



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

“Dos formas de administración y su impacto en el servicio a clientes, de administración flexible a administración centralizada”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Antonio Loeza Ambriz

Dirigido por:

M.C.Gina Nardoni Macedo

SINODALES

M.C.Gina Nardoni Macedo
Presidente

M.C.Mónica Muñoz Cornejo
Secretario

M.D.Bonifacio Trejo Nieto
Vocal

M.A.Arturo Castañeda Olalde
Suplente

Dr.Fernando Barragán Naranjo
Suplente

C.P. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr..Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Febrero.2006
México

No. Adq. H 70892

No. Título _____

Clas TS 658.812

L827d

RESUMEN

Siendo en la actualidad el Servicio una ventaja competitiva que las organizaciones usan para mantenerse o reposicionar sus productos en un mercado globalizado, hemos percibido que la compañía en estudio ha venido decayendo los dos últimos años en los niveles de Servicio brindado tanto a sus clientes internos como externos, lo cual ha repercutido en una reducción en el número de clientes y un Clima organizacional poco propicio para fomentar la mejora de los procesos. El trabajo parte del supuesto de que la calidad en el servicio está íntimamente relacionada con los modelos de administración que ha tenido la empresa. Así a partir de los modelos de administración propuestos por S. P. Robbins y M. Coulter, se hace un análisis de los diferentes modelos de administración considerando ventajas y desventajas, así mismo se revisan los conceptos de clima organizacional y servicio, factores y variables que los afectan; en la parte final se describen las diferentes administraciones por las que ha transitado la organización en estudio, enfatizando el enfoque que cada grupo de administración ha ejercido sobre el clima organizacional y servicio y los resultados obtenidos en cada etapa. Finalmente propone algunos cambios que permitirán mejorar el servicio y hacer que la empresa alcance el nivel de "clase mundial".

(Palabras clave: modelos de administración, calidad, servicio, cliente y clima organizacional).

SUMMARY

Since service currently signifies a competitive advantage that organizations use to maintain or reposition their products in a globalized market, we found that the company being studied has had decreased levels of service both for internal and external clients over the past two years. This has caused a reduction in the number of clients and an organizational climate that does not aid in bettering the company's processes. This work is based on the assumptions that quality in service is intimately related to the company's management models. The administration models proposed by S.P. Robbins and M. Coulter were used in analyzing the different administration models, taking advantages and disadvantages into consideration. The concepts of organizational climate and service were reviewed, as well as factors and the variables that affect them. The final part of this work describes the different administrations the company under study has had, emphasizing the focus of each different administrative group related to organizational climate and service, as well as the results obtained during each stage. Finally, we propose some changes that would help in bettering service and in making the company become a "world class" enterprise.

(Key words: Management (administration) models, quality, service organizational climate).

ÍNDICE

Página

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	vii
Índice de tablas	viii
Introducción	1
I ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN	3
1.1. Modelos de administración en general	4
1.2. Teóricos clásicos	5
1.2.1. La administración científica	5
1.2.2. Teóricos de la administración general	7
1.3. Teóricos de las relaciones humanas	10
1.4. Teóricos de las ciencias del comportamiento	13
1.4.1. Teoría dual de Frederick Herzberg	13
1.4.2. Teoría de David Mc Clelland	14
1.5. Enfoque cuantitativo	15
1.5.1. Investigación de Operaciones	15
1.6. Enfoque Integrador	17
1.6.1. Enfoque de proceso	17
1.6.2. Enfoque de sistemas	18
1.6.3. Enfoque de contingencia	18
1.7. Administración por Calidad Total	20
1.7.1 Principios de la Admón. por calidad total	22
1.8. Administración por Objetivos	23
1.9. Ventajas y desventajas de modelos cerrados y flexibles de Admón.	24
1.9.1. Modelo cerrado o centralizado de Admón.	25
1.9.2. Modelo flexible o descentralizado de Admón.	26
II CLIMA ORGANIZACIONAL Y SERVICIO	29
2.1. ¿Qué es el clima organizacional?	29

2.1.1. Medición del clima organizacional	33
2.1.1.1. Teoría de Likert	33
2.1.1.2. Otros instrumentos para medir el clima organizacional	37
2.2. ¿Qué es el servicio?	39
2.2.1. Características de los servicios	39
2.2.2. Importancia del servicio	40
2.2.3. Servicio a clientes	41
III ANÁLISIS DE LA EMPRESA	43
3.1. Descripción e historia	43
3.1.1. Política de calidad	48
3.1.2. Valores	48
3.1.3. Sistema de gestión de calidad ISO-9001:2000	49
3.1.4. Objetivos de calidad	50
3.2. Análisis de los Modelos de administración	51
3.2.1. Descripción de las administraciones	51
3.2.2. Clima organizacional en la empresa analizada	64
3.2.3. Percepción del servicio a clientes	68
3.3. Resultados	70
3.3.1. Indicador de nivel de cumplimiento	70
3.3.2. Número de reclamaciones por calidad o servicio	71
Conclusiones	73
Recomendaciones	75
Bibliografía	77
Anexos	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1 Desarrollo de las principales teorías administrativas.....	5
2 Organigrama de la empresa	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	página
1 Clasificación por logro de objetivos	53
2 Indicadores de servicio logrados en 1997	60
3 Indicadores de servicio logrados en 2001	61
4 Indicadores de servicio registrados en 2004	69
5 Registro histórico de reclamaciones de cliente	72

INTRODUCCION

Así como cada ser humano tiene su propia forma de pensar y actuar, las organizaciones al ser dirigidas por humanos, reflejan la forma de ser de sus dirigentes.

La compañía en estudio está dedicada a la fabricación de cartoncillo recubierto para empaque, la cual nació dentro de un grupo industrial del norte del país en tiempos de mercados con fronteras cerradas y abasteciendo sólo al mercado nacional. Dada la necesidad de divisas surgida en los años 80's incursionó en el mercado internacional principalmente Estados Unidos y Centroamérica.

En su trayecto ha pertenecido a tres grupos de inversionistas, los dos primeros regidos bajo un sistema de administración flexible y el último grupo con un enfoque de administración centralizada.

Los esfuerzos de las primeras administraciones la llevaron a colocarse en los primeros lugares de cobertura del mercado nacional y generación de utilidades; para ello se realizaron fuertes inversiones tanto en maquinaria y equipo como en capacitación del personal al igual que se certificó a la empresa bajo la norma ISO 9002.

Actualmente bajo un mercado de fronteras abiertas, la organización se ha certificado en la nueva versión de la norma ISO 9000 versión 2000, pero arrastrando una serie de problemas tanto de calidad como de servicio. Así, inmersa en un mercado altamente ofertado y con precios a la baja por la competencia con productos de mejor calidad y con un nivel de servicio deficiente, es necesario estudiar qué modelo administrativo es el más adecuado para la organización.

Los resultados del análisis muestran que el cambio de modelo administrativo de flexible a centralizado ha impactado desfavorablemente en el nivel de Servicio a Clientes.

La organización en estudio puede ser fuente de conocimiento que ayude a conocer y comprender los efectos que sufre el SERVICIO a clientes en las diferentes formas de Administración en su transición de un estilo flexible a un estilo centralizado.

De igual manera el presente trabajo puede servir de base para realizar cambios a la forma de administración actual.

CAPITULO I ASPECTOS DE ADMINISTRACION

En este capítulo se darán a conocer los antecedentes de la administración desde sus orígenes históricos, los grandes teóricos de la administración, los modelos de administración en general y los modelos particulares siguiendo la cronología citada por Robbins y Coulter (1996), así mismo se analizan ventajas y desventajas de los diferentes modelos y la aportación que hicieron al campo administrativo.

ANTECEDENTES

La integración de esfuerzos, dirigidos por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar ha existido durante miles de años. Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencia tangible de que se emprendieron proyectos de gran magnitud, que incluían a miles de personas.

Las pirámides son un ejemplo particularmente interesante. La construcción de una sola de las pirámides ocupó a más de 100,000 personas durante 20 años.

La Biblia misma habla de conceptos de administración. Se da el ejemplo de que el suegro de Moisés sugiere a éste la necesidad de un gerente en quien delegar autoridad en una organización grande y revisar sólo los casos extraordinarios o excepcionales que no pudieran resolver los gerentes de menor nivel.

Otro ejemplo interesante de la práctica temprana de administración, es la Iglesia Católica Romana. Su estructura actual fue establecida en esencia en el siglo II D.C. y consta de sólo cinco niveles: cura párroco, obispo, arzobispo, cardenal y papa. En la actualidad, la autoridad final sobre la dirección y estrategia de la iglesia sigue centralizada en Roma, una jerarquía que ha permanecido básicamente sin cambios durante casi dos mil años.

Estos ejemplos del pasado muestran que las organizaciones han estado con nosotros durante milenios y que la administración se ha practicado durante un periodo similar. Sin embargo, no ha sido sino hasta los últimos siglos, en especial el último, que la administración se ha vuelto tema de investigación sistemática, que ha adquirido un conjunto de conocimientos y se ha convertido en una disciplina de estudio formal. (Robbins-Coulter ,1996, p.37).

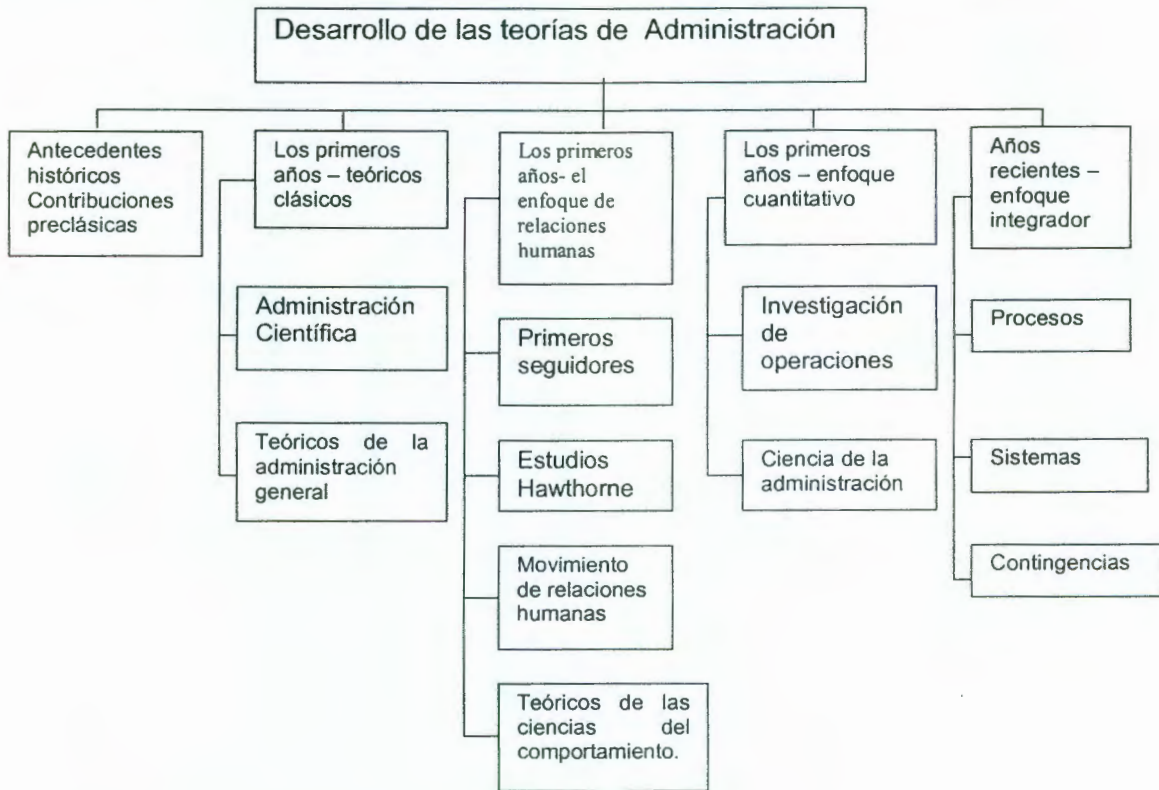
LOS PRIMEROS AÑOS

La primera mitad del siglo XX fue un período de contrastes en el pensamiento administrativo. La administración científica estudiaba la administración desde la perspectiva de cómo mejorar la productividad del personal operario. Los teóricos de la administración se preocupaban por la organización en general y por cómo hacerla más efectiva. Un grupo de autores e investigadores insistía en el lado humano de la administración, en tanto que otro grupo se enfocaba al desarrollo y la aplicación de modelos cuantitativos.

1.1. Modelos de administración en general.

Es muy probable que desde el momento en que el ser humano se agrupó para lograr sobrevivir, surgieron las primeras aplicaciones inconscientes de la Administración. En el presente capítulo plantearé la forma en que la administración ha venido evolucionando, desde sus orígenes hasta el concepto moderno de administración. Para ello vamos a seguir la secuencia planteada por Robbins-Coulter, cuya teoría presenta cuatro enfoques: Administración científica, administración general, recursos humanos y cuantitativos.

Figura No. 1: Desarrollo de las principales teorías administrativas.(Robbins-Coulter.,1996,p.39)



Según plantea Robbins-Coulter, (Figura No. 1); la Administración ha atravesado por varias etapas y cada una de ellas ha contribuido en mayor o menor forma con diferentes principios. En el presente capítulo se describirán las diferentes etapas y los diferentes enfoques.

1.2. Teóricos clásicos

Durante los siglos XVIII y XIX la Administración obtuvo grandes progresos, sin embargo es a principios del siglo XX que surge la “ciencia de la administración”, lo cual marcó todo un acontecimiento histórico de gran trascendencia.

1.2.1. La Administración Científica: es el uso de métodos científicos para definir “la mejor forma única” de hacer un trabajo. (Robbins, *et al.* 1996, p.39).

Esta teoría se ubica con fecha de origen en 1911, mismo año en que Frederick Taylor publicó su obra "Principios de Administración científica" y, definen así a Taylor como el padre de la Administración científica.

Frederick Taylor (1856-1915): fue un Ingeniero mecánico quien realizó la mayor parte de su trabajo en las compañías acereras Midvale y Bethlehem de Pennsylvania, Taylor buscó crear una revolución mental entre trabajadores y gerentes al definir guías claras para mejorar la eficiencia de la administración.

Como consecuencia de la observación que realizó a los procesos productivos, encontró que:

1. No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
2. No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
3. Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimientos científicos.
4. Los trabajadores eran incorporados al trabajo sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Basado en sus observaciones propuso cuatro principios:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona, que reemplazara la antigua regla del "dedazo".
2. Seleccionar científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.
3. Cooperar con entusiasmo con los trabajadores para garantizar que el trabajo se realice de conformidad con los principios de la ciencia que ha sido desarrollada.
4. Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerentes y trabajadores. La administración se hace cargo de la función para la cual está mejor preparada que los trabajadores. (Robbins, *et al.*1996,p.41).

La aportación principal de la teoría de Administración científica fue la aplicación de medición de tiempos y movimientos en un proceso, buscando con ello incrementar la eficiencia de los mismos.

1.2.2. Teóricos de la Administración General

Se define así al grupo de estudiosos que contempló el tema de la administración pero enfocado a la organización como un todo. Los más destacados teóricos de este sistema fueron Henri Fayol y Max Weber.

