más clientes y esto ocurre sin excepciones, en cada actividad o acción que realicemos debemos tener en mente a nuestro cliente. Lo expuesto anteriormente lo aceptamos, pero lamentablemente no siempre lo practicamos, basta con observar la organización a la cual pertenecemos y preguntamos o cuestionamos acerca de las relaciones que se dan entre las diversas áreas o departamentos, es necesario evaluar el servicio prestado entre ellas, ya que muchas veces existen áreas que no tienen muy buena relación como ser entre el área de ventas y la de financiamiento no existe un buen vínculo y para subsanar esos problemas se requiere sensibilizar a cada uno de los empleados de la importancia que tiene la presencia de los clientes en la organización.

7.2. Formas de sensibilizar al empleado de la importancia que tiene el cliente interno en la organización.

1.- Colocar al cliente en forma destacada en todo lo cotidiano de la organización, como ser: mencionarlos en los memorándum firmados por el gerente, centrar en él la discusión en las reuniones realizadas con el personal, etc.

2.- La práctica de la empatía, que es el intento de ponerse en el lugar de otro, viendo la situación de la cual se habla desde ese punto de vista; es un intento de descubrir cómo piensa y siente la otra persona.....y por qué.

La empatía permite comprender al prójimo. Abraham Lincon decía "no los condenéis, son tal como seríais vosotros si estuviéseis en su lugar"

Sólo si se conoce a quienes integran la organización, a cada uno de ellos en particular, se puede pretender ser empático en los esfuerzos para desarrollar el recurso humano.

No olvidar que:

- La antipatíainvita al rechazo.
- La apatía.....produce indiferencia
- La simpatía.....facilita la aceptación
- La empatía.....genera comprensión y una identificación con los sentimientos del interlocutor.

La empatía es, entonces, una cualidad necesaria para poder desarrollar el recurso humano y para pretender ser eficaz.

La empatía nos conduce a conocer a la gente, ya que cada persona es un individuo único. El trato que puede ser muy eficaz para uno, puede resultar desastroso para otro. Muchas veces se falla al administrar los recursos humanos por el hecho de no conocer o no prestar atención a los intereses de los trabajadores y no

se puede pretender ser eficaz al entrenar, al motivar o al capacitar a los empleados, si no se interesan sinceramente en conocerlos como personas.

No basta con saber su nombres, también se debe cuestionar lo siguiente:

¿Cuáles son sus gustos o preferencias?

¿Cuáles son sus metas?

¿Qué es lo que más le motiva?

¿Cuales son sus defectos y cualidades?

¿Cuales son sus necesidades?

7.3. Condiciones necesarias para ser un buen cliente.

1.- Entender las necesidades propias, ya que como señala Julio Lobos "no se puede entender al cliente sin pensar como él". Esto parece complicado, sin embargo, algo que nos facilita este entendimiento es el reconocimiento de que todos somos clientes de alguien en alguno de los tantos proceso existentes en una entidad o al exterior de ella, por lo cual basta con colocarlos en el papel de él.

2.- Explicar al proveedor, con claridad y oportunamente lo que desea.

3.- Saber diferenciar entre lo que son las necesidades y lo que son las expectativas. Como todos sabemos las necesidades son ilimitadas y en cambio las expectativas terminan donde comienzan las limitaciones del proveedor.

4.- Saber que la relación cliente proveedor no es necesariamente armoniosa, ya que ambas partes necesitan negociar sus acuerdos en función de las propuestas hechas

a lo largo de la relación, siempre con la intención de obtener resultado mejores, por lo cual un buen cliente debe mantener al proveedor "bajo vigilancia"

5.- Una característica muy importante para ser un buen cliente es lo que se denomina "tener rabia", lo que implica ser capaz de expresar el descontento cuando el producto o servicio recibido no satisface las expectativas, lo cual debiera producir un efecto en el proveedor, quien tratará de preservar las relaciones entre las partes y en consecuencia se espera que mejore, ya que si nunca expresamos disconformidad se está en forma indirecta acostumbrando al proveedor a entregar un mal servicio.

8. Motivación.

8.1. Comentarios en relación al tema y definiciones.

En este capítulo se ha estado hablando de los trabajadores, tanto en su rol de proveedores como de clientes y para que éstos se desempeñen eficientemente necesitan, entre otros factores, estar motivados.

La motivación es uno de los factores internos que requiere de mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas y debemos considerar, que en una organización, el recurso humano está presente en todas las áreas, aspectos y niveles de la empresa y que es el recurso más relevante y necesario, por lo cual un análisis de éste concepto se hace, hoy día, imprescindible. Sin embargo, el concepto de motivación, es difícil definirlo puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos:

Un motivo es algo que inicia el movimiento; la motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras, ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente, en los procesos mentales del individuo. Motivar a las personas es enseñarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito, al llegar a la meta.

En otras palabras, la motivación es lo que hace que la gente tenga éxito, por lo cual tiene como finalidad lograr un propósito común, asegurando que hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía.

8.2. Formas básicas de motivación.

- Motivación intrínseca (incentivo) : lo que uno hace con o por las personas para motivarlas. Esto se analizará en la parte 9 de este capítulo.
- Motivación intrínseca: Los factores autogenerados que influyen en las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

8.3. Un nuevo enfoque para el recurso humano.

En la sociedad moderna, el rol que la fuerza de trabajo desempeña es cada vez más importante. El constante avance tecnológico, el cambio de una industria

orientada a la producción a una industria enfocada a los servicios y a la información, hacen que en la actualidad, el recurso humano, sea el factor clave en el bienestar de los pueblos y sus organizaciones.

Al ocurrir estos cambios señalados, estudios del comportamiento humano al interior de las organizaciones permitieron desarrollar nuevas teorías respecto del hombre y de lo que éste espera obtener de su trabajo. Hoy en día, a quedado claro que la sola recompensa monetaria no es suficiente para lograr que el individuo sienta satisfacción en su trabajo, y menos, se sienta comprometido con la empresa.

La forma de operar de un empleado es considerado como el resultado de su habilidad y de su motivación al ejecutar una determinada tarea. Ambas, habilidades y motivación, son requisitos primordiales para un buen desempeño individual. Por mucha habilidad que posea un trabajador, sino es complementada con una apropiada dosis de motivación, no generará el desempeño requerido.

La motivación, calificada como aquella predisposición a actuar de una determinada manera, afecta su eficiencia. De diversas maneras, la labor de un gerente es guiar la motivación de los individuos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

8.4. Teorías de motivación.

Los estudios hechos por los científicos del comportamiento proporcionan teorías útiles que nos ayudan a entender como responde el comportamiento humano a diferentes estímulos.

1.- Jerarquía de las relaciones humanas.

Según esta teoría (Maslow), las necesidades humanas caen dentro de cinco categorías fundamentales en orden predecible de prioridades.

La siguiente tabla muestra esta "jerarquía de necesidades humanas " junto con las formas asociadas de motivación para la calidad.

Lista de necesidades humanas de Maslow.	Formas comunes de motivación para la calidad.
<ul style="list-style-type: none"> ◦ - Necesidades fisiológicas: necesidad de comida, techo, supervivencia básica. ▪ - Necesidad de seguridad: una vez que se logra el nivel de subsistencia, se tiene la necesidad de permanecer empleado en ese nivel. ▪ - Las necesidades de sentido de pertenencia y aceptación: la necesidad de pertenecer a un grupo y ser aceptado. • - Necesidad de autodesarrollo: la necesidad de autoestima y el respeto de los demás. • - Necesidad de superación: el deseo de ser creativo, de expresar sus ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> € - Oportunidad de aumentar sus ingresos mediante bonos por un buen trabajo. • - Seguridad en el trabajo: la calidad significa ventas, las ventas significan trabajo. • - Invitación al empleado como miembro de un equipo. él o ella no deben defraudar al equipo. • - Invitación al empleado a sentirse orgulloso de sus habilidades para lograr una buena puntuación. • - Reconocimiento a través de compensación, publicidad, etc. • - Oportunidad para proponer ideas creativas, para participar en la planeación creativa.

2.- Insatisfacción y satisfacción en el trabajo.

Según esta teoría (Herzberg), la insatisfacción y la satisfacción en el trabajo, no son opuestas. La insatisfacción en el trabajo es el resultado de cosas específicas que disgustan, por ejemplo: la remuneración es muy baja, las condiciones de trabajo son pobres, el jefe es desagradable. Es posible eliminar estas cosas que disgustan, pero las nuevas condiciones se aceptan más tarde como normales, pero no motivan el comportamiento.

En contraste, la satisfacción del trabajo depende de lo que hace el trabajador. La satisfacción viene de realizar, la motivación viene de factores tales como el reto en el trabajo, la identificación con los grupos, las oportunidades de creatividad, etc.

3.- Teoría X y Teoría Y.

Existen dos teorías controvertidas sobre si los trabajadores han perdido el orgullo por sus trabajo ¿Está el retos en el trabajador o el trabajo?

Según la teoría X, el trabajador moderno se ha vuelto perezoso, poco cooperativo, etc. Los administradores deben combatir este declive en la motivación del trabajador a través del uso ingeniosos de incentivos y penalizaciones.

Según la teoría Y, no ha habido cambio en la naturaleza humana, lo que ha cambiado es la forma en que está organizado el trabajo. La solución es crear nuevas condiciones de trabajo, que permitan que los deseos humanos normales se reafirmen a sí mismos.

8.5. Por qué es importante motivar al empleado.

La respuesta está dada por el hecho de que un empleado convencido es un cliente convencido. Es necesario vender la calidad de un servicio a los empleados, antes de vendérsela a los clientes (externos). La empresa debe conceder al personal el valor que debería, ya que el servicio es, ante todo, un asunto de personas. Nos podemos encontrar con que un empleado escéptico es incapaz de convencer a su cliente, por lo cual es indispensable que las empresas realicen campañas internas para elevar a su personal al nivel de excelencia que persiguen, ya que estas campañas garantizan, no sólo la indispensable continuidad en las comunicaciones, sino que producen también el efecto de estimular el orgullo y el placer de contribuir al éxito de la empresa.

9. Incentivos al personal

9.1. En la organización, las personas constituyen el recurso más valioso, por lo cual los incentivos constituyen uno de los requisitos necesarios para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos, de tal forma que favorezca tanto los intereses personales como los de la organización.

9.2. Definición.

Un incentivo se puede definir como toda fuerza externa a la persona que la lleva a realizar determinadas acciones o trabajos.

9.3. Formas.

Los incentivos se dividen en:

- Incentivos positivos, que son las llamadas "recompensas", que estimulan al individuo a actuar, con la finalidad de satisfacer sus motivaciones.
- Incentivos negativos, que se refiere a los castigos que impulsarán al individuo a realizar determinada acción con tal de no sufrirlos, sin embargo, ello no provocará satisfacción en sí.

9.4. Tipos de incentivos.

Existen innumerables clases de incentivos:

- Salariales.
- de reconocimiento (reconocer el logro)
- Ascensos en la empresa.
- Entrega de mayor responsabilidad y / o autoridad.
- Adecuado clima organizacional.
- Adecuada entrega de recursos para desarrollar las funciones
- etcétera.

Como Contadores Auditores debemos tener en consideración estas herramientas y adoptar las técnicas y los estilos de gestión óptimos, creando,

innovando o mejorando lo ya existente, para así lograr el máximo desarrollo y logro de los trabajadores. Hay que tener presente, que pese a que es necesario crear incentivos y retribuciones a los trabajadores para que se encuentren satisfechos, también se debe intentar eliminar o al menos minimizar aquellos factores o situaciones que le provoquen insatisfacción.

9.5. Aplicación de los incentivos de la empresa.

Los incentivos para el personal, en una empresa, pueden ser de dos tipos:

- Incentivos individuales: Estos son apropiados a cada persona. Por lo general, son de carácter afectivo y algunas veces económicos. Depende de los logros propios de cada trabajador.

La desventaja que posee esta clase de incentivos es que puede llevar a algún tipo de problema en la organización, como puede ser la molestia o envidia del resto del personal.

- Incentivos de grupo: En este procedimiento cada trabajador recibe el beneficio del incentivo, por ende, no depende principalmente del esfuerzo individual, sino más bien depende del esfuerzo colectivo.

La ventaja de este tipo de incentivo es que "promueve la cooperación entre los trabajadores".

9.6. Incentivos que operan en las empresas chilenas.

A continuación se presentan una serie de incentivos, los cuales en la actualidad operan en las empresas chilenas:

- **Beneficios económicos:**

- Gratificaciones.
- Aguinaldos o bonos de:
 - Vacaciones.
 - Fiestas patrias.
 - Navidad.
- Bonos de:
 - matrimonio
 - natalidad.
 - estudios.
- Reembolso de servicios médicos, etc.

- **Beneficios Sociales :**

- Servicios sociales o de bienestar.
- Servicios médicos.
- Cenas por motivos especiales, para todos los trabajadores, etc.

Capitulo 2

El Cliente Interno en el proceso de Calidad Total

1. Calidad.

1.1. Definición.

En el libro "cómo gerenciar la calidad total" se plantea que: "la definición ha tenido variaciones en el tiempo. En una época la palabra se definió como "conformidad con las especificaciones", hasta que se comprendió que a veces no se ajusta exacta y explícitamente a las necesidades de un cliente determinado y aunque cierto artículo o servicio en realidad podría responder a sus datos específicos, todavía no daba como resultado la satisfacción del cliente. En esta forma, la definición operativa de calidad, ante esta potencial incongruencia llegó a ser: la satisfacción de las expectativas del cliente. "

1.2. ¿Quién define la calidad?

Los clientes tanto externos como internos son quienes determinan qué es calidad. Sólo ellos son los que deben decir que quieren y cómo lo quieren.

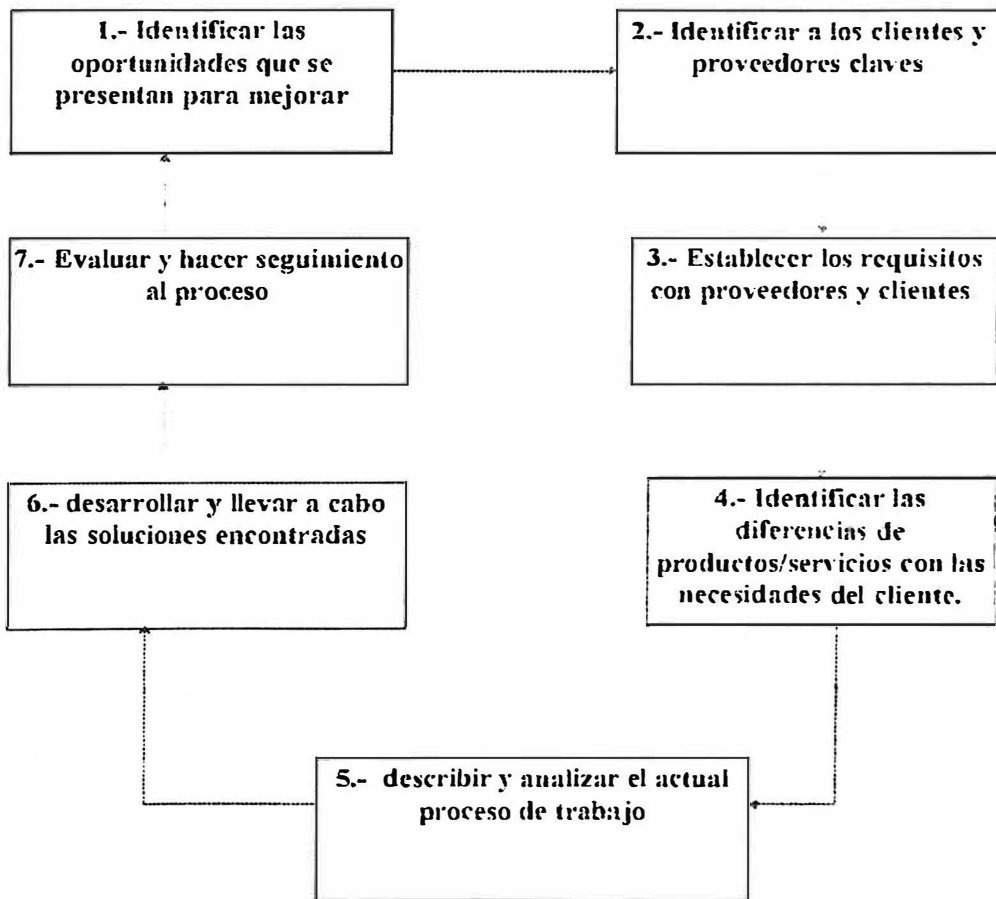
Para satisfacer los requisitos del cliente se debe crear la calidad en cada actividad y proceso de la empresa. Esto obliga a trabajar con los clientes externos e internos, para determinar sus necesidades y retroalimentar a los proveedores, además de definir las características de los insumos.

1.3. Ventajas de la calidad.

- Reducción de costos.
- Aumento de ventas.
- Aumento de la competitividad.
- Aumento de la rentabilidad.
- Aumento de la fidelidad del cliente.

1.4. El circuito de la calidad.

Aumento de la Eficiencia



Este circuito, se aproxima a determinar, si está logrando satisfacer las demandas, aspiraciones y expectativas de los clientes. Esto implica determinar las cosas correctas que hay que hacer a través de diversos pasos.

El esquema muestra el proceso necesario para lograr que una unidad productiva logre elevar permanentemente su eficiencia y, en consecuencia, su productividad.

Podemos observar que la mayoría de los pasos contemplan al cliente interno:

1.- Identificar las oportunidades que se presentan para mejorar.

