

Beatriz  
Quintero  
Garcés

Las actitudes, valores y desempeño ético de las  
personas como determinantes de la calidad  
del trabajo en empresas de servicio

2010



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Psicología

Las actitudes, valores y desempeño ético de las  
personas como determinantes de la calidad del trabajo en  
empresas de servicio

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Psicología del Trabajo

Presenta

Beatriz Quintero Garcés

Querétaro, Marzo 2010



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Psicología  
 Maestría en Psicología del Trabajo

Las actitudes, valores y desempeño ético de las personas como determinantes de la calidad del trabajo en empresas de servicio

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Psicología del Trabajo

**Presenta:**

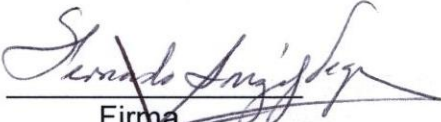
Beatriz Quintero Garcés

**Dirigido por:**

Dr. Fernando Manuel González Vega

SINODALES


Dr. Fernando Manuel González Vega  
 Presidente

  
 Firma

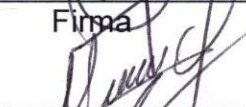
Dr. Luis Enrique Puente Garnica  
 Secretario

Firma

Mtra. Blanca Yasmín Montúfar Corona  
 Vocal

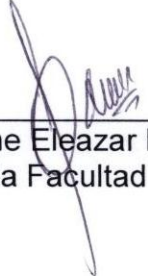
  
 Firma


Mtra. Sara Miriam González Ramírez  
 Suplente

  
 Firma

Mtra. Ma. Esther Ortega Zertuche  
 Suplente

  
 Firma

  
 M.D.H. Jaime Eleazar Rivas Medina  
 Director de la Facultad

  
 Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
 Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
 Querétaro, Qro.  
 Marzo 2010  
 México

## RESUMEN

El presente estudio abordó un tipo de investigación mixta. Las condiciones que determinan la calidad de los prestadores de servicios fueron considerados a través de observar actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético en los procesos de trabajo, para identificar los problemas de calidad en las empresas de servicio. El análisis comenzó con un enfoque de investigación cualitativo, y para medir las variables en estudio se realizó la operacionalización. Este análisis fue hecho con un tratamiento metodológico y para aplicarlo, fue seleccionada una microempresa de alimentos en la Ciudad de Santiago de Querétaro, a partir de la cual se definieron indicadores y parámetros de evaluación, para el proceso de calidad del servicio. Se utilizó la estadística descriptiva en la cuantificación de los indicadores y parámetros, que fueron fundamentados teóricamente para el diseño de reactivos en la construcción del instrumento de medición, a causa de esto, el estudio se convirtió a un enfoque cuantitativo. Esta metodología podrá ser utilizada en empresas de cualquier giro y tamaño, además de implementar programas de formación y capacitación hacia el colaborador, incentivando la promoción, proponiendo alternativas educativas, productivas, administrativas y sociales para una mejor calidad en el servicio y asegurar los resultados e impactos en los siguientes niveles: la satisfacción del cliente, del colaborador, el desarrollo de la empresa y el entorno social, pues en el México actual las empresas deben ser certificadas ante un sistema de calidad para asegurar una tendencia global de competitividad.

(Palabras clave: actitudes básicas positivas, valores de servicio, desempeño ético, calidad, proceso de servicio, microempresa)

## SUMMARY

This study contains a type of mixed research. The conditions which determine the quality of service providers were considered by observing basic positive attitudes, service values and ethical performance in work processes in order to identify quality problems in service companies. The analysis began with a qualitative research approach, and operationality was carried out in order to measure the variables being studied. This analysis was done with a methodological treatment, and for its application we selected a small food company in the city of Santiago de Queretaro. Using this company, we defined evaluation indicators and parameters for the service quality process. Descriptive statistics were used in the quantification of the indicators and parameters, and these were theoretically given a basis for the design of the items in creating a measurement instrument. As a result, the study took on a quantitative approach. This methodology can be used in all types of companies, regardless of their size, besides implementing educational and training programs for the participant, encouraging promotion, proposing educational, productive, administrative and social alternatives in order to achieve better service quality and insuring results and impact on the following levels: customer and participant satisfaction, as well as development of the company and the social environment. In today's Mexico, companies should be certified by a quality system in order to assure a global tendency towards competitiveness.

**(Key words:** Basic positive attitudes, service values, ethical performance, quality, service process, small company)

A mi mami,  
María Beatriz Garcés Gutiérrez  
por el infinito amor que nos  
tuvimos.

A mi esposo,  
Juan Manuel Garduño Calderón,  
quién es fuente de amor e inspiración  
en mi vida.

A mi hermosa hija,  
Ana María Garduño Quintero  
pues su existencia ha maravillado  
mi vida.

A mi asesor,  
Fernando Manuel González Vega  
por tener plena confianza en mí,  
expreso mi agradecimiento  
a su gran apoyo.

Para la aplicación de la metodología diseñada y medir las variables del estudio de un caso específico, se expresa un agradecimiento a la micro empresa de giro alimenticio “Panadería y Pastelería”, por las facilidades otorgadas en el desarrollo del presente trabajo, por su entusiasta actitud al permitir medir la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes, así como al depositar la confianza expresa de observar las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético dentro del proceso de trabajo que realizan.

Es importante dar el crédito a mis estudiantes Karen Alethya Herrera Moya y Mariela Calva Quiroga, quienes al plantearles la inquietud de realizar esta investigación, mostraron interés y responsabilidad en realizar el anteproyecto, su apoyo fue esencial, pues con mi conducción y coordinación, también lograron un aprendizaje significativo aplicado al campo profesional de la Psicología.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	vi
Índice de figuras	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REFERENCIAS TEÓRICAS	5
Proceso de prestación del servicio	6
Valores, Actitudes y Desempeño Ético	11
Calidad del Trabajo	35
III. METODOLOGÍA	66
Mediciones y Análisis	82
Análisis estadístico	88
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	89
BIBLIOGRAFÍA	97
APÉNDICE	102

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Página</b>
3.1 Indicadores y Parámetros de la Microempresa Panadería y Pastelería.	86



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1.1	Representación gráfica que identifica el proceso de trabajo, como un sistema funcional del servicio de Calidad.	10
3.1	Croquis de localización de la Microempresa Panadería y Pastelería.	77
3.2	Distribución física de las instalaciones Lay out, Panadería y Pastelería.	78

## I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tuvo la finalidad de analizar las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético de las personas como determinantes de la calidad del trabajo en empresas de servicio, para definir y mejorar su proceso y que exista correlación con las expectativas que el cliente solicita. Se estudió un caso de giro alimenticio en la Ciudad de Santiago de Querétaro, dejando abierta esta metodología para que se pueda aplicar a más casos de empresas con diversos giros y tamaños.

A lo largo de la historia se ha hecho patente nuevas y diversas maneras de desarrollar el proceso de trabajo, entendiéndolo como la actividad vital fundamental del hombre. C. Dejours (1998) dice que no puede haber mayor sufrimiento para el trabajador creativo en aras de obedecer y ejecutar estrictamente un trabajo, de acuerdo con la planeación de otro, o tener que vigilar una máquina o proceso, sin tener la posibilidad para desarrollar creativamente otra cosa.

En México actualmente se tiene presente que todo tipo de empresas deben de cumplir con las expectativas de sus clientes, es decir, que deben contemplar Certificarse ante un Sistema de Calidad mediante la vía normativa por parte del sector gubernamental, o en su caso que la validación solamente se de respecto a cumplir con las especificaciones que el cliente solicita, como es el caso de la empresa pequeña y micro o empresa familiar, y así asegurar la implementación a todos los niveles de su estructura organizacional. Ello implica estar inmerso o con una tendencia hacia el proceso de globalización, para tener competencia a nivel local, nacional e internacional, según corresponda.

El caso analizado en este momento como objeto de estudio, es la investigación de una panadería y pastelería del giro alimenticio y de tamaño micro, contemplando que el encargado es un colaborador importante como prestador del servicio de calidad, debe poseer una actitud básica positiva de cumplir con las expectativas que los clientes solicitan, y que este efecto redunde en el beneficio del propio negocio.

Las variables en estudio traducidas en indicadores y parámetros del proceso trabajo en la prestación del servicio, que se consideraron como determinantes para medir la calidad en ésta investigación son, “La Calidad”, “Actitudes básicas positivas”, “Valores de servicio”, “Desempeño ético” y “Proceso de Prestación del Servicio”

En consecuencia, el estudio de las actitudes básicas positivas, los valores de servicio y desempeño ético del colaborador, se puede considerar importante, para cumplir con los requisitos de Calidad que solicita el cliente en cada momento. Es bien sabido que las empresas en la actualidad tienen el compromiso de proporcionar un proceso de servicio satisfactorio a sus clientes, en áreas que afectan aspectos fundamentales para ellas, tales como las ventas, lo administrativo, la logística, etc.

Esta investigación generó diversos planteamientos respecto a la realización propia de la calidad del proceso de servicio, a través de la observación del comportamiento del encargado del establecimiento, se presentó una metodología con el diseño de un instrumento para medir las variables en estudio trabajadas a nivel descriptivo, a través de la aplicación de indicadores y parámetros, aunque es conveniente mencionar que el presente documento se trabajó a nivel explicativo. No se pretende con este estudio que las actitudes básicas positivas, los valores de servicio y desempeño ético de los colaboradores que prestan el servicio a los clientes sea, el definitivo, pues faltaría aún mucho por analizar, por lo cual se manifiesta que queda abierta ésta investigación para que sea motivo de enriquecimiento en futuras investigaciones.