Henry Fayol (1841-1925): fue también un Ingeniero y teórico de la administración de empresas, que describe a la Administración como una serie de funciones universales que incluyen planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar.

Era el presidente de una empresa minera de carbón, su experiencia personal motivó que pusiera énfasis en las actividades de los gerentes, sostenía que la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta en el hogar; así estableció sus catorce principios de la administración.

Catorce principios de la administración de Henri Fayol (Robbins, *et al.* 1996, p.44)

1. División del trabajo. Este principio es idéntico a la "división del trabajo" de Adam Smith. La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados.
2. Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. Junto con la autoridad, sin embargo, viene la responsabilidad.

3. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo, un claro entendimiento entre la gerencia y la fuerza de trabajo en relación con las reglas de la organización y la aplicación prudente de castigos por infracciones a las reglas.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor.
5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo debe ser dirigido por un solo gerente utilizando un plan único.
6. Subordinación de intereses individuales al interés general. Los intereses de un empleado o un grupo de empleados en lo individual no deben prevalecer sobre los intereses de la organización.
7. Remuneración. Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.
8. Centralización. Éste término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones. El que la toma de decisiones esté centralizada (en la gerencia) o descentralizada (en los subordinados) es una cuestión de proporción adecuada.
9. Cadena de mando. La línea de autoridad desde la alta gerencia hasta los rangos más bajos representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si seguir la cadena ocasiona demoras, pueden permitirse comunicaciones cruzadas si las partes están de acuerdo y la gerencia y supervisión están enteradas.
10. Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
11. Equidad. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal. Una alta rotación de personal denota ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y asegurarse de que se tengan los reemplazos necesarios para llenar vacantes.

13. Iniciativa. Los empleados a los que se permita generar y desarrollar planes emplearán altos niveles de esfuerzo.

14. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de equipo dará armonía y unidad dentro de la organización.

Max Weber (1864-1920): fue un sociólogo alemán que desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad de la organización basada en relaciones de autoridad.

Fue un gran renovador de las ciencias sociales en varios aspectos, incluyendo la metodología: a diferencia de los precursores de la sociología, Weber comprendió que el método de estas disciplinas no podía ser una mera imitación de los empleados por las ciencias físicas y naturales, dado que en los asuntos sociales intervienen individuos con conciencia, voluntad e intenciones que es preciso comprender.¹

Describió un tipo de organización ideal que llamó Burocracia. Se trata de un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Weber reconoce que la burocracia ideal no existe en la realidad, sino que representa una reconstrucción selectiva del mundo real.

Principios de la burocracia ideal de Weber.

1. División del trabajo. Los puestos se desglosan en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas.
2. Jerarquía de autoridad. Los cargos o posiciones están ordenados jerárquicamente, cada uno de los subordinados es controlado y supervisado por un solo superior.

¹ http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm

3. Selección formal. Todos los miembros de la organización serán seleccionados sobre la base de calificaciones técnicas demostradas mediante entrenamiento, educación o exámenes formales.
4. Normas y reglamentos formales. Para garantizar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los gerentes deben depender en gran medida de las reglas de la organización.
5. Impersonalidad. Las reglas y controles se aplican con uniformidad evitando involucrarse en cuestiones de personalidad y preferencias personales de los empleados.
6. Orientación de la carrera. Los gerentes son funcionarios profesionales y no propietarios de unidades que administran. Trabajan por un salario fijo y buscan una carrera dentro de la organización. (Robbins, *et al.* 1996, p.45).

Los teóricos de la Administración general también cuidaron el aspecto de los tiempos en las tareas, pero al establecer la búsqueda de la especialización de la persona en una actividad específica, así como el establecimiento de la estructura en las organizaciones, contribuyeron a fortalecer aún más la eficiencia de un proceso; con la visión de que si una de las partes no cumple, ello repercute en el resultado final. Así mismo sus principios de respeto entre los miembros de una estructura como el aplicar el principio de un salario justo de acuerdo a la tarea; marcan principios de atención en los recursos humanos.

1.3. Teóricos de las relaciones humanas

Los inicios de un sistema abierto o flexible de administración los podemos ubicar con los teóricos que plantearon el enfoque en los recursos humanos.

Si bien hubo varias personas a finales del siglo XIX y principios del XX que reconocían la importancia del factor humano en el éxito de una organización, cuatro sobresalen como los primeros promotores del enfoque en los recursos

humanos: Robert Owen, Hugo Munsterberg, May Parker Follet y Chester Barnard. (Robbins, *et al.*1996,p.46)

Otro grupo importante dentro de los promotores del enfoque de recursos humanos para la historia de la administración por su compromiso constante por hacer las prácticas administrativas más humanitarias fue: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor. Todos ellos eran personas cuyos puntos de vista estaban conformados más por sus filosofías personales, que por evidencia comprobada por la investigación. De estos grupos las principales teorías que consideraremos son la Teoría de Maslow y la Teoría XY de McGregor.

Abraham Maslow (1908-1970): propuso una jerarquía teórica de necesidades humanas. Sostenía que cada nivel de la jerarquía debe satisfacerse antes de poder pasar al siguiente y que, una vez que una necesidad es satisfecha, ya no motiva el comportamiento, planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Dejó una de las teorías más reconocidas de la motivación.

Maslow confiaba en que las personas poseen una inclinación a desarrollar su potencial y buscar la auto - actualización.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

1. Necesidades fisiológicas: comida, bebida, protección, satisfacción sexual y otros requerimientos físicos.
2. Necesidad de seguridad: seguridad y protección de daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
3. Necesidades sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

4. Necesidad de estima: factores internos de estima como el respeto por sí mismo, autonomía y logro; y los factores externos de estima, como posición, reconocimiento y atención.
5. Necesidades de autorrealización: crecimiento, realizar nuestro potencial y autosatisfacción y el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Douglas McGregor (1906-1964): fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

En su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. ²

Premisas de la Teoría X y la Teoría Y.

Teoría X.

Los empleados generalmente sienten desagrado por el trabajo e intentarán evitarlo hasta donde les sea posible.

Los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas.

Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán una dirección formal cuando sea posible.

² Carlos López. Teorías X y Y de Douglas Mc.Gregor.<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>

La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo y demostrarán poca ambición.

Teoría Y.

Los empleados contemplan el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego.

Los empleados ejercerán auto dirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.

La persona promedio puede aprender a aceptar y hasta buscar la responsabilidad. (Robbins, *et al.* 1996, pp. 532,533).

1.4. Teóricos de las ciencias del comportamiento.

Se les llamó así al grupo de psicólogos y sociólogos que se basaron en el método científico para el estudio del comportamiento organizacional. Entre los personajes más importantes que conformaron este grupo podemos citar a: Fred Fiedler, Victor Vroom, Frederick Herzberg, David McClelland y Richard Hackman.

Siguiendo con Robbins-Coulter, entre las principales teorías de este grupo se citan:

1.4.1. Teoría Dual de Frederick Herzberg

En 1965 Herzberg publicó sus investigaciones conocidas como "Las motivaciones" y los factores "Higiénicos". La Teoría Dual propone dos niveles de necesidades: los factores higiénicos y los motivacionales.

- A. Factores Higiénicos o Salubres (Extrínsecos): se localizan en el ambiente que rodea a la empresa y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo, son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la

empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etc. Sostiene este autor que los factores Higiénicos, no causan insatisfacción al presentarse pero producen insatisfacción y son desmotivadores cuando no existen ó desaparecen. Por eso los llamó salubres; puesto que cuando existen sólo dan salud, pero esta no se aprecia hasta que se pierde.

- B. Motivadores (Intrínsecos al puesto):que incluyen realización, autorreconocimiento, iniciativa, responsabilidad, y el trabajo mismo. En cambio, los factores motivacionales dan satisfacción cuando existen, y cuando no, no causan satisfacción.

Herzberg establece que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción. Satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por ello se denomina teoría dual.

1.4.2. Teoría de David Mc Clelland

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo en los países industrializados se debía a factores culturales, entre las cuales destaca la ética. Mc Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano: el de realización, el de afiliación y el de poder.

1. Realización o Logro: la persona desea lograr sus metas aunque lo rechace el grupo.
2. Afiliación: están más interesados en establecer contactos cálidos.
3. Deseo de poder: las personas tratan de influir sobre los demás.

Entre las aportaciones principales de los teóricos de la administración basados en los recursos humanos se puede citar la teoría de la motivación del

ser humano, ya que ello contribuyó en gran medida al desarrollo de nuevos estilos de administración.

1.5. Enfoque cuantitativo.

Este enfoque en la Administración comprende la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora. Este enfoque también se ha llamado Investigación de Operaciones o Ciencia de la Administración. (Robbins, *et al.* 1996, p.50)

Características del Enfoque: este modelo administrativo centra su atención en seis bases:

1. Hincapié en el método científico.
2. Enfoque sistemático para la solución de problemas.
3. Construcción de modelos matemáticos.
4. Cuantificación y utilización de procedimientos matemáticos y estadísticos.
5. Uso de las computadoras.
6. Interés por los aspectos técnico-económicos más que por los psicosociales.

1.5.1. Investigación de Operaciones.

Es la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que pueden ser expresados mediante modelos matemáticos, a fin de solucionar a través de ecuaciones algebraicas, los problemas planteados.

Herramientas Matemáticas y de Investigación de Operaciones:

1. Programación Lineal

Permiten optimizar los recursos en operaciones de opciones múltiple. Una de sus aplicaciones es el método de camino crítico (MCC); ésta técnica es de

mayor aplicación sobre todo en proyectos nuevos, puesto que permite encontrar el tiempo mínimo para realizarlo (ruta crítica).

2. Teoría de Colas.

Es una herramienta valiosa para llegar a decisiones que requieren un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por pérdidas de espera, porque, al analizar "las colas" de espera, se pueden detectar costos muy grandes debido a deserciones, entre otras cosas. Sirven también para analizar cuellos de botella en la producción, e inclusive para programar el mantenimiento en una planta. Ejemplo: Las "unicolas" de los bancos, los parques de diversiones, la sala de espera del Doctor, etc.

3. Teoría de la Probabilidad.

Sirve para tomar una decisión entre varias alternativas de la solución, para comprender ésta teoría es necesario entender el concepto de toma de decisiones el cual se define a continuación: es el proceso de selección de una alternativa dentro de un conjunto de más de dos de éstas.

Para una correcta toma de decisiones se requiere conocer el riesgo de cada alternativa y la probabilidad de éxito. Esto no es fácil debido a que el administrador no cuenta con toda la información del medio ambiente por lo que muchas decisiones se toman con un alto grado de riesgo sin embargo podemos afirmar que las buenas decisiones no son producto del azar, sino de la buena y oportuna información y del conocimiento de la probabilidad, a fin de saber cuándo asumir un riesgo.

4. Econometría Administrativa.

Disciplina que se encarga de medir la economía o el estado de un macrosistema. Los administradores han recurrido a las matemáticas para estudiar el comportamiento de un mercado, en cuanto a precios, ingresos preferencias de consumo y canales de distribución adecuados; es decir, la

mercadotecnia o Investigación de mercados es una parte de lo que conocemos como econometría.³

La teoría de la administración con enfoque cuantitativo al hacer uso de herramientas para medir y planear los procesos, contribuyó a facilitar la toma de decisiones sobre las variables que afectan todo proceso productivo y el establecer la ruta crítica de los mismos ayudó a la prevención y establecimiento de planes de contingencia en caso de fallas.

1.6.Enfoque integrador.

En su teoría Robbins-Coulter expone este enfoque conformado por tres vertientes que son: enfoque de procesos, enfoque de sistemas y enfoque de contingencias.

1.6.1.El enfoque de Proceso.

Esta teoría dictada por el Profesor Harold Koontz en 1961, afirmaba que los enfoques de Recursos Humanos y Cuantitativo no eran equivalentes al campo de la Administración, sino herramientas para ser usadas por los gerentes, y un enfoque de Proceso podría comprender y sintetizar los diversos puntos de vista. Este enfoque se basa en las funciones: Planificación, organización, dirección y control.

Planificación: definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades.

Organización: determinar qué tareas hay que realizar, quién ha de llevarlas a cabo, cómo hay que agruparlas, quién es el jefe de quién y dónde deben tomarse las decisiones.

³ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/progresoadmvo/tema34_4.htm

Dirección: motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación más efectivos y resolver conflictos.

Controlar: observar las actividades para asegurarse de que cumplen como se planeó y corregir cualquier desviación importante. (Robbins, *et al.* 1996,p.9)

1.6.2.El enfoque de Sistemas.

Fue una teoría de la administración iniciada en la década de los 60, la cual contempla a la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, arregladas de manera que produzcan un todo unificado.

Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no están influidos por, y no interactúan con su entorno. En contraste un enfoque de sistemas abiertos reconoce la interacción dinámica del sistema con su entorno. (Robbins, *et al.*1996,p.52)

1.6.3.El enfoque de Contingencia.

En ocasiones es llamado enfoque situacional, se ha utilizado en años recientes para reemplazar los principios simplistas de la administración e integrar mucha de la teoría de la Administración.

Los primeros que contribuyeron a la administración, como Taylor, Fayol y Weber, nos dejaron principios de administración y organización que en términos generales se suponían que eran de aplicación universal. Sin embargo, investigaciones posteriores encontraron excepciones a muchos de sus principios.

Un enfoque de contingencia a la Administración es intuitivamente lógico, esto dado que las organizaciones son diversas (en tamaño, objetivos, tareas a realizar, etcétera).

Los investigadores de la administración han identificado más de cien variables diferentes pero han identificado cuatro variables de contingencia comunes.

VARIABLES DE CONTINGENCIA COMUNES (Robbins, *et al.* 1996, p.54):

1. Tamaño de la organización: El número de personas en una organización ejerce una gran influencia en lo que los gerentes hacen. Conforme el tamaño se incrementa, aumentan también los problemas de coordinación.

2. Tecnología de tareas rutinarias: Para que una organización alcance su propósito, utiliza la tecnología; es decir, inicia el proceso de transformar entradas en salidas. Las tecnologías de rutina requieren de estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de los requeridos por tecnologías personalizadas no rutinarias.

3. Incertidumbre del entorno: El grado de incertidumbre causado por los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales y económicos influyen en el proceso administrativo.

4. Diferencias individuales: Los individuos difieren en términos de su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la incertidumbre y expectativas. Éstas diferencias son importantes en especial cuando los gerentes seleccionan técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseño de puestos.

1.7.Administración por calidad total.

Teoría administrativa que es impulsada por las necesidades y expectativas del cliente; fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad siendo W. Edwards Deming el más destacado.