El inicio del proceso, para mejorar el funcionamiento, los productos y los servicios, las condiciones laborales, etc., en una organización, pasa por establecer una serie de acciones encaminadas hacia dicho objetivo, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- a) Estar en constante comunicación con los clientes, tanto internos como externos, escuchando sus inquietudes, problemas, sugerencias, etc.
- b) Tener claridad respecto de los principios claves para el desarrollo de una política de calidad total, evaluándolos permanentemente.
- c) Identificar los costos en que incurre la unidad productiva, y separar y estudiar aquellos que son posibles de evitar.

2.- Identificar a los clientes y proveedores claves.

Como ya se a explicado, en toda organización existen clientes / proveedores internos y externos, los cuales son importantes para el funcionamiento de la entidad, ya sea porque son quienes aportan las materias primas e insumos vitales para el funcionamiento de ésta; entregan mucha información técnica de utilidad, porque son quienes demandan mayor cantidad de bienes y servicios, etc.

3.- Establecer los requisitos con proveedores y clientes que sean aceptados por ambas partes.

Una de las características de calidad total es que se trata de un proceso sistémico, es decir, evoluciona teniendo una acción sobre todo el conjunto de actores que intervienen en el proceso, es decir, los internos y externos. Por esto, es importante, que tanto proveedores como clientes se comprometan y establezcan requisitos de calidad aceptados por todos.

4.- Identificar las diferencias entre productos / servicios con las necesidades del cliente.

Una manera de evaluar, el buen desempeño de la política de calidad total en una organización, es teniendo las menores diferencias entre los productos y servicios ofrecidos y las reales necesidades de los clientes.

5.- Describir y analizar el actual proceso de trabajo.

El conocimiento cabal, de la forma en que se ejecutan todas las acciones, actividades y procesos en la organización, es un paso fundamental para el logro de mejores productos y servicios.

6.- Desarrollar y llevar a cabo las soluciones encontradas.

En el análisis y evaluación del desempeño del proceso, es posible encontrar algunos problemas y fallas que entorpecen el normal desarrollo de éste, y además no posibilitan la entrega de productos y servicios con la calidad requerida y deseada. En este sentido, la búsqueda e implementación de soluciones a dichos aspectos, permite el logro de la calidad para la unidad productiva.

7.- Evaluar y hacer seguimiento al proceso.

Finalmente, todo proceso de mejoramiento y cambio al interior de la organización requiere de instancias de evaluación, tanto permanentes como puntuales, que permiten confirmar o corregir las acciones que se están llevando a cabo.

1.5. La función de la calidad.

La función de calidad que abarca a toda la empresa, se origina por el hecho de que la calidad del producto es el resultado del trabajo de todos los departamentos. Cada uno de ellos tiene no sólo la responsabilidad de llevar a cabo sus funciones específicas, sino que también tiene la de hacer su trabajo correctamente: hacer sus productos aptos para el uso. De esta manera, cada departamento tiene una actividad orientada hacia la calidad, que debe desarrollar simultáneamente con su función

principal, por lo cual es de gran trascendencia que cada uno de ellos no olvide que tiene un cliente, pero no basta con identificarlos, además, debe analizar sus necesidades y entender el propio estado de la calidad respecto a la competencia, de esta forma, se pueden establecer nuevas metas de calidad que conduzcan a una ventaja competitiva. Se confirma el hecho de que "todo comienza por el cliente".

Se contemplan muchas definiciones de calidad , pero existe una definición breve que plantea que la calidad es "la satisfacción del cliente", por lo cual nos damos cuenta que el punto central es el cliente y debido a esto, he considerado necesario realizar un extensión de la definición, comenzando por el concepto de cliente : que es aquel a quien un producto o proceso impacta. Nos podemos encontrar con:

Clientes Externos que incluyen no sólo al usuario final, sino también a los procesadores intermedios y a los comerciantes. Otros clientes que no son compradores, pero que tienen alguna conexión con el producto son los servicios reguladores gubernamentales, por ejemplo el Servicio de Impuestos Internos.

Clientes Internos que incluyen a los departamentos, áreas, secciones y personas de una entidad que se proporcionan información o insumos para poder seguir desempeñando su labor, debido a que existe una interrelación entre ellos.

A su vez la definición de cliente contempla el término producto y en relación a éste hay que señalar que un producto es la salida de un proceso. Se pueden identificar tres categorías:

1.- Bienes: por ejemplo, los automóviles, reactivos químicos, muebles, etc.

2.- Software: por ejemplo, un programa de computación, un informe, una instrucción.

3.- Servicio: por ejemplo, los bancos, seguros, transporte. Los servicios incluyen también actividades de apoyo dentro de la empresa, como prestaciones para empleados, apoyo de secretarías, etc.

Ahora, considero necesario explicar la frase "satisfacción del cliente", la cual se logra considerando, entre otros aspectos: las características del producto y la falta de deficiencia.

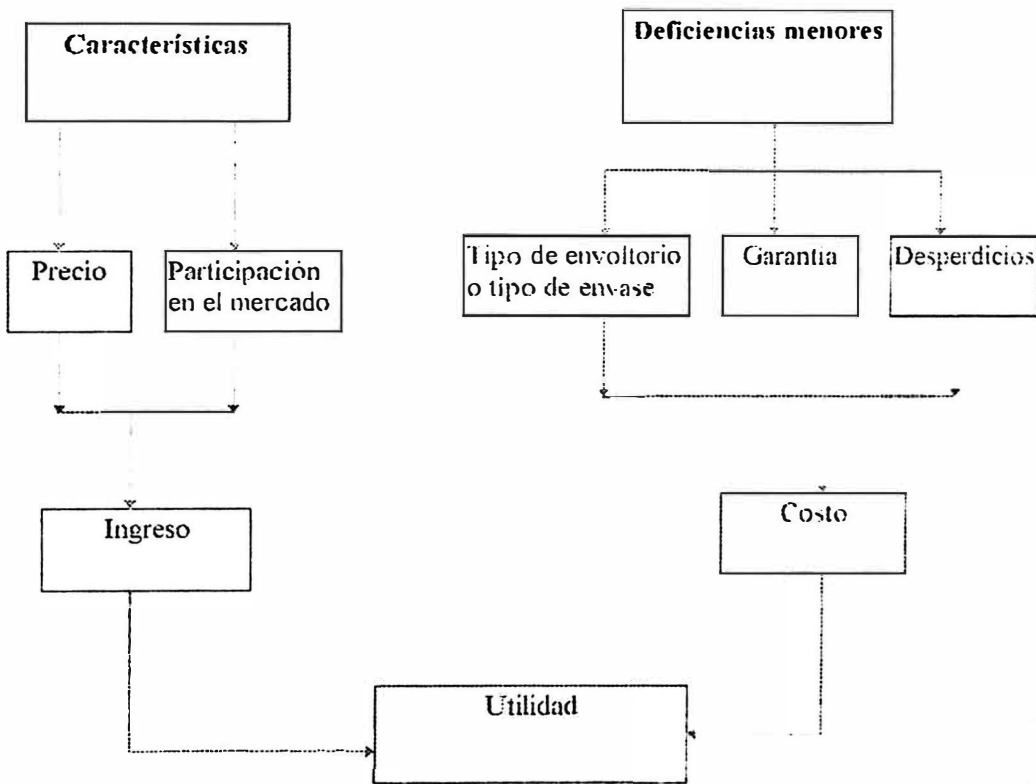
Un examen más detallado de estos dos componentes de la calidad revela que:

1.- Las características del producto tienen un efecto importante en los ingresos por venta (a través de la participación del mercado, de los precios superiores, etc.) Podemos observar que en muchas industrias, la población total de clientes externos se puede dividir según el nivel o el grado de calidad deseado. Así por ejemplo, algunos clientes pueden requerir refrigeradores con muchas características especiales y otros demandarán refrigeradores con las capacidades básicas.

2.- La falta de deficiencia tiene un mayor efecto en los costos a través de la reducción de desperdicios, repetición del trabajo, quejas y otros producto de ellos. Las "deficiencias" se establecen en diferentes denominaciones como ser: errores, defectos, fracasos. fuera de especificaciones. La falta de deficiencia se refiere a la "calidad de conformancia". Aumentar la calidad de conformancia casi siempre significa costos menores. Además, al estar más conformes existirán menos quejas y por lo tanto, una mayor satisfacción del cliente.

La figura Nº 5 muestra la interrelación entre las características de un producto y la falta de deficiencia y la manera en que esto produce mayores ganancias.

Fig. 5 :Características de un producto v/s falta de deficiencia.



Para resumir, la calidad significa satisfacción del cliente externo e interno, por lo cual las características del producto y la falta de deficiencia son importantes para que exista satisfacción en ellos. Por ejemplo, un cliente externo que compra un automóvil, desea ciertas características de desempeño al mismo tiempo que un

historial de pocos defectos y descomposturas. Si estos dos aspectos se cumplen él estará satisfecho. Pero no debemos olvidar en éste proceso al cliente interno, por ejemplo, el departamento de manufactura como cliente interno del departamento de desarrollo del producto, requiere que exista una especificación de ingeniería que se pueda producir en la planta y además, que no tenga errores u omisiones. Ambos clientes quieren "bien hecho el producto correcto".

2. Calidad total.

2.1. Definición.

Benjamín Chacana Ponce plantea que "la calidad total es un estilo de administración en donde todos los trabajadores aportan ideas para mejorar los procesos, reducir costos y tiempos de elaboración, para llegar al cliente con un producto y / o servicio óptimo, a buen precio y con una calidad superior a la esperada".

2.2. Calidad total basada en las personas.

La introducción del concepto señalado en el 2.1 obliga a hacer participar a todos los trabajadores de la empresa, por lo tanto, nos encontramos frente a un problema motivacional que presenta todas las complejidades de la relación entre las personas (debo recordar que el tema de la motivación e incentivos fue abordado en el primer capítulo).

La calidad total está basada fuertemente en las personas, lo que obliga a ser extremadamente cuidadosos en no generar expectativas que posteriormente no se

puedan cumplir, por lo que se debe dar tiempo a las personas para asimilar y madurar las nuevas ideas, a vencer desconfianzas, resistencias y acostumbrarse a trabajar en equipo, sin olvidar que cada uno de nosotros posee uno o más clientes que pertenecen a la organización y que necesitan satisfacer sus necesidades tal como lo hacen los clientes externos.

Hay que tener presente que tradicionalmente se asocia la calidad a productos o servicios finales, sin embargo, cada persona que participa en la empresa, cumple un rol fundamental para la obtención de la calidad.

2.3. Desarrollo de una política de calidad total.

Luis Quiñones Escobar y Jaime del Pino C. en el libro "el trabajo con calidad en micro y pequeñas unidades productivas populares" señalan que: "al realizar un análisis de los logros de las empresas más exitosas en el mundo se detecta que ello se debe, por lo general, a la puesta en marcha en forma sistemática y coherente de un plan de calidad total que incluya e integre, en la unidad productiva, la definición de ambiente empresarial proactivo, es decir, que implique ir a la vanguardia de los diversos desafíos, necesidades y relaciones producidas o exigidas por el entorno, en reemplazo del ambiente reactivo que caracteriza a las empresas de tipo más tradicional".

Lo que debe rescatarse del párrafo anterior es lo que dice relación con tener un ambiente proactivo, y para que esto pueda acontecer primero se debe asumir que el desarrollo de la calidad total pasa por las personas (trabajadores) que integran una determinada entidad, las cuales deben considerarse como el elemento y factor más importante de la empresa o cuerpo organizacional. Esto queda en evidencia al

observar los puntos principales que considera un programa de calidad total, el que contempla los siguientes componentes:

- Énfasis en el trabajo de equipo, considerando a la organización como "todo un equipo"

- Enfoque científico para resolver problemas, basando las decisiones en datos.

- Enfocada hacia el cliente interno y externo, y en proveer un producto o servicio de calidad.

Nuevamente podemos comprobar la relevancia que tiene cada uno de los miembros de una empresa en el logro de la calidad total. Hay que insistir en que todos los empleados desarrollan un trabajo de servicio tanto para el cliente externo como para el interno.

2.4. Principios relacionados con el desarrollo de una política de calidad total.

Se requiere de al menos seis principios fundamentales que guardan una alta interrelación entre sí, y ellos son los siguientes:

1.- La calidad orientada hacia los clientes.

Como ya sabemos toda acción, tanto interna como hacia el mercado, debe ir orientada a la satisfacción e incluso superación de los requerimientos de los clientes, que son aquellos que recibirán el trabajo que cada uno realiza, sean éstos internos,

es decir, que participan y laboran en la organización (departamentos o secciones de la empresa) como externos a ella (mercados, proveedores, etc.).

2.- Responsabilidad personal y colectiva.

La implementación y desarrollo de un programa de calidad total en una unidad productiva, empresa u organización no es sólo responsabilidad de las instancias de dirección de éstas o de quienes tienen funciones ligadas al control de calidad de los productos o servicios, sino que es una actitud y esfuerzo colectivo de todos los miembros de la organización, es decir, la responsabilidad de la calidad total es de toda la empresa.

3.- Evaluación y supervisión permanente y total de la calidad de las acciones, procesos, productos y servicios.

Para avanzar hacia la calidad total se requiere no sólo establecer claramente los objetivos a lograr, sino, además, el camino, las instancias y oportunidades en que se van a evaluar y revisar dichos avances, ya que no se puede mejorar el trabajo realizado si éste no se evalúa en forma constante y objetiva, y además se hace necesario que se conozcan y analicen los resultados.

4.- Apoyo sistemático y continuo a todas las acciones en caminadas hacia la calidad total.

Para efectuar el proceso de implementación de la calidad total se requiere que todas las funciones y sistemas establezcan relaciones constantes entre sí, que

permitan y posibiliten el apoyo concreto a las acciones que se efectúen y orienten hacia la calidad total.

5.- La formación / capacitación como elemento clave y permanente del aseguramiento de la calidad.

Esto implica establecer políticas y programas de formación / capacitación para todos los funcionarios y trabajadores de una empresa puesto que, junto con los avances tecnológicos o la inversión en bienes de capital, es el factor humano el único inagotable, es decir, no tiene límites en su creatividad y a partir de él se generan y enriquecen los diversos factores de la producción. En consecuencia, los trabajadores de la empresa, deben ser apoyados continuamente en el desarrollo de sus capacidades y competencias por la vía de recursos, seminarios, comunicaciones internas y externas y toda otra forma que signifique un desarrollo continuo de los conocimientos y capacidades de la fuerza de trabajo.

6.- Proceso continuo para mejorar el trabajo y sus productos.

Implementar y desarrollar la calidad total en una empresa u organización requiere de voluntad y actitudes concretas de mejorar cada acción emprendida a partir de uno mismo, estando atento y dispuesto a prevenir y corregir si fuera necesario, cada uno de los problemas y desafíos presentes en la empresa, por lo cual se requiere, entre otros aspectos, entender que el trabajo que cada uno realiza forma parte de un proceso mayor que involucra a todos y que es parte de un solo conjunto, por lo tanto, el trabajo y esfuerzo de cada empleado constituye y forma parte de una sola universalidad.

2.5. Los pecados capitales.

Entre las acciones que normalmente dificultan la implantación de un plan de calidad total, denominados "pecados capitales" se encuentran dos que dicen relación con el tema del cliente interno y son:

1.- El evitar el control de procesos.

Es necesario que las personas registren lo que hacen y controlen sistemáticamente si hacen eso correctamente, ya que detrás de todo servicio hay un proceso, y en cada proceso existe un cliente y un proveedor, por lo tanto, si no existe control, nos podemos encontrar con que el servicio no es de buena calidad en relación a la atención que brinda a las expectativas prioritarias del cliente.

2.- Descubrir al cliente interno.

Lo ideal, es que la preocupación de un miembro de la organización por la calidad de su servicio tienda a crecer proporcionalmente a la distancia que lo separa del cliente externo. Hay que saber que la calidad de los servicios entregados a los clientes externos, no depende sólo de la relación que existe entre éstos y las personas que se vinculan directamente con ellos, sino que también esta calidad de servicio depende de las personas que trabajan en los diferentes departamentos de la empresa y que no están en contacto directo con el cliente externo.

2.6. Calidad de vida laboral y calidad total.

La palabra calidad y la idea de calidad total son palabras muy en boga en las organizaciones de hoy y , en ese contexto, la calidad de vida en el trabajo es una de

las tres dimensiones de la calidad, junto con la calidad de productos, servicios y la calidad de la organización.

Según Juana Anguita G. "Las tres dimensiones están íntimamente relacionadas, ya que:

- 1.- La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano.
- 2.- La calidad de la organización está en íntima relación con el mejoramiento de su necesaria calidad para competir.
- 3.- La calidad de los productos y servicios.

Siempre se piensa hacia el exterior de la empresa sin haber tomado conciencia, sólo en unos pocos y recientemente, que los clientes no sólo están fuera de la empresa, sino también dentro de ella y estos son los trabajadores.

Los productos que a ellos les ofrecemos son aquellas cosas tangibles como: casas, sueldo, recompensa económica y simbólica, entre otros.

Los servicios que se ofrecen son un resultado psicológico y en gran parte personal en su impacto con el cliente".

Este autor, además, plantea una situación que ya se había señalado en el primer capítulo y que nos reafirma la importancia de cada uno de los participantes en una entidad, es decir, la importancia del cliente interno. Ella plantea que los

empleados son nuestro primer mercado y por lo cual hay que darles un servicio tan adecuado como queremos que ellos den a los clientes externos.

El producto / servicio dirigido al cliente interno (los trabajadores) debe ser controlado en su calidad, no se puede descuidar esta relación, todo lo contrario, si queremos tener clientes externos satisfechos, en primer lugar debemos tener trabajadores a gusto con su trabajo, motivados, satisfechos.