“Actualmente es muy abundante la información de que se dispone sobre las actitudes sociales, sus intensidades, sus interrelaciones y su dependencia de antecedentes diversos. En particular, existe muy poca información precisa en cuanto

a la relación entre las actitudes expresadas verbalmente sobre asuntos sociales y la dinámica básica de la personalidad individual”.<sup>1</sup>

Se ha constatado lo complejo que es el poder definir la calidad del proceso de servicio que se le proporciona al cliente, pues es difícil comprender la forma en que puede ser medido, y así cumplir con la diversidad de sus expectativas, por estas razones es necesario investigar cuáles son los indicadores y parámetros de actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador que, determinan la definición y mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio en cualquier empresa, pues hay que justificar las causas que implica proporcionar la atención personalizada a los clientes y así cumplir con sus expectativas.

Hoy en día es frecuente identificar que cuando un cliente solicita una atención, tiene cierto grado de insatisfacción por el proceso de servicio, debido a diversas causas, motivo por el cual se detectaron algunas a lo largo de esta investigación, ello implicó identificar cuáles son los indicadores y parámetros del servicio que determinan la calidad procedentes de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador, que servirán como base de evaluación del servicio por parte de la empresa, con ello se derivarán programas de formación y capacitación para el encargado y sus colaboradores, que puedan diseñarse en forma conjunta con los directivos de la empresa en un desarrollo aparte a esta investigación, para su promoción e impacto en lo personal, familiar y en lo social.

La mayoría de las empresas sobre todo de tamaño micro o familiar no tienen identificado indicadores y parámetros, que ayuden a medir la calidad de su proceso de servicio que ofrecen a sus clientes.

En conclusión la presente investigación abordó en primer lugar el tema de la calidad del proceso de servicio, a través de identificar indicadores y parámetros del

---

<sup>1</sup> SUMMERS, Gene F. (1986). “Medición de actitudes” (PROSHANKY, Harold M. Un método proyectivo para el estudio de las actitudes cap. 21) Edit. Trillas. México.

colaborador hacia los clientes, que ayudaron a medir la calidad y así evidenciar una definición y mejora continua durante el proceso de trabajo del colaborador o en su caso el dueño del negocio. Se realizó a nivel preliminar observaciones sobre las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético que están implicadas en el diseño de los reactivos (preguntas) del instrumento de medición (cuestionario), de la relación de la variable dependiente (calidad) y variable independiente (proceso de servicio) que se plantearon en la definición del problema de investigación.

El análisis de los resultados reflejó que la actitud de calidad que realiza el colaborador en la prestación del servicio, debe estar en función de cumplir con los requisitos que solicitan los clientes, contemplando que existen una diversidad de indicadores y parámetros que intervienen para dar cumplimiento a esas expectativas de servicio, para justificar dicho análisis es imprescindible exponer en el siguiente capítulo la revisión literaria que se realizó para esta investigación.

## II. REFERENCIAS TEÓRICAS

A continuación se presentan referencias teóricas utilizadas en la investigación y corresponden a autores, algunas corrientes, que fueron utilizados en los aspectos relativos a lo técnico productivo, lo humanístico y los sistemas.

En México existen empresas con una diversidad de giros con el cual justifican su funcionamiento, registradas con una normatividad mexicana ante una entidad gubernamental, clasificadas<sup>2</sup> por su tamaño en cuanto al número de trabajadores, la micro del sector manufacturero y de servicio esta conformada de 1 a 10, la pequeña empresa manufacturera son de 10 a 100 y la de servicios de 10 a 50 colaboradores, la mediana de 100 a 250 y 50 a 100 respectivamente, para la manufacturera grande son más de 250 y la de servicios más de 100, éstos parámetros están determinados por la Secretaría de Economía. Deming (1989) dice que en los años setentas el 75% de los colaboradores se encuentran en empresas de servicios, si a esta cifra se añade las personas que están en las industrias de fabricación que se ocupa de los servicios, ahora la cifra es del 86% de personal que ofrece servicios, dejando solo el 14% para fabricar artículos y otros giros, por lo que la prestación del servicio es parte del funcionamiento organizacional de la empresa.

La Oficina Internacional del Trabajo (2005) determina que el factor humano es uno de los elementos más fundamentales en las actividades de la empresa, porque es por medio de personas como la dirección puede controlar la utilización de sus recursos y la venta de sus servicios. Para dar lo mejor de sí mismo, un colaborador debe estar motivado y además de que todos los niveles deben tener la sensación de pertenecer a la empresa. Deming (1989) ubica que una organización de servicios eficaz, disminuye los precios al consumidor y aumenta el estándar de vida, pues los principios y métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Una organización de servicios son: restaurantes, hoteles, bancos, cuidados de la salud, guarderías, gubernamentales, educación, transportes, seguros, personal con un oficio, talleres, iglesias, comunicaciones, establecimientos diversos, etc. En época actual hablar de calidad en el servicio de los

---

<sup>2</sup><http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANAEMPRESAS.pdf>

sistemas organizacionales es de suma importancia, no importando el giro y su tamaño, además de identificar el impacto que tiene en la empresa las actitudes básicas positivas, los valores de servicio y el desempeño ético que posee el colaborador en el desarrollo de su actividad laboral, motivo por lo cual la presente investigación se realizó con el objeto de analizar el proceso de servicio de calidad, que debe tener el colaborador en atención al cliente en una micro empresa de giro alimenticio.

### Proceso de prestación del servicio

Servicio es un proceso de trabajo que se realiza dentro de un programa de actividades establecidas por la empresa de cualquier giro y tamaño, ello deriva la oportunidad de desarrollo personal y profesional del colaborador, además adopta creencias, hábitos e interactúa con los compañeros de trabajo que muchas veces resultan los mejores aliados para cumplir con los objetivos organizacionales, fomentando la participación de forma efectiva y como consecuencia con una actitud básica positiva hacia el proceso de prestar un servicio de calidad.

Para analizar el proceso de prestación del servicio del colaborador en una empresa, es necesario remitirse a antecedentes de gente que ha conceptualizado al trabajo en sus diversos enfoques, como es el caso de Carlos Marx<sup>3</sup>, quién consideró al trabajo como un proceso consciente por medio del cual el hombre se apropia de la naturaleza para transformar sus materiales en elementos útiles para la vida.

Otro caso es el de Dejourn, C. (1998), pues plantea que “el trabajo es la actividad coordinada desplegada por los hombres y mujeres para enfrentar lo que, en una tarea utilitaria, no puede obtenerse mediante ejecución de la organización prescripta”.<sup>4</sup>

Los planteamientos anteriores acerca del trabajo ubican que el hombre siempre estará interactuando con su propio entorno laboral, dando pauta a generar estrategias para

---

<sup>3</sup> MARX, Carlos. (1975). “El Capital” Tomo 1. Edit. Fondo de Cultura Económica”. México.

<sup>4</sup> Dejourn, Christophe. (1998). “El factor humano”. Ed. Lumen Hvmanitas. Argentina.

producir un bien, un servicio o la actividad de comercializar un producto, además de funcionar como satisfactor a las diversas necesidades de los clientes. Una tendencia de los empresarios es siempre poner en marcha su capacidad imaginativa y creativa, para establecer sistemas ó métodos que ayuden a realizar cualquier actividad laboral, así como implementar herramientas que apoyen en la transformación de la naturaleza por medio de su trabajo, contemplando que en la realización de la actividad siempre se debe cumplir con las expectativas que el cliente solicita, no importando el sector de que se trate: económico, político, educativo o social.

Para seguir el análisis y conceptuar el proceso de prestación del servicio, se citará a Neffa, él plantea que “el proceso de trabajo es el acto específico, donde la actividad del hombre es efectiva, ayudado de medios para modificar un objeto, ello deriva que lo que se contemple por realizar como actividad productiva debe cumplir siempre con requerimientos que sean demandados por los clientes”.<sup>5</sup>

Hoy en día algunas empresas prestan atención al proceso de servicio que realizan los colaboradores, pues el prestador del servicio debe poseer en teoría un bienestar psicológico en el trabajo que determine que la actividad la realiza convenientemente, esto significa contemplar que el proceso del servicio debe ser de calidad, en donde el desarrollo de su trabajo lleva consigo un crecimiento profesional seguro, considerando diferentes maneras para cumplir con las expectativas del cliente.

Históricamente Carlos Marx en su libro, capítulo V: Proceso de trabajo y proceso de valorización, plantea que el uso de la fuerza de trabajo es *el trabajo mismo*. “El comprador de la fuerza de trabajo la consume haciendo *trabajar* a su vendedor. Con ello este último llega a ser *actu* (efectivamente) lo que antes era sólo *potencia* (potencialmente): fuerza de trabajo que se pone en movimiento así mismo, *obrero*”.<sup>6</sup> Además “Para representar su trabajo en *mercancías*, debe ante todo representarlo en *valores de uso*, en

---

<sup>5</sup> NEFFA, Julio César. (1988). ¿Qué son las condiciones y el medio ambiente de trabajo? Propuesta para una nueva perspectiva.

<sup>6</sup> MARX, Carlos. (1975). “El Capital” Tomo 1. Edit. Fondo de Cultura Económica”. México.



*cosas* que sirvan para la satisfacción de las necesidades de cualquier índole”.<sup>7</sup> Es por ello que “En las sociedades capitalistas esto quiere decir que el proceso de trabajo es un proceso técnico, a través del cual se producen bienes y servicios, también, un proceso social, el de valorización del capital; esto es, un proceso en el cual el obrero crea plusvalía que finalmente no es más que la ganancia del capitalista y capital acumulable”.<sup>8</sup>

“El primer elemento que debe ser tomado en cuenta, en el análisis de cualquier proceso de trabajo con un enfoque hacia la prestación del servicio en particular son, entonces, las expresiones concretas de la lucha de clases y el grado de control relativo que los colaboradores ejercen sobre el proceso de trabajo”.<sup>9</sup> Considerando también “Los instrumentos, o los medios de trabajo, que pueden ser analizados en términos de su sofisticación técnica y como la expresión de determinadas relaciones sociales. El primer aspecto nos informa respecto al esfuerzo físico necesario para la ejecución del trabajo, el riesgo implicado en la interacción entre el colaborador, el instrumento y el objeto, y el grado de control que el colaborador puede ejercer sobre el instrumento. Este último aspecto directamente relacionado con los instrumentos de trabajo en tanto expresión de las relaciones sociales que los crearon. Los instrumentos de trabajo creados bajo el capitalismo, por ejemplo, tienen como característica imponer al colaborador una forma especial de trabajar. Esto significa, como se ha mencionado, que el servicio determina el ritmo de trabajo y limita el poder relativo de decisión del colaborador”.<sup>10</sup>

Analizar el ámbito del proceso de servicio permite la comprensión técnica y social de cualquier proceso laboral en específico. Prestar un servicio es una demanda socialmente determinada. Este hecho es importante tomarlo en cuenta, porque las exigencias del cliente son totalmente notorias, por lo que es necesario considerar el desarrollo personal y profesional del colaborador en la prestación de un servicio de calidad.