W.Edwards Deming: nació el 14 de octubre de 1900 en Sioux City, Iowa; y murió en 1993. Deming fue el pionero que ha ejercido la máxima influencia mundial en el manejo de la calidad. Es probable que su vida haya tenido que ver con su forma de pensar y actuar. Nació en el seno de una familia pobre, pasó los años de infancia vagando por Iowa y Wyoming en busca de un modus vivendi decoroso, para salir de la miseria. Estos años de penuria le dieron la experiencia para saber apreciar el valor de las cosas y a economizarlas. Trabajando como conserje en su adolescencia y juventud, ahorró para pagar sus estudios de ingeniería en la universidad de Wyoming. Posteriormente obtuvo un grado de maestría en matemáticas, otorgado por la universidad de Colorado, y un doctorado en física, de la universidad de Yale. Durante algún tiempo trabajó en la "Western Electric" en donde se dice que le causó una fuerte impresión el ver cómo se desperdiciaba todo tipo de materiales de uso en la planta. Para combatir esta práctica introdujo el análisis estadístico en la administración. Al final de la década de los años cuarenta, algunos líderes japoneses se dieron cuenta de la importancia de los trabajos de Deming para lograr la calidad y lo invitaron a visitarlos. Deming aceptó. La consecuencia de esta colaboración quedó demostrada cuando en 1980 la calidad de los productos japoneses era insuperable a nivel internacional mientras la de los productos americanos estaba al nivel en el que estuvieron los japoneses cuarenta años atrás.⁴

Las principales aportaciones de Deming son los siguientes catorce principios:

1. Mantener el firme propósito de mejorar los productos y servicios.

⁴ <http://cuhwww.upr.clu.edu/~clguve/Control%20de%20Calidad/Conferencia%206.doc>

2. Reconocer la necesidad del cambio hacia la calidad total y tratar de producirlo.
3. Eliminar la inspección como recurso para mejorar la calidad.
4. No otorgar contratos por su bajo costo.
5. Mejorar continuamente el sistema de producción y los servicios.
6. Instituir el entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. No usar el miedo como herramienta de superación.
9. No permitir barreras interdepartamentales.
10. Eliminar los "estribillos" sobre superación, devoción a la compañía, etc., que crean competencia interna.
11. Eliminar el tener que alcanzar metas pequeñas y la administración por objetivos a corto plazo.
12. Eliminar barreras que impidan el que los empleados disfruten sus logros y se enorgullezcan de ellos.
13. Instituir programas de educación.
14. Hacer que el funcionamiento de la empresa sea visto como un problema colectivo y que todos trabajen en resolverlo.

Las siete enfermedades mortales dictadas por Deming:⁵

1. Falta de constancia en la lucha por mejorar el producto.
2. Ceder ante las presiones de los inversionistas y tratar de mantenerlos contentos con ganancias a corto plazo.
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño.
4. Movilidad de la gerencia. Los gerentes que cambian de un puesto a otro, nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.

⁵ <http://www.gerenciasalud.com/art261.htm>

5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposible de conocer.
6. Pagar planes médicos excesivamente caros
7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

1.7.1.Principios de la administración por calidad total.

1. Enfoque centrado en el cliente. El cliente incluye no sólo a personas externas que adquieren los productos o servicios de la organización, sino clientes internos, que interactúan y sirven a otros dentro de la organización.
2. Preocupación por la mejora continua. La administración por calidad total es el compromiso de nunca estar satisfechos. "Muy bien" no es "suficiente". La calidad siempre puede mejorar.
3. Mejorar la calidad de todo lo que la organización hace. Esta administración emplea una definición muy amplia de la calidad, no sólo se relaciona con el producto final, sino con la forma en la que la organización maneja entregas, la rapidez con que responde una queja, con cuanta cortesía se contestan los teléfonos, etc.
4. Medición exacta. La administración por calidad total utiliza técnicas estadísticas para medir cada variable crítica en las operaciones de la organización. Estas son comparadas con estándares o marcas tipo para identificar problemas, investigarlos hasta sus raíces y eliminar sus causas.
5. Delegación de autoridad a los empleados. Esta administración incluye al personal de línea en el proceso de mejoras. Los equipos son ampliamente utilizados como vehículos de delegación de autoridad para encontrar y solucionar problemas. (Robbins, *et al.*1996, pp. 58,59).

1.8.Administración por objetivos (APO).

Sistema en el que los objetivos del desempeño específicos los determinan conjuntamente los subordinados y sus superiores, el avance hacia los objetivos se revisa periódicamente y se asignan recompensas con base en este progreso.

Este sistema incluye cuatro elementos comunes: metas específicas, toma de decisiones participativa, un período de tiempo explícito y retroalimentación del desempeño.

Pasos de un programa representativo de administración por objetivos.

1. Se formulan los objetivos y estrategias generales de la concesión.
2. los objetivos principales se asignan entre las unidades divisionales y de departamento.
3. Los gerentes de unidad en colaboración con sus superiores establecen objetivos específicos para sus unidades.
4. Los objetivos específicos se establecen en colaboración con todos los miembros del departamento.
5. Planes de acción que defina cómo se alcanzarán los objetivos, qué especifican y acuerdan gerentes y subordinados.
6. Los planes de acción se ponen en práctica.
7. El avance hacia los objetivos se revisa periódicamente y se proporciona retroalimentación.
8. El logro exitoso de los objetivos se refuerza por recompensas basadas en el desempeño. (Robbins, *et al.*1996, p.242).

1.9. Ventajas y desventajas de los modelos cerrados y flexibles de Administración.

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

Ante todo, debe advertirse que es imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo; y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Por consiguiente se trata de tendencias más o menos dirigidas hacia uno de éstos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

- El tamaño de la empresa. En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aún conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables.

- Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables, por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.⁶

- La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.

- La cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de control.

1.9.1. Modelo cerrado o centralizado de Administración.

Se caracteriza porque la actividad de decidir se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.

⁶ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema34_4.htm

- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

1.9.2. Ventajas y desventajas de los Modelos flexibles o descentralizados

Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque:⁷

- a) Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.
- b) Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehuyan la responsabilidad.
- c) Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.
- d) Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales.

Desventajas de la descentralización

- a) Falta de uniformidad en las decisiones.
- b) Insuficiente aprovechamiento de los especialistas.
- c) Falta de jefes capacitados.

Ventajas y desventajas del enfoque en las relaciones Humanas:

- Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta teoría.
- La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como la empresa, ya que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

Ventajas y desventajas del enfoque cuantitativo en la Administración:

Ventaja: En mi opinión, partiendo de la premisa de que lo que no se mide no se puede controlar, este enfoque permite contar con información cuantificada real sobre los procesos, lo que facilita la toma de decisiones.

Desventaja: Muchos gerentes no están familiarizados con las herramientas cuantitativas y por ello no lo aplican. (Robbins, *et al.*1996,p.50)

Ventajas y desventajas de la administración por Objetivos.⁸

Si bien la APO es en la actualidad un enfoque administrativo que se aplica ampliamente en todo el mundo, a veces se cuestiona su efectividad. A menudo se critica su errónea aplicación, pero otra razón es que la APO se aplica como una teoría mecánica que se centra en aspectos seleccionados del proceso administrativo sin integrarlos en un sistema.

Ventajas:

- Mejora la Administración
- Aclara la organización.

⁷ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema34_4.htm

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#ADMIN>

- Genera compromisos personales.
- Ayuda a desarrollar controles efectivos

Desventajas:.

- Algunas son inherentes al sistema; otras se deben a defectos en su aplicación:
- Fallas en la enseñanza de la filosofía de APO
- Fallas en ofrecer orientación a quienes se fijan las metas

El campo de la administración es tan extenso y son tantos los factores variables que influyen, que nos lleva a pensar en la gran necesidad que tenemos como administradores de estudiar y conocer a fondo las diferentes informaciones vertidas sobre el campo que cada uno de nosotros profesa.

Lo anterior aunado a la forma particular del mexicano, dotado de una creatividad que hay que aprovechar, pero también con la desventaja de contar con un ser que ha sido creado bajo una cultura de obtener el mejor provecho al menor esfuerzo, hace necesario desarrollar modelos de administración que sean adecuados a nuestra idiosincrasia y al momento histórico de democracia y globalización que vivimos en el mundo para lograr así el desarrollo y crecimiento de nuestro país, pero partiendo de contar con mejores personas, lo que redundará en un mejor clima organizacional.

CAPITULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SERVICIO.

En este capítulo se expondrá qué es el clima organizacional, así como las variables que lo conforman, su medición e influencia en el nivel de Servicio que una organización proporciona a sus clientes y, partiendo de la definición de servicio, mostrar sus características y el porqué es importante cuidarlo.

2.1.-¿Qué es el clima Organizacional?.

Una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. (Drucker,1994,p.54).

Al formular la teoría de las organizaciones, Drucker destaca tres aspectos principales comunes a las organizaciones:

En cuanto a los objetivos: Las organizaciones no viven para sí mismas; sólo son medios u órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social. El objetivo de la organización está fuera de ella, y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad.

En cuanto a la administración: Todas las grandes organizaciones son diferentes en sus objetivos y propósitos, pero son esencialmente semejantes en el área administrativa. Todas requieren una estructura determinada, de un lado, por la tarea y por sus demandas y, del otro lado por los "principios de administración" generales adecuados a la lógica de la situación.

1. En cuanto al desempeño individual: Es en este campo en donde hay menor diferencia entre las organizaciones; el desempeño individual indica la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones. Los individuos ejecutan, deciden y planean. Las organizaciones sólo actúan

en la medida en que sus administradores actúan.
(Chiavenato,1999,p.p.207-208)

Ahora bien la conjugación de los tres aspectos anteriores nos trae como consecuencia una cultura y clima organizacionales.

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el recurso, arraigo y permanencia del Humano. (Guedez, 1998, p. 57).

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por consecuencia es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima Organizacional en el que se concretan los objetivos.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan sus climas de trabajos propios; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales, las organizaciones tienen su propia identidad (Phegan, 1998, p. 1)

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son la fuerza que influye en su conducta. Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, estos investigadores definen el clima organizacional como " el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (Dessler,1993, p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts, quienes definieron el clima como " la opinión que el empleado se forma de la organización". (Dessler,1993.p.182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima se percibe por "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (Dessler,1993.p.182).

Water, representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como " las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (Dessler,1993.p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se concluye que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es apropiado señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- (a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización.

- (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

2.1.1.- MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.1.1.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización

evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y se ejerce la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional basándose en objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

- (a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- (b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- (c) Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- (d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- (e) Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- (f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- (g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- (h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuente con un punto de partida para determinar:

- (a) El ambiente que existe en cada categoría.
- (b) El que debe prevalecer.
- (c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

2.1.1.2.Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler,1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se concluye que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen

dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse es que el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.⁹

El clima organizacional, entendido como la forma en que el empleado percibe a la empresa, su relación y desempeño laboral y personal dentro de la misma, es un factor preponderante para el logro de los objetivos de una organización, por tanto, es indispensable que cada organización revise las variables causales, intermedias y finales que de acuerdo a los tiempos actuales ayuden a mejorarlo y; fijar un plan de seguimiento basado en la medición de aspectos como motivación del personal, estilos de liderazgo, evaluación del personal y toma de decisiones.

En la práctica, el clima organizacional en una organización es en ocasiones poco atendido; ya que en nuestro país existe la idea de que el personal se contrata para resolver situaciones y si el ambiente y políticas de la empresa no le agradan; hay muchas personas esperando una oportunidad para formar parte de la misma.

La falta de atención al clima organizacional es un fenómeno que afecta el desempeño y crecimiento tanto del individuo como de la propia organización y se puede ver reflejado en el servicio que una organización brinda tanto a sus clientes internos como externos.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#resumen> (Agosto-2005).
Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.

2.2.¿QUÉ ES EL SERVICIO Y SUS CARACTERÍSTICAS?

Sobre el servicio se encuentra una gran variedad de conceptos y enfoques, muchos de ellos partiendo de la actividad que se realiza, del campo donde se aplique o de la cultura de las personas donde se realiza; algunas definiciones son:

La palabra servicio viene del latín "servus" que significa esclavo; los esclavos eran personas que realizaban un trabajo físico hacia otros, a cambio de una cantidad de bienes que lo ayudaban a sostenerse y seguir trabajando (Plancarte,1997,p.6); Así también encontramos que servicio es transformar toda acción en algo útil en favor del cliente. (Garza,1996,p.9); una tercera definición nos dice que servicio: "Son todos los ofrecimientos de valor para la clientela de una Empresa, ya sea separado o incluido en un producto y que se pueden proporcionar antes, durante y después de la venta ". Se parte de la premisa que el producto es un conjunto de servicios que van a satisfacer las necesidades del consumidor.¹⁰

2.2.1.Características de los servicios.

Las características básicas del servicio, que los diferencia de los productos son:

1. No es repetible, es una experiencia (cada vez distinta). Sus resultados están asociados estrechamente al oferente y al consumidor, su calidad es altamente variable (momento, consumidor, oferente).
2. Perecedero: los servicios no pueden ser almacenados:
3. Una característica de los servicios es que, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, de que pueda ser almacenado para la

¹⁰ Rojas Medel Hector, Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa,<http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#SISTEMA>

venta o consumo futuro. Si no se adquiere y ocupa, cuando esta disponible, perece.

4. Protección: difícil que pueda ser protegido por patentes:
5. Son fácilmente copiados y de difícil protección por patentes. Por esta razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.
6. Subjetividad: su precio es individual, el servicio se apoya principalmente en el trabajo humano, y la satisfacción que se puede ofrecer al consumidor, son valorados subjetivamente por quién lo produce, y por el mercado.¹¹

Un mismo servicio recibido difiere dependiendo de la persona y/o de la organización que lo otorga. Esta diferencia estriba en el grado en que una persona cuente con los elementos que conforman lo que se denomina el lado humano del servicio, éstos son (Plancarte,1997,p.49):

1. Actitud
2. Deseo de servir.
3. Aprecio por el ser humano.
4. Orientación al logro.
5. Responsabilidad.
6. Conocimientos.
7. Determinación.
8. Dedicación.
9. Disciplina.
10. Orden.

2.2.2.Importancia del servicio.

Los tiempos actuales exigen que el Servicio sea cada día mejor, lo que conlleva a un continuo mejoramiento y capacitación de las personas que lo

¹¹ Rojas Medel Hector, Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa,<http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml#SISTEMA>

otorgan; pero también encontramos que el servicio es importante porque (Plancarte, 1997, p.2):

1. Cuesta 4 veces más ganar un nuevo cliente que conservar uno que ya se tiene.
2. Los beneficios por utilidades provienen de clientes satisfechos.
3. Si una organización no monitorea el nivel de satisfacción de los clientes, ésta se dará cuenta de su insatisfacción una vez que se hayan ido.
4. La gente hace en promedio más comentarios negativos que positivos de un servicio (en promedio es una proporción de 4 a 1).
5. El brindar ese algo más, en la idea de tratar de agradar al cliente, determinará la existencia o no de muchos negocios.
6. Un cliente satisfecho le dice en promedio a 9 personas más de su experiencia positiva.
7. Los servicio de calidad requieren personas de calidad.
8. En el servicio, el producto se vende y luego se fabrica; en la manufactura, el producto se fabrica y luego se vende.
9. Un cliente requiere en promedio de 12 experiencias positivas para olvidar una mala experiencia.

2.2.3.Servicio a clientes.