3. Gestión de Calidad Total (G.C.T.)

3.1. Definición.

De la memoria denominada "Gestión de Calidad Total" pude extraer tres definiciones que he considerado de gran trascendencia, ya que nos revelan claramente cuales son los conceptos claves, los que se analizarán en el siguiente punto.

1.- Imai plantea que la Gestión de Calidad Total es "una serie de actividades organizadas que involucran a todo miembro de la compañía, gerentes y trabajadores, en un esfuerzo totalmente integrado hacia el mejoramiento del desempeño, está dirigido a satisfacer metas internacionales tales como la calidad, costos, programación, desarrollo de la mano de obra y de nuevos productos. Se asume que todas estas actividades llevan al continuo aumento de la satisfacción del consumidor".

2.- Osvaldo Ferreiro señala que la G.C.T. es "un estilo global de gestión que utiliza el método científico y las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente todo lo que la organización hace, con el objetivo de alcanzar y exceder consistentemente las expectativas del cliente.

3.- A.V. Feigerbaum define la GCT como: "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

3.2. Conceptos claves de un sistema de gestión de calidad.

Como expuse anteriormente , si uno observa las definiciones de GCT puede apreciar que existen tres conceptos básicos que son comunes a todas ellas, estos son:

- 1.- Clientes.
- 2.- Mejoramiento continuo.
- 3.- Involucramiento.

1.- Según el enfoque moderno de la calidad (GCT) , toda la empresa que desee ser competitiva y exitosa, debe entender y satisfacer las expectativas de los clientes, es decir, estar "enfocada hacia el cliente". Tal como dice H. Mahon:

"La empresa vive del cliente y para el cliente"

Los clientes se pueden subdividir en dos categorías:

Los clientes externos, son aquellos que están fuera de la organización. Estos son los consumidores de los productos o servicios que esta organización les proporciona, a los cuales se les debe satisfacer constantemente, ya que son los

jueces finales de los productos o servicios y quienes en definitiva, aprobarán o no su calidad.

En cambio, los Clientes Internos, son los miembros de la organización, en donde cada departamento o área es cliente de otro departamento o área. Este cliente interno exige una serie de requerimientos, los cuales se deben satisfacer para así dirigirse hacia la calidad total.

El cliente interno es a su vez un proveedor interno, luego podemos deducir que posee una doble función: "proveedor y cliente".

2.- El mejoramiento continuo está relacionado con los procesos que se realizan en la organización. Estos procesos conllevan actividades, las cuales deben ser realizadas apuntando a la calidad que los clientes exigen. Es por esto la evolución que ha tenido el concepto de calidad, el cual comenzó por el control de calidad dirigido al producto, hasta el concepto que se conoce hoy como calidad total, la cual está dirigida a toda la empresa. Es en este último concepto, en el cual los procesos deben ser mejorados continuamente, para así lograr la calidad total en la empresa.

Al tratar de mejorar cualquier proceso dentro de la empresa, ya sea administrativo o productivo se deben considerar los siguientes pasos:

1.- Definición de proceso.

Antes de mejorar un proceso, es necesario entenderlo y conocerlo, para esto deben definirse:

a) Límites del Proceso:

Los límites incluyen desde el momento en que el primer proveedor presenta o crea el primer insumo del proceso, hasta el punto en que el cliente final recibe el resultado.

b) Clientes y Proveedores.

Se deben establecer aquellos clientes que están recibiendo los resultados del proceso, ya sean internos o externos. Así mismo, se deben establecer las entradas del proceso y los proveedores (internos o externos) que las están generando o proporcionando.

c) Establecer medidas del proceso.

Estas permitirán obtener una retroalimentación continua del proceso, sabiendo que es lo que se está llevando a cabo correctamente y que es lo que requiere mejorar.

2.- Control del proceso.

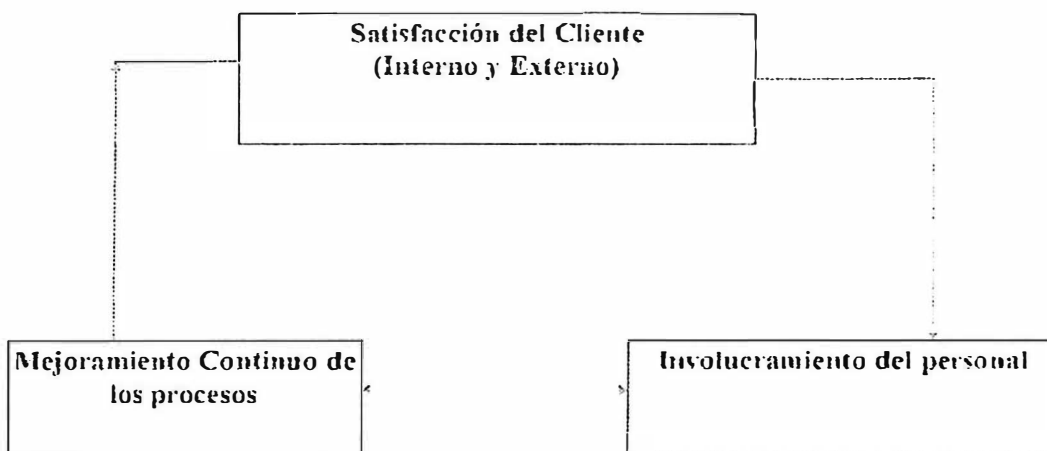
Antes de mejorar un proceso, es necesario controlarlo y después ~~comenzar~~ con las actividades de mejoramiento.

3.- El involucramiento, requiere la participación de todo el personal en cada proceso desarrollado.

Entre los tres factores claves explicados en este punto existe una interrelación, la cual se demuestra en la figura N° 6.

Bajo este aspecto, se puede decir que los clientes son los jueces de la calidad a los cuales se debe satisfacer. Para esto la empresa debe mejorar continuamente sus procesos, en donde cada miembro de la organización debe estar involucrado.

Fig. 6: Conceptos Claves de un Sistema de G.C.T.



3.3. La GCT: Una respuesta para los más interesados en la gestión de calidad.

La Gestión de Calidad Total implica una estrategia de organización empresarial o de otras entidades, que constituye una respuesta para los clientes, los trabajadores y los propietarios, ya que como señala una de sus definiciones: la GCT es un conjunto de conceptos y prácticas que permiten satisfacer plenamente las

expectativas de los clientes, prestatarios del servicio y de los accionistas de la organización.

El cliente requiere que se cumplan los atributos de funcionamiento, que la atención sea oportuna y eficiente, que acojan sus inquietudes y recomendaciones, que se le brinde un servicio agradable, etc.

Los trabajadores requieren además de un buen sueldo, el reconocimiento por sus aportes y un ambiente proclive a expresar sus iniciativas. Los propietarios, accionistas o empresarios individuales, esperan mantener o aumentar su rentabilidad.

Un cuarto destinatario del esfuerzo es la sociedad misma, que podrá obtener más eficacia social, mejor calidad de vida, menos pobreza y mejores expectativas futuras para los jóvenes.

La gestión de calidad establece una manera distinta de administrar, donde se privilegia la satisfacción del cliente con la participación activa de toda la organización, ya que enfatiza la cooperación y comunicación de las personas. Esta filosofía apuesta al conocimiento, capacidad y experiencia de quienes participan en las diversas fases del proceso. Confía en que, adecuadamente orientado, cada miembro de la empresa es capaz de autoevaluarse, y observar su trabajo, concibiendo en su área de responsabilidad pequeñas mejoras que, sumadas, se convierten en innovaciones que incrementan la eficacia y eficiencia de la totalidad de los procesos. La GCT no sólo se orienta a buscar la satisfacción del cliente, sino a superar siempre sus expectativas, de modo que se creen vínculos permanentes con la empresa.

La gestión de calidad total es una condición ideal de administración, que no se debe confundir con el término calidad que sólo describe las características de un producto o servicio. Lo que la Gestión de Calidad promueve, es hacer las cosas correctas y en forma correcta, elementos fundamentales en el éxito de una organización. El hacer las cosas correctas significa hacerlo bien y a la primera. Hacerlo en forma correcta, depende de la habilidad de la organización para entregar las herramientas que permitan realizar una labor de la manera más eficiente.

3.4. Componentes.

La gestión de calidad total está formado por cuatro componentes básicos :

1.- Orientación hacia el cliente (Externo)

En el enfoque de calidad total, el funcionamiento de toda la organización debe estar orientada hacia la satisfacción del cliente, puesto que para la organización el cliente es el clave, es él quien permite la subsistencia y el éxito de los negocios, si no hay clientes no hay negocio.

Este enfoque hacia el cliente es una buena razón para entusiasmar a las personas de la importancia de un trabajo bien hecho, como parte fundamental del éxito de una organización, ya que la sensación de que el trabajo de todos es de utilidad, reconocido y apreciado por alguien, hace que la realización de ese sea un agrado. El compartir la información de las necesidades y requerimientos de los clientes es parte fundamental en el éxito del negocio, ya que crea un sentimiento de pertenencia en las personas.

Para satisfacer las necesidades del cliente es imprescindible conocerlo, saber lo que siente y lo que necesita. Para conocer sus percepciones y sus necesidades cambiantes existen diversas técnicas, alguna de ellas que en la práctica puedan ser utilizadas son:

- 1.- La encuesta formal interna.
 - 2.- Las entrevistas personales.
 - 3.- Los grupos focos de clientes.
 - 4.- Interrogar al personal que mantiene contacto con los clientes.
 - 5.- Los estudios especiales de investigación, etc.
-
- 2.- Trabajo en equipo - cliente interno.

El cliente interno es quien dentro de la empresa, por su ubicación en el proceso de trabajo, recibe de otros departamentos algún producto, documento, etc., el que debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas.

El cliente interno es a su vez proveedor interno, ya que después de utilizar el producto o documento, lo entrega a otro departamento actuando como proveedor. Cuando es proveedor hace las cosas de la mejor forma para satisfacer a su cliente y este último, en su papel de proveedor, hace lo mismo con el suyo y así sucesivamente.

La idea es que todos estén involucrados en un proyecto, donde el espíritu de equipo sea reforzado por la red de relaciones cliente - proveedor interno, culminando con la satisfacción completa de los clientes externos.

Cada etapa o proceso, como asimismo, cada individuo, agrega el valor de su trabajo al producto o servicio.

3.- Compromiso total.

Para lograr la Gestión de Calidad es imprescindible el compromiso de la organización completa, por lo tanto, es tan importante la participación de la gerencia como la de los trabajadores.

3.1. La gerencia comprometida.

Es fundamental que la gerencia se comprometa y tome acciones cuando se trata de la calidad. Quienes trabajan supervisando a otros son responsables de vigilar y evaluar constantemente. Es necesario saber que le gusta o más bien que les disgusta a las personas que trabajan bajo supervisión.

Es vital el poder lograr que todos los niveles directivos tengan la actitud correcta hacia la calidad y la entiendan como debe ser, ya que lo que tiene mayor influencia sobre la empresa y su personal, no es lo que la gerencia dice, sino lo que hace. Las palabras son importantes, pero deben estar respaldadas por una acción al más alto nivel para que produzcan y estimulen la respuesta deseada a nivel de toda la empresa.

Dado que es fundamental que la gerencia se comprometa e involucre activamente en la filosofía de la calidad, a continuación se detallarán algunos de los principios básicos a seguir, señalados por Lock Dennis.

"1.- Establecer claramente la política sobre la calidad.

La gerencia debe fijar la política general sobre la calidad que debe poseer la empresa, porque las personas la establecen a su acomodo.

2.- El objetivo prioritario de la empresa es la satisfacción del consumidor.

La dirección de la empresa debe estar orientada al consumidor y no a producir únicamente. Si no cuida a su cliente alguien se lo quitará

3.- Los costos de calidad.

Dado que la calidad no es etérea sino concreta y se resume en las características, cualifique los resultados usando los costos de calidad, es gratis, lo que cuesta es la no calidad.

4.- Termine con el seccionalismo.

La empresa es un todo orgánico y por tanto, las secciones y departamentos no deben tratarse como comportamientos, estancos y repúblicas independientes; se acabó la era de "divide y reinaras" y comienza la de "une y perduraras".

5.- El próximo proceso es su cliente.

Cada departamento, cada sección y en general cada función trabaja para el siguiente proceso; si piensa y actúa así, ofrece y proporciona productos y servicios de calidad"

3.2. Compromiso de los trabajadores.

Es necesaria la participación del personal para lograr los objetivos de calidad, partiendo por considerar que el trabajador es el más indicado para determinar errores y proponer los cambios y más aún, si se lo capacita en forma continua. Cuando los cambios son resultado de consultar al personal se logran mejores propuestas o al menos se obtiene mayor adhesión.

3.3. Compromiso de los proveedores.

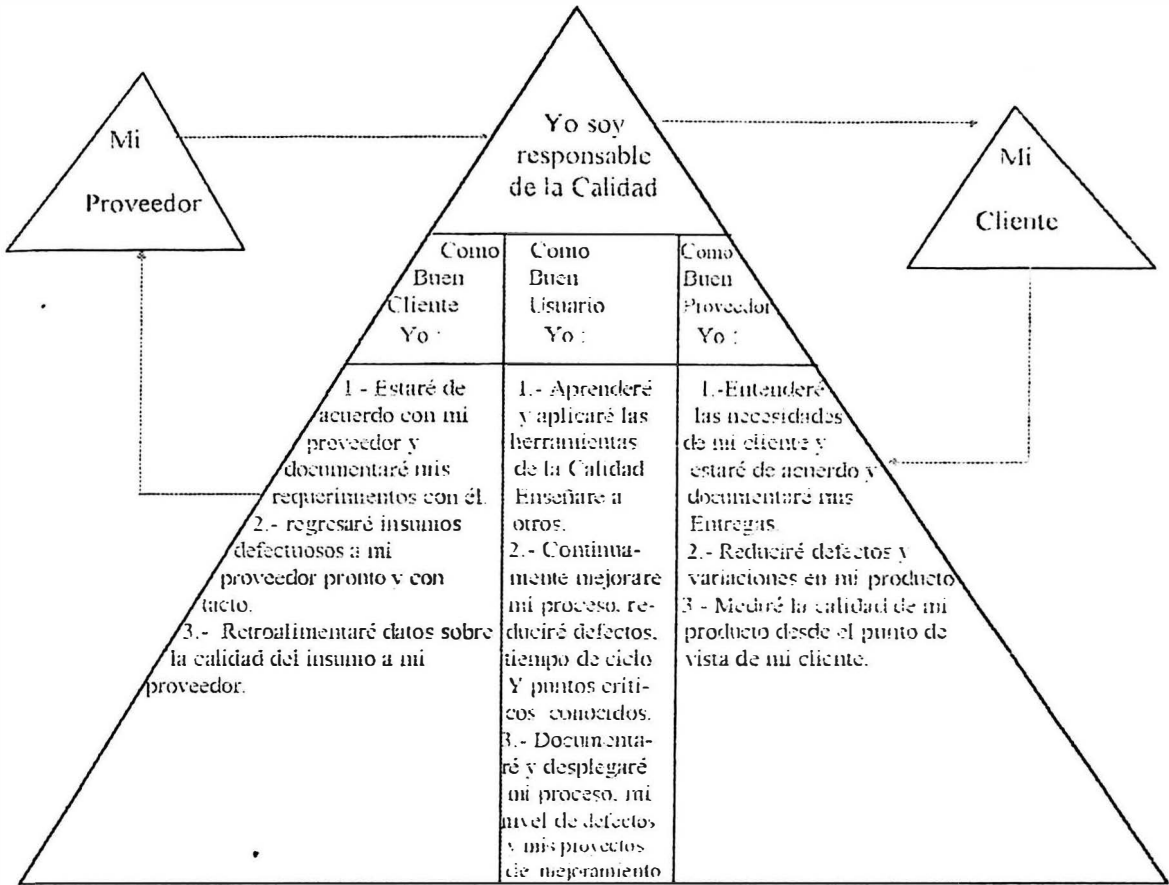
La GCT exige no sólo, el compromiso y la participación de la gerencia y los trabajadores de la organización, sino también de los proveedores.

La inserción del compromiso del proveedor en la GCT está asociada a la idea de que un buen proceso productivo comienza por un buen proveedor que sabe ¿qué?, cómo, cuando y donde necesita la organización el bien o servicio.

4.- Mejoramiento continuo (Kaizen)

Kaizen significa mejoramiento, mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, significa un mejoramiento que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual. Una buena práctica de mejoramiento continuo se observa en la figura N° 7.

Fig. 7: Esquema de las prácticas de Mejoramiento Continuo.