---

<sup>7</sup> Ididem

<sup>8</sup> Ididem

<sup>9</sup> H. Braverman. (1975). "Trabajo y capital monopolista". Edit. Nuestro Tiempo, México.

<sup>10</sup> LAURELL, Asa Cristina. (1978). "Proceso de trabajo y salud" en: Cuadernos Políticos No.17.

El estudio sobre el proceso de trabajo, fundamenta el estudio del proceso de prestación del servicio, pues el colaborador debe cumplir con una normatividad organizacional la cual tiene que adoptar, sin embargo esta socialmente determinada en espera de una ganancia.

El proceso de trabajo en que *el capitalista consume la fuerza de trabajo*, muestra dos fenómenos peculiares.<sup>11</sup> El colaborador trabaja *bajo el control del capitalista*, a quien pertenece el trabajo de aquél... ... *el producto es propiedad del capitalista*, no del productor directo, del colaborador...

Después de considerar las citas anteriores con un enfoque hacia el objeto de estudio, se puede determinar que la prestación del servicio, es un proceso de trabajo que también está inmerso a que se consuma la fuerza misma de quién realiza la actividad laboral, la prestación del servicio que se realiza entre el colaborador de la empresa y el cliente que le demanda, es un proceso en el que el colaborador media, regula y controla de acuerdo con sus actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético en el cumplimiento del servicio de calidad que se le determina como objetivo y normatividad de una empresa de cualquier giro y tamaño, para el cumplimiento de las expectativas que el cliente solicita.

La mayoría de las empresas en México consideran que hay que tomar en cuenta, la importancia de implementar el cumplimiento de los requisitos hacia el cliente, es decir, que el colaborador debe poner especial atención al realizar su actividad laboral, no sólo en lo que se hace, sino cómo se hace, (con qué medios de trabajo se hace). Los medios considerados como el establecimiento de indicadores y parámetros que señalen el proceso que sigue un determinado servicio y también el impacto económico y social que se genere. La producción de la prestación del servicio, revela características mucho más definitorias en el cumplimiento de indicadores y parámetros, y que lleva implícito las actitudes básicas

---

<sup>11</sup> MARX, Carlos. (1975). "El Capital" Tomo 1. Edit. Fondo de Cultura Económica". México.

positivas, los valores de servicio y desempeño ético del colaborador como vehículos determinantes de la calidad en el servicio.

Para la investigación en el proceso de prestación del servicio con calidad, Gubman (2000) analiza la satisfacción del cliente, como una función de la capacidad de servicio, que esta en la percepción que tenga el colaborador o en su caso en la habilidad que tenga para proporcionar un buen servicio, pasión por el servicio y voluntad de entregar un buen servicio. Una compañía puede mejorar su capacidad de servicio y las actitudes básicas positivas del colaborador hacia el servicio a través de prácticas estratégicas para administrar el talento. Estas a su vez, están relacionadas de forma esencial e importante con las percepciones que tienen los clientes sobre la calidad y satisfacción.

Es conveniente hacer hincapié que se visualice al proceso de presentación del servicio como un sistema funcional, considerando como elemento principal al colaborador, quien es, la persona que dará de su proceso de trabajo, así como se proveerá de los medios necesarios para realizar la actividad laboral, con ello los indicadores y parámetros le servirán de vehículo (medios) para concretar de manera tangible con el resultado final, llamándole propiamente servicio de calidad hacia el cliente, como se muestra en la figura 1.1.

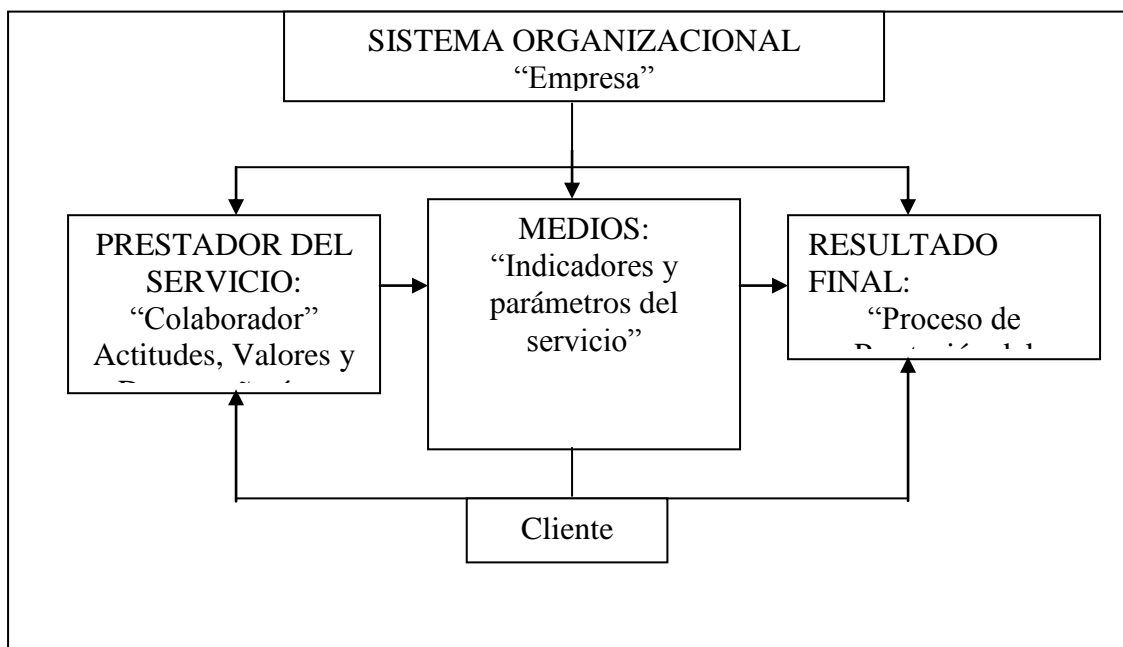


Figura 1.1 Representación gráfica que identifica el proceso de trabajo, como un sistema funcional del servicio de Calidad. Fuente: *Elaboración propia*

## Valores, Actitudes y Desempeño Ético

### Valores en el proceso de trabajo

Desde una caracterización histórica y cultural West (1995) y Sanabria (1971) abordan a los valores a partir de una perspectiva de economía política, como la cantidad de dinero con la que se juzga que una cosa esta en proporción. O como la propiedad de lo que puede procurar satisfacción de las necesidades de una persona. Por lo mismo, el valor de una cosa crece con la escasez y con la rareza, y disminuye con la abundancia. En el sentido político los valores nacionales responden a aspiraciones históricamente postergadas incompletas, como son la Soberanía, Igualdad, Democracia transparente, Justicia, Autodeterminación, etc. o bien a partir de la relación entre los fundamentos axiológicos, donde los valores son descubiertos en la trama de normas.

En el caso específico de las empresas que también funcionan con protocolos organizacionales, el abordaje de los valores de servicio llevan implícitos actitudes básicas positivas del colaborador, viéndose reflejadas en un desempeño ético congruente con la normatividad laboral y en beneficio hacia la empresa, es decir, que en toda organización es predominante contar con gente con un desempeño ético, que con su actitud básica positiva impacte en el proceso de prestación del servicio con calidad.

Analizar el concepto de valor, que puede identificarse también como algo subjetivo, como lo plantea Frondizi (2000), pues lo subjetivo de su existencia, su sentido o su validez a reacciones, ya sean fisiológicas o psicológicas, están en función del sujeto que valora determinada situación. El valor se tornará hacia la objetividad, si existe, independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa. Por lo que es importante citar su concepto, además de mencionar que existen diversas definiciones de Valor, se presentan algunas de las más comunes:

Valor es todo lo bueno y deseable. La palabra valor como lo presenta Rodríguez Estrada (1998) viene del verbo latino valere, que significa estar sano, ser fuerte, por lo que, valor es todo lo que favorece el desarrollo y la realización del hombre como persona. Valor

es una cualidad o calidad que se percibe en una persona u objeto y que lo puede completar y perfeccionar, entonces valor es algo digno de ser buscado por alguien.

Canseco (1996) habla estrictamente, que los valores no tienen tamaño, ni color, ni característica material alguna, que permita captarlos en los sentidos del cuerpo: sólo pueden ser percibidos por los sentidos del alma, de la psique, pero siendo indefinibles en forma perfecta, son más objeto de la voluntad que de la inteligencia.

Otra visión es que los valores se definen como principios éticos respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso emocional y que emplean para juzgar las conductas. Pueden ser: personales, sociales, educativos, cívicos, nacionales, universales, etcétera. En términos generales, valor se entiende como el carácter, cualidad o principio ideal, propio de las personas, hechos o cosas, que suscita admiración, estima, aprecio o complacencia.<sup>12</sup>

Lo interesante es como Narro (1987) cuestiona sobre ¿qué valoran los mexicanos hoy?, y fundamenta de acuerdo a una encuesta, de que se viven tiempos nuevos, que piden enfoques nuevos, de unidad y convergencia, y de diversidad y pluralidad, es decir, tiempos de creación colectiva ilusionada, realista, soñadora, perseverante; tiempos para construir desde los valores vigentes como son los nuevos valores de solidaridad social, liderazgo, del compromiso y la búsqueda de una sociedad más igualitaria.