Actualmente gran número de empresas mexicanas están tomando conciencia de lo importante que es el brindar un excelente servicio y esto, lo podemos observar en las estructuras que ya incluyen direcciones y gerencias de Servicio a clientes, pero ¿qué es el servicio a clientes? (Plancarte,1997,p.21)

(a) Es un compromiso personal con el cliente para ayudarlo a satisfacer sus necesidades.

(b) Es atender las necesidades de los clientes para resolver sus problemas.

(c) Es enfocarse en las preocupaciones de cada persona como un individuo único.

(d) Es una identificación sistemática de las necesidades y preocupaciones para organizar un programa estructurado para cubrir esas necesidades.

(e) Es una estrategia para identificar y resolver los problemas de los clientes.

(f) Es enfocarse en aspectos críticos y generar constructivas alternativas de acción.

(g) Es la coordinación de programas, materiales, procedimientos y actividades para obtener resultados para el cliente.

(i) Es desarrollar e instalar un sistema racional, coherente, de servicio a clientes con maneras medibles para obtener el logro de las metas.

Siguiendo la cita de (Plancarte,1997,p.142): “Si se desea marcar una diferencia en el éxito de las compañías y en la calidad de vida que deben disfrutar las personas que en ella trabajan, es necesario prestar más atención al lado humano de los negocios.”

Se advierte una gran necesidad de crear conciencia entre los diferentes administradores, primero para convertirse en verdaderos líderes del Servicio y segundo en desarrollar las condiciones necesarias para que los miembros del equipo sean verdaderos prestadores del servicio en las áreas que cada uno atiende.

Para ofrecer servicios de calidad se requiere invertir constantemente en capacitar al personal que lo brinda y mantener con los clientes los medios de comunicación adecuados, para detectar nuevas necesidades y oportunidades del servicio.

CAPITULO III ANALISIS DE LA EMPRESA

En este capítulo se presenta la historia de la empresa, así como la información referente al Sistema de Gestión de Calidad que lleva a cabo, los modelos de Administración que se han implantado en las distintas administraciones, cómo se percibe el clima organizacional y la medición del servicio a clientes.

La información fue obtenida a través de entrevistas realizadas a los especialistas de diferentes áreas de la organización, experiencia vivida en la misma empresa y en su página de Internet.

3.1.Descripción e Historia.

Esta empresa nace en 1979 en el Estado de Querétaro, lugar estratégico por su cercanía al Distrito Federal mismo en que se encuentra el mayor número de clientes. La empresa nació cuando un grupo de visionarios industriales mexicanos se propuso satisfacer la demanda nacional de cartoncillo a través de la transformación de cartones y papeles reciclables, como son archivos, periódicos, revistas y cartón corrugado entre otros.

Este grupo asumió el reto y lograron arrancar lo que es hoy una de las principales industrias de transformación de papel de desperdicio.

Los primeros años de operación, fueron difíciles para la empresa según narran las personas que aún permanecen en la misma desde sus orígenes, quienes en encuesta personal proporcionaron los datos pidiendo permanecer en el anonimato. El permiso para la extracción del agua del subsuelo representó un grave problema, esto aunado a la falta de personal con experiencia, sin embargo estos obstáculos no frenaron el surgimiento de esta importante empresa líder en su ramo.

A principios de 1990, se realizaron importantes inversiones tecnológicas en las áreas de manufactura y tratamiento de aguas; obteniendo ventajas competitivas, además de preservar el medio ambiente, lo cual se tradujo en mayores niveles de bienestar para la sociedad, ya que el agua tratada y apta para riego agrícola se enviaba gratuitamente al ejido, teniendo el beneficio directo para los ejidatarios que ahora podían levantar dos cosechas anuales en lugar de una y el agua excedente se vertía al río en forma amigable con el medio ambiente.

En el mismo año de 1990, cambió su razón social y en 1994 pasó a formar parte de un importante grupo, estando su sede en la ciudad de Monterrey, N. L., habiendo contribuido en el crecimiento de esta empresa y de una de sus más importantes filiales, invirtiendo en tecnología de punta y en la capacitación y desarrollo del personal. (Vídeo de inducción de la compañía, 2005)

A partir de abril del 2001 forma parte del grupo editorial periodístico más grande de habla hispana y uno de los tres mayores grupos del mundo en este giro.

Ubicación.

La planta está localizada estratégicamente en el centro del país, con un óptimo acceso a las principales vías ferroviarias y carreteras. Además de esta planta, la empresa cuenta con oficinas en la ciudad de México, donde se realizan funciones de ventas y centros de distribución en las ciudades como México, Guadalajara y Monterrey.

Principales Clientes.

Los principales clientes son empresas litográficas y el 80% de ellas están localizadas en el territorio nacional. A continuación se mencionan algunas de las más importantes.

☞ Aluprint.

- ☞ Bell Paper Incorporated.
- ☞ Cartmont.
- ☞ Cartolito.
- ☞ Cartones y Estucados del Bajío.
- ☞ Corporación Nacional Gráfica.
- ☞ Fernández editores.
- ☞ Field Container de Querétaro.
- ☞ Imprenta Reyes Hermanos.
- ☞ Impresora Coyoacán.
- ☞ Impresos y Envases de Qro.
- ☞ National Paper Board.
- ☞ Offset Imprenta.
- ☞ Papel S.A.
- ☞ Plega-Envases de Occidente.

Mercado.

De acuerdo a las cifras y datos publicados por la Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y del Papel (CNICP, Memoria estadística, 2004,p.35), la empresa es líder nacional en la fabricación y venta de cartoncillo 100% reciclado, para empaque de bienes de consumo tales como:

- ☞ Alimentos: Knorr.
 - ☞ Cereales: Nestle, Kellogg's.
 - ☞ Galletas: Gamesa.
 - ☞ Licores: Casa Pedro Domecq.
 - ☞ Dulces: Adam's.
 - ☞ Electrodomésticos: Philips
 - ☞ Farmacéutica: Palmolive, Pond's
- Entre otros.

Se encarga de la compra, recolección, selección y empaque de fibras recicladas. Cuenta con 14 centros de recolección, localizados en las principales ciudades de la República Mexicana, como lo son Aguascalientes, Guadalajara, León, México, Monterrey, Morelia, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tampico, Tequisquiapan y Toluca.

Estos centros de recolección han permitido que la empresa en estudio reduzca sus importaciones de fibra minimizando la dependencia de proveedores externos y fortaleciendo su posición en el abastecimiento de fibras.

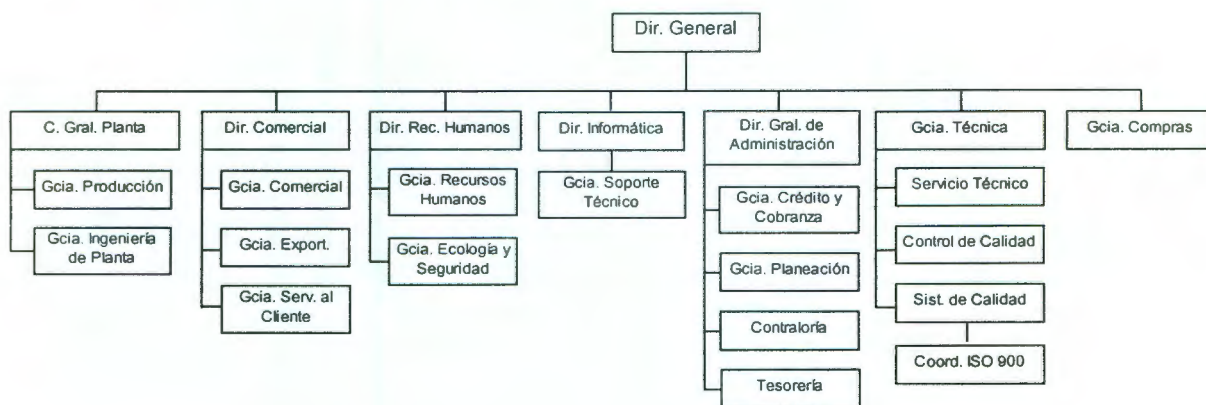
Filial B

Está ubicada en Dallas, Tx., y tiene la función de compra y supervisión de la calidad de la fibra importada.

Organigrama.

En el organigrama que se presenta a continuación solamente se muestran las áreas principales para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Figura 2 Organigrama de la Empresa¹².



¹² Manual de Gestión de Calidad ISO9001:2000

Es la única compañía exportadora en su género, con clientes en Estados Unidos, Centro y Sudamérica, a cuyos mercados se envían alrededor del 20% de la producción total. Actualmente tiene proyectos de exportación a Europa.

Con respecto al mercado nacional, cuenta con una participación alrededor del 50%.

Productos.

Los productos de esta empresa se diferencian entre ellos, principalmente, por dos características palpables a simple vista: el color del reverso que es café y la presencia de recubrimiento en la cara superior.

A continuación se resumen los principales productos:

- ☞ Estucado reverso café: Producido en base a fibras 100% recicladas y se utiliza principalmente para la producción de empaques de bienes de consumo masivo.
- ☞ Estucado reverso blanco: Se produce en base a fibras recicladas a excepción del reverso, en el que se utiliza celulosa. Es ideal para el empaque de productos diferenciados, como un sustituto de la cartulina SBS.
- ☞ Manila: Cartoncillo no-recubierto en sus líneas reverso café y reverso blanco, para empaque con impresión de baja definición, o bien, que no requiere impresión.

Capacidad

Hoy en día después de una serie de importantes inversiones en tecnología de punta para incrementar su capacidad productiva, esta empresa alcanza las 210,000 toneladas anuales, lo cual la ubica en una de las plantas más productivas de América.

Filiales – La empresa cuenta con dos filiales.

Filial A

3.1.1. Política de Calidad ¹³.

La política de calidad fue definida por el Presidente y Director General del grupo en el año 2002 y dice así.

“En nuestra empresa trabajamos con el objetivo principal de proporcionar productos y servicios que cumplan las expectativas de nuestros clientes, contando para ello con un proceso permanente de mejora continua, en la que la calidad de nuestros productos y servicios es preponderante.

Todos los integrantes de nuestra empresa estamos convencidos y comprometidos a participar plenamente para el logro de este objetivo estratégico, asumiendo la responsabilidad de aplicar prioritariamente y bajo cualquier circunstancia, un enfoque total de calidad hacia los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

La aplicación de principios prácticos con una orientación sistemática hacia la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes, es la base fundamental de nuestras operaciones y servicios para lograr y mantener relaciones de largo plazo.

La participación del personal a través de un involucramiento continuo en las actividades productivas y de servicio debe ser una parte natural de nuestro estilo de trabajo, por lo cual ponderamos cada una de sus aportaciones, dando como resultado el éxito de nuestra empresa y por ende de nuestro país”.

3.1.2. Valores

Los valores están declarados en la política de calidad de la empresa y expresan las directrices bajo las cuales realiza sus actividades (Política de calidad de la empresa, 2005):

¹³ Política de Calidad de la empresa en estudio, extraída de su *Manual de Gestión de Calidad ISO9001:2000*

- Trabajo en equipo promoviendo la participación de las personas que conformamos nuestra empresa, ya que de esto depende la calidad de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.
- Respeto al personal con quien interactuamos, a nuestros clientes y a nuestra propia empresa.
- Excelencia en el servicio a nuestros clientes internos y externos brindando nuestro mayor esfuerzo, atendiendo con eficiencia y oportunidad sus requerimientos.
- Respeto y cuidado de nuestro entorno natural, a través de la operación del proceso productivo en forma amigable con el medio ambiente.
- Integridad física de nuestro personal, enfatizando como prioridad el concepto que engloba la palabra seguridad.

3.1.3. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000

En junio de 2003, luego de un proceso de auditoria de la empresa certificadora "UL de México", la empresa obtuvo la certificación ISO 9001:2000 lo cual asegura que los trabajos y servicios en la producción de cartoncillo, cumplen con estándares de calidad desde el momento de hacer la producción hasta la venta a los clientes y su utilización.

Es importante mencionar que al iniciar el proceso de planeación para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2000) ya se contaba con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (ISO 9002:1994), por lo que existía una cultura de Calidad importante.

Aprovechando los conocimientos con los que la Organización se encontraba operando, se dio la pauta para planear el cambio, mejor conocido como “transición” de la versión de la Norma Internacional ISO 9002:1994 a la ISO 9001:2000. (Asociación Española de normalización y certificación, 2000)

El sistema de calidad ISO 9001 está sustentado en el cumplimiento de los diferentes puntos de la norma y ésta a su vez, en el manual de calidad, procedimientos e instrucciones de trabajo para cada área de la compañía. ISO 9001 proporciona los medios para que una compañía pueda establecer un sistema de calidad efectivo que cumpla con las necesidades de sus clientes. Las normas ISO 9000 son modelos para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la misma.

3.1.4. Objetivos de Calidad de la Empresa.

La empresa cuenta con Objetivos de Calidad, los cuales están declarados dentro de la responsabilidad de la Dirección y a la letra dice:

La Alta Dirección a través de las revisiones del sistema de calidad, se asegura que los objetivos de calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir con los requisitos del producto, sean establecidos y cumplidos.

Los objetivos son:

1. Implantar en el personal una cultura de calidad orientada a la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.
2. Mantener las eficacias de calidad y productividad en el proceso productivo, ofreciendo productos de alto valor agregado en los procesos de uso y transformación de los clientes.
3. Implementar y mantener un proceso de mejora continua en las actividades productivas y de servicio, cuidando el medio ambiente y la integridad física del personal.

A partir de lo anterior, podemos concluir que esta empresa es una de las más importantes del país, la cual está ubicada estratégicamente en el Estado de Querétaro. Actualmente cuenta con la preferencia de los más grandes impresores en México.

3.2. Análisis de los Modelos de Administración de la Empresa.

3.2.1. Descripción de las Administraciones.

Desde su creación en 1979 a la fecha, la empresa ha pertenecido a tres grandes grupos industriales, los cuales para efecto de identidad los llamaremos por orden de aparición:

- a) Grupo Chihuahua, fundador y dueño de la empresa de 1979 a 1994.
- b) Grupo Pulsar, dueño de 1994 a 2001.
- c) Grupo Editorial México, del 2001 a la fecha.

Para realizar el análisis se describirá el tipo de administración de los diferentes grupos propietarios y en cada etapa se planteará como se percibía el clima organizacional y cuál era el enfoque o compromiso que se daba al servicio.

a) Administración de 1979 a 1994 Grupo Chihuahua.

El grupo Chihuahua, al fundar esta empresa ya tenía gran experiencia en la administración y estructuración de empresas, pues contaba con un corporativo y un grupo de empresas transformadoras, muchas de ellas dedicadas al aprovechamiento y transformación de los recursos forestales. De tal forma que al dar inicio a su nueva empresa, implantó la estructura y modelo de administración de la empresa que más se asemejaba en cuanto al proceso de fabricación, esto es la estructura de una empresa productora de celulosa.

No sólo implantó la estructura y administración sino que promovió al personal más calificado de sus empresas localizadas en Chihuahua, para formar parte de la nueva estructura en el estado de Querétaro. Esta acción trajo consigo una rápida implantación del modelo de *Administración por objetivos*, mismo que el grupo seguía en la mayoría de sus filiales, bajo la supervisión del Corporativo.