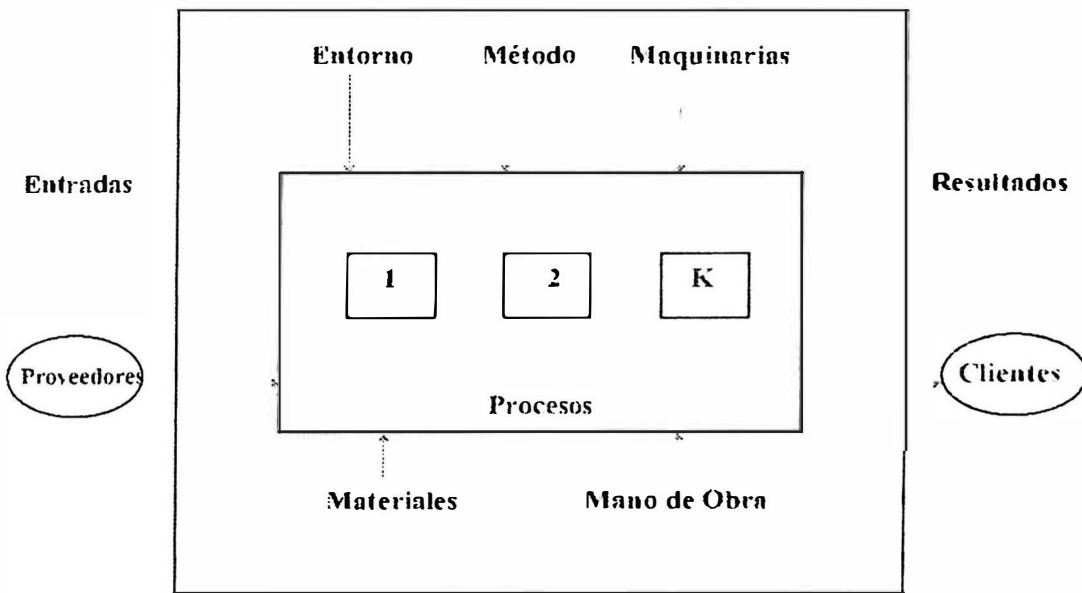
VIVIR CONFORME A NUESTROS VALORES DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Este concepto está plenamente vigente puesto que las organizaciones no pueden dejar de mejorar, considerando que los requerimientos y expectativas de los clientes no permanecerán estáticos, sino que evolucionan y se modifican constantemente y cada vez con mayor velocidad.

La GCT orienta a la organización al control sobre los procesos (como indica la figura N° 8) y no sólo sobre los resultados. A partir de ello, todos los procesos de una organización deben ser objeto de una mejora continua que permite satisfacer constantemente las necesidades cambiantes del mercado, que a la vez optimice la utilización de recursos, y por ende, los resultados operativos del negocio.

Esto implica convertir el proceso de mejoramiento en parte del sistema operativo, este debe formar parte de todo lo que se haga en la organización, de la forma de pensar y más que nada de la forma de actuar.

Fig.8 :Enfoque de la calidad orientada hacia los procesos



3.5. Razones para implementar la GCT.

¿Porqué las empresas tendrían que adoptar esta filosofía?

1.- Aumento de la competitividad.

La globalización de la economía plantea crecientes desafíos a las empresas, lo que hace necesario que muchas de ellas deban desarrollar ventajas estratégicas reales para penetrar los mercados y así lograr un crecimiento de los ingresos reales, oportunidades de empleo y calidad de vida en nuestra sociedad.

Para mantener en el tiempo la posición competitiva, no basta con tener costos relativos inferiores, sino que se requiere desarrollar ventajas basadas en la oferta de productos y servicios de calidad superior, y lograr procesos de producción más eficientes.

Por otra parte, en los mercados actuales, el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes, abarcando atributos que dicen relación con la gestión integral de la empresa, por lo tanto, si una empresa aplica una GCT mejora su productividad, reduce sus costos y está preparada para satisfacer plenamente las demandas actuales y futuras de sus clientes, lo cual en definitiva la hace más competitiva.

En las Empresas, cada uno de sus integrantes debe considerar su trabajo como una contribución importante y necesaria para alcanzar una gestión global exitosa que le permita a la entidad ser competitiva y estable en el Largo plazo. Esto beneficia a todos aquellos que tienen vinculación con la empresa: clientes - sus dueños y accionistas - sus administradores y empleados, sus proveedores y a la comunidad.

2.- Mayor productividad - Mejor estándar de vida.

La principal meta económica es producir un alto y creciente nivel de vida para los ciudadanos. La capacidad de lograr esto depende fundamentalmente de la productividad con que se empleen los recursos, ya que ésta determina el nivel de los salarios y la rentabilidad de las inversiones. Una mayor productividad aumenta la renta nacional, haciendo posible financiar mayores y mejores servicios públicos, destinar más tiempo y recursos a la cultura, la educación y el esparcimiento; todo lo cual contribuye a elevar el nivel y la calidad de vida nacional.

Se señala que "el crecimiento sostenido de la productividad requiere que nuestra economía se perfeccione continuamente", lo que se traduce en la necesidad de que las empresas aumenten la calidad de sus productos y servicios, agregándoles características deseables por los clientes y consumidores, y mejorando la tecnología y eficiencia de los procesos productivos.

3.- Mayores expectativas de los clientes.

En una economía de mercado como la nuestra, donde los consumidores poseen variadas posibilidades de elección y alternativas cada vez más sofisticadas, el éxito está condicionado a la satisfacción más plena y permanente de los consumidores.

La ventaja competitiva de las empresas está asociada a su capacidad para maximizar el beneficio que entregan a sus clientes, ya sea aumentando el valor de su oferta en cuanto a: calidad, atributos, servicios, etc.

4.- Mejora el ambiente de trabajo.

Estos es fruto de un estilo de gestión y dirección que apunta a establecer un clima de confianza y respeto, mejorar las comunicaciones internas y las relaciones entre las personas. Se trata de realizar las acciones necesarias para que el personal se sienta motivado y entusiasmado.

Surge un espíritu de armonía y cooperación orientado a alcanzar los objetivos de la empresa, que con certeza se traducen en beneficios para todos los trabajadores.

5.- Mayor velocidad de los cambios.

El extraordinario desarrollo tecnológico ha transformado el mundo como nunca antes. Algunos claros ejemplos son: el teléfono celular, que nos permite obtener una comunicación desde y hacia cualquier punto y en cualquier momento, los Computadores que son capaces de realizar millones de operaciones por segundo, etc.

En este panorama de incesante avance están insertas las empresas, lo que les exige flexibilidad y capacidad de respuesta para afrontar los rápidos cambios del mercado. Para lograrlo, las organizaciones deben utilizar la nueva tecnología en post del mejoramiento continuo de sus procesos, productos y servicios.

Por otro lado, esto les permite ser lo suficientemente imaginativas e innovadoras para ser actores fundamentales del proceso de cambio, es decir, hay

mayor flexibilidad, la cual surge, entre otras cosas, del mejoramiento de las relaciones interpersonales. Las empresas que adoptan esta metodología aumentan su capacidad para adaptarse a los cambios, saben aprovechar a tiempo las oportunidades que se les presentan y desarrollan la capacidad de responder rápido y oportunamente ante situaciones adversas y cambios tecnológicos.

3.6. Planteamientos de la Celulosa Arauco.

3.6.1. ¿Cómo opera en esa organización la GCT?

Celulosa Arauco considera la GCT como un sistema de gestión integrador y sistemático; una forma de administrar que surge y se desarrolla dentro de la empresa.

Su aplicación se fundamenta en:

- Mejorar continuamente los procesos.
- Establecer relaciones de trabajo claras, respetadas y armónicas.
- Investigar las causas de los errores, para corregirlas.
- Utilizar el método científico, para que la toma de decisiones se realice sobre bases objetivas.
- Capacitar y entrenar permanentemente al personal.
- Satisfacer e incluso superar las expectativas del cliente. Plantean que este concepto se aplica tanto en las relaciones externas de la empresa, como en las relaciones internas. Es así como cada integrante de la organización considera como un cliente interno a quién le sucede en la cadena. Esto lo hace ser un proveedor interno, cuya actuación estará orientada a satisfacer y exceder las necesidades del cliente interno. Si todos los integrantes de la empresa actúan con

ese criterio, se optimizan los procesos en su totalidad. En síntesis, se considera en todas las operaciones internas la existencia de una relación proveedor - cliente, a la que se aplican los conceptos de calidad.

3.6.2. ¿Qué beneficios recibe al realizar este esfuerzo?

Con esta forma de administrar pretenden que la empresa sea concebida no sólo como el lugar que permite la subsistencia de sus trabajadores, sino, como el espacio que genera motivaciones para que se desarrollen las potencialidades de las personas que la integran. En ese contexto, las actividades de la empresa se desarrollan como resultado de la colaboración mutua entre personas de diversos niveles y áreas. La administración busca generar relaciones sinérgicas - el todo es siempre más que la suma de las partes - a través de las cuales la empresa optimiza todas las actividades y por ende, aumentan su productividad, reduce costos y logra precios competitivos. Todo ello contribuye a mejorar su participación en los mercados, lo cual, aporta estabilidad a la empresa y, por tanto, a cada uno de sus integrantes.

4.- Organización Tradicional y Organización con calidad

4.1. Diferencias entre una organización tradicional y una organización con calidad.

Elemento Calidad	Organización tradicional	Organización Calidad Total
La definición de calidad está....	Orientada al producto	Orientada al cliente.
Las prioridades de calidad son...	Menos importante que el costo, el programa y volumen.	Los más importante es la directriz para tomar decisiones
Las decisiones se toman en base a...	Objetivos a corto plazo.	Un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo
Se enfatiza...	La detección de errores.	La prevención de errores.
Los costos...	Suben (cuando se enfatiza la calidad)	Bajan (cuando se enfatiza la calidad)
Se entiende que los errores son..	Causas específicas (el trabajador comete errores)	Causas generales (sistema y prácticas gerenciales inefectivas)
La responsabilidad por la calidad corresponde a ...	Control de calidad, aseguramiento de calidad, inspectores y especialistas.	Todas las personas
La cultura organizacional tiende....	A acusar, buscar culpas y castigar culpables.	A un permanente mejoramiento innovación y a permitir el fracaso.
La estructura de la organización es	Jerárquica, burocrática u estática.	Plana, integrada y fluida.

4.2. La empresa moderna y los enfoques de calidad.

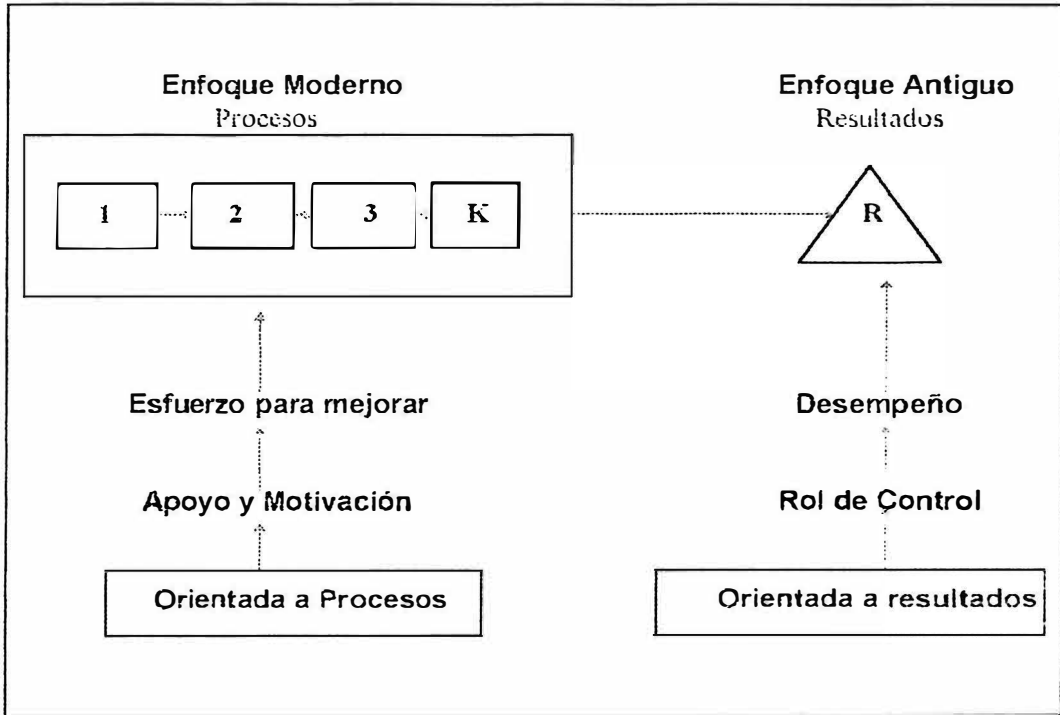
Según señala Imai, en su libro Kaizen, en la era actual, existen dos enfoques de calidad distintos para administrar las empresas, éstos son:

- 1.- El enfoque antiguo: Empresas orientadas hacia los resultados.
- 2.- El enfoque moderno: Empresas orientadas hacia los procesos.

La diferencia entre ambos tipos de administración puede explicarse con la figura N° 9.

Fig.9 : Enfoques de Calidad

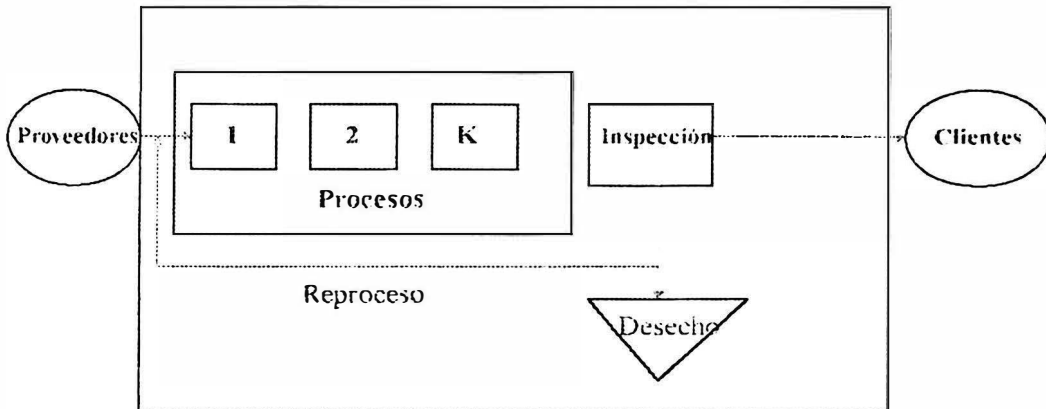
Enfoque de la calidad orientada hacia los procesos



En el enfoque moderno, las empresas orientadas hacia los procesos, a través de apoyo y motivación corrigen y mejoran todos los procesos involucrados, en cambio las empresas con el enfoque antiguo sólo desarrollan un rol de control sobre los resultados y productos obtenidos, basándose principalmente en la inspección de los productos y servicios terminados, detectando, reprocesando y desechando los productos defectuosos, tal como apreciaremos en la figura N° 10. Además, la gerencia asume un rol solamente de control, lo que implica un tipo de administración más directo y de corto plazo.

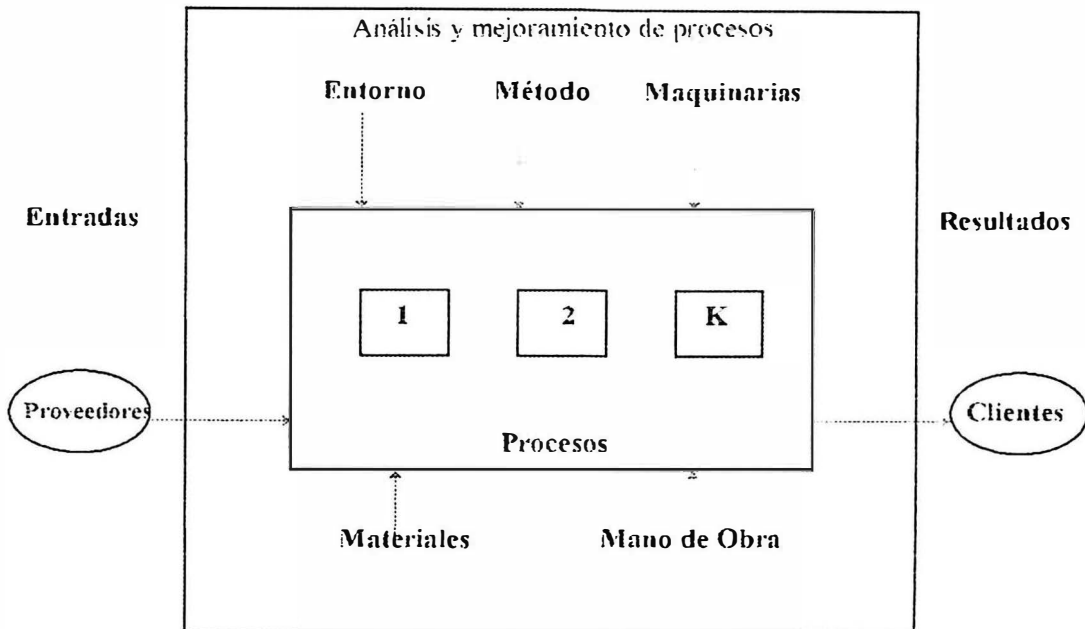
Fig. 10 :Enfoque Antiguo

Enfoque de la calidad orientada hacia los procesos



El enfoque moderno, a diferencia del enfoque antiguo, piensa siempre en términos de procesos, el rol de la gerencia es el de proporcionar apoyo y motivación hacia el mejoramiento continuo de los procesos, previniendo defectos. Se estudian las etapas de los procesos analizando las principales causas que generan variables (entorno, métodos, maquinaria, materiales, mano de obra), los proveedores y clientes internos de cada etapa y sus interrelaciones buscando permanentemente oportunidades de mejorarlos, pero a su vez, manteniendo un cierto grado de inspección del producto o servicio final, tal como se aprecia en la figura N° 11. Este enfoque es de largo plazo, ya que está orientado hacia el esfuerzo de las personas, y requiere de un cambio en su comportamiento.

Fig.11 :Enfoque de la calidad orientada hacia los procesos



Las empresas, frente a la necesidad de mejorar la calidad de sus procesos productivos de bienes y servicios, con el fin de adquirir mayor competitividad en los mercados, han comenzado a adoptar el enfoque moderno de calidad, administrando con una gestión de calidad total y concediéndole cada vez mayor importancia al cliente interno.