Es importante considerar las investigaciones que compiló Hirsch (2005) sobre los valores éticos que promueven los psicólogos mexicanos en el ejercicio de su profesión, lo que se rescata de esto, es que los valores se entienden como los objetos de las preferencias conscientes de los seres humanos. Para atribuir un valor debe darse un proceso de comparación consciente (explícita o implícita) entre dos o más objetos, es decir, desde una perspectiva objetiva se considera que el valor es el objeto preferido en un proceso comparativo consciente. Visto así, los valores son satisfactores de necesidades biológicas,

---

<sup>12</sup> SEP CONALEP Maggi Yáñez Rolando Emilio. (1996). “Desarrollo Humano y Calidad” Módulo 1 Valores y Actitudes. Edit. Limusa. 2do. Edición. México.

psicológicos y sociales (naturales o aprendidos). Para ejemplificar, un pastel adquiere un valor en cuanto un hambriento lo compara con lo que no es comida. La verdad puede ser también objeto de una preferencia consciente al ser comparada con la mentira. Todos los objetos de las preferencias conscientes son valores para la persona que los escoge mediante un proceso de comparación. Desde un perspectiva subjetiva, es decir, considerando al sujeto que opta, los valores son juicios que sirven como criterios para orientar el proceso de optar. Otros ejemplos, en cuando la salud es mejor que la enfermedad, comer es mejor que quedarse con hambre, dar sentido a la propia existencia es mejor que no dárselo. Estos objetos de la preferencia consciente y los criterios que orientan el proceso de optar pueden ser individuales, familiares, grupales, sociales, culturales y universales, dependiendo de su grado de generalización.

En las organizaciones existen conceptos fundamentales de un comportamiento determinado, el cual se debe tener siempre en cuenta para comprender la propia naturaleza de la persona “colaborador” que se encuentra dando un servicio, para cumplir con la satisfacción de las necesidades de los clientes y de las diversas entidades del entorno que así lo requieran.

En cuanto a la naturaleza de las personas<sup>13</sup> es importante denotar que todos los seres humanos son únicos e irrepetibles. No existen dos personas iguales en este mundo. Sin embargo comparten múltiples semejanzas que los acercan a pesar de las diferencias que los individualizan. Las personas son una Totalidad integrada. Son cuerpo, mente, emociones o sentimientos y espíritu, tienen una vida personal, emocional, familiar, etc. Las empresas quisieran contratar sólo la mente y las manos de las personas, sin embargo, reciben el paquete completo. Un problema en cualesquiera de las áreas de la vida o en uno de los sistemas, afecta el desempeño de las otras que conforman el ser.

Respecto a algunos de los valores sociales considerados importantes y que funcionan como valores de servicio: son la solidaridad, la conservación del entorno, la sensibilidad cultural, la tolerancia de la diversidad, la cooperación, el diálogo, la visión

---

<sup>13</sup> [http://www.itnuevolaredo.edu.mx/unidad1/1\\_8.htm](http://www.itnuevolaredo.edu.mx/unidad1/1_8.htm)

amplia del mundo, el respeto a los demás, la estima del trabajo humano, la participación, el compromiso, la confrontación no violenta de los conflictos, la responsabilidad, la autoafirmación (individual y colectiva), la autonomía (individual y colectiva). la colaboración en el desarrollo social, etc.

Cuando las personas forman parte de una empresa no importando su giro y tamaño llevan sus propios propósitos, de la misma manera la organización persigue sus metas y objetivos. Para lograr sus metas las empresas necesitan a los colaboradores, de la misma forma que éstos requieren de las organizaciones para satisfacer sus metas individuales. El interés de ambas partes debe encontrar un punto de coincidencia, convertirse en un interés mutuo donde ambos ganen a través de las metas superiores que se generen con la integración de colaboradores y empresa.

Rodríguez Estrada (1998) dice que todas las organizaciones, cada una a su modo, se enfocan hacia valores, ya sea explícitamente (en los objetivos formulados y adoptados por los dirigentes y por los miembros), o implícitamente (en los objetivos subyacentes al medio cultural). La síntesis de las actitudes básicas positivas y valores de servicio se conoce como la misión.

Los valores de servicio son un importante estudio organizacional, porque son la referencia para comprender las actitudes básicas positivas y desempeño ético de cada colaborador; así mismo son la base de la cultura y permiten conocer y entender aquellos que tienen mayor incidencia para lograr el cambio y cumplir con la misión y visión de una empresa.

Bajo la perspectiva de Rodríguez Estrada (1998), dice que existen valores de la empresa, del director, los gerentes, de los colaboradores y de los procesos que se desarrollan, pues es el líder el que guía, ya que es el hombre de los valores, que fuertemente motivado hacia los valores humanos y de servicio cumple con los objetivos organizacionales, además, es quién identifica sus propios valores y es hábil en la aclaración de los valores de servicio y tiene con ello la mejor preparación para manejar los valores de la organización.

Las creencias están implicadas en los valores que poseen cada uno de los colaboradores y es todo aquello que se tiene como verdadero y correcto, es decir, que son el filtro predispuesto de nuestra forma de percibir el mundo que nos rodea de forma positiva.

Ferrini (1990) explica que el colaborador no podrá evidenciar valores éticos que no tengan vigencia en el mismo centro laboral, pues la escala de valores de servicio y creencias es diferente en cada colaborador y eso hace la complejidad del sistema organizacional. Ambos se apoyan mutuamente y filtran las experiencias que se viven e influyen en las conclusiones que se obtienen de esas experiencias, las actitudes y acciones que se toman en consecuencia.

Como algunos valores de servicio son la verdad, el respeto, la bondad, la calidad, la amistad, la solidaridad, el amor, la confianza, la seguridad, la educación, la comunicación, el ahorro, la salud, la paz, la fe, la justicia, la equidad, la honradez, el entusiasmo, la cooperación, el trabajo en equipo, el progreso, la higiene, la ergonomía, etc. (ver apéndice Cuadro A.1), pero la formación y origen de los valores de servicio y creencias se pueden atribuir a factores como la cultura nacional y regional, el ejemplo de los padres, maestros, y amigos y otras influencias similares (incluso las que se reciben a través de medios de comunicación masiva) nuestro entorno; asimismo se van construyendo a través de las experiencias personales grandes o pequeñas, vividas o fantaseadas, que van integrando la historia de cada uno de los colaboradores.

Estudiosos sobre el tema de valores coinciden en que éstos cumplen con el bien moral y la verdad, apoyan el servicio a los demás, particularmente a los más débiles, ignorantes o desposeídos, se tiene el gusto por aprender, hay una contemplación de lo bello. Lo que es importante es la supervivencia cotidiana como un valor esencial, es decir, un valor en el placer por el sentirse bien uno mismo.

Aunque cada persona hace su propia escala de valores, dependiendo de aquello a lo que da más importancia, pero esa escala no es definitiva, cambia según a lo que se da más jerarquía en determinada época de la vida, y aún más, cambia cuando se antepone un valor a otro, al tomar una decisión o emitir un comportamiento de un momento determinado.



Gubman (2000) considera que una empresa puede ser muy exigente con los números, al menos por un tiempo, y darle menos atención a los valores y normas organizacionales. Algunas compañías de productos empiezan con una invención, mucho antes que una compañía realmente crezca alrededor de aquella. Con la tecnología correcta y suficiente libertad personal para crear, una compañía de productos puede ser manejada como una federación libre, por lo menos por un tiempo, sin gran atención a los valores y normas. Pero una empresa de servicios tiene que empezar con un grupo de valores y construirlos de tal modo que se centren tanto en los colaboradores como el cliente, para producir resultados para éste último.

Schmelkes (1994) expone que si en la organización no se propone explícitamente la formación valoral, simplemente se simula una falsa neutralidad, no será capaz de desarrollar armónicamente las facultades del colaborador, careciendo de base para exigir actitudes básicas positivas para un desempeño ético en los procesos de servicio con calidad a realizar.

Ahora bien, clarificar y conocer los propios valores y los valores de servicio, permitirá comprender mejor el comportamiento individual y organizacional. Y promover, retomar y reforzar sobre todo el desempeño ético, hará mejores colaboradores; en las organizaciones productivas, mejores empresas y se contribuirá mejor al desarrollo social del país, sin perder lo mejor que han tenido los mexicanos “sus *valores*”.

#### Actitudes básicas positivas ante el servicio

Otro concepto de interés como objeto de estudio de éste análisis es la actitud, definiéndola como aquella predisposición para reaccionar favorable (positiva) o desfavorablemente hacia un objeto psicológico. Un objeto psicológico es cualquier símbolo, dicho, persona, institución o cosa ante los cuales y que se tome como referencia, la gente difiere en el grado y tipo de reacción. También se puede considerar al objeto psicológico como sinónimo de estímulo.

También hay otras definiciones de actitud, como una predisposición que el ser humano aprende para reaccionar ante determinada situación, además de ser una manifestación exterior del ánimo que tienen las personas y puede ser positiva o negativa. No hay que perder de vista la estrecha relación de las actitudes con las emociones, ya que si una persona tiene una actitud favorable (positiva) o desfavorable (negativa) hacia un objeto psicológico y tiene de pronto una emoción fuerte, su actitud puede cambiar, es importante identificar el impulso que de momento aparece como reacción en el colaborador, pues toda actitud puede ser verificada por medio de la lógica, lo que permitirá conocer que tan cierta o falsa es.