Los objetivos se fijaban entre el Jefe inmediato superior y el subordinado y así se seguía en la estructura hasta llegar al personal que sólo desarrollaba actividades de tipo administrativo y como tal, se le fijaban objetivos subjetivos que incluían las habilidades y actitudes; mientras que los puestos o funciones que tenían personal a su cargo se les fijaban objetivos mensurables sobre el resultado obtenido. La ponderación se hacía fijando un peso de 70 puntos a logros y la parte de habilidades y actitudes constituían el 30% restante.

Es importante remarcar, que dada la situación económica que vivía nuestro país, durante la década de los ochenta se registraron grandes índices de inflación, así como múltiples devaluaciones, las cuales repercutían en los movimientos que las empresas realizaban para ajustar los sueldos y salarios de su personal a los nuevos indicadores; razón por la cual se llegaron a registrar hasta tres movimientos de sueldos de un trabajador en un lapso de 12 meses.

El hecho anterior se aprovechaba en el grupo Chihuahua para fijar objetivos, mismos que eran revisados cada seis meses y dependiendo del cumplimiento que se lograba, se obtenía un menor a mayor porcentaje de incremento.

Existían cuatro clasificaciones para el nivel de cumplimiento de objetivos: excelente, sobresaliente, bueno y regular.

Tabla No.1 Clasificación por logro de objetivos¹⁴.

% Nivel de cumplimiento logrado	Clasificación
95 a 100	Excelente
85 a 94	Sobresaliente
75 a 84	Bueno
65 a 74	Regular

Como premio al logro, la recompensa consistía en dictar diferentes porcentajes de ajuste salarial para cada nivel de cumplimiento; con diferencias de 3 a 5 puntos entre ellos.

Los constantes cambios que se vivían en la empresa, aunados a los cambios económicos que el país propiciaba; repercutían para que la Administración por objetivos se llevara de una manera efectiva. Dado que los objetivos de las diferentes áreas o departamentos, no siempre estaban vinculados entre sí, esto creaba un antagonismo que saltaba en la mínima oportunidad.

Cada zona del país y su población tienen sus propias características y, no porque mucho del personal de mando tuviera experiencia para manejar gente en Chihuahua, se iba a cumplir el resultado con la misma técnica al hacer equipo con la gente de la zona centro.

La gran rotación que se registraba con el personal operativo, ya que entraban 10 y se quedaban 7; creaba una efervescencia mayúscula al interior de la empresa; el área de Recursos Humanos vivía en constante presión para proveer al personal requerido, salía a las poblaciones cercanas a contratar al que quisiera trabajar sin importar si sabía leer y escribir, mucho menos si tenía experiencia en el ramo y, los líderes departamentales se llegaban a declarar impotentes para lograr retener a sus integrantes, quienes simple y llanamente sólo dejaban de asistir a trabajar porque había iniciado el ciclo de siembra de

¹⁴ Archivo Muerto clasificado de la compañía en estudio.

sus cultivos ó porque daba inicio la feria de su pueblo. Esto generaba que las jornadas de trabajo se llegaran a registrar hasta de 32 horas seguidas para el personal que rolaba turno. En consecuencia el clima organizacional era de gran tensión y se practicaba mucho juego sucio al acomodar las condiciones de proceso que favorecieran al equipo en turno sin consideración para la tripulación que les relevaba. Todo esto traía una repercusión directa en el nivel de Servicio tanto al interior como al exterior de la organización, observando este efecto hacia el interior en un retraso para acatar las órdenes de trabajo que se solicitaban por las diferentes áreas y hacia el exterior en la entrega tardía que se hacía de las órdenes de compra emitidas por los clientes.

En 1984 se registró el primer reparto de utilidades entre todo el personal y esto marcó un gran cambio en el clima organizacional de la empresa, la Dirección General en turno, hizo mucho uso de esta ventaja para estimular al personal, todo estaba dirigido a mejorar el nuevo número obtenido: (6,666 Toneladas netas por mes); se dictó entonces el lema: *"El récord de hoy es el estándar de mañana"*

A partir de 1984, los récords fueron rotos uno tras otro y el Grupo Chihuahua respondía con la gente otorgando utilidades año tras año. Los índices de rotación de personal se redujeron a cifras mínimas, el liderazgo entre las diferentes funciones se ejercía con mayor firmeza, pues ahora había un nuevo beneficio otorgado por el que bien valía la pena mejorar todo el proceso.

La Dirección General encabezó muchas reuniones con los clientes enfatizando qué hacer para que ellos crecieran su producción y consumo. Se registraron grandes crecimientos del grupo de clientes especiales y la tendencia de crecimiento del mercado indicaba la insuficiencia en el abasto de cartoncillo a corto plazo. La Dirección General planteó la necesidad de crecimiento de la empresa y con soporte de estudios de mercado, convenció al grupo para invertir en la reingeniería de la planta para llevarla a producir 150,000 toneladas año.

La reingeniería de un proceso implica mayor capacitación y como tal la Dirección General planteó un plan general de capacitación, que partía de la alfabetización de aquellos miembros que aún no sabían leer y escribir hasta los nuevos conceptos de calidad total que apenas se iniciaban en la compañía.

Los años 80 y principios de los 90 fueron en nuestro país años de fronteras cerradas y mercados protegidos, lo cual generaba que la gran demanda de productos fuera abastecida por los productores nacionales, y pocos consumidores ejercían el derecho de importar sus materias primas por los altos aranceles que ello implicaba; estas condiciones favorecían a los productores nacionales, ya que los requerimientos en cuanto a condiciones de Servicio eran precarios por la gran demanda existente. Sin embargo había clientes que iban a la vanguardia en impresión y reclamaban mejores condiciones tanto en la calidad del producto como en el Servicio otorgado.

El área comercial atendía por medio de ejecutivos designados para cada zona, tanto las ventas como las reclamaciones de clientes, mismas que se recibían telefónicamente como preliminares y posteriormente el ejecutivo asistía personalmente a visitar al cliente. Se hacía uso de un sistema de valija para hacer llegar tanto nuevos pedidos como reclamaciones a la planta; dados los sistemas utilizados los tiempos de respuesta a las necesidades del cliente eran lentos, lo cual propició la creación de una nueva función "Superintendente de Servicio Técnico", cuya actividad era atender exclusivamente las quejas del cliente.

En las reuniones mensuales de revisión de resultados por la alta Dirección, se analizaban las distintas reclamaciones y las acciones a seguir.

A raíz de un disparo en las reclamaciones de los clientes suscitadas en 1992 los conceptos de "Calidad Total" hicieron eco en la compañía, se contrató una firma externa para estudiar las causas que propiciaban el reclamo central de

los clientes “entregas tardías e incompletas”. Resultado de este estudio hubo un cambio en la estructura de la empresa: se sacó la programación de producción de la gerencia de producción y se ubicó en la gerencia de distribución. Este cambio favoreció el servicio al dictar curvas de producción más congruentes con los tiempos de entrega aunque implicaba una mayor dificultad para el área productiva, al no poder manipular la producción de cartoncillo en calibres más productivos.

En 1994 a causa de serios problemas económicos del Grupo con su planta productora de Celulosa, se decidió vender la empresa estrella del grupo, lo que originó un cambio de administración.

b) Administración de 1994 a 2001 Grupo Pulsar.

Este grupo industrial, cuyo giro principal es el sector agrícola con desarrollo de semillas mejoradas, al adquirir la nueva empresa, también contaba con la industrialización de sus cultivos de tabaco incluyendo la impresión del empaque utilizando cartoncillo recubierto, de ahí que fuese una acertada estrategia competitiva adquirir la planta líder en el ámbito nacional en la fabricación de cartoncillo recubierto, misma que era el proveedor principal de su empresa fabricante del envase para cigarros.

En sus inicios, el grupo Pulsar realizó pequeños cambios en la estructura de la organización. Al ingresar a la compañía a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores, creó la Dirección de Planeación Estratégica, misma que estaba a cargo de establecer y administrar el presupuesto, mantener informado de los resultados de la compañía tanto al personal gerencia y direcciones como a los inversionistas; también se encargaba del desarrollo de un equipo de ejecutivos que se contrataban como aprendices de gerentes. Dichos aprendices sustituían algún ejecutivo que renunciaba o llegaba a fallecer.

Se mantuvo el mismo modelo de “*Administración por Objetivos*” implantado por el Grupo Chihuahua, con la variante que para fijar los nuevos objetivos generales se iniciaba estructurando una matriz FODA¹⁵ de la compañía y así sucesivamente en cada una de las áreas. Los objetivos se desplegaban haciendo hincapié en la correlación existente entre las diferentes áreas para el cumplimiento de los mismos.

Considerando que todo cambio crea en las personas un cierto grado de incertidumbre, el cambio de dueños creó en el personal de esta organización un estado de desconfianza, se rumoraban posibles cambios en la Alta dirección y gerencias, así como que el Grupo no acostumbraba el reparto de utilidades, lo cual era preocupante para todos. Bajo dichas condiciones el clima organizacional dentro de la organización se turnaba negativo, esto en virtud de que el personal actuaba receloso hasta de viejos compañeros y la información no fluía como debiera, se hablaba incluso de varios ejecutivos que ya estaban buscando trabajo en otras compañías y todo ello sin ningún fundamento válido.

Para enero de 1995, habiendo pasado la devaluación de diciembre 94, conocida como “el error de diciembre”, según recuerdo, el clima organizacional empeoró, pues los resultados de la compañía se mostraban a la baja y ahora el mercado se comportaba con muchos altibajos, lo que ocasionó un incremento de 6,000 toneladas en los inventarios de producto terminado de la empresa. Para apaciguar la especulación vertida a lo largo de la compañía, el Director de la División Empaques a la cual pertenecía la empresa, anunció en reuniones grupales realizadas con los miembros de las diferentes áreas:

1. Que la Dirección General en turno se mantendría al frente de la empresa.
2. Que no habría movimientos de personal, por el contrario se crearían nuevos centros de acopio de materias primas en territorio nacional y

¹⁵ Análisis que establece las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una persona u organización.

además, que a pesar de la crisis económica ocurrida, la compañía otorgaría utilidades, lo cual se cumplió.

Este hecho reafirmó el liderazgo del Director General y creó confianza en todo el personal hacia la nueva Administración. El Director de División junto con la Dirección General participaban activamente en las reuniones mensuales de revisión de resultados e intercambiaban ideas con las diferentes funciones de la organización en la búsqueda de mejoras para la empresa.

Un estudio realizado en 1997 sobre el nivel de servicio y calidad del producto entregado a los clientes, el cual fue realizado por un consultor externo; mostró en su resultado obtenido por medio de encuestas aplicadas sobre una muestra determinada (ver resultados en Anexos No.1), que la compañía se percibía con una muy baja atención sobre las quejas de clientes, un número reducido de visitas realizadas por los ejecutivos y graves problemas con el sistema de telefonía para comunicación con la planta. Como respuesta a las necesidades no cubiertas de los clientes y habiendo analizado la información que el estudio aportó, la Dirección realizó las siguientes acciones:

Primero se informó el resultado del estudio a los miembros de las áreas involucradas, solicitando a cada área un plan de acción para mejoras.

Segundo se creó la Dirección de Servicio a clientes y Logística.

En sus inicios, la Dirección de Servicio a Clientes estaba conformada por dos Gerencias: la Gerencia de Servicio a Clientes y la Gerencia de Logística, pero a consecuencia de que el área de Acabado del cartoncillo seguía mostrando atrasos en el cumplimiento de los tiempos de entrega de los pedidos, esto suscitado por el fuerte enfoque que dicha área tenía sobre la producción versus un bajo enfoque en el cumplimiento de tiempos de entrega; se generó

otro cambio en la estructura, integrando la Superintendencia de Acabados a la Dirección de Servicio a Clientes y Logística.

Se conformó así un gran equipo de trabajo en la nueva estructura, teniendo como Misión desarrollar los sistemas e implementar las acciones necesarias para mejorar el nivel del servicio a clientes.

El grupo Pulsar creía en la capacitación del personal y en esta empresa se invertía un promedio de \$200,000.00¹⁶ mensuales en cursos. Así, lo primero que se dictó para el grupo de trabajo fue enviarlo a cursos y Diplomados sobre Servicio a clientes.

Para reforzar la relación del área comercial con los clientes, se envió a los ejecutivos de ventas a capacitar: primero a conocer más sobre el producto que vendían y segundo a aprender sobre técnicas de impresión y variables que la afectan, definiendo así un nuevo concepto de venta por ventas técnicas. El objetivo de este plan fue contar con personal más capacitado, que no sólo realizara la venta, sino también pudiera resolver los problemas que los diferentes clientes reportaban.

A lo largo de la organización se realizó una detección de necesidades de capacitación y se envió personal a estudiar fuera de planta los cursos necesarios. A la par se conformaron grupos internos para reforzar con clases particulares el nivel de inglés del personal que lo requería por sus funciones o planes de desarrollo. Se inició el Plan de capacitación hacia todo el personal operativo denominado "Plataforma educativa básica", este incluía desde la filosofía del grupo hasta los nuevos conceptos de Servicio a clientes, sistemas de calidad ISO y Herramientas para la Mejora Continua.

¹⁶ Datos estadísticos del manual de capacitación de la compañía en estudio.

Como resultado del plan implementado el clima organizacional mejoró y en consecuencia la relación entre clientes internos y externos se vio favorecida con un mejor nivel de cumplimiento.

Paulatinamente los objetivos dictados eran alcanzados y se fijaban nuevos retos. Los niveles de eficiencia global de planta pasaron de 88% registrados en 1995 a 98% para el año 2000.

En cuanto a los indicadores de servicio, se implementaron los sistemas de software para poder registrar una medición partiendo de una clasificación de clientes sobre la base de análisis de Pareto donde el 20% de los clientes representan el 80% de las ventas; para lo cual el grupo de clientes más importantes se clasificó como grupo especial y después de ahí la clasificación dependía del volumen comprado y liquidez del cliente; así se muestra en la siguiente tabla la clasificación con la cual se inició la medición y control del nivel de servicio brindado.

Tabla No. (2) Indicadores de Servicio logrados en 1997¹⁷

INDICADORES DE SERVICIO - 1997

Clientes

Nacionales	Obj-1°S	Feb-97	Abr-97	Jun-97	Obj-2°S	Ago-97	Oct-97	Dic-97	Promedio
Grupo Especial	80	83	89	59	90	68	78	85	75
Grupo 1 (>100T)	80	82	76	56	90	43	63	93	65
Grupo 2 (>50T)	75	61	81	47	85	50	65	90	69
Grupo 3 (>25T)	75	93	90	47	85	44	68	89	70
Grupo 4 (Resto)	75	28	67	50	85	44	62	85	62
Grupo 5 (Crédito)		66	89	38		35	48	85	56

Clientes

Exportación	Obj-1°S	Feb-97	Abr-97	Jun-97	Obj-2°S	Ago-97	Oct-97	Dic-97	Promedio
Grupo 1 - Export	80	71	95	59	90	75	70	100	78
Grupo 2 - Export	80	82	83	69	90	62	90	94	81

¹⁷ Archivo muerto de la empresa, Dir. Serv. a clientes, año 1997.