4.3. Cuestionario.

4.3.1. Su importancia.

El siguiente cuestionario nos entrega una pauta que puede ser aplicada en la práctica y adaptarse según sean las circunstancias y la entidad analizada. Nos permitirá determinar si en la empresa existe una cultura tradicional, se está en vías de obtener una cultura de calidad o bien si se ha logrado una cultura de calidad.

Una evaluación de estas características debe ser aplicada sobre una muestra representativa del universo para poder extraer conclusiones válidas.

4.3.2. Preguntas del Cuestionario: Empresas tradicionales v/s Empresa del siglo XXI.

Usted puede calificar a su empresa de la siguiente forma :

T = muy tradicional ;

M = está mejorando ;

C = cultura de calidad.

Ver página siguiente

Cultura Tradicional	Cultura de Calidad	Evaluación
1. El único cliente que los empleados reconocen es el usuario externo.	1. Cada empleado identifica a sus clientes y proveedores internos como externos.	
2. Los empleados saben muy poco acerca de los productos y servicios de la empresa.	2. Los empleados pueden dar una explicación adecuada de los productos y servicios a gente extraña a la empresa.	
3. Las personas temen admitir que han habido desperdicios y desviaciones de las especificaciones.	3. Los errores se consideran oportunidades para aprender y mejorar continuamente.	
4. La calidad se mide con índices, gráficos y porcentajes que tienen poco impacto.	4. La calidad se mide en dinero, el costo de la mala calidad es la suma de los errores, repeticiones, retrabajos y malas programaciones.	
5. Se imparten cursos de vez en cuando, esto causa un mínimo de impacto en la forma de trabajar.	5. La enseñanza es apoyada activamente por acciones de la Alta Dirección y con la creación de Sistemas.	
6. El personal no asocia su trabajo con el producto o servicio final.	6. Cada persona comprende la contribución que hace para satisfacer al cliente externo.	
7. Las reparaciones, correcciones y retrabajos se consideran un mal necesario.	7. El retrabajo y las repeticiones no son admisibles.	
8. La evaluación se efectúa al producto final.	8. Se prioriza la evaluación de los procesos.	
9. La dirección atribuye la mala calidad a los trabajadores, al sindicato y a los proveedores.	9. Los Directores reconocen que ellos mismos crean o permiten las condiciones y sistemas que producen mala calidad.	
10. Cuando existe un sistema de calidad se cree que los costos se incrementan.	10. Cuando existe calidad se reconoce la favorable repercusión que tiene esta en los costos.	
11. La inspección es el sistema que asegura que el cliente recibirá lo que se le prometió.	11. La comprensión y el control de todos los puntos en los procesos aseguran que el cliente recibirá lo que fue acordado.	
12. Existen conflictos inherentes entre los intereses de los dueños (lucro), los clientes (calidad y bajo costo) y los empleados (mejores sueldos).	12. El compromiso con la calidad en los procesos y en producto final proporciona un marco de referencia común para la solución de conflictos.	
13. Se paga por el nivel y por logros únicamente. Frecuentemente hay quejas de lo injusto que es el sistema de recompensas.	13. Se recompensa a aquellos que mejoran sus procesos de trabajo; además, se paga por las habilidades y conocimientos comprobados de los empleados.	
14. Se protege a todo costo de la competencia. No hay ideas innovadoras porque siempre están solucionando los problemas de ayer.	14. La dirección está siempre abierta a relaciones comerciales no tradicionales cuando es un beneficio mutuo.	
15. Los empleados están disconformes con su ambiente laboral.	15. Los empleados en general se sienten orgullosos de su trabajo y de su empresa.	
16. Los recursos humanos son recursos desechables.	16. El activo más valioso es el ser humano, el camino al mejoramiento es la educación, la innovación y el compromiso.	
17. Existe prioridad en la detección de errores.	17. Trata de prevenir los errores.	

5. Costos de trabajo con y sin calidad.

5.1. Conceptos.

Para entender el tema he considerado entregar algunas definiciones:

1.- En el libro "el trabajo con calidad en micro y pequeñas unidades productivas populares" se define costo como: "la valoración total del esfuerzo que significan las diferentes funciones empresariales (producción, comercialización, financiamiento, administración y personal), es decir, todos los desembolsos que tiene que realizar una unidad productiva para desarrollar normalmente sus actividades".

2.- En el libro "el costo de la mala calidad" se plantea que el costo de la mala calidad es: "el coste incurrido para ayudar al empleado a que haga bien el trabajo todas las veces y el coste de determinar si la producción es aceptable, más cualquier costo en que incurre la empresa y el cliente porque la producción no cumplió las especificaciones y/o las expectativas del cliente"

5.2. Costos de trabajar con calidad.

Si en una empresa queremos implementar un sistema que aplique los conceptos de calidad total, uno de los aspectos importantes que deberá analizarse tiene que ver con los nuevos costos y tareas involucradas en este proceso.

Se cree que un sistema que impulse la calidad tiene un "alto costo", sin embargo, la experiencia indica que la evolución de los costos tiene un sentido

contrario a ese, es decir, lo que realmente cuesta más es trabajar y producir con mala calidad.

Lo expuesto anteriormente se reafirma con lo señalado por Jamer Harrington quien indica que: "la mala calidad le cuesta dinero a su empresa. La buena calidad le ahorra dinero a su empresa".

El hecho de identificar los costos en que se ha incurrido por problemas de falta de calidad, nos permite encontrar un área potencial de mejoramiento. Es decir, una vez focalizado el problema de pérdida de calidad, inmediatamente pasa a ser un punto a mejorar. Así, el mejoramiento de la calidad implica una disminución en los costos, lo cual repercute directamente en la organización, ya que afecta positivamente a las utilidades de ésta.

Los costos de un trabajo se pueden agrupar en dos tipos: los costos necesarios y los costos evitables.

1.- Los costos necesarios.

Son todos aquellos requeridos para lograr y mantener los niveles de trabajo y calidad definidos previamente. Se incluyen en éstos los de prevención e inspección.

1.1. Los costos de prevención.

Son los correspondientes a cualquier acción que busca asegurar que las tareas y actividades se realicen de la mejor manera, disminuyendo así los posibles defectos de los bienes o servicios, ejemplo: capacitación técnica, respecto del producto, al personal de las oficinas comerciales de la empresa.

1.2. Los costos de inspección.

Son aquellos generados por las acciones tendientes a averiguar cuales son los resultados de los productos y servicios realizados, si las operaciones y acciones productivas están saliendo mal, ver en que momento o fase del proceso ello ocurre, con el fin de dar lugar a acciones de corrección, ejemplo: inspección y comprobación de la facturación.

2.- Los costos evitables.

Incluyen aquellos producidos por los fracasos y parte de los costos de inspección.

2.1. Los costos del fracaso.

Son aquellos en los que se incurre cuando un cliente está o queda insatisfecho con un producto o servicio. Ellos incluyen los costos del reproceso, cuando ello es posible, de materias primas e insumos por procesos defectuosos, el reemplazo de piezas por garantía de los productos, etc.

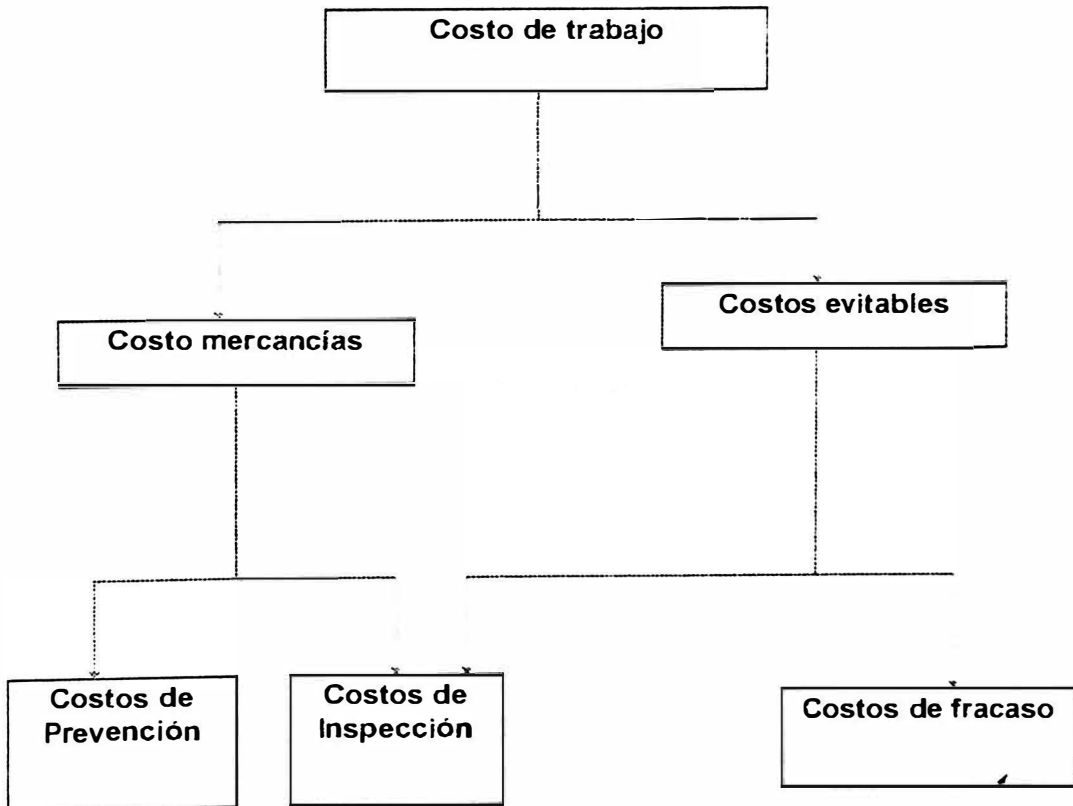
2.2. Los costos de inspección.

Son fundamentalmente aquellos que con una buena política de prevención, no se incurrirían o podrían evitarse. Por ejemplo, una buena mantención preventiva de las máquinas evitaría posibles imprevistos o desperfectos, que afectarían con una baja de producción, pérdida de material, etc.

Para que exista prevención e inspección es necesario contar con el apoyo de los trabajadores, por lo cual se necesita que exista todo un entrenamiento al personal, es decir, éste pasa a ser un cliente interno, ya que requerirá de información e instrucciones de cómo desempeñar su labor en la forma más eficiente posible. Además, es necesario que exista conciencia en los diferentes departamentos de la importancia que tiene realizar un buen trabajo para su cliente interno y de esa manera contribuir en forma conjunta al éxito de la organización.

Todo lo antes dicho, se resume en la figura N° 12

Fig. 12 :Costos de un Trabajo.



5.3. Costos de trabajar sin calidad.

En lo que respecta a los costos atribuibles a una mala calidad del trabajo, hay algunos que resultan obvios en todo proceso productivo, y son aquellas en que se incurren, ya sea por efectuar mal alguna etapa del proceso, por utilizar materias primas deficientes o por errores de medición que afectan a la pieza final. Estos costos son aquellos que son más fáciles de visualizar.

Sin embargo, existen muchos otros aspectos, que de manera directa o indirecta, inciden negativamente en los costos finales de un producto o servicio. Estos son aquellos costos "poco visibles" a la hora de analizar y buscar puntos donde mejorar la calidad de una organización, y ellos pueden ubicarse, por ejemplo en mezclas erróneas, deficiente calificación de la mano de obra, ausentismo laboral, exceso en el uso de energía, etc.

Ejemplos de estos dos tipos de costos son factibles de observar en el siguiente esquema:

Identificación de los costos por mala calidad. (Ver página siguiente)

Identificación de los costos por mala calidad

Errores de proceso		Trabajo con Sobretiempo	
Defectos del Producto	Repetición del Trabajo	Pérdida de Materia Primas	
Visibles			
Poco Visibles			
Ausentismo laboral	Pérdida de negocios	Servicios Innecesarios	Despachos Urgentes
Falta de Equipo	Accidentes del trabajo	Cuentas Vencidas	
Despachos urgentes	Devolución de Mercaderías	Duplicaciones del esfuerzo	Exceso de Inventario
Insatisfacción de los clientes			Cuentas por cobrar atrasadas
	Rebaja obligada en los Precios	Rotación Constante e indeseada de puestos de trabajo	

6. Evaluación de la calidad del servicio otorgada al cliente.

No podemos mejorar lo que no podemos medir, frente a los cual se hace necesario efectuar una revisión de la calidad existente en la organización, la que consiste en un examen sistemático para determinar si las actividades y los resultados

relativos a la calidad, cumplen con las disposiciones previamente establecidas. En otras palabras, esta evaluación es realizada con el objeto de tener una idea acerca de como funciona en general el servicio y resaltar cualquier aspecto problemático de él.

La evaluación de la calidad del servicio al igual que la Auditoría practicada a los Estados Financieros utiliza una muestra representativa del Universo para determinar de esta forma signos de su desempeño.

Se pueden investigar diversos aspecto del servicio, como por ejemplo:

Efectuar un análisis de los formularios utilizados internamente, de manera que podamos verificar si contiene en forma clara y precisa las instrucciones para las personas que lo utilizan y de esta forma evitar el riesgo de que dichos formularios lleguen al cliente interno con información errónea, lo cual puede provocar grandes distorsiones como por ejemplo: si en la sección de ingresos se anota incorrectamente un código, este error repercute en el proceso siguiente que se produce al traspasar la información en el departamento de informática.

También se pueden incluir entrevistas con uno o más clientes representativos para determinar como se sienten respecto de sus experiencias, ya sea como clientes o como proveedores, etc.

Al comprobar que existe calidad y entrega de un buen servicio para el cliente interno y externo es conveniente que persista o lo que es mejor, pensar en su mejoramiento, puesto que nos encontramos en una Sociedad de grandes cambios que obliga necesariamente a ir adaptándose a las condiciones existentes para así mantenerse en el mercado.

Todo lo anterior nos permite identificar prioridades para seguir investigando y áreas posibles para su mejoramiento inmediato.

Capítulo 3

**Como influye cada cliente interno
en el producto o servicio final.**

1. Como influye la calidad personal en el producto o servicio final.

1.1. Calidad personal: la base de todas las demás calidades.

Debemos pensar que si queremos que exista calidad en la organización, primero tenemos que asegurar la calidad en cada una de las personas que forman parte de un ente específico, ya que como dice Claus Moller "la calidad personal es la base de cualquier otra calidad" y es sabido que a esto no se le da la importancia debida, sin embargo todos los esfuerzos del personal ayudan a obtener calidad en el producto o servicio. La calidad personal llega a repercutir inclusive en toda la compañía, debido a que existe una cadena de interrelaciones lo cual se presenta de la siguiente manera: si el nivel de calidad personal es alto va a contribuir a obtener en cada uno de los departamentos niveles de calidad superior y la calidad en todas las áreas produce una "cultura de calidad" que se traduce en la satisfacción de las personas que la componen y de sus clientes, por lo tanto, se puede concluir que si cada trabajador se exige un elevado nivel de calidad contribuirá directamente a incrementar el nivel de calidad de quienes lo rodean.

Todo lo anterior producirá consecuencias favorables, ya que el tener un mayor número de clientes satisfechos se va a traducir en mejores resultados financieros, en una imagen superior y en un futuro más brillante, pero también son muy importantes las consecuencias internas, ya que el hecho de ver que la empresa a la cual uno pertenece es exitosa provoca enorgullecimiento y esta va creando una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad más elevado.

Para obtener calidad personal es necesario que exista una buena motivación, reconocimientos, etc., para así lograr que cada uno de los empleados se esfuerce al máximo y de esta forma gane no tan solo la compañía, sino que también el individuo se vea beneficiado.

Los factores que influyen en el nivel de calidad personal son el hecho de tener o no un claro conocimiento del objetivo global del departamento, compañía u organización, el entorno físico, el entorno psicológico, las experiencias y habilidades, el tiempo disponible, etc. Existen dos estándares para medir la calidad personal:

Nivel A: Es una expresión de lo que una persona está realizando actualmente, es decir, es el nivel actual de calidad de actuación.

Nivel I: Es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona respecto a su actuación.

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

Puedo concluir que todo trabajador de la empresa debe tener en consideración que es una persona muy valiosa para su departamento, empresa u organización y en consecuencia, su actuación repercutirá en el producto o servicio que será otorgado al cliente externo, sin embargo existen requerimientos que sólo se pueden satisfacer si existe un buen trabajo de equipo.

1.2. La necesidad del equipo de trabajo.

Para competir con otras empresas es necesario cumplir con un requisito indispensable que es el de aprovechar al máximo la capacidad de los empleados, para lo cual es preciso agruparlos en equipos. La motivación permanente exige una comunicación constante, compartir ideas y coordinar actividades y para conseguirlo se necesitan relaciones estrechas entre los empleados, es decir, se necesita todo un equipo, lo cual no implica una unidad fija de trabajo y tampoco una entidad rígida, sino un movimiento flexible y fluido de personas y recursos a lo largo del tiempo.

El trabajo en equipo es esencial, ya que la rapidez, creatividad y flexibilidad son requisitos absolutos del éxito, y el cambio constante es un contexto dentro del cual opera la organización de estos tiempos.

No podemos descuidar el hecho de que dentro de cada entidad en que nos encontremos, tendremos que ejercer una doble función: proveedor y cliente, por lo tanto, si cuando actuamos como proveedor hacemos las cosas de la mejor manera para satisfacer a nuestro cliente y éste, a su vez, en su papel de proveedor hace lo propio con el suyo y así sucesivamente, es seguro que el eslabón final de la cadena, el cliente externo, verá cumplida sus expectativas.