Las actitudes que posean los colaboradores dentro de un proceso de servicio, van a depender del grado en que considere que su trabajo satisface o no sus necesidades. Según la necesidad que el prestador del servicio tenga, va a ser la motivación que va a lograr que trabaje mejor. Cuando el trabajo es satisfactorio y estable el colaborador puede ser alguien puntual y puede ser el medio para alcanzar otras metas, pero si no está satisfecho con el trabajo no va a dar su mejor desempeño en este. Algunas actitudes básicas positivas del colaborador que pueden definirse como medidores (indicadores) del proceso de trabajo son el saludo adecuado; la sonrisa; señales de respeto, como mirar a la cara del cliente, el tono de la voz; las palabras de cortesía, como gracias, a la orden, es tan amable, paciencia, claridad en seguir instrucciones, o se le escucha y se le solucionan algunas quejas o reclamos, etc. Todo ello demuestra la competencia que describe la realización que debe ser lograda por el colaborador. Por tanto, el comportamiento será el resultado que el colaborador debe demostrar para definir las competencias en términos de calidad que deben lograrse como evidencia en el logro de los objetivos, pues las actitudes básicas positivas que estén presente en el colaborador son el reflejo de los valores de servicio de la empresa.

Las actitudes básicas positivas que puede tener el colaborador en el proceso de trabajo va a variar dependiendo de factores como: posición profesional, sexo, edad, experiencia, entre otros. El no estar contento con su trabajo produce una actitud negativa hacia él mismo, volviéndose irritable y teniendo malas relaciones con los otros colaboradores y con el cliente, pero las actitudes en el trabajo pueden estar moldeadas por

valores y creencias arraigados, valores acerca del servicio, la igualdad y el altruismo son relevantes en el lugar de trabajo. Muchos colaboradores buscan estar en organizaciones donde los valores sean compatibles con los suyos, los cuales se relacionan con sistemas de creencias acerca de determinados objetos o procesos.

Como dice Puig (1995), hay actitudes y atributos personales que sin duda optimizan la labor del colaborador y que probablemente no queden reflejados, por lo menos de forma explícita. No se trata si embargo, de definir al colaborador modelo, sino de recuperar actitudes básicas positivas y cualidades personales, que se verán reflejadas durante su proceso de servicio.

En una organización la mayoría de las veces es necesario modificar las actitudes del colaborador en el cumplimiento de la filosofía de la empresa, por ello es necesario plantear cinco técnicas:<sup>14</sup>

La primera esta en función del idioma verbal, los seres humanos poseen la capacidad de transformar sus ideas en palabras, y la forma de comunicarlas puede ser por medio del lenguaje verbal o escrito. Las ideas comunicadas a nuestros semejantes pueden modificar no sólo la actitud, sino también la conducta individual y la de grupo.

Cuando se habla de la "técnica del idioma escrito", se hace referencia a toda la comunicación escrita que con día se recibe, se estudia y se envía a otras personas. Uno de los fines que persigue la comunicación es el modificar las actitudes. inclusive existen programas completos para que por medio de la publicidad se modifiquen las actitudes de los colaboradores de una organización. Intercalar pequeños mensajes escritos en los sobres de raya, o colocar continuamente desplegados en las instituciones, son ejemplos de partes del programa para modificar las actitudes de la persona, y como consecuencia del deseo de modificar conductas.

---

<sup>14</sup> ARIAS, Galicia Fernando. (1980). "Actitudes, opiniones y creencias". Textos programados. Edit. Trillas México.

En la segunda se analizan las expectativas que constituyen otra de las técnicas usadas para el cambio de actitudes y opiniones. Se espera que al cambiar las expectativas de los colaboradores, se modifique también el comportamiento de ellas. Expectativa es la idea que tiene un colaborador sobre el comportamiento que desplegarán otros colaboradores, o de lo que ocurrirá, o de la forma en que se debe actuar por el puesto o función que se tiene. Aunque un jefe quisiera cambiar las expectativas de sus colaboradores, podría resultar de más beneficio que él se adaptara por un tiempo a las expectativas de ellos, porque el cambio de actitud no se da de la noche a la mañana; su comportamiento debe ser compatible con las expectativas presentes del grupo, y el cambio proyectado se efectuará en un periodo más largo.

La tercera técnica es mediante el ejemplo, si un jefe desea que sus colaboradores sean eficientes, deberá dar el ejemplo siendo él mismo eficiente. Un jefe no puede cambiar la actitud de un colaborador hacia la puntualidad y la asistencia, si él mismo es faltista e impuntual.

La cuarta técnica se refiere a la "participación" en las decisiones, puede introducir cambios favorables en la actitud; esto permite a los colaboradores compenetrarse más a fondo de todas las situaciones inherentes a una decisión. Sin embargo, si la participación no se maneja con cuidado, puede dar lugar a graves fricciones y luchas, resultando entonces una actitud negativa de los colaboradores hacia el trabajo que desempeña.

Las reprimendas y los estímulos son la quinta técnica que se analizará; parten de la premisa que dice "la conducta recompensada tiende a repetirse, mientras la que no lo es, o que es castigada, tiende a desaparecer". Las sanciones y recompensas ayudan a modificar la conducta; sin embargo un factor importante en esta modificación es el tiempo que transcurre entre ésta y la consecuencia; mientras más tiempo pase menor posibilidad habrá de que ocurra la modificación de la conducta. Desafortunadamente, es muy frecuente en el campo de trabajo que se retarden las recompensas o reconocimientos, tales como aumentos, promociones, etc. hasta mucho tiempo después, lo que dificulta la identificación, por parte del colaborador, de la conducta deseable y de la que no lo es.

Las actitudes básicas positivas que presenta el colaborador al realizar el proceso de servicio sirven de patrón, justificándose como un marco de referencia específico que predispone a opinar de manera favorable o desfavorablemente frente a un hecho. Las actitudes son registrables mediante las opiniones que se dan, se han elaborado escalas de actitudes para medir los grados de aceptación (que tan favorable es la actitud) o rechazo hacia el objeto de estudio (punto 4.1 del ISO).<sup>15</sup>

Para poder determinar la medición de las actitudes no hay que perder de vista que son a un nivel abstracto mientras que el comportamiento es más específico, aunque para pronosticar el comportamiento en el trabajo se necesitan medir las actitudes básicas positivas del colaborador relacionadas con dicho comportamiento. Las actitudes es lo mejor para predecir cuando se toma en cuenta una serie de comportamientos. Es necesario combinar el comportamiento observado para asegurar que la evaluación sea sólida antes de establecer si se relaciona lógicamente con una pauta específica de actitudes básicas positivas, sin embargo lo complejo se da cuando influyen factores situacionales en las actitudes y comportamientos de los colaboradores. Es posible que algún comportamiento se relacione con toda una variedad de actitudes, aunque es difícil saber cual de estas actitudes ayudaría a predecir mejor el comportamiento y siempre como un reflejo propio de los valores.

En todo proceso de trabajo cuando se ofrece un servicio por parte del colaborador, es conveniente llevar a cabo una medición de actitudes básicas positivas como indicadores y parámetros, para el cumplimiento de las expectativas que los clientes solicitan, Medir es según Hernández Sampieri (2003), de acuerdo con cierto conjunto de reglas, asignar números a observaciones. Y cualquiera que sea el caso que se observe, esta afirmación sigue siendo cierta.

---

<sup>15</sup> ISO TC 176, “Sistemas de gestión de la Calidad – Directrices del desempeño” 2000-12-15, ISO 9004:2000 (ES) ISO TC 176/STTG, Secretaría: AENOR.

Si el indicador y parámetro a cumplir es la actitud básica positiva que posee el colaborador ante su actividad laboral, el proceso de medir se hace más complejo porque las actitudes no pueden observarse directamente, sino que necesitan inferirse de la conducta que posee la persona.

Cuando se miden fenómenos inaccesibles a la observación directa como es el caso de las actitudes básicas positivas del colaborador, es útil concebir el proceso de medición como compuesto por tres subprocesos:<sup>16</sup>

- a) identificación de las variables que se aceptan como base para hacer inferencias acerca del concepto subyacente;
- b) recolección de los indicadores y parámetros de las variables en estudio y
- c) tratamiento de los indicadores y parámetros para convertirlos en una variable cuantitativa.

Hay que separar analíticamente estos subprocesos, pero debe recordarse que en el trabajo están entrelazados intrincadamente. Por consiguiente, las decisiones acerca de lo aceptable como base para hacer inferencias pueden excluir algunos métodos de recolección de muestras, así como restringir la manera como pueden tratarse dichas muestras.

### Desempeño ético

Un elemento de análisis que se interrelaciona con el proceso de servicio es el desempeño ético del colaborador, en el cual están inferidas las actitudes básicas positivas y los valores de servicio, además de ser un indicador primordial en las organizaciones en esta época de globalización en la que vive el país, pues un colaborador hoy en día al utilizar y desarrollar su capacidad, debe demostrar sus competencias profesionales, para convertirse en un ser funcional dentro de su entorno laboral.

El desempeño ético es un planteamiento de mucho interés para la mayoría de empresas en México, con ello consiguen como finalidad el logro de su propia

---

<sup>16</sup> SUMMERS, Gene F. (1986). "Medición de actitudes" Edit. Trillas. México.

Competitividad y Productividad, ya que los colaboradores que buscan producir el producto como un satisfactor, significa que el proceso de trabajo de todas las actividades y compromisos laborales que aportan, como calidad en el servicio al cliente, lo realizan utilizando actitudes básicas positivas y valores de servicio, pues como dice Garza Treviño (2005), el valor ético refiere a la esencia de la búsqueda del bien.

El desempeño ético del colaborador es un enfoque integral en la persona misma y en cualquier entorno donde se desenvuelva, orientado a la ejecución de un proceso de trabajo que en este caso se refiere a una empresa de servicio, aunque es aplicable a diversidad de giros y tamaños organizacionales. El desempeño ético previene en plantear mejoras en el proceso de servicio, que ejecuta el colaborador de la empresa, o en los resultados que debe alcanzar. Para lograrlo, es necesario establecer indicadores y parámetros que infieran actitudes básicas positivas y valores de servicio que dejen constancia de ello, puesto que si no los hay, no será fácil cuantificar el desempeño ético realizado sobre la calidad del proceso de servicio. Si no posee estas habilidades, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes. La medición objetiva del proceso de calidad en el servicio reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de los problemas dentro de la empresa.