Con el correr de los años, los objetivos se fueron ajustando a nuevos números y el Grupo Pulsar correspondía destinando capital para invertir en mantener a la planta a la vanguardia en la tecnología para fabricar cartoncillo y con el personal otorgando utilidades y promoviendo el crecimiento de los mismos. Para el año 2001 los resultados obtenidos por la organización tanto en eficiencia como Servicio durante el año anterior fueron muy satisfactorios, sin embargo ese mismo año, se dio la crisis en el ámbito mundial sobre las semillas llamadas transgénicas, con ello las acciones que cotizaban en la bolsa de Nueva York de la Filial del grupo dedicada al desarrollo de semillas mejoradas genéticamente se derrumbaron y; el grupo decidió vender la última empresa que le quedaba de la división empaques.

Tabla No. (3) Indicadores de Servicio con los cuales el Grupo Pulsar dejó a la compañía en el año 2001¹⁸.

INDICADORES DE SERVICIO - 2001

Clientes Nacionales	Objetivo	Feb-01	Abr-01	Jun-01	Ago-01	Oct-01	Dic-01	Promedio
Grupo Especial	93	97	94	93	81	91	96	92
Grupo 1 (>100T)	93	94	95	91	80	91	97	92
Grupo 2 (>50T)	90	94	92	95	87	90	96	92
Grupo 3 (>25T)	90	98	96	99	82	94	100	94
Grupo 4 (Resto)	88	99	97	90	91	97	100	94
Grupo 5 (Crédito)		75	83	64	61	81	91	73

Clientes Exportación	Objetivo	Feb-01	Abr-01	Jun-01	Ago-01	Oct-01	Dic-01	Promedio
Grupo 1 - Export	93	94	95	95	93	97	97	96
Grupo 2 - Export	90	96	93	95	89	94	100	93

c). Administración del 2001 a la fecha Grupo Editorial México.

Este grupo industrial tiene como giro principal el ramo periodístico, con gran dominio de cobertura en el ámbito nacional. Como tal, la Administración de

¹⁸ Archivo muerto de la empresa, Dir. Serv. a clientes, año 2001.

sus negocios siempre ha sido influenciada por el ambiente político y su relación con el grupo en el poder.

El grupo en cuestión, adquirió una empresa con un liderazgo fuerte en el mercado nacional (50% de participación en la cobertura nacional) y con tecnología a la vanguardia en la fabricación de cartoncillo recubierto, con una estructura definida bajo el esquema de empresa que cotiza en bolsa, con certificación bajo la norma ISO-9002 versión 1994, certificada como empresa limpia y segura, certificada como empresa con tratamiento de agua amigable con el medio ambiente, premio estatal 2000 de empresa altamente exportadora, triunfos logrados bajo la administración anterior.

El nuevo cambio de administración creó un estado de incertidumbre a lo largo de la estructura y más al presenciar las formas ásperas de comunicación verbal y los sistemas de seguridad que usaba el nuevo dueño en sus visitas a la compañía.

El nuevo propietario decidió sacar a la compañía de cotizar en la bolsa mexicana de valores (primera justificante para reducir la estructura), creó un Director General Adjunto a la Presidencia y Dirección General, estrategia para presionar al Director General a retirarse sin goce de cobro por antigüedad (hecho que se logró a tres meses de adquirida), centralizó la emisión de pagos a su corporativo en la ciudad de México, acción que alargaba los tiempos de pagos convenidos con anterioridad con proveedores y que implicaba un cambio administrativo hacia el interior de la compañía.

Se dictaron por escrito las nuevas políticas que regían en la compañía y aún cuando la Presidencia y Dirección General no asiste o no está ubicada en la Planta productiva, todas las negociaciones tanto con proveedores como con clientes recaen en él. Esto ha generado que la toma de decisiones sea lenta y

3.2.2. Clima Organizacional en la Empresa Analizada.

Los cambios vividos durante las diferentes administraciones tuvieron su efecto positivo y negativo sobre el Clima Organizacional de la compañía, pero en los dos primeros grupos propietarios, dicho efecto fue paulatinamente reduciéndose, mientras que bajo la administración actual, el efecto negativo ha ido de menos a más.

Confrontando los requisitos que la norma ISO-9001 versión 2000, bajo la cual la empresa está certificada, mismos que se citan en su cláusula 6.4 Ambiente de trabajo, y que dice¹⁹:

La dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

- Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.
- Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección y ergonomía.
- La ubicación del lugar de trabajo.
- Interacción social.
- Instalaciones para el personal de la organización, calor, humedad, luz, flujo de aire.
- Higiene, limpieza, ruido vibraciones y contaminación.

¹⁹ (Asociación Española de normalización y certificación, 2000,p.29)

Contrariamente a lo que la norma pide, la Administración actual aplica casi al pie de la letra las 10 reglas dictadas por Suzanne Dibble sobre como perder a sus empleados valiosos y que dice así:

REGLAS PARA PERDER A SUS EMPLEADOS VALIOSOS (resumida)²⁰

Nada más difícil que retener al talento que hace que una organización sea exitosa. Ahora bien, si usted es uno de esos jefes autoritarios que no quiere rodearse de gente valiosa e inteligente, aplique la serie de diez reglas para perder de manera efectiva a los empleados que desea conservar:

1. Asegúrese de que todos los empleados estén en la oficina todos los días de 8:30 a 6:30. Éste es el horario en que abrimos. No hay razón para entrar después y quedarnos más tarde.
2. No tome decisiones. Pídale a su personal de asesoría que le dé más y más información. Cuanto más tiempo demore en tomar una decisión, más información tendrá. Además, tal vez el problema desaparezca o alguien más tenga la oportunidad de manejarlo.
3. Decida dar a sus empleados un sueldo que esté en la media del mercado. Realice una encuesta entre empresas similares. Cuando los resultados muestren que está un poco arriba del mercado, anuncie que no habrá incrementos este año.
4. Pida a varios que trabajen en el mismo proyecto de manera independiente.
5. Propicie que compitan entre sí. Cuando se den cuenta de que todos están tratando de obtener el mismo material por la misma razón y vengan a quejarse con usted, dígalos que sólo los estaba probando.

²⁰ Suzanne Dibble, "Conserve a sus empleados valiosos", (www.intermanagers.com.mx/archivo/gerencia)

6. Reduzca las prestaciones de manera repentina. Es una excelente forma de ahorrar dinero.
7. No diga a los empleados cómo se están desempeñando. Después de todo, usted todavía está trabajando en las expectativas de su desempeño. Apenas empieza el segundo trimestre.
8. Lea que muchas de las organizaciones que aparecen en lista más reciente de los mejores lugares donde trabajar ofrecen 40 horas o más de capacitación a todos los empleados. Anuncie una "iniciativa de capacitación" que ofrezca 16 horas más de capacitación para todos. Cuando vea el costo de su propuesta, deséchela y despida al gerente de capacitación.
9. Establezca un plan de incentivos anuales con nueve metas. La recompensa, si cumplen todas las metas, es 5% del salario. Tómese los primeros seis meses del año para determinar cómo medirá el avance. Haga el primer informe del avance al final del tercer trimestre. Dígalos a todos: "Estamos atrasados en siete de las metas sin ninguna posibilidad de alcanzarlas".
10. No dé a conocer el plan global de negocios. Deje que cada empleado trabaje por su cuenta sin saber cómo se integran todas las partes. Si usted es el único que tiene la imagen completa, entonces usted es indispensable y ellos no.

Lo anterior tiene como fundamento las acciones tomadas por la Administración desde sus inicios:

Reducción de la estructura tanto a nivel administrativo como operativo. (de 500 a 450 miembros), lo cual si bien fue sana medida para algunas funciones, hubo áreas que fueron podadas sin consideración.

Eliminación de prestaciones otorgadas por el grupo anterior extras a las que cita la ley (Gastos médicos, seguro de vida).

Reducción de sueldos utilizando la estrategia de nivelaciones al sueldo por abajo de índices de inflación, además de aplicarlos a un tiempo más largo del periodo medido.

Creación en el año 2003 de una compañía encargada de la comercialización de los productos cuya meta final fue la eliminación de utilidades de las empresas productoras.

El no invertir en capacitación del personal, por considerarlo un gasto.

El no renovar equipos de transporte vitales para el Servicio de entrega de productos.

Reducir al mínimo indispensable la inversión en sistemas de comunicación y equipo de cómputo, situación que afecta la relación de clientes internos y externos.

Las condiciones existentes generan mucha inconformidad y desaliento con el personal en general y, con ello el clima organizacional se torna insano. Esto se puede apreciar en los siguientes hechos:

- Bajo las administraciones anteriores sólo se registró un cambio de Director Comercial, mientras que en la administración actual es el cuarto Director Comercial en turno.
- En la Dirección de Coordinación General de planta es la tercera persona que ocupa el puesto.
- La Dirección de informática vive el segundo cambio de director y varias renunciadas de analistas de sistemas.

- La Gerencia de Ingeniería de Planta está vacante por segunda renuncia del titular.
- La Gerencia de Servicio a Clientes vive un segundo cambio de titular.
- La gerencia de compras vive su segundo cambio por renuncia.
- Los eventos sociales o deportivos que se organizan son poco concurridos y aplaudidos.

En consecuencia de todo lo anterior existe una caída en los niveles de servicio hacia el interior y exterior de la compañía.

3.2.3. Percepción del Servicio a Clientes.

Cierto es de acuerdo a la experiencia, que lo más importante para brindar un excelente servicio estriba en la actitud y capacitación de la persona que lo ofrece; pero hay elementos indispensables (como infraestructura, sistemas, equipos, medios, etc.) que las personas requieren para que su labor se vea fortalecida.

Cuando un administrador o Líder declara objetivos y valores pero en sus acciones no hay congruencia con lo declarado, el personal que le sigue si es profesional seguirá haciendo su mejor esfuerzo hasta que encuentre otra opción que satisfaga sus necesidades, pero si el personal que el líder dirige no es profesional y ético, aprovechará las condiciones para justificar su actuar e incumplimiento.

Así en la compañía en estudio, los mensajes que envían los hechos de la Alta Dirección, son de confusión y en cierta forma de apatía hacia el servicio.

El año 2004 fue particularmente bueno para la venta del cartoncillo, hecho que se vio favorecido por un incremento en el consumo del mercado

Norteamericano y un efecto de incremento en el precio. Bajo un mercado muy demandado en consumo de cartoncillo, la Presidencia hacía compromisos de entrega por igual con todos los clientes y al momento de llegar a los tiempos de entrega y no pudiendo cumplir con todos, se revertían los reclamos de los clientes, siendo los más pequeños los que más se castigaban.

En este mismo año, se aplicó la estrategia de fortalecer a los grandes distribuidores, esto se efectuó negociando descuentos preferenciales por aumento del volumen de consumo mensual; con ello los clientes pequeños no podían competir y tuvieron que recurrir a comprar al gran distribuidor; hecho que marcó una pésima imagen de servicio para los clientes que habían estado con la empresa desde sus orígenes. Esta acción trajo como consecuencia inmediata una reducción en la cartera de clientes en un 17% pasando de 150 a 125 clientes activos.

Los indicadores del servicio aún cuando la cartera de clientes se redujo no se incrementó, lo cual se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla No.4 Indicadores del Servicio registrados en el año 2004²¹.

INDICADORES DE SERVICIO - 2004

Clientes Nacionales	Objetivo	Feb-04	Abr-04	Jun-04	Ago-04	Oct-04	Dic-04	Promedio
Grupo Especial	92	91	90	91	92	92	90	91
Grupo 1 (>100T)	92	88	89	91	92	90	91	90
Grupo 2 (>50T)	90	92	94	94	88	92	90	92
Grupo 3 (>25T)	90	88	90	91	92	92	89	91
Grupo 4 (Resto)	88	89	85	88	90	88	89	88
Grupo 5 (Crédito)		66	85	58	80	78	72	73
Clientes Exportación								
Grupo 1 - Export	93	97	100	97	98	95	97	97
Grupo 2 - Export	90	92	97	94	94	95	93	95

²¹ Archivo 2004 del área de servicio a clientes (empresa en estudio).

3.3.RESULTADOS

En el análisis de las administraciones encontramos que un estilo de administración por objetivos generó mejores resultados tanto para los accionistas como para empleados y trabajadores de la empresa y en consecuencia se vio reflejado a través de los años en un mejor Clima organizacional que fomentaba el crecimiento integral de las personas; esto como una estrategia para fortalecer el Servicio a clientes externos y lograr la permanencia de la compañía en el mercado; mientras que una administración centralizada y sin presencia en el interior de la compañía ha generado dividendos para el accionista pero ha creado un clima organizacional desfavorable para el desarrollo de sus miembros, lo cual se constata al observar la rotación de personal que se presenta como problema nuevo tanto en áreas administrativas como operativas de la organización. Así mismo existe un estado de apatía entre la fuerza laboral generada por las indecisiones de la Alta Dirección sobre los múltiples problemas que aquejan a la compañía.

En cuanto al Servicio este se analiza partiendo de las variables que influyen en el mismo y de las cuales hay un cierto registro, estas son: Indicadores de nivel de cumplimiento y número de reclamaciones de clientes externos.

3.3.1.El indicador de nivel de cumplimiento para su medición incluye:

a) Cantidad solicitada.- Esta debe cumplirse en un mínimo de 90%, caso contrario el pedido tiene 0 puntos de cumplimiento aún cuando sea entregado a tiempo.

b) Fecha solicitada y fecha confirmada.- Cada orden de compra que se recibe, es ingresada al archivo de pronóstico de fabricación y se confirma al cliente en la fecha de acuerdo a las curvas de fabricación definidas previamente y que sea la más cercana a la solicitada. Por cada día de retraso que se incurra

en una orden que se confirmó al cliente, se penaliza con un menos 10% sobre la puntuación de cumplimiento. También se considera el número de órdenes que se atienden en el período y se ponderan tomando como base el volumen total.

Sobre el indicador de servicio, la tabla No.(2) presentada en el apartado (3.2.1), marca un arranque en la medición considerando un objetivo como mínimo para cubrir varios grupos de clientes, la definición del objetivo se estableció sin saber en que nivel se encontraba la compañía, lo establecido fue buscando el ideal que mínimamente se debía cumplir, así los valores en el segundo semestre se ajustan para un mayor reto. La mejora en el servicio muestra consistencia a través de los años de administración del Grupo Pulsar, esto se confirma con los resultados obtenidos en el último año de su administración tabla No. 3, la cual muestra resultados por arriba del 90% de cumplimiento en los diferentes grupos de clientes.

3.3.2. Número de reclamaciones por calidad o servicio.-

En esta clasificación se consideran como reclamos de calidad aquellas que corresponden a los atributos del producto como puede ser: rigidez, blancura, peso base, pintos, desprendimiento de recubrimiento, delaminación, etc. Mientras que las de servicio son las relacionadas con: formatos o medidas del producto, tiempo de entrega, estado del producto, lugar de entrega, etc.

La siguiente tabla muestra el avance logrado para reducir el número de reclamaciones, desde los inicios de la implementación del Sistema de gestión de calidad.