1.3. Participación de todos.

El apoyo de la alta gerencia resulta fundamental para el logro de la calidad y con esto tener un cliente (externo) satisfecho por el servicio o producto que le entregó la entidad. Sin embargo, este apoyo no significará nada si viene dado sólo por una

parte de los altos ejecutivos, vale decir, si sólo poseemos por ejemplo.: el apoyo y comprensión de la Gerencia de Ventas y de Producción. Se necesita que todos los altos ejecutivos de una empresa se comprometan y de lo contrario será un esfuerzo sin respuesta.

Pero al hablar de participación de todos me estoy refiriendo además, a la participación de todo el personal, en todos los departamentos y en todos los niveles jerárquicos de la organización, por lo tanto, ya no es un problema que competa sólo a una área, sino a todas.

Debe existir un real compromiso del Universo de la organización por obtener calidad en los procesos, lo que puede conseguirse a través del involucramiento de todo el personal en la misión y objetivos de la empresa, con la finalidad de que en su conjunto sepan hacia donde apuntar y hacia donde ir, para colaborar de una mejor forma con los objetivos de la empresa. Sólo así podrán sentirse motivados e incentivados a colaborar en su consecución disminuyendo desperdicios, mejorando las relaciones personales, solucionando problemas, haciendo más productiva la organización, etc.

Todo lo anterior involucra una administración participativa, donde todos son importantes para el efectivo logro de los planes y políticas de la empresa, donde cada uno es un eslabón importante que sirve para mantener una cadena y que la falta o la falla de uno de ellos provocará la desintegración de ésta, lo cual puede darse a conocer a través del siguiente ejemplo, que consideré relevante e ingenioso de rescatar y que fue citado en el Seminario "Gestión de Calidad Total" y extraído de una memoria:

Usted es una persona clave.

Aunque el modelo de mi máquina de escribir es viejo, funciona muy bien exceptuando por una sola tecla. Usted pensaría que con todas las otras teclas funcionando adecuadamente, no se notaría que solo una tecla no funciona, pero aparentemente, una sola tecla fuera de servicio arruina todo el esfuerzo.

Usted puede decirse a sí mismo - bueno, sólo soy una persona más entre tantas. Nadie notará si no doy lo mejor de mí. Pero sí hace una diferencia, ya que para que una organización sea efectiva, necesita de la participación activa de todos y cada uno, a su mejor capacidad.

Así que la próxima vez que usted crea que no es importante, recuerde mi vieja máquina de escribir: Usted es una persona clave.

A través de este ejemplo, podemos ver la importancia que reviste el involucramiento de cada persona del sistema, ya que la falta de solo un componente, podría generar incomunicación, desorganización, etc., lo que empeoraría el resultado final.

También la participación de todos involucra participar con los proveedores y clientes, haciendo más armoniosas las relaciones con éstos, compenetrándolos en los planes y objetivos de la empresa para que ellos contribuyan y colaboren con éstos, logrando así una fuerte integración vertical hacia adelante y hacia atrás. Por ejemplo, si un proveedor entrega materias primas de calidad, de acuerdo a las propias especificaciones de los clientes, será más fácil procesarla y trabajar,

disminuyendo así los productos defectuosos, desperdicios y costos, entregando al mercado un producto de calidad. Así mismo, si se involucra al consumidor en el proceso es factible conocer sus gustos y preferencias, además, de sus quejas, lo que ayudará a satisfacer de una mejor manera sus necesidades.

Todo lo anterior se traduce en un trabajo de equipo, más que en un trabajo individual donde, cada uno, solo se esfuerza por lograr sus metas.

La calidad total plantea que para involucrar al personal debe existir en la organización un trabajo de equipo y de esta forma contribuir a la calidad, detectando y resolviendo problemas, derribando sus causas para evitar que vuelvan a ocurrir y especialmente previniendo estas situaciones anormales. Además, como dice el viejo refrán, "dos cabezas piensan más que una" y el todo es mayor que la suma de sus partes.

La alta gerencia, deberá liderar el cambio haciendo participar a toda la organización para que trabaje como un equipo, con metas y objetivos comunes.

Hoy, gracias a la existencia de un personal más profesionalizado en la organización y al trabajo en equipo, no se debe descartar ni desaprovechar la posibilidad de hacer uso del conocimiento y habilidades de todo el personal de la empresa, lo cual es sumamente valioso para ésta. Por lo cual, como futura profesional, deberé contribuir con el máximo de conocimientos y con una actitud ejemplificadora al gran aporte que podamos realizar para obtener una entidad exitosa y en consecuencia descubrir que todos podemos ser favorecidos.

El problema de la calidad ya no es sólo responsabilidad de un área determinada en la empresa. Hoy es responsabilidad de todos. Cada persona, en cada puesto, deberá contribuir al logro de la calidad, sólo así podremos decir que poseemos cultura de Calidad Total.

1.4. Costo potencial de tener un cliente satisfecho.

Uno de los objetivos principales de la empresa, es la satisfacción de las necesidades del cliente, para lo cual todos los integrantes de ella deben cooperar.

Una de las razones de por qué existe este objetivo se debe a que el cliente es prácticamente un activo de la empresa, donde su pérdida involucraría un costo altísimo para la organización en términos de su recuperación. Esto se puede explicar con el siguiente cuadro, el cual fue extraído de una memoria.

Costo potencial de tener un cliente insatisfecho.
<ul style="list-style-type: none">• Un cliente insatisfecho le cuenta su problema a por lo menos 10 casos. • Un cliente satisfecho se lo cuenta a por lo menos 5 personas. • Por lo tanto el costo potencial de tener un cliente satisfecho es la pérdida de 16 clientes
<p>1 (El cliente original que no va regresar).</p> <p>+ 10 (Pérdidas a través del cliente insatisfecho).</p> <p>+ 5 (No obtenidos a través del cliente satisfecho).</p> <hr/>
16

Como se puede apreciar, la pérdida de un cliente provocará la pérdida de 16 o más clientes potenciales por el solo hecho de no haber conocido sus gustos y preferencias y no haber podido satisfacer sus necesidades.

Bajo éste punto de vista se debe lograr una alianza con el consumidor haciendo las relaciones más personales con él, para lo cual es necesario identificar al cliente y luego es recomendable que la empresa, realice y analice los resultados de las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que mi cliente necesita de mi?
- ¿Qué es lo que obtiene de mi?
- ¿Qué diferencia existe entre lo que entrego y lo que él necesita?.
- ¿Qué es lo que hace con lo que yo le proporciono?.

Con éste enfoque se puede determinar qué es lo que realmente necesita el consumidor, es decir, que es lo que valora del producto y de la empresa, para así retirar todo aquello que no valora.

1.5. Motivación.

Para poder involucrar a todo el personal en el logro de una calidad personal, departamental, de organización y en consecuencia obtener un buen producto o un buen servicio, se requiere en forma imprescindible de la motivación.

- **Generalidades:** La motivación del personal comienza con la comprensión de las tareas que se espera que realicen y de que modo ellas sustentan las actividades

globales. El personal debe estar consciente de las ventajas de ejecutar su trabajo correctamente en todos los niveles y del efecto de un trabajo deficiente en otras personas, además, de la repercusión que tiene éste en la satisfacción del cliente, en los costos de operación y en el bienestar económico de la organización.

- **Aplicabilidad:** Los esfuerzos para motivar al personal hacia la calidad de su desempeño deben dirigirse a todo el personal, no tan solo, a áreas específicas de la entidad, como ser a los operarios de producción exclusivamente.
- **Conciencia de calidad:** Se debería poner énfasis en la necesidad de la calidad mediante un programa para crear conciencia, el que pueda incluir programas introductorios y elementales para el personal nuevo, programas periódicos de actualización para el personal antiguo, disposiciones para que el personal inicie acciones preventivas y correctivas y otros procedimientos.
- **Motivación de calidad:** Cuando corresponda se deberán desarrollar medios objetivos y exactos para medir los logros de la calidad. Estos pueden darse a conocer para que el personal vea por si mismo lo que está logrando, ya sea, como grupo o individualmente. Esto puede estimularlos para mejorar la calidad.

2. La relación cliente - proveedor y el producto - servicio final.

2.1. El vínculo que existe con el término proceso.

Como señala Julio Lobos: " el proceso es el que determina el producto y no al revés", por lo cual puedo deducir que la calidad dependerá del perfeccionamiento del proceso.

Este mismo autor menciona que: "el vínculo existente entre proveedores y clientes no puede ser otra cosa que un proceso", por lo cual, nos podemos percatar que para lograr un buen producto y con ello un cliente externo satisfecho, necesitamos en primer lugar tener un buen proceso, es decir, la relación cliente - proveedor debe ser óptima y satisfacer las expectativas de sus participantes, ya que no hay que olvidar que el proceso hace converger los esfuerzos de proveedores y cliente hacia un producto - servicio de calidad que redunde en la satisfacción de todos los involucrados. Siempre debemos pretender que el proceso se vaya superando, ya que lo bueno de querer perfeccionar cada proceso es que tendremos óptimas consecuencias, como ser la de un crecimiento en la capacidad competitiva de las organizaciones.

2.2. ¿Cómo hacer funcionar la relación?

Se tiende a pensar que la relación existente entre el cliente y el proveedor es aquella que existe entre la empresa y sus clientes externos, lo cual parece lógico, ya que sin ésta relación funcional sería la existencia misma de la empresa la que sería cuestionada, sin embargo, hay que considerar que en cada organización existen clientes y proveedores internos, por ejemplo, si el Director de la Escuela de Auditoría le solicita a su secretaria que le realice un informe escrito a máquina sobre un determinado tema, ella pasará a ser su proveedora y el Director necesita de ella, por lo cual pararía a ser un cliente de alguien.

Conviene preguntarse ¿cómo hacer funcionar la relación cliente - proveedor interno? para lo cual cada responsable de un actividad, sea cual sea, debe preguntarse y responder a las siguientes preguntas:

1.- ¿Cual son mis productos?

Aquí hay que identificar diferentes tipos:

- Productos físicos.
- Servicios.
- Información.

Además, es necesario analizar el trabajo efectuado y por último el resultado.

2.- ¿Quienes son mis clientes?

Los destinatarios del producto.

3.- ¿Cuales son su necesidades?

¿Bajo qué forma están expresadas estas necesidades?

¿Estaremos de acuerdo con ellos en sus necesidades?

¿Cuales son los riesgos que acarrearían un error en lo que se produce?

¿Cómo mediría la calidad de lo que se suministra?

4.- ¿Mi producto corresponde a sus necesidades?

- Indicador actual a alcanzar.
- Acciones de mejoras a alcanzar.

Este análisis hecho sistemáticamente lleva a que cada uno de nosotros cuestione la utilidad, la conformidad y eficacia del trabajo que estamos realizando. Esto aumenta también la eficacia y el dinamismo de la empresa, lo cual, sin duda repercute en la apreciación que tendrá de la entidad, el cliente externo.

2.3. La especificaciones y su características.

Es importante precisar que las necesidades están siempre expuestas bajo la forma de especificaciones. Estas últimas constituyen un punto clave de la relación cliente - proveedor y admiten características esenciales: por un lado deben ser objeto de una negociación entre las dos partes y por otro lado ser valorizadas.

Estas características se pueden explicar de la siguiente manera:

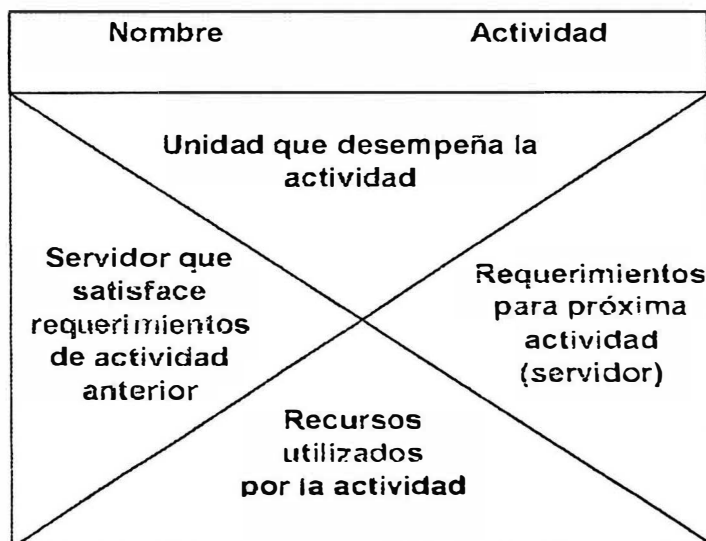
- **La negociación:** Se dice siempre que el cliente tiene la razón, sin embargo, él no puede exigir especificaciones irrealizables y sancionar por ello a su proveedor, por lo tanto, las especificaciones deben ser negociables teniendo en cuenta los apremios inherentes a las dos partes presentes (la capacidad del proveedor ha de responder a las necesidades del cliente) Otra ventaja de esta negociación es establecer una mejora de la comunicación entre los dos protagonistas y además permite ayudar al cliente a que mejore la definición de sus especificaciones ante el proveedor.
- **La valoración:** A fin de dar a las especificaciones toda su eficacia es necesario e importante cifrarlas. Por ejemplo: de nada sirve anunciar que la reunión va a ser breve, si no se precisa, valorando lo que se considera por breve o si se le comunica al cliente que el envío de la mercadería será "pronto" y no se

especifica que se entiende por ello, lo mismo ocurre con los términos urgente, mucho, etc.

El hecho de valorar lleva a establecer los documentos precisos y concisos y evita las fuentes ulteriores de conflictos o malentendidos.

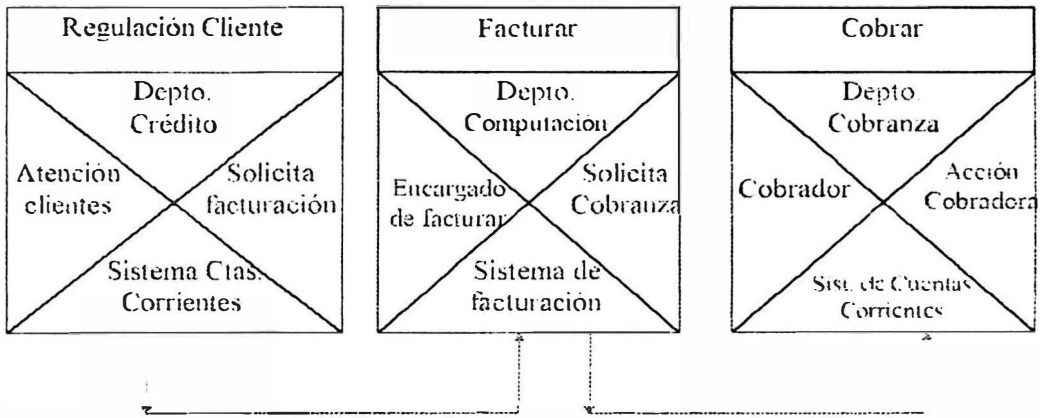
2.4. Nodo de una cadena cliente - proveedor.

Algunas empresas que empezaron con las técnicas de calidad total, antes de que apareciera la reingeniería, también conceptualizaron el término proceso y señalaron que era una cadena de actividades, donde cada eslabón de la cadena actúa como proveedor de una actividad posterior y como cliente de una anterior. O sea, una actividad satisface requerimientos de una posterior y solicita a una anterior. Esto da origen a que un nodo cualquiera de un proceso pueda representarse de la siguiente forma:



Aquí se señala la información que se entrega en cada nodo para identificar los servicios requeridos, satisfacción de servicios, unidad y actividad que provee y pide servicios, recursos utilizados en su realización.

Un ejemplo de este tipo de esquema es el que se señala a continuación:



3. Análisis funcional.

3.1. Definición.

El análisis funcional comprende las enormes oportunidades para mejorar la eficiencia que puede surgir al organizar la empresa, de modo que esté verdaderamente orientada hacia el cliente, ya que el análisis funcional implica comprender las necesidades de los clientes y como satisfacerlas, por lo tanto, el primer paso hacia la mejora de la calidad es comprender las necesidades de todos ellos, por que cada uno tendrá necesidades diferentes.

3.2. Subdivisión.

Esta herramienta comprende dos partes:

1.- El Análisis Funcional de los Servicios: es comúnmente conocido y empleado, permite definir un producto en términos de funciones de servicios esperados por el cliente. Esto permite entregar al cliente un producto que corresponda perfectamente a sus necesidades. Este análisis funcional es utilizado antes de la concepción del producto. Por ejemplo, un vehículo será definido para:

- Poder transportar una carga máxima,
- Tener un espacio interior determinado,
- Tener una velocidad máxima, etc.

2.- El análisis Funcional Técnico.

Este es realizado sobre un producto ya diseñado, consiste en examinar todas las relaciones, no solamente entre el producto y su entorno, sino también, entre los componentes del producto para observar de que manera el producto proporciona los servicios esperados.

El análisis funcional técnico es una herramienta para detallar de manera profunda el conjunto de funciones de un producto (internas o externas), para examinar la continuación, y una por una como estas funciones pueden ser implementadas y en el caso de serlo negativamente, las pérdidas potenciales del producto.

3.3. Su finalidad y su aplicación.

Las empresas dependen de sus clientes, por lo cual el análisis funcional mueve a las empresas a concentrarse en satisfacer las necesidades de éstos, por lo tanto, las actividades deben perseguir ese fin y de no ser así, se debe ver la posibilidad de reutilizar los recursos que estaban destinados a esa función.