Zepeda Herrera (1990) en su particular punto de vista, identifica que el desempeño ético de los colaboradores depende de las condiciones sistémicas, ya que con el diseño estructural de la empresa tiene repercusiones importantes, tanto en los estados de ánimo de los miembros de la misma, como en la manera en que interactúan, apoyándose o confrontándose. Lo anterior lo fundamenta en un hallazgo de los estudiosos de la calidad total en las organizaciones, quienes descubrieron que la mayoría de los problemas que enfrentan los colaboradores en el desempeño ético de su trabajo se debe, más que a ineptitud personal, a deficiencias en el diseño de sistemas, procesos, procedimientos y estructuras de la organización.

Sanabria (1971) plantea la complejidad que existe en un medio ambiente laboral, pues el colaborador no puede evitar enfrentarse con los problemas de índole ético en la vida cotidiana y laboral, pues tales problemas afectan íntimamente a su persona, porque se refieren a su actuación y a su relación con sus compañeros. El colaborador ajusta su

conducta a ciertas normas organizacionales, que se reconocen como obligatorias o, por lo menos, como dignas de tomarse en cuenta. Es cuando el colaborador que actúa de acuerdo con tales normas se comporta éticamente y merece la aprobación de los demás.

Es por ello que se debe generar un ambiente laboral, en el que el colaborador experimente ayuda para su desempeño ético, al ejecutar un proceso de calidad en el servicio y obtener un mejor resultado, además de crear la conciencia de que es indispensable denotar que no debe convertirse en una herramienta más para calificarlo y castigarlo si no se logra el objetivo determinado, sino implicar un proceso de mejora continua en la organización, esto se puede justificar con la definición de Gutiérrez Sáenz (1981), donde dice que la ética es una ciencia, justamente porque explica las cosas por sus causas y como conocimiento científico, juzga el bien y el mal, pero explicando la razón de tales juicios. No de cómo todo el mundo se le ocurre opinar y hasta dictaminar acerca de lo bueno y de lo malo del proceso de servicio, es decir, no es lo mismo saber simplemente por saber, que saber para actuar. La ética cumple su finalidad, en esto coinciden Gutiérrez Sáenz (1981) y Sanabria (1971), que se encarna en el acto humano del colaborador, indicándonos el camino del bien, de una forma consciente y voluntaria; su realización como persona; sus decisiones libres; sus intenciones; su búsqueda de la felicidad; sus sentimientos nobles, heroicos, etc. Identificando todo ello con la forma en que se maneja la situación, siempre con un efecto de responsabilidad, ante las actitudes básicas positivas, que son derivadas de los valores de servicio. Es conveniente presentar algunos actos humanos, y para ello se considerará como referencia a Haro (1972), pero traducidos hacia la prestación del servicio de calidad: como que el colaborador llegue puntual al trabajo, decir toda la verdad, ayudar al cliente con asesoría y orientación en el servicio, saludar al cliente cuando llega al establecimiento, asumir la responsabilidad frente a todo lo que se hace, respetar las normas de sanidad, etc. Todos los actos humanos que son realizados por el colaborador, serán valorados mediante un sistema de medición y para justificarlos, se fundamentarán en los valores de servicio propios de la organización, como plantea Sanabria (1971), que la virtud nos ayuda a vivir bien. Vivir bien es realizar un valor moral.



Definir lo que es ética no es tarea fácil Cortina (2000), pues la ética es un tipo de saber que orienta la acción, es decir, que es un tipo de saber práctico y tratar de encerrarla en una definición resulta imposible, pues a través del tiempo se ha ido enriqueciendo con matices diferentes. Aun así Cortina se arriesga a decir que la ética es un tipo de saber, de lo que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, es decir, pretende que obremos racionalmente (es un saber para actuar de modo racional).

Garza Treviño (2005) plantea que hay duda, cuando se habla de ética en la empresa, refiriéndose también a la ética de sus colaboradores, por lo que la ética del personal es un reflejo, o casi un comportamiento ético de quiénes la dirigen. Por lo tanto si se desea que en una organización privada o pública, se desempeñe de acuerdo con principios éticos, se debe enfocar la atención en la formación ética de sus dirigentes. Sin perder de vista el planteamiento anterior de Garza Treviño y poder llegar a una medición objetiva del desempeño ético hacia el colaborador, considerando todos los niveles jerárquicos de la organización, se deben plantear algunas definiciones teóricas, como la importancia de administrar el desempeño del colaborador y orientar el proceso hacia el análisis, que se compare y evalúen los resultados que se esperan de su actividad frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, para conseguir esto, es requisito planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer dicho desempeño.

El desempeño ético se da como resultado en el conjunto de actitudes básicas positivas y valores de servicio (actos humanos) que se espera del colaborador, que se reconocen por su calidad, costo y oportunidad en el proceso de servicio que se ofrece al cliente, respecto al resultado considerado como el producto o efecto final de un proceso, es decir, lo que el sistema organizacional espera que como objetivo se logre.

En cuanto al proceso de servicio: este análisis es de vital importancia y se ubicará como el conjunto de operaciones o tareas (manuales o mentales) sucesivas y/o paralelas, desarrolladas o realizadas con la utilización de diferentes medios (máquinas, materiales, métodos, normas, hombre, medidas, etc.) con el fin de obtener lo que se pretende. El proceso de servicio requiere estar claramente definido para poder analizarlo, evaluarlo, controlarlo y finalmente mejorar el resultado.

Para conceptualizar los indicadores y parámetros de calidad en el proceso de servicio por parte del colaborador, se cuantificarán las variables que intervienen en el estudio de caso, con las que se podrá medir los resultados parciales o finales, comparándolos con la “calidad en el servicio” esperada, con la que se pueden evaluar algunas características de un resultado. La Calidad del proceso de servicio considera en esta investigación tres dimensiones: actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético.

Algunos indicadores de actitudes básicas positivas y valores de servicio que debe tener el colaborador con un desempeño ético, pueden marcarse como el buen trato que ofrece al cliente, apoyo al cliente en cualquier momento que lo necesite, que tenga amabilidad, atención oportuna y rápida, que proyecte una imagen corporativa a nivel personal, de la propia instalación física y del producto, que cumpla con normas de calidad en el servicio, etc. Estos indicadores generarán calidad del proceso de servicio para un aumento de la productividad de la empresa.

Para lograr el desempeño ético se deben establecer algunos puntos de referencia respecto a las actitudes básicas positivas y valores de servicio, es decir, listar indicadores y parámetros bien documentados que se quieren lograr. Estos puntos de referencia son usados y aceptados como medidores de la prestación del servicio con calidad.

La atención en las empresas de servicio es importante y cuenta para el cliente. Éste puede recibir el producto en buenas condiciones, pero el proceso de servicio realizado puede impactar en tal grado al cliente, que decida no volver a contactar a cierta empresa por la “actitud” con la que el colaborador lo atendió.

Como resultado de las actitudes básica positivas y valores de servicio, de forma más puntual, pueden definirse algunos medidores (indicadores) como: el saludo adecuado; la sonrisa; señales de respeto, como mirar a la cara del cliente, el tono de la voz; las palabras de cortesía, como gracias, a la orden, es tan amable, etc. Otros indicadores pueden darse en términos de la amabilidad, cortesía, paciencia, claridad con la que se le dan ciertas instrucciones para el uso o aplicación de un producto, o se le escucha y se le solucionan algunas quejas o reclamos, etc. El desempeño ético puede generar ideas, nuevas formas de

hacer o utilizar cosas y puede ser medido por los indicadores y parámetros de calidad del proceso de servicio.

Otro indicador es la oportunidad, como una categoría de medición que está en función del tiempo y lugar, por ejemplo: el tiempo que se demora atendiendo a un cliente, se compromete con una fecha y entrega a tiempo, el compromiso de entregarlo en un lugar determinado y con ciertas condiciones, etc.

Ahora se verá como indicador el costo, expresándose siempre en términos monetarios. Este es el más claro indicador, pues al fin de cualquier proceso, una empresa mide su productividad en estos términos. Por ejemplo: el costo de un reproceso al registrar un pedido mal hecho, no sólo se puede medir por la calidad; sería mucho más útil definir el costo de este reproceso, pues este afecta la utilidad total de la operación e incrementa el valor del proceso del servicio y el material, entre otros; el tiempo de ejecución, que se mide en términos de oportunidad, en última instancia, también hace más costoso o no un desempeño laboral.

Otro ejemplo es deducir el costo que acarrearía el dejar un equipo x, o un software recién instalado, sin utilizar durante un tiempo, por motivos como: no fue instalado adecuadamente, no funciona correctamente, faltó explicar o entrenar a quien lo operará, no atiende a tiempo el proveedor la llamada para repararlo, etc. Como se puede deducir, el costo determina más fácilmente, cuán productivo es.

Facilitar el logro de objetivos y metas corporativas a través de la identificación sistemática y periódica de la calidad, oportunidad y el costo (productividad) en los resultados de los procesos, es propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que generen a su vez desarrollo de los colaboradores, que ayuden a la gestión administrativa y mejoren las relaciones jefe-colaborador e incrementen la productividad.

Para la Administración del Desempeño laboral se proponen las siguientes

etapas:

1. Revisar con el colaborador los procesos y resultados que él logra y céntrese sólo en los que debe realizar que sean de utilidad para la empresa. Sólo lo que hay que hacer, no perdiendo de vista que tenga actitudes básicas positivas y valores de servicio.

2. Teniendo presente “lo que hay que hacer”, ahora identifique el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el colaborador requiere para mejorar sus resultados, es decir, lo que se debe tener para hacerlo bien.

3. Establecer metas y objetivos a corto y mediano plazo que puedan ser medibles, buscando mejorar el desempeño. Hay que ser claro y concreto en el resultado esperado para lograr el mejoramiento del “tener”.