Tabla No. 5. REGISTRO HISTORICO DE RECLAMACIONES DE CLIENTES

AÑOS	NUMERO DE RECLAMACIONES RECIBIDAS	GRUPO
1979 a 1994	No registradas	Gpo. Chihuahua
1995 a 1996	No registradas	Gpo. Pulsar
1997	495	Gpo. Pulsar
1998	444	Gpo. Pulsar
1999	309	Gpo. Pulsar
2000	187	Gpo. Pulsar
2001	207	Gpo. Edit. México
2002*	201	Gpo. Edit. México
2003	128	Gpo. Edit. México
2004	134	Gpo. Edit. México

Nota:

* A partir de este año se hacen ajustes de registros, la información pierde confiabilidad.

En la tabla No. 5, podemos apreciar que los índices de reclamaciones de los primeros años muestran un promedio de 3.3 reclamaciones por cliente para el año 1997, y se logra reducir a 1.2 reclamaciones promedio anual por cliente para el año 2000.

La tendencia cambia en el año 2001, tiempo de una nueva administración, donde se observa un valor de 1.7 como promedio anual de reclamaciones por cliente y un gran número de reclamaciones son atendidas y resueltas bajo el criterio de "Aceptada por Servicio" cuando en la práctica es un claro problema de calidad por variaciones del proceso, pero se aplica esta clasificación en virtud de que con ella, no son consideradas dentro de la estadística de reclamaciones por considerarlas como problemas puntuales; sin embargo estos mismos problemas se repiten con diferentes clientes.

CONCLUSIONES

Los resultados del análisis muestran claramente que el tipo de administración de una empresa afecta directamente el servicio que ésta brinda tanto a los clientes internos como externos.

Se pudo constatar que aún cuando las teorías de administración se conjugan en las actividades de las empresas, hay situaciones que éstas viven en las que el conocimiento va surgiendo a prueba y error, pero de igual manera hay teorías y métodos que indican una mejor forma de hacer las cosas y sin embargo no son acatadas por la falta de experiencia o conocimientos de la parte ejecutora.

Sin ser el objeto de estudio, el análisis mostró que cuando en una compañía manufacturera se combina el arte de la política con la ciencia de administrar y sus líderes se guían más por la política que por lo que la administración señala, se dan por cumplidas o resueltas varias situaciones que al tiempo resultan como problemas potenciales, así se detectan personas en funciones que no corresponden con la preparación académica o curricular que el puesto reclama, pero que debido a los compromisos o conveniencias del líder en turno, se mantienen dentro de la estructura a pesar de que realicen un desempeño gris sobre resultados y poca o nula participación de desarrollo con sus colaboradores. Estas observaciones quedan para futuras investigaciones.

Partiendo del análisis sobre el último grupo de administración de la empresa, se concluye que una forma centralizada de administrar ha violentado tanto a las fuerzas operativas como administrativas de la organización, creando con ello un clima organizacional de malestar entre el personal. Como una consecuencia del malestar del personal se observa una forma de actuar que deja mucho que desear del Servicio otorgado tanto al interior como al exterior de la organización.

Cuando los líderes de una organización actúan acorde con los principios y valores que se exponen como forma de trabajo, el resto del equipo les secunda en el actuar y buscan formas de mejorar el Servicio en todas las áreas de la organización, caso contrario los miembros del equipo no aplican el sentido común, mismo que es indispensable para satisfacer a un cliente en una situación específica ó más allá de sus expectativas.

El cerrar las oportunidades de comunicación entre los dirigentes y subalternos crea un estancamiento en las formas de otorgar un Servicio, primero por la falta de interés que se muestra al no enfrentar el hecho y, segundo por la falta de participación de los dirigentes en proveer los recursos indispensables para aplicar mejoras detectadas.

Sin embargo por increíble que parezca, es una realidad que a estas alturas muchos empresarios siguen concibiendo que un clima organizacional de intimidación, inhospitalidad y ausencia de reconocimientos puede generar frutos positivos y mantener sus compañías a la vanguardia, cuando las teorías del nuevo enfoque empresarial han sido probadas y demostradas como forma para un mejor desempeño de las organizaciones, donde el crecimiento es para todos los miembros del equipo y donde la calidad y el Servicio emanan de la calidad y servicio que sus miembros se procuran hacia el interior del equipo.

Cierro mi conclusión con una frase muy sencilla dicha por Gandhi: "Cuida los medios y el fin se cuidará por sí solo"

RECOMENDACIONES.

Considerando que las personas que integran una organización son la parte medular para contar con un Servicio de excelencia, se recomienda:

1. Desarrollar un programa de capacitación que incluya cuando menos aquellas áreas que tienen un mayor impacto en el servicio hacia el interior y exterior de la empresa.
2. Se recomienda aplicar estrategias que ayuden a mejorar el Clima Organizacional, pues caso contrario a los años se verá el impacto del Costo financiero por un Clima Organizacional que no propicia el desarrollo y crecimiento de sus miembros.
3. Para romper el esquema de “Haces como que me pagas y hago como que trabajo”, establecer un sistema de evaluación por objetivos, el cual incluya premios o estímulos por cumplimiento de objetivos previamente definidos al igual que su ponderación.
4. Definir si el Sistema de Gestión de Calidad debe continuar como una herramienta para mejora del proceso y, de ser así proporcionar los recursos para lograr la mejora continua de la compañía y mantener el liderazgo como empresa de clase mundial.
5. Sería ideal que anualmente o al menos cada dos años se realice un estudio en el mercado sobre el nivel de Servicio y calidad que la organización brinda y su situación de ventajas y oportunidades con la competencia.

6. Es necesario definir formas de medición del servicio tanto al interior como al exterior, las cuales partan de las necesidades primordiales de los clientes y enriquecidas con el detalle personal de cada uno de los miembros del equipo.
7. Se recomiendan practicas de administración congruentes con los valores que se exhiben en políticas y documentos, tomar conciencia de la responsabilidad social de generar desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo.
8. La práctica del diario vivir indica que todos tenemos sed de servicio, pero también se requiere desarrollar la sed de servir, esto partiendo del privilegio que tenemos los humanos de proporcionar bienestar y satisfacción, no sólo bajo el contexto de la relación cliente proveedor donde todo tiene un precio y todo se paga, sino como una forma de crecimiento que ayude a la vida en general y trascienda a lo humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Beckwith,H.2004.Enamore a sus clientes.(1ª.Edición).Barcelona,España:Urano.
- Cámara Nacional de las industrias de la celulosa y del papel,(2004).Memoria estadística(1ª.Edición).México,D.F.,México: Comisión de Planeación estadística.
- Chiavenato,I.2000.Introducción a la teoría general de la administración.(5ª.Edición).México,D.F.,México:Mc Graw Hill.
- Desatnick,R.1990.Como conservar su clientela-El secreto del servicio.(1ª.Edición).Bogotá,Colombia:Fondo Editorial Legis.
- Drucker,P.1994.La sociedad postcapitalista(1ª.Edición) Bogota,Colombia:Norma.
- Garza,P.1996.Manual del Diplomado en Ingeniería de Servicios.(1ª.Edición).Monterrey,México:Universidad de Monterrey.
- Kast,F.1988.Administración en las organizaciones.(2ª.Edición).México,D.F.,México:Mc Graw Hill.
- Lele,M.y Sheth,J.1989.El cliente es la clave.(1ª.Edición).Madrid,España:Díaz de Santos.
- Plancarte,R.1997.El servicio como poder de cambio.(2ª.Edición)Monterrey,México:Castillo.
- Robbins,S.yCoulter,M.1996.Administración.(2ª.Edición).México,D.F.,México:Prentice Hall.
- Walker,D.1991.El cliente es primero.(1ª.Edición).Madrid,España:Díaz de Santos.

ANEXOS

Encuesta de Satisfacción a Clientes



REPORTE FINAL

OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

- Analizar el nivel de satisfacción con los productos y servicios de Empresa, en cuatro áreas de impacto dentro de las empresas clientes:**
 - ⊙ **Compra de Materiales**
 - ⊙ **Calidad**
 - ⊙ **Producción**
 - ⊙ **Dirección**

- Identificar las ventajas y desventajas que presentan los productos de Empresa con respecto a los de los competidores**

- Establecer recomendaciones que permitan mejorar la calidad del servicio**



METODOLOGIA

- 40 Entrevistas Directas a Clientes en 4 áreas funcionales



EVALUACION GLOBAL

¿Ha mejorado Empresa como Proveedor?



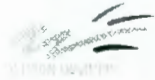
Base: 39 empresas entrevistadas



EVALUACION GLOBAL

Factores que se perciben con mejora de Empresa

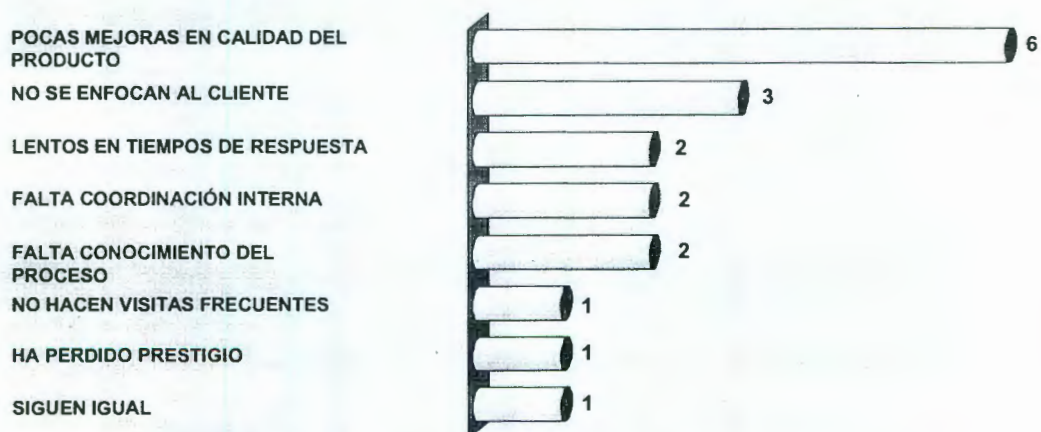
Número de Menciones



EVALUACION GLOBAL

Razones por las que NO se percibe mejora en la calidad y el servicio

Número de Menciones

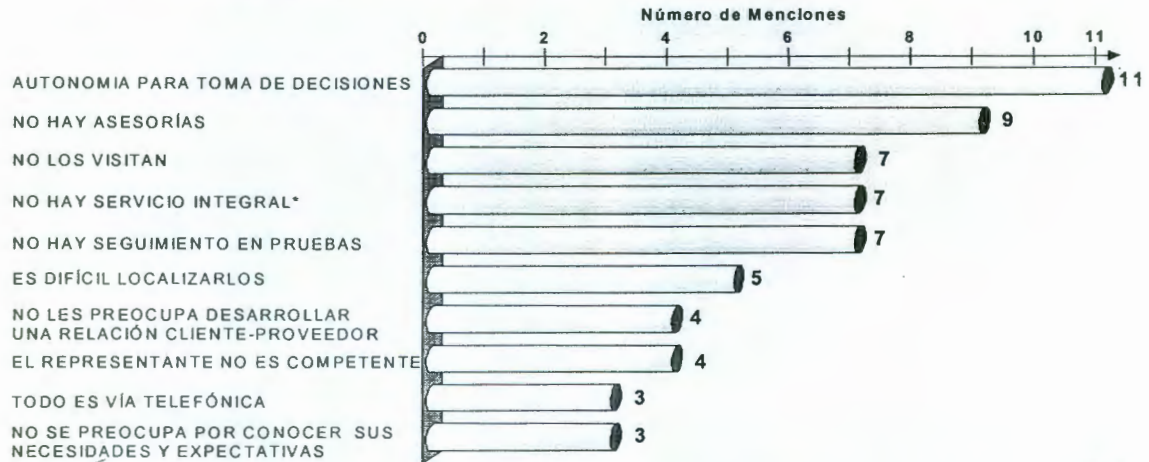


Fuente: Análisis Enfoque Empresarial, Wilson Learning. 39 Entrevistas



EVALUACIÓN REPRESENTANTE VENTAS

ATRIBUTOS QUE GENERAN INSATISFACCIÓN ENTRE LOS CLIENTES

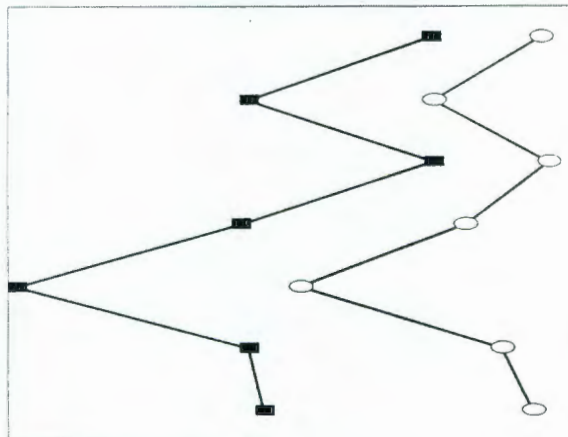


Fuente: Análisis Enfoque Empresarial, Wilson Learning. 39 Entrevistas



EVALUACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y SUS APLICACIONES
- ASESORÍA PARA UN ADECUADO APROVECHAMIENTO DEL PRODUCTO
- PREPARACIÓN TÉCNICA DEL REPRESENTANTE
- APOYO Y SEGUIMIENTO A PRUEBAS EN LAS INSTALACIONES DEL CLIENTE
- APOYO E INTERÉS EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
- AUTORIDAD PARA TOMA DE DECISIONES
- ENTREGA DE REPORTE DE SERVICIO



■ CALIFICACIÓN (5 Excelente; 1 Deficiente)
○ IMPORTANCIA (5 Muy importante; 1 Nada importante)

Fuente: Análisis Enfoque Empresarial, Wilson Learning. 39 Entrevistas



EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

ORIGEN DE LA MATERIA PRIMA (VIRGEN VS RECICLADA)

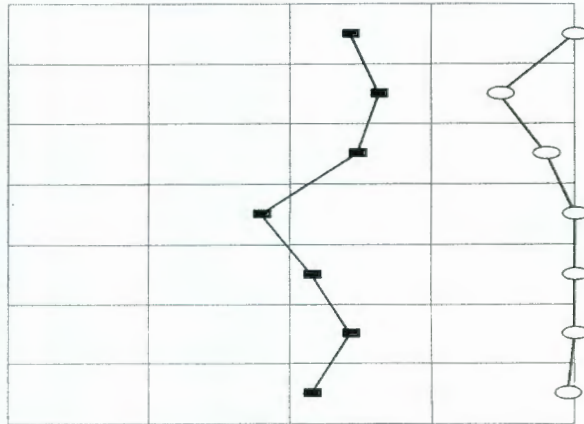
VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE OFRECE EL PROVEEDOR

DESEMPEÑO DEL PRODUCTO EN LOS PROCESOS DE IMPRESIÓN

DESEMPEÑO DEL PRODUCTO EN LOS PROCESOS DE TROQUELADO Y SUAJADO

DESEMPEÑO DEL PRODUCTO EN LOS PROCESOS DE PEGADO

UNIFORMIDAD DE LOS LOTES DE PRODUCTOS EN CUANTO A APARIENCIA



■ CALIFICACIÓN (5 Excelente; 1 Deficiente)