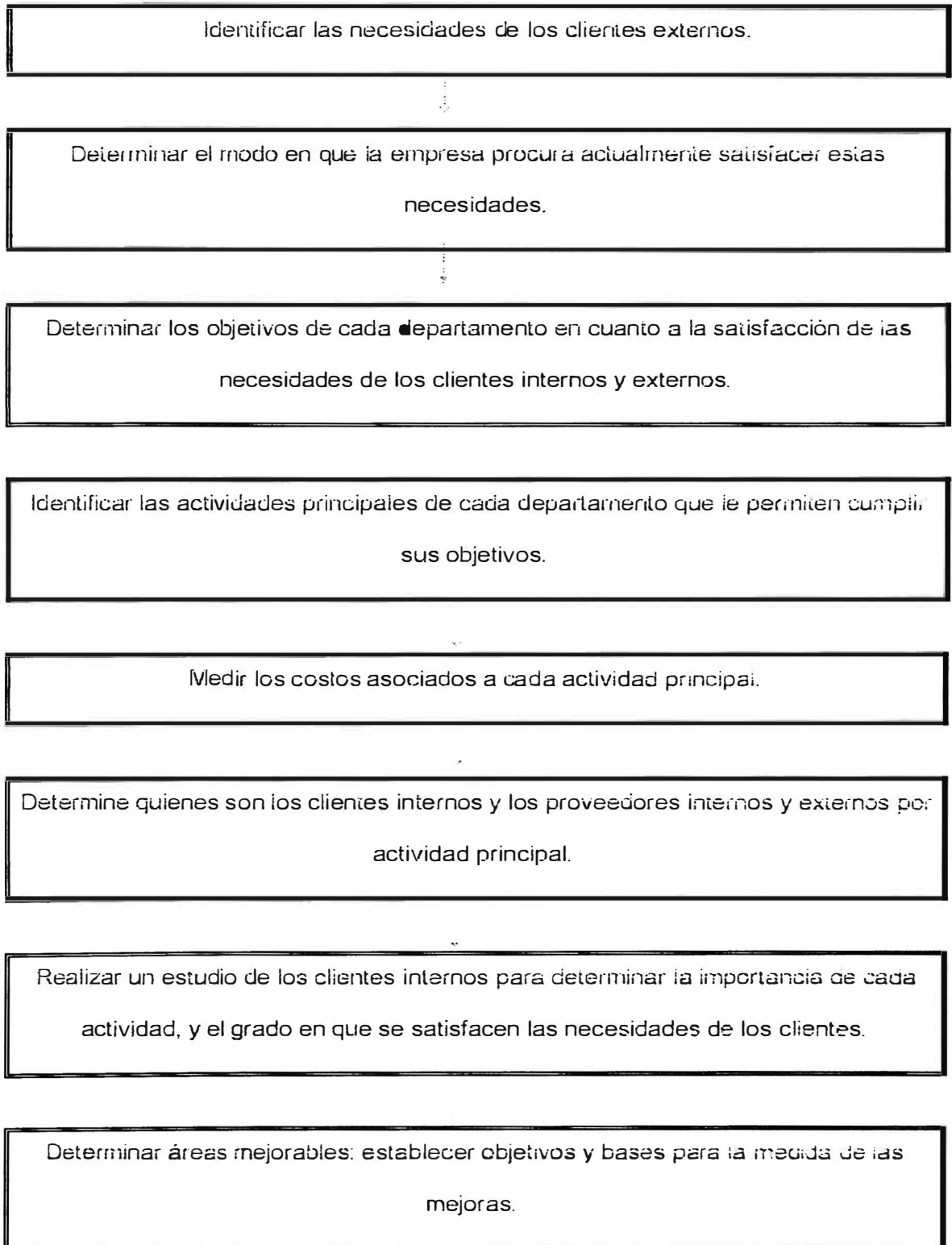
El análisis funcional consigue su finalidad determinando:

- 1.- La finalidad de la empresa en conjunto, en cuanto a satisfacción de las necesidades de los clientes externos.
- 2.- la finalidad de cada departamento de la empresa, en cuanto a satisfacción de las necesidades, tanto de los clientes internos como de los externos.
- 3.- Si los departamentos consiguen sus objetivos de una manera eficaz con relación a los costos.
- 4.- Los costos asociados con cualquier fallo a la hora de trabajar con eficiencia.
- 5.- Las áreas donde se deben implantar medidas correctivas.

En cuanto a la aplicación del análisis funcional, este describe un método para analizar el papel de cada departamento dentro de una gran organización con el fin de asegurarse de que éste se concentra en satisfacer las necesidades de los clientes externos.

3.4. Su método.

El siguiente diagrama de flujo ilustra el método del Análisis funcional.



3.5. Ventajas del Análisis Funcional.

Algunas de estas ventajas serían:

- Identificar las necesidades de los clientes externos, concentrándose todas las actividades en la satisfacción de estos requisitos.
- Establecer los objetivos y la finalidad general de la empresa.
- Se identifican los clientes internos y externos de cada actividad principal, y sus necesidades.
- Todo el proceso parte de la alta dirección, y va participando en el paulatinamente todo el personal. Así, se manifiesta la participación y el compromiso de la dirección con la mejora de la calidad y al mismo tiempo se asegura la participación de todos.
- Las personas comprenden mejor a las empresas y sus objetivos, y el modo en que sus actividades diarias contribuyen a aproximarlas a dichos objetivos.
- Las personas comprenden el modo en que sus clientes utilizan sus salidas. Esto conduce a una mejor comprensión de las cadenas de clientes - proveedores dentro de una empresa, y de la interdependencia de funciones.

4. Elementos claves de la empresa.

4.1. La imagen de la empresa.

La imagen de la entidad no sólo repercute al exterior de ella, sino, influye en las actitudes de sus miembros, ya que, las personas prefieren trabajar para una empresa con la cual puedan llegar a identificarse.

La imagen de la empresa y, por consiguientes, de sus servicios, se revela entre otros aspectos, en cada una de las llamadas que recibe diariamente, por lo cual no hay que olvidar que el servicio telefónico es un poderoso medio para reforzar o debilitar el nivel de perfección de la empresa, ya que no basta con llegar al cliente externo con un buen producto, sino, también se requiere que la entidad entregue un servicio eficiente y oportuno, por lo tanto, se debe tener precaución en diversos aspectos que ocurren al interior de la entidad y uno de ellos es el uso del teléfono, por lo tanto debemos analizar las siguientes preguntas en relación a ese medio: ¿Quién contesta el teléfono? ¿Cómo? ¿En que tono? ¿Dirige eficazmente la llamada al interlocutor indicado? ¿Se abusa de la musiquilla tan irritante para quien espera impaciente al otro extremo del hilo telefónico?

Considero que cualquier persona que lea esto va a reflexionar al respecto y se percatará que al servicio "teléfono" se le debe brindar una mayor atención, por lo cual hay que tomar algunas medidas, si es que no existen, como ser: asegurarse que el número de líneas sea el adecuado, realizar el seguimiento de la petición durante las horas o los días siguientes y, sobre todo, no hay que olvidar que un cliente irritado es un cliente perdido y en consecuencia no existiría un producto o servicio final a entregar y sin clientes la empresa no tendría razón de ser y sus activos tendrían un

valor mínimo, por lo cual, se debe pretender atraer a los clientes por intermedio de ofertas atractivas y adecuadas a sus necesidades y retenerlo mediante el logro de la satisfacción de dichas carencias. Un cliente satisfecho compra una y otra vez, aumentando las ventas, lo cual se mide y refleja en la participación de mercado de la empresa; de ahí la importancia de ofrecer un buen servicio y en consecuencia lograr una buena imagen.

4.2. La estrategia de servicio al cliente.

El servicio se ofrece dentro y fuera de la compañía, es decir, se cree en el concepto de servicio total, lo cual significa que todo el mundo en la compañía tiene que trabajar conjuntamente como un equipo de servicio, cada departamento debe ayudar al otro y de esta forma el producto o servicio final satisficará las necesidades de los clientes.

Esta estrategia de servicio surge de la necesidad de satisfacer a los clientes, de modo que no tomen una decisión tan negativa como la de abandonar la empresa, ya que las consecuencias de ello, no son sólo económicas, sino que afectan la posición en el mercado y además, la motivación del personal ya que los empleados desean sentirse orgullosos de su fuente de trabajo.

Hay que tener consideración que el cliente que abandona la empresa rara vez regresa a ella, por lo cual no hay que desaprovechar las ocasiones para causar una buena impresión y para ello hay que trabajar con y por los clientes y así se beneficiaran ellos y la organización en su totalidad.

5. El cliente externo.

5.1. Definición.

Los clientes externos son aquellas personas que están fuera de la organización. Son los consumidores de los productos o servicios que la organización les proporciona a los cuales se les debe satisfacer constantemente, ya que son los jueces finales de los productos o servicios, quienes en definitiva, aprobarán o no su calidad .

5.2. Principales pasos para satisfacer las necesidades del cliente externo.

1.- Identificar las necesidades de sus clientes externos.

Para cumplir con este objetivo, se pueden realizar diversas actividades, como ser:

- Identificar los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes.
- Obtener información acerca de la imagen que tienen los clientes del valor de los productos y servicios que ofrece la empresa, comparados con los que ofrecen sus competidores.
- Analizar si es factible mejorar los productos o los servicios que ofrece a los clientes.

2.- Asegurar de que los procesos internos producen la satisfacción de los requisitos de los clientes externos con un costo mínimo.

Existen tres medios para conseguir este objetivo:

- El análisis funcional.
- El análisis de los costos de calidad.
- La mejora continua de la calidad.

5.3. Medios para conseguir la información necesaria para satisfacer al cliente.

I. Identificar las necesidades del cliente.

Al hablar de especificaciones de los clientes las podemos separar en dos grandes categorías:

1.- Las especificaciones duras, que son aquellas que deben ser satisfechas por el producto o servicio que se le entrega al cliente. Estas son mínimas necesidades del cliente y que deben existir para que el producto pueda considerarse satisfactorio. Pueden incluir algunos o todos de los siguientes factores:

- a) Tamaño, peso, color, textura y sabor.
- b) Funciones, fiabilidad e instalaciones requeridas.
- c) Embalado, etiquetado, métodos y plazos de entrega.
- d) Costos y formas de pago.
- e) Apoyo al cliente requerido.
- f) Tiempo de respuesta ante las averías.

2.- Las especificaciones blandas son aquellas que se relacionan con la sensación que adquiere el cliente del tipo de empresa con la que mantiene relaciones. Estos factores también cumplen un rol trascendental, ya que hacen que los clientes se sientan bienvenidos o que tengan la impresión de que su presencia no es de gran agrado, por lo cual, no hay que descuidar estos aspectos ya que de esa forma la empresa logrará que el cliente se sienta bien acogido.

Algunos de los factores serían:

a) La atención al teléfono: En relación a este tema, es necesario analizar por ejemplo, si es fácil o no ponerse en contacto con la persona que uno desea hablar. También conviene preguntarse ¿se atienden todas las llamadas con rapidez y cortesía? ¿se recogen con fidelidad los recados?, etc.

b) ¿Se hace esperar la cliente?

Hay que demostrarles a ellos que su tiempo es valioso, por lo cual se le debe ofrecer una atención oportuna.

c) Zona de recepción.

¿Es atractiva y cómoda esta zona? Hay que recordar que existen muchas actividades en las cuales los clientes no disponen de muchas ocasiones para valorar la calidad de los servicios que ofrece la entidad, por lo cual, el hecho de que se lleven una mala imagen al visitar los locales podría repercutir en las futuras relaciones.

d) Reuniones.

Ciertos aspectos a evaluar podrían efectuarse mediante las siguientes preguntas:

Los empleados: ¿Se presentan puntualmente a las reuniones?

Los empleados: ¿Están adecuadamente preparados para la reunión?

Los empleados: ¿Llevan consigo los materiales y la información necesaria?, etc.

II. Preocuparse de los procesos internos.

Un proceso es una actividad que recibe un factor de producción (input) y que lo convierte en un producto (output). Quien aporta el input, factor de producción o entrada de un proceso se denomina proveedor y quien recibe el producto es el cliente.

En una empresa todas las actividades están compuestas de una serie de cadenas de proveedores y clientes. Debido a que cada persona es un cliente del proceso anterior de la cadena y un proveedor del siguiente proceso es de vital importancia pretender que las actividades se realicen correctamente y a la primera, pero para lograr esto se requiere identificar y cubrir las necesidades de cada proceso de la cadena, ahí radica la importancia de todos los procesos internos, ya que si cada actividad en la empresa se realiza eficientemente se obtendrá un producto o servicio final que agrada al cliente externo y además, permitirá a la empresa enfrentarse en mejor posición a la competencia.

5.4. ¿Como evaluar la voz del cliente?

Los datos pueden clasificarse en dos grupos:

a) Demográficos: Estos datos retratan la identidad, la importancia y la dirección de los clientes.

b) Psicográficos: Estos datos demuestran lo que los clientes piensan y sienten respecto a su organización y de sus productos y servicios.

Los datos demográficos contienen información sobre las principales variables de las características básicas de los clientes, como sería edad, sexo, estado civil, ocupación, renta, etc.

Los datos psicográficos revelan lo que opinan los clientes, por ejemplo, su parecer en relación a la apariencia de los vendedores, sobre la rapidez de atención, el grado de personalización de los servicios, etc. Así como en la medida en que eso les interesa y por qué.

6. La satisfacción del cliente externo abarca a toda la empresa.

6.1. Necesidades de un negocio.

El hecho de tener una base bien establecida de clientes satisfechos, tanto interna como externamente, puede dar frutos, como por ejemplo, se puede obtener incremento en las utilidades, por lo cual la organización debe tener como uno de los

objetivos el de poseer clientes satisfechos y además, no conformarse con el número de clientes ya existentes, sino, tratar de aumentar esa cantidad, puesto que el poseer clientes contentos con el producto o servicio entregado por la entidad, no sólo repercute en el ámbito económico de la empresa, sino, en factores vinculados con el trabajador como ser en su motivación y otros aspectos que ya han sido explicados en esta memoria.

Las necesidades de un negocio tienen que estar muy bien sintonizadas con las necesidades del usuario - cliente (el cliente externo no siempre es el usuario del producto), por lo cual se requiere que la entidad tenga muy bien establecida sus necesidades, para posteriormente decidir como éstas se van a satisfacer por intermedio de cada uno de sus departamentos.

Cada organización posee departamentos o secciones que tienen sus propias exigencias, las cuales se deben cumplir para que así se les pueda otorgar a cada uno de los clientes un servicio que se considere excelente y esta es de gran relevancia, ya que la percepción que tiene el cliente o usuario del producto va a influir en la opinión que se tenga del producto otorgado, por lo cual, hasta el modo en que se ofrece el producto es conveniente tenerlo en consideración.

La mayoría de los departamentos trabajan de manera interrelacionadas para así cumplir con los requerimientos asignados, lo cual significa que un departamento depende de otro, por lo tanto, cada vez que necesitan cierta información para cumplir con su trabajo la solicitan a quien corresponda. Podemos deducir que cada departamento también tiene una doble función, ya que en un momento u otro es un proveedor y cliente. Si cada uno de esos eslabones: proveedor - cliente se mejora un ápice, ¿no debe ser la organización más efectiva, evaluada en función de costo y

tiempo? ¿No podría esto satisfacer al cliente externo más rápido, con más frecuencia y depositar esa confianza que tanto le gusta a los clientes, también con un margen sobre la competencia?

6.2. Considerar al siguiente eslabón como un cliente valioso.

Cada vez que realicemos alguna labor debemos preocuparnos por quién ocupará nuestro trabajo y además tenemos que esperar y desear que ese o esas personas queden satisfechas, ya que será nuestro cliente y nosotros en ese momento los proveedores. Esto no es una tarea difícil, solo basta con que nos propongamos ser un mejor proveedor y para eso debemos considerar las situaciones que nos han molestado o que nos molestan cuando nos encontramos en el rol de cliente. También es conveniente autoanalizar las situaciones en las que los demás se han quejado de nuestra actuación.

Todos requerimos de cierta información para poder cumplir con nuestro trabajo y en ese momento en que solicitamos determinados antecedentes estamos siendo clientes y como tal, queremos que la respuesta sea en forma oportuna, sea lo solicitado y cumpla con otros requisitos, por lo cual, cuando seamos proveedores también debemos pensar en lo que desea nuestro cliente y hacer el trabajo lo más eficientemente posible y para ello, necesitamos revisar la calidad del trabajo que vamos a entregar para así dejar satisfecho al cliente y de manera indirecta hacerlo pensar que si él hace lo mismo con su cliente, todo funcionará de manera más óptima. Además, debemos tratar de evitar los errores, ya que así, los beneficios tanto para el individuo como para la empresa se verán incrementados.

6.3. El clima organizacional.

Se define como el conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en el, y que sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. Estas características se refieren a la estructura de la organización, recompensas, estilo de liderazgo, delegación de autoridad, control, etc., las cuales interactúan e influyen en variables tales como la satisfacción, producción y eficiencia.

Algo que forma parte del ambiente laboral, pero que son externos a las personas, lo constituyen los incentivos que propicia la gerencia para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas. Por ejemplo, la gerencia ofrece a sus vendedores un bono como un incentivo para que aumenten sus ventas y también para satisfacer las necesidades de reconocimiento y de status que estos tienen.

6.4. Calidad del producto.

6.4.1. Su importancia.

El futuro de una organización está determinado por su capacidad para responder a las exigencias de calidad del mercado. Se trata, por lo tanto, de entregar productos y servicios que satisfagan las demandas y expectativas de los clientes.

La calidad del producto y del servicio están determinadas, sin embargo, por la actuación individual de los empleados y de los departamentos. Por eso, es difícil imaginar a una empresa respondiendo continuamente a las exigencias de calidad del

mercado hacia sus productos y servicios a menos, que éstos sean entregados por personas comprometidas y con un elevado estándar de calidad.