4. Asegurar el progreso alcanzado por el colaborador utilizando los medidores planteados por la Administración del Desempeño (indicadores y parámetros). Si en algunos casos no alcanza las metas u objetivos planteados, comience de nuevo en el paso uno hasta lograr el resultado esperado. Logrando ser “mejor” (pensar y actuar).

Zepeda Herrera (1999) manifiesta que el desarrollo de habilidades del colaborador dentro de la organización, debe constituir en que se ponga la camiseta de la empresa, que sienta seguridad en su permanencia y desarrollo, adquiriendo además de las habilidades, los conocimientos y actitudes básicas positivas, obteniendo el reconocimiento a sus méritos, considerando la posibilidad de realizar siempre actividades retadoras, novedosas y gratificantes.

La logística del factor humano en una organización no es la responsabilidad de varias áreas, es sólo de la forma de como administrarlos, y consiste en alcanzar la potencialización de ciertos factores tenidos en cuenta en la selección, inducción, entrenamiento y en los resultados esperados por la organización, que como analiza Zepeda Herrera (1999) para un buen desempeño del puesto se deben especificar las habilidades, los conocimientos y actitudes básicas positivas de acuerdo con las normas de calidad en el servicio.

La falta de productividad en las empresas se debe por los problemas que actualmente aquejan a los colaboradores, familias e instituciones, y que inevitablemente se ven reflejados en el desempeño de sus labores. “Se sabe que cada profesión cuenta con su código de ética particular; el problema inicia cuando el colaborador no es capaz de llevar a

cabo su propio modelo ético, y como resultado sus acciones son incongruentes “ solo la persona de calidad, puede dar un servicio de calidad”.<sup>17</sup>

El colaborador de una empresa para dedicarse a un proceso de servicio debe tener vocación, entendiéndola como la realización del trabajo en un sentido del cumplimiento de cierta normatividad, sintiéndose parte de la empresa, es decir, que la vocación que se tenga de las actividades realizadas, se van a desarrollar bien a la primera.

Si la empresa ha seleccionado a un candidato para que sea su colaborador, es porque tiene la confianza de que ésta persona ejercerá su tarea no atentando contra sí mismo, contra los demás y contra la misma organización, pues su conducta estará de acuerdo con la normatividad propia de la empresa, es por ello que una de las características dominantes principales que identifican a ese colaborador es su espíritu de servir.

Lo más importante será hacer del trabajo una vocación de servicio. Hoy en día hay mucha gente que trabaja en algo bien alejado de lo que sería probablemente su vocación, y en, muchos no ven la manera de salir de ello, pues bien pocos son los casos en que una auténtica vocación de servicio profesional es posible. Pero en toda actitud, siempre hay la posibilidad de hacer de tal manera el trabajo que nos haya tocado, que se convierta en un auténtico medio de servicio y no de escalada social o económica.

Aun con una vocación no exactamente definida, puede llevar a un colaborador a realizar la actividad laboral de acuerdo con la normatividad que se le solicita, aun cuando el ideal fuera el acertar en la vocación. Aunque una vocación acertada en cuanto a aptitudes, si no hay vocación de servicio puede ser peor que una vocación equivocada pero con ética acorde con la normatividad laboral a cumplir. La mayoría de las veces los colaboradores por tener una remuneración económica alta se extravían de su esencia como personas, olvidando que tienen valores y son atrapados por muchos problemas de identificación personal. Pero cuando el colaborador trabaja de buena voluntad, laboriosamente,

---

<sup>17</sup> <http://www.hiline.net/users/proval/tsld003.ht>

independientemente de que lo vean o no, está sirviendo al cumplimiento de su propia ética y como consecuencia hacia su entorno laboral.

Se apela a la responsabilidad de servicio, pues una actitud así tiene su precio. Es lo que se puede llamar el costo del disciplinado en esta faceta como en tantas otras, además de plantear ¿no es lo laboral lo que nos lleva más tiempo de nuestra vida cotidiana?, ¿Qué es lo que pasa si se hace lo mismo que lo demás que se encuentran llenos de inconformidad? Eso propicia el que haya conductas inadecuadas y no se fortalezca el espíritu de servicio, requiere claro está de esfuerzo y dedicación, además de que entren en colisión con los gustos inmediatos en cualquier faceta de la vida.

En la actualidad existen Instituciones preocupadas por mejorar y reconocer el desempeño de los trabajadores, por citar una de ellas, es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). “Es una organización integrada por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal que desde agosto de 1995 impulsa la competencia laboral certificada. Se dedica a impulsar el desarrollo continuo de los trabajadores mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos habilidades y destrezas tomando como base estándares de calidad que se deben de cubrir en su desempeño y orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral”.<sup>18</sup>

Gubman (2000) distingue la competencia del desempeño, en que la primera es una habilidad para desarrollar algo, mientras el desempeño es hacer que se realice, pero en el liderazgo, la competencia no es nada sin el desempeño.

Las competencias son<sup>19</sup> la eficiencia que tiene una estructura definida para poder desenvolverse en el mundo laboral. Esto significa que el desempeño ético del colaborador debe ser identificado y sobre todo valorado para darle el crédito que merece. Dentro de las

---

<sup>18</sup> <http://www.conocer.org.mx>

<sup>19</sup> <http://rapanui.ucv.cl/liceo/valores.htm>

competencias laborales existe el elemento<sup>20</sup>, es el que describe la actividad a lograr por el colaborador en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento (actitud básica positiva) o un resultado que el trabajador debe demostrar.

Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de: la Calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos. Al definir los criterios de desempeño<sup>21</sup> se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la Calidad, que es indicador y parámetro a presentar. Se puede afirmar que los criterios (indicadores y parámetros) de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad del proceso de servicio, para el resultado obtenido en el desempeño laboral del colaborador donde deben estar presentes las actitudes básicas positivas y los valores de servicio; permiten establecer si el colaborador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un colaborador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad del proceso del servicio con que fue realizado.

Cabe mencionar que la OIT (Organización Internacional del Trabajo) así como otras entidades a nivel internacional que tienen coincidencia en su definición, explican el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para

---

<sup>20</sup> <http://www-ilo-mirror.cornell.edu:8050/public>

<sup>21</sup> Ibidem

ello. En este caso, los conceptos competencia y desempeño, se asocian fuertemente dado que el desempeño ético se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo.<sup>22</sup>

Para valorar el desempeño ético del colaborador en función de competencias laborales y que empaten con indicadores y parámetros de calidad, es necesario seguir un procedimiento, que permita lograr evaluaciones útiles del desempeño ético<sup>23</sup> en el proceso de servicio.

Paso 1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño laboral.

Paso 2. Determinar quién efectuará la evaluación.

Paso 3. Decidir sobre una filosofía de evaluación.

Paso 4. Superar deficiencias de evaluación.

Paso 5. Diseño de un instrumento de evaluación.

Paso 6. Retroalimentación de información a los empleados

Es importante que el colaborador tenga información de los principios organizacionales, sobre lo que se espera de él respecto a su desempeño ético laboral y con estos pasos de evaluación, tendrá una retroalimentación significativa para que considere los indicadores y parámetros que debe cumplir, identificándolos, desarrollándolo o en su caso que debe fortalecer.

Gubman (2000) pregunta ¿Qué clase de valores y creencias debe promoverse en el colaborador, para producir resultados? y fundamenta que todas las culturas de desempeño tienen cuatro valores y creencias clave. El cliente, que se hace lo que sea por él; la excelencia, ser los mejores todo el tiempo en lo que se hace; el grupo, el trato entre todos los colaboradores es justo y con respeto, y el colaborador; se respeta la dignidad individual y que su trabajo tenga satisfacción.

Determinar quién efectuará la evaluación del desempeño laboral de un colaborador, puede proceder de diversas fuentes: el colaborador mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores y terceras personas a la empresa. Para diseñar un instrumento de

---

<sup>22</sup> OIT. (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra.

<sup>23</sup> <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-labor>



evaluación del desempeño laboral, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento que se utilice, proporcione información significativa tanto a los colaboradores como a la dirección. Los instrumentos de evaluación de desempeño ético se pueden construir en distintas formas para presentar los datos, en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo normal es hacer uso de una combinación de enfoques que ayude a concretar una evaluación de desempeño ético válido. Asimismo, se quiere que los resultados obtenidos sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente.

Gubman (2000), advierte que si las evaluaciones del desempeño están divorciadas entre los planes de negocios y de las realidades de los colaboradores, sólo para justificar un esquema de remuneración y control, se está haciendo un mal al negocio y a los colaboradores, por eso es importante no perder de vista que se debe mantener siempre una retroalimentación objetiva de la información de los resultados en base a la evaluación del desempeño laboral con los colaboradores de manera continua y oportuna, junto con las acciones disciplinarias. Las evaluaciones de rendimiento tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto al desempeño ético de los colaboradores. Normalmente el colaborador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con razón los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a los trabajadores. Es mucho más fácil ignorarlas y esperar que se esfumen, por lo que deben estar preparados para el manejo de la diversidad de situaciones realmente como son.

Las evaluaciones consiguen mejores resultados cuando los colaboradores conocen con antelación los criterios de evaluación. Esto es fundamental para las buenas relaciones y para que el personal no se sienta perseguido o vigilado. A pesar de la importancia de las evaluaciones formales, un supervisor efectivo no espera hasta la entrevista de evaluación del desempeño para comunicarse con los colaboradores. Compartir información sobre el desempeño ético debe ser una tarea frecuente y debe plantearse de manera positiva. El colaborador no debería hallar muchas sorpresas cuando ambos discutan la evaluación.

Analizando la evaluación desde otro enfoque y sin desviar la atención del desempeño ético del colaborador, siempre hay que considerar en primer término tener una medición y seguimiento de la satisfacción hacia el cliente, pues de las funciones que desarrolle el colaborador habrá un importante impacto en el cumplimiento de las expectativas que espera. La dirección debe reconocer que hay muchas fuentes de información tanto en forma escrita como verbal relativas al cliente, y establecerá procesos eficaces y eficientes para recopilar, analizar y utilizarla y de ello ubicar el desempeño ético del colaborador.