○ IMPORTANCIA (5 Muy importante; 1 Nada importante)



Fuente: Análisis Enfoque Empresarial, Wilson Learning. 39 Entrevistas



EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS ASOCIADOS CON LA COMPRA DE MATERIALES

PRESTIGIO DEL FABRICANTE

FACILIDAD PARA LA SOLICITUD Y TRÁMITE DE PEDIDOS

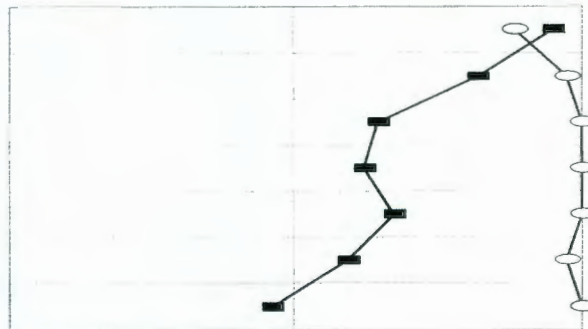
CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS EN LAS FECHAS COMPROMETIDAS

CONVENIENCIA DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA

ENTREGA LOS PRODUCTOS SOLICITADOS

ENTREGA DE LAS CANTIDADES DE PRODUCTOS SOLICITADAS

DISPONIBILIDAD INMEDIATA DEL PRODUCTO



■ CALIFICACIÓN (5 Excelente; 1 Deficiente)

○ IMPORTANCIA (5 Muy importante; 1 Nada importante)

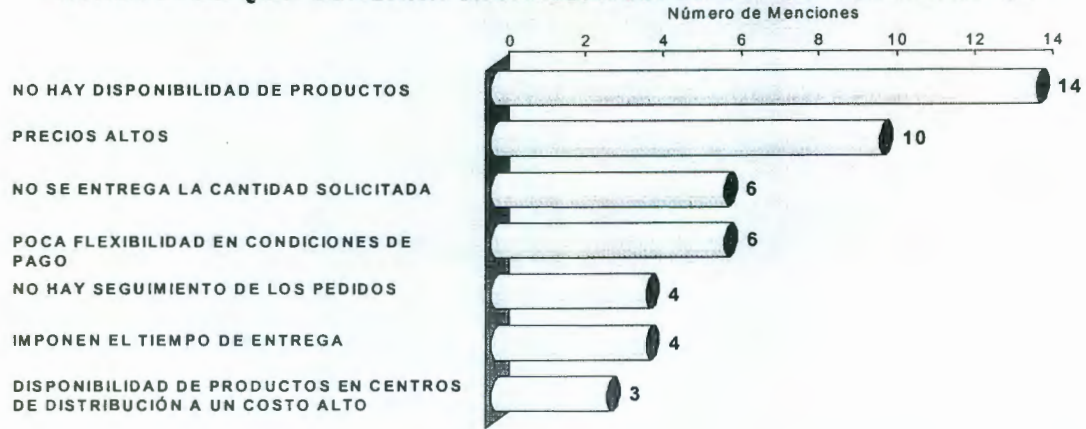


Fuente: Análisis Enfoque Empresarial, Wilson Learning. 39 Entrevistas



EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS ASOCIADOS CON LA COMPRA DE MATERIALES

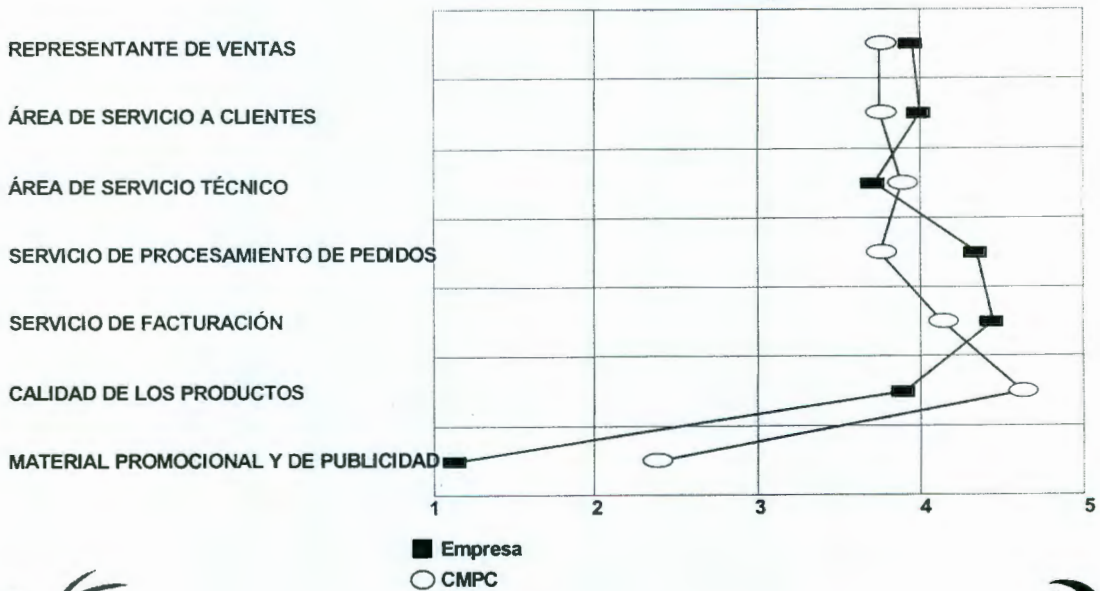
ATRIBUTOS QUE GENERAN INSATISFACCIÓN ENTRE LOS CLIENTES



Fuente: Análisis Enfoque Empresarial, Wilson Learning. 39 Entrevistas

EVALUACION GLOBAL

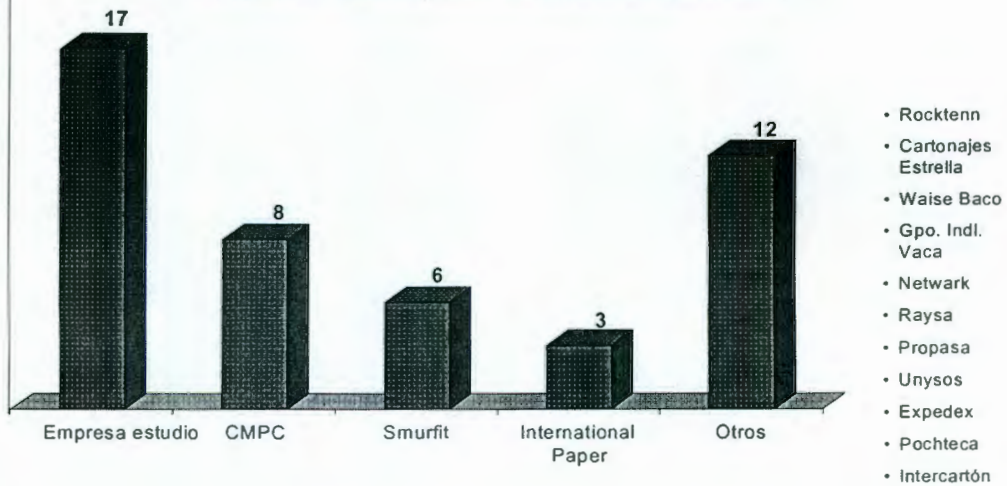
EVALUACIÓN GLOBAL Empresa VERSUS CMPC



ANALISIS COMPETIDORES

TOTAL
CLIENTES

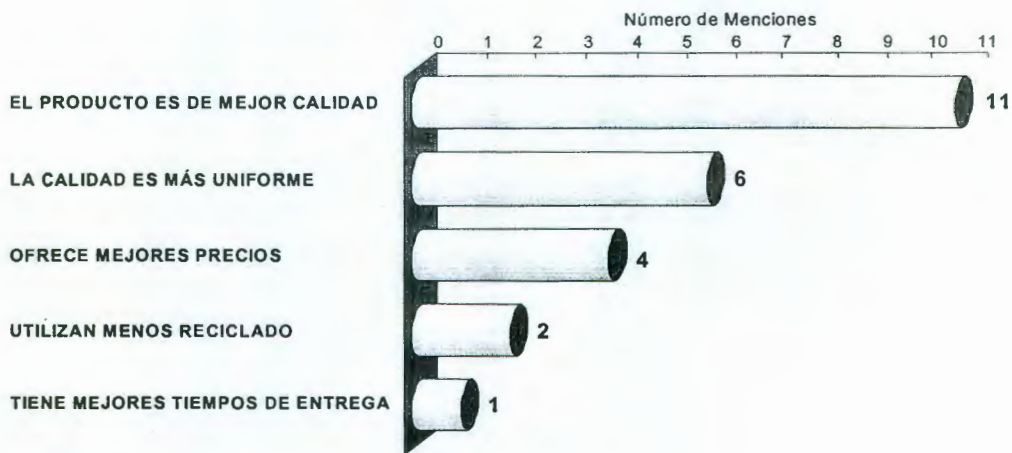
Penetración de competidores entre clientes actuales



Fuente: Análisis Enfoque Empresarial, Wilson Learning. 39 Entrevistas

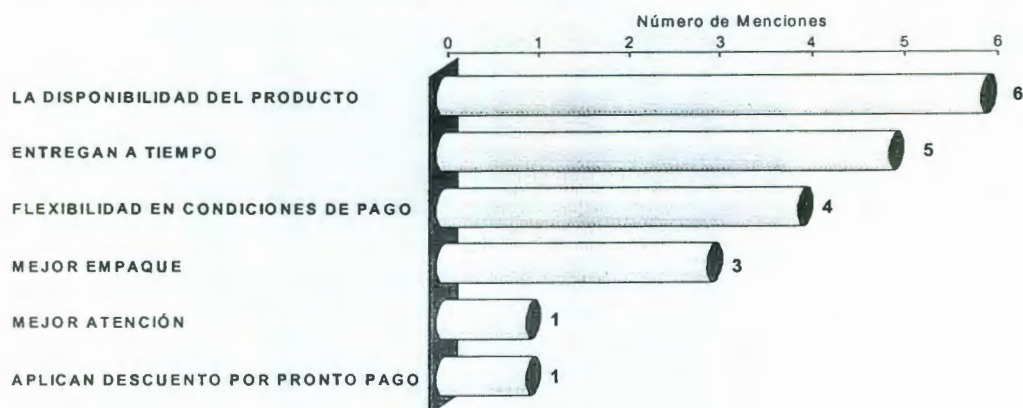
ANALISIS COMPETIDORES

Aspectos Superiores en el Competidor. PRODUCTO



ANALISIS COMPETIDORES

Aspectos Superiores en el Competidor. SERVICIOS ASOCIADOS A LA COMPRA



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La competencia extranjera, en particular Chile, crece gradualmente y atrae a clientes de Empresa que buscan mejor calidad y servicio. La competencia local también se refuerza (nuevo competidor en MTY)

Recomendación

- ☒ Reforzar la relación Empresa-clientes en aspectos como:

Cercanía geográfica y rapidez de entrega y respuesta
Nivel de estado del arte en la tecnología
Conciencia ambiental: uso de material reciclado

- ☒ Analizar caso por caso y buscar una mejora en la relación precio/valor con los clientes

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los clientes requieren que los representantes de ventas y servicio técnico tengan un buen conocimiento de los mercados finales del cartón plegadizo

Recomendación:

- Mayor/mejor conocimiento sobre los procesos y exigencias requeridos en el cartón más allá de las empresas transformadoras: industria de artes gráficas, alimentos y farmacéutica, etc.
- Monitorear innovaciones y tendencias en mercados finales
- Adelantar mejoras en especificaciones y/o desarrollo de nuevas variedades de cartón plegadizo



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La oferta de variedades de cartón se ve limitada, con lo que se favorece más la entrada de los competidores

Recomendación:

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de importación de cartón sulfatado (SBS), encerado o de especificaciones especiales
- Evaluar adquisición de capacidad local para diversificar su línea de productos
- Abastecer a los centros de distribución con inventarios para atender pedidos de urgencia



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las visitas a clientes son indispensables, requieren hacerse con mayor frecuencia y generar mayor valor a los procesos del cliente

Recomendación:

- Establecer un programa calendarizado de visitas, revisado y discutido con los clientes**
- Entregar regularmente los reportes de servicio con claridad en las acciones y acuerdos con el cliente**
- Clarificar las funciones de las áreas de CP que tienen interacción con los clientes**



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente:

Continuar con una filosofía de calidad y servicio a cliente congruente con la estrategia de negocio de Empresa y hacer que ésta trascienda permanentemente hacia su fuerza de ventas, sus áreas de servicio y al resto de la organización



ANEXO 2.GLOSARIO

CALIBRE: Se refiere a la medición del espesor del cartoncillo el cual se expresa en puntos y va desde 10 hasta 28 puntos. Un punto equivale a una milésima de pulgada.(Manual de pruebas de laboratorio de la compañía en estudio, 2005, p.23)

CARTONCILLO: es un material de envase formado por varias capas de papel superpuestas formadas a partir de fibra virgen de celulosa o de papel reciclado.

La capa superior recibe un acabado con capa de pintura o estucado lo que le confiere mayor vistosidad. El cartoncillo es un material ligero, compacto y que admite impresiones de alta calidad en offset o huecograbado lo que lo hace idóneo para productos de gran consumo. El uso de cartoncillo es clásico en estuchería (envases de pequeño y mediano tamaño): cosmética, productos farmacéuticos, alimentos secos y productos textiles.²²

CELULOSA: es un polisacárido estructural en las plantas ya que forma parte de los tejidos de sostén. La pared de una célula vegetal joven contiene aproximadamente un 40% de celulosa; la madera un 50 %, mientras que el ejemplo más puro de celulosa es el algodón con un porcentaje mayor al 90%.²³

FIBRAS RECICLABLES: Se denomina así a los diferentes papeles de archivos blancos o de color, papel periódico, bolsas kraft, cajas corrugadas y cajas plegadizas que se emplean para producir nuevamente diferentes papeles o cartoncillos. (Manual de materias primas de la compañía en estudio, 2005,p.13)

²² <http://es.wikipedia.org/wiki/Cartoncillo>

²³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Celulosa>

INDICADORES DE SERVICIO: Se define así a las variables que influyen en el Servicio a clientes tales como: tiempo de respuesta a un requerimiento, cantidad surtida del producto requerido, tiempo de entrega, estado del producto, número de reclamaciones por periodo, número de visitas realizadas. (Manual de calidad de la compañía en estudio, 2005,p.46)

MANILA: es un material de envase formado por varias capas de papel superpuestas formadas a partir de fibra virgen de celulosa o de papel reciclado, el cual a diferencia del cartoncillo no va recubierto en ninguna de sus caras, sólo recibe en la cara superior una ligera aplicación de solución de almidón de maíz en base agua. (Manual de pruebas de laboratorio de la compañía en estudio, 2005,p.27)

VENTAS TECNICAS: Es el nombre que se otorga a la venta que realiza un ejecutivo de ventas, a la vez que ofrece el servicio de soporte técnico para resolver problemas en relación con el uso del producto o los diferentes implementos usados en el proceso de impresión. (Manual de calidad de la compañía en estudio,2005,p.59)