Tener un elevado nivel de calidad personal y departamental es considerado un requisito previo para el desarrollo continuo de la calidad, sin embargo, no es suficiente trabajar sólo con calidad personal y departamental, ya que una organización también debe trabajar continuamente para mejorar la calidad de sus productos o servicios.

La calidad de un producto es juzgada tanto por el productor como por el consumidor. La calidad de un producto puede ser algo muy tangible y objetivo, pero también algo subjetivo y emocional, lo cual se refleja en las siguientes explicaciones.

6.4.2. Calidad del producto desde el punto de vista del productor.

En términos del proceso de producción, la calidad del producto puede ser definida como el grado en que un producto responde a los requisitos descritos en las especificaciones del producto.

Cuando una empresa decide producir y entregar bienes de calidad, debe asegurarse que los estándares de calidad acordados sea cumplidos y mantenidos.

Un control de calidad constante, preferiblemente autocontrol, debe ser llevado a cabo junto con esfuerzos continuos para evitar y corregir errores. También se debe trabajar continuamente para simplificar y mejorar el proceso de producción.

6.4.3. Calidad del producto desde el punto de vista del consumidor.

En términos de mercado, la calidad del producto puede ser definida como el grado en el que un producto responde a las demandas de los clientes, con respecto a su función y aspecto.

De acuerdo con esta definición de calidad, la percepción del cliente es lo que cuenta. Los clientes no perciben necesariamente la calidad del producto del mismo modo que la perciben los fabricantes, técnicos y expertos.

La calidad de un producto sólo es mejor si el cliente así lo cree, sin importar que mejoras técnicas objetivas realice el experto.

6.4.4. Consideraciones en relación a la calidad del producto.

Para asegurar la supervivencia a largo plazo, la calidad del producto de una empresa, tiene que estar basada en los dictados del mercado y el punto de partida tiene que ser las exigencias de los segmentos de mercado seleccionados, la empresa tiene que asegurar constantemente la calidad del producto.

La creciente insatisfacción entre los clientes que no se quejan representan una amenaza para cualquier empresa ignorante de este peligro.

Es por lo tanto esencial que las empresas dirijan regularmente estudios para medir la satisfacción del cliente.

6.5. Calidad de servicio.

6.5.1. Su importancia.

Existe un creciente interés por el servicio y la razón principal de ello, se debe a que la calidad técnica de productos competidores se está acercando cada vez más. De este modo, la calidad de los servicios prestados al comprar y usar un producto está adquiriendo cada vez mayor importancia para el cliente cuando escoge a su proveedor.

Es necesario enfatizar, que la calidad de servicio no sólo es juzgada por el beneficiario del servicio (cliente), sino también, por el proveedor del servicio por lo cual existen dos puntos de vista.

6.5.2. Calidad de servicio desde el punto de vista de la organización.

Dentro de una empresa, la calidad de servicio es definida como el grado en que un servicio responde a los requisitos descritos en las especificaciones del servicio.

6.5.3. Calidad de servicio desde el punto de vista del cliente.

La calidad de servicio en términos de mercado, puede ser definida como el grado en que un servicio responde a las demandas, los deseos y las expectativas del beneficiario.

Un cliente percibe la calidad de servicio como alta o baja dependiendo de sus experiencias. La calidad de un servicio dado sólo es mejor cuando el cliente cree que el servicio es mejor, sin pensar para nada en lo que la dirección de la organización y otras autoridades perciben como mejoras objetivas y reales. Por lo expuesto anteriormente se requiere que cada organización asegure que su calidad responda constantemente a las exigencias de aquellos segmentos de mercado hacia los que la organización ha escogido dirigir sus esfuerzos. No hay que olvidar que una creciente insatisfacción entre clientes que no se quejan representa una amenaza para cualquier organización.

6.5.4. Calidad hard y soft.

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

Calidad "soft" significa el contenido emocional del servicio, ejemplos:

- El proveedor del servicio representa compromiso - amabilidad - flexibilidad, atención, etc.
- El ambiente.
- El tratamiento de quejas, etc.

Calidad "hard" significa el contenido material del servicio, por ejemplo:

- Los planes de estudios.

- Menú o carta de vinos.
- Instrucciones de uso.
- Tipos de intereses bancario.
- Horas de apertura, etc.

Para mejorar la calidad de servicio es necesario especificar los requisitos tanto de la calidad "Hard" como de la "Soft" y hacer posible el medir estas condiciones.

6.5.5. El factor humano determina como los clientes perciben la calidad de servicio.

El factor humano tiene un efecto esencial en la percepción de la calidad de servicio por parte del beneficiario, ya que a menudo, la calidad "Soft" es más importante que la "Hard" y esto 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, por lo cual, si una empresa quiere sobrevivir, es de vital importancia que se de cuenta de la percepción que tiene el beneficiario de la calidad intangible del servicio, ya que muchos clientes deciden cambiar de proveedores cuando están decepcionados con la calidad "intangible" de un servicio.

6.6. Calidad departamental.

6.6.1. Lo que significa la calidad departamental.

La mayor parte del trabajo efectuado por las compañías y organizaciones es realizado por grupos de personas.

Por consiguiente la calidad de los logros de una compañía u organización no es sólo el resultado de la actuación de cada una de las personas, sino que también refleja los esfuerzos colectivos del grupo.

Trabajar con calidad personal crea una conciencia que influye sucesivamente en la calidad del producto y en la calidad del servicio de un modo positivo.

Sin embargo, no se alcanzan resultados considerables y mensurables hasta que la organización no empieza a trabajar con el nivel de calidad de los esfuerzos conjuntos de los diferentes departamentos: investigación y desarrollo, producción, ventas, marketing, administración, compras, finanzas, informática, personal, etc.

La calidad departamental es pues una piedra angular en cualquier programa de desarrollo de la calidad de una organización.

6.6.2. Como desarrollar la calidad departamental

La calidad departamental puede ser definida como lo bien que un departamento en conjunto satisface sus propias exigencias y expectativas tangibles e intangibles.

Las exigencias deben estar claramente definidas, antes de que puedan ser satisfechas. Una de las tareas claves de un directorio o jefe de departamento es la de

definir claramente, junto con su personal, los objetivos de calidad para las funciones departamentales, productos y servicios. Además debe asegurarse de que todo el mundo en el departamento conozca y acepte tales objetivos.

El nivel I es una expresión de los objetivos de calidad del departamento y el nivel A es una expresión del nivel actual de actuación del departamento. Los objetivos de calidad (nivel I) no son necesariamente una señal de perfección ni una indicación de cual es la mejor actuación posible. Más bien, reflejan el nivel de calidad que los departamentos en una organización, han acordado entre ellos y con el mundo exterior.

Los objetivos de calidad de un departamento deben ser actualizados y revisados constantemente. Esta revisión, una característica del desarrollo de calidad departamental, debe basarse en profundos análisis de valores.

Asegurarse de que la actuación de un departamento esté a la altura del nivel de calidad acordado es responsabilidad de todo el departamento, dirección y resto del personal; de ésta forma se trata de evitar equivocaciones, cumplir las fechas límites, etc.

Es difícil crear una sensación de bienestar en un departamento si éste no está funcionando eficazmente, es decir, si no están cumpliendo los objetivos de calidad.

6.6.3. Factores de calidad departamental.

Para funcionar adecuadamente, una empresa tiene que tener una idea básica bien definida y conocida por todos. La dirección tiene que ser capaz de responder a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?.

La dirección de la empresa también tiene que conocer los criterios y factores decisivos para el éxito de la compañía. Estos factores de éxito, pueden ser usados para concretar las áreas en las que la organización debe trabajar continuamente para alcanzar los resultados deseados.

Para funcionar apropiadamente, cada jefe de departamento en una organización debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas ¿cuál es el propósito de las actividades del departamento? y ¿qué factores determinan el éxito de este departamento?.

Estos factores de éxito también pueden ser llamados factores de calidad departamental y son definidos como los factores que el mundo exterior y los propios empleados del departamento utilizan al juzgar la calidad del departamento.

Para trabajar con la calidad departamental se necesita una base sólida y eso se crea en el momento en que los factores son establecidos por el jefe de departamento y comprendidos y aceptados por todos los miembros de éste, ya que un departamento sólo puede funcionar óptimamente con los factores de calidad y sus objetivos asociados bien definidos. Esta es la razón por la cual la tarea más importante a la que se enfrentan los directores del departamento es definir los objetivos relacionados con cada factor de calidad y asegurar que estos sean alcanzados.

6.7. Calidad de la empresa.

La calidad de la empresa puede ser definida como lo bien que la actuación global de una empresa u organización satisface las exigencias y expectativas tangibles e intangibles. Exigencias y expectativas que están fijadas tanto por el mundo exterior como por los propios empleados de la empresa.

La calidad de la empresa es desarrollada dirigiendo los esfuerzos hacia dos áreas principales: en primer lugar, la empresa puede intentar mejorar la calidad de su personal, departamentos, productos y servicios, ya que tanto la imagen de la empresa como su posición en el mercado están en gran parte determinadas por cómo los clientes perciben la calidad en esas cuatro áreas (temas que fueron abordados en éste capítulo)

En segundo lugar, una empresa puede trabajar para introducir una "Cultura de Calidad" que influye en toda la Organización.

Conclusiones.

Conclusiones.

Hoy en día las Empresas se encuentran insertas en una economía globalizada con mercados altamente competitivos donde el cliente se enfrenta a empresas, a productos y precios similares, por lo cual, la calidad es la herramienta que logra la diferencia competitiva y donde se destaca indudablemente la participación que tiene el personal en la ayuda de esta diferenciación. Cada empresa debe conseguir que el recurso humano tenga éxito en su accionar laboral, para lo cual es necesario una comunicación adecuada con el personal y a través de ésta, conocer sus inquietudes, sus motivaciones, lo que esperan de la organización y cuales son sus requerimientos de ella para lograr así resultados óptimos de manera que se vean favorecidos tanto los intereses de la organización como los propios.

El entregar un servicio y un producto de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos se logrará mediante la participación y compromiso de los empleados, quienes deben sentir que no son una parte más del engranaje, sino, que deben considerar su trabajo como una contribución importante y necesaria para alcanzar una gestión global exitosa, pues forman la esencia de los procesos, y ellos trabajando individualmente o en equipo son capaces de tomar decisiones, solucionar problemas, mejorar y optimizar permanentemente los procesos de la organización.

Para que una empresa se oriente al Cliente Externo en primera instancia debe preocuparse por las personas que la integran. Se debe inculcar en la organización el siguiente lema "los empleados son los primeros clientes", los cuales deben sentir que

existe preocupación por ellos y deben percibir que se les toma en consideración. De esta forma, al sentirse orgullosos de su empresa, se logrará que ellos se preocupen por los clientes. No hay que olvidar que las personas mejoran su rendimiento en la empresa cuando participan en ella y se sienten comprometidas, todo lo cual produce óptimos resultados y una mejor calidad, de ahí la importancia de tener presente a cada cliente en cada actividad y proceso existente en una empresa.

Todo lo anteriormente señalado da a conocer que en una empresa se necesitan una Sinergia Interna Completa, lo que implica comprender qué significa globalmente el negocio, el trabajo de equipo y el conocimiento por parte de cada grupo de cuál es su aporte al éxito de la empresa.

Dentro de la empresa nos proveemos entre nosotros de productos, servicios e información. Este intercambio nos une como clientes y proveedores internos. Podemos satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes finales otorgándoles calidad en los servicios, cuando trabajamos para satisfacer a nuestros clientes Internos, vale decir, la calidad no es solamente responsabilidad de la Gerencia, sino de todos los miembros que la integran.

Con respecto al segundo capítulo de esta memoria, que está relacionado con la participación del Cliente Interno en el proceso de Calidad Total, pude inferir que la gestión de Calidad Total es un enfoque gerencial que involucra a todos los niveles de la organización con el objetivo de establecer las expectativas del negocio, que trae como consecuencia la obtención de excedentes económicos debido al compromiso de todos sus trabajadores en la eliminación de fallas y desperdicios, aumento de la productividad y mejor utilización de los recursos.

Para que dicho enfoque sea aplicable es fundamental que todos los participantes y colaboradores estén conscientes de que la satisfacción de los clientes es el objetivo prioritario y permanente de la empresa, ya que ha pasado a ser el objetivo fundamental para mantener y aumentar la posibilidad de éxito de las organizaciones.

En resumen, la gestión de calidad total es un enfoque que cubre a toda la organización, por lo tanto, el éxito empresarial depende cada vez más en mayor medida, del desarrollo integral de sus recursos humanos, lo que hace necesario estimular su excelencia individual, incentivarlos, etc. Es además un proceso de optimización permanente, que está reconocido como una necesidad imperiosa para las empresas que desee sobrevivir y eventualmente crecer en un medio altamente competitivo. La propuesta de calidad está basada en el aporte que pueden dar todos los componentes de la organización, proponer e incentivar la participación y el aporte de ideas desde todos los niveles de la organización que permitan mejorar los resultados de cada área en forma continua, reconociendo el valor de quienes por función están más cerca de los problemas.

Para mantener competitividad las empresas deben ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes, anticipándose a los cambios del entorno y a la creciente apertura de los mercados y competencia internacional, todo lo cual se puede verificar en el siguiente esquema:

Mejora la calidad → Incrementa la productividad → Disminuyen los costos → Se reducen los precios → Mayor participación en el mercado → El negocio cobra

permanencia → Se crean más fuentes de trabajo → Se logra una rentabilidad consistente → Hay recursos para modernización, administrativa y tecnológica.

→ Competitividad Internacional ←

Como futuros Contadores Auditores y como miembros activos de la organización tenemos que estar conscientes de nuestro valioso aporte en cualquier ámbito en que nos desempeñemos y que pese a que no estamos directamente en contacto con el cliente externo, nuestro trabajo, también ayudará a la satisfacción de aquel, por lo tanto, nuestra labor debe estar orientada a dar a conocer la gran contribución que hacemos como trabajadores de la organización y de esa manera ayudaremos a enfrentar el enorme desafío de lograr que el personal interno de una organización piense, actúe y hable sobre cual es su participación en el éxito de la empresa.

Luego de haber analizado detenidamente el contenido de ésta memoria he considerado necesario recomendar lo siguiente:

1.- Uno de los caminos importantes a considerar para obtener el éxito empresarial es la implementación de un estilo de gestión de calidad total, pues esto les permitirá a las empresas ser más competitivas en los mercados nacionales e internacionales. Este estilo de gestión puede ser aplicado a cualquier empresa, ya que los conceptos que la componen son implementados de acuerdo a la cultura organizacional que posee cada entidad. Entre estos conceptos nos encontramos con: el enfoque hacia el cliente, el mejoramiento continuo y la participación de toda la empresa.

2.- Deberían realizarse evaluaciones periódicas de cada área, de cada departamento, de cada sistema, política o procedimiento para medir su aporte al éxito de la organización, ya que para que exista una imagen de servicio de calidad es necesario que todos los niveles de la organización funcionen correctamente y no sólo aquel en que se entra en contacto con el cliente externo.

3.- Para un futuro trabajo en este tópico sería aconsejable la aplicación de encuestas a distintas empresas representativas de un rubro o de una industria determinada.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía.

- Albrecht, Karl

"La revolución del servicio"

LEGIS

Bogotá, 1990.

- Albrecht, Karl

"La excelencia del servicio"

LEGIS

Bogotá, 1990.

- Anguita G. Juana

"Seminario: Liderazgo integral del recurso humano"

1º evento, actividades especiales 1991

Organizado por el Instituto de Seguridad del Trabajo y Universidad Católica de Valparaíso.

1991

- Boletín Celulosa Arauco y Constitución.

"Gestión de calidad total: Una clave en la administración orientada al cliente"

Santiago, 1994.

- Bravo Carrasco, Juan.

"Reingeniería de negocios"

1º edición

Editorial Universitaria

Santiago, 1995.

- Crosby, Philip B.

"Completeness (plenitud): Calidad total para el siglo XXI"

Editorial Mc Graw-Hill.

México, 1992.

- Chacana Ponce Benjamin.

"Calidad total"

Newbrain

Santiago, 1993.

- Gómez Saavedra, Eduardo.

"El control total de la calidad: Como una estrategia de comercialización"

LEGIS

Bogotá, 1995.

- Harrington, H. James.

"El coste de la mala calidad"

Editorial Díaz de Santos

Madrid, 1990.

- Lobos Julio,

"Cultivando al cliente externo e interno"

Ediciones Dolmen

Santiago, 1995.

- Lock, Dennis

"Como gerenciar la calidad total: Estrategias y técnicas"

LEGIS

Bogotá, 1991.

- Moller, Claus.

"Calidad personal: La base de todas las demás calidades"

Hellerod

Dinamarca, 1991.

- Munro - Faure, Lesley y Munro - Faure, Malcolm.

"La calidad total en acción"

Editorial Folio

Barcelona, 1994.

- Porcile Rojas, Sandra.

"Gestión de Calidad Total"

Tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial

Pontificia Universidad Católica

Santiago, 1996.

- Quiñones Escobar, Luis y Del Pino C. Jaime.

"El trabajo con calidad en micro y pequeñas unidades populares"

Santiago, 1994.

- Riquelme Catalán, Ricardo

"Gestión por calidad: Evaluación de los datos de un proceso productivo"

Santiago, 1995

- Seminario "Gestión de calidad total"

Jeff Dewar, organizado por CIDES y QCI Internacional

Marzo, 1992.

- Seminario "Implementación de Calidad Total"

Target, organizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Valparaíso

Valparaíso, Agosto 1992.

- Seminario para estudiantes

"Calidad total: un nuevo estilo de liderazgo"

Organizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Valparaíso

20 de Octubre de 1992.