La dirección de la organización debería de utilizar la medición de la satisfacción del cliente, como una herramienta vital en la valoración del desempeño ético del colaborador. El proceso de esa organización en solicitar, medir y seguir la retroalimentación de la satisfacción del cliente debería proporcionar información de manera continua, pues el proceso debería considerar la conformidad con requisitos, el cumplimiento de las necesidades y las expectativas de los clientes, así como también el precio y la entrega del producto.

Algunos ejemplos de fuentes de información sobre la satisfacción del cliente en función del desempeño ético por parte del colaborador, incluyen quejas del cliente, comunicación directa con los clientes, cuestionarios y encuestas, recolección y análisis de datos subcontratados, grupos de discusión, informes de organizaciones de consumidores, informes en varios medios y estudios de sector e industria.

También las empresas deben identificar métodos de medición para evaluar la calidad del proceso de servicio y utilizarlos en su gestión del día a día, en donde siempre esta inmerso de manera continua el colaborador, que puedan ser adecuados para mejoras continuas o escalonadas, así como para proyectos de mejora significativa, de acuerdo con la misión, visión y los objetivos estratégicos de la organización.

Las mediciones del proceso del servicio deberían cubrir las necesidades y expectativas de las partes interesadas de manera equilibrada. A continuación se relacionan

algunos ejemplos: como es la capacidad, el tiempo de reacción, el tiempo del ciclo, los aspectos medibles de la seguridad de funcionamiento, el rendimiento, la eficiencia y eficacia de los colaboradores de la organización, la utilización de tecnologías, la reducción de desperdicios y la asignación y reducción de costos.

También en la organización es conveniente establecer y especificar los requisitos de medición del desempeño ético, observando en este las actitudes básicas positivas y los valores de servicio. La medición del proceso de servicio, debería planificarse y realizarse para verificar que se han alcanzado los requisitos de las partes interesadas, y que se han utilizado para mejorar su realización.

La organización revisará los métodos que se utilicen para medir el proceso de servicio realizado y así considerar la oportunidad de su mejora. Los siguientes son ejemplos típicos de registros de medición del servicio, que podrían considerarse para efectuar la mejora del desempeño ético del colaborador. Éstos son los informes de inspección y ensayo/prueba, avisos de liberación de material, formularios de aceptación del producto, y certificados de conformidad, según sean requeridos.

Para una evaluación objetiva en el logro de los resultados, la valoración del desempeño ético del colaborador debe de ser cuantificable, además de que se identifique el beneficio que producirá en el colaborador, al igual que a la empresa. Es importante que el desempeño quede como cimiento de comportamiento en el colaborador, que se apropie de esa habilidad y que la demuestre de forma espontánea al realizar algún tipo de proceso de servicio con calidad.

## Calidad del Trabajo

El término de Calidad resulta la mayoría de las veces algo subjetivo, sin embargo, en general el hablar de Calidad conduce a pensar en algo "bueno", "adecuado", "superior", la calidad, tiene su origen en el griego *Kalos*, que quiere decir: bueno, hermoso, apto, favorable y el latín, *Qualitatem* Propiedad. El enfoque de calidad ha surgido para poner de relevancia, la importancia de hacer las cosas bien desde el principio, de asegurar que son útiles a los colaboradores, y de que el costo económico y el esfuerzo al realizarlas sea óptimo para todos. Para hablar de calidad en términos prácticos, se necesita ser más puntual y buscar la manera de evadir la subjetividad, pues lo que para una persona puede ser calidad para otras puede resultar insuficiente. Se necesita encontrar la manera de saber si lo que se hace tiene calidad desde el punto de vista de a quien va dirigido, o de quien es impactado por ello. Se necesita lograr que las actividades, los productos que se elaboran o el servicio que ofrece un colaborador de una empresa, sean realmente de calidad, desde la perspectiva de los clientes.

Es importante fundamentar que la calidad está en función de cumplir con ciertos requerimientos que los clientes solicitan, que son quienes los utilizan y se benefician. Los enfoques de calidad, enfatizan la importancia de volverse hacia los clientes, para conocer sus necesidades y con las actividades, productos o servicios, cumplir sus expectativas.”<sup>24</sup>

Además la norma 8402 de la Organización Internacional de Normalización (ISO = International Organization for Standardization) define la Calidad como “la totalidad de cualidades y características de un producto o servicio que se fundan en su habilidad de satisfacer necesidades indicadas o implicadas”.

El diccionario de la real academia “Larrouse” plantea, que Calidad es la propiedad o característica de una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

---

<sup>24</sup> ALVEAR, Sevilla Celina. (1998). "Calidad total: conceptos y herramientas prácticas" Edit. Limusa. CONALEP-SEP. México.

Para Rothery (1997) la calidad es un propósito conveniente, es satisfacer los requerimientos, es decir, que el producto diseñado y elaborado cumpla con sus funciones de manera apropiada.

Ahora para una mejor comprensión de la calidad es necesario considerar que pensaban acerca de este concepto algunos Filósofos que plantearon sus enfoques a este respecto.

La calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través del cual el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente. *Armand U. Geigenbaum.*

La calidad se da con la producción de algo para usarse. *Joseph M. Juran*

La calidad se logra cuando se conoce lo que el cliente le dejará satisfecho y se le da un producto que reúne los requerimientos esperados. Se necesitan clientes más satisfechos. Se requieren clientes que elogien el producto. La calidad es sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto. *Edwards Deming*

La calidad se define como cumplir con los requisitos. *Phil Crosby*

La calidad se da cuando se logra que un servicio o producto cumpla los requisitos de los consumidores. *Kaouru Ishikawa*

La calidad es cumplir o superar las expectativas de los clientes a un costo que les represente valor. *James Harrington*

En los anteriores planteamientos se observa que existen ideas que coinciden, como es la satisfacción de necesidades que el cliente solicita.

En la actualidad existen otras definiciones que cumplen con el mismo manejo del concepto que los principales Filósofos de la calidad y se aplican a diversas organizaciones de una localidad y también a nivel internacional como el cumplir sistemáticamente con los requisitos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los cliente o usuarios; el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permite emitir un juicio de valor acerca de sus características que lo conforman; cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades de los usuarios externos e internos de una empresa. Identificando también el concepto como control de calidad, se definiría que es una metodología sistemática para fabricar económicamente productos de una calidad tal que satisfaga las exigencias de los clientes. Por ello, el control de calidad no significa una inspección, sino debe ser un método que contribuya a reducir el número de defectuosos y aumentar la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Es necesario enfatizar que la calidad no se puede basar en evaluaciones como "así esta bien", cuando la calidad es definida como cumplimiento de requisitos previamente establecidos, es decir, se deben de trabajar indicadores y parámetros que como objetivo la empresa quiere lograr, con esto desaparece la subjetividad. Cualquier producto; bien o servicio que cumple con requisitos, eso es calidad, si los requisitos no se cumplen no hay calidad.

Zepeda Herrera (1999) presenta en su texto uno de tantos ejemplos ilustrativos, como el del grupo empresarial Alfa, cuyo corporativo se encuentra en la ciudad de Monterrey, donde se clarifica la aplicación de la calidad en sus políticas y lineamientos que guían en forma muy particular el desempeño ético de los colaboradores de la organización. Considera que la calidad debe ser especificada por el cliente y negociada hasta llegar a un convenio de satisfacción mutua entre el cliente y el colaborador; la calidad del recurso humano es vital y por lo mismo debe asegurarse con esmero en todos los procesos de administración del personal; un buen clima organizacional es un factor clave para el éxito de una cultura de calidad, por lo tanto, el clima debe ser monitoreado y mejorado sobre una base regular, fortaleciéndolo con estímulos y reconocimientos a lograr en calidad. Otro ejemplo que presenta Zepeda, esta en función de un factor constante a lo largo de cualquier

proceso de calidad, y según afirma un alto ejecutivo de la empresa Bujías Champion lo siguiente, “la calidad humana es el primer paso hacia la calidad total”. En otras palabras las personas generan los cambios. La gente de calidad es capaz de crear productos y servicios de calidad.

Hablar de calidad en la prestación del servicio en una empresa, también es pensar en la limpieza del lugar, el tiempo que tardan en dar la atención, el proceso a seguir del mismo, etc., es decir, que es necesario listar los requisitos que serán indicadores y parámetros de guía para cumplir con las expectativas que el cliente espera.

En México Guajardo Garza (1996) dice que desde 1989, antes la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), ahora la Secretaría de Economía, en colaboración con la Fundación Mexicana para la Calidad (FUNDAMECA), emitió los criterios para el Premio Nacional de Calidad, como marco de referencia para planear los programas de administración de la calidad total en sus organizaciones con un nivel de clase mundial. Los premios Nacionales de la Calidad<sup>25</sup> existen desde diferentes épocas en casi todos los países de la región y han sido creados, en su mayoría en ámbitos de los ministerios de desarrollo económico. Casi todos los premios coinciden en el objetivo inicial de elevar la competitividad de los productos y servicios de las empresas. Se tiene una concepción de un Premio de Calidad como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia en las organizaciones y como un reconocimiento, en la forma de un trofeo, a la excelencia en la gestión de las organizaciones. La misión de un Premio de Calidad en México es la de provocar un efecto multiplicador a partir del amplio intercambio de informaciones sobre las mejores prácticas. Los beneficios<sup>26</sup> de participar en los premios son: visualizar a la institución como un sistema, comprender la relación causal de los programas y operaciones cotidianas con los diversos sistemas con los que se cuenta, diagnosticar los sistemas e identificar áreas sólidas y de oportunidad, establecer programas y proyectos enfocados a satisfacer las prioridades de la institución y los grupos de interés, entender y manejar un lenguaje de calidad entre el personal, consolidar algunos de los

---

<sup>25</sup> [http://www.pnc.org.mx/Premio Nacional de Calidad/Organizaciones Ganadoras/Directorio \(2205\)](http://www.pnc.org.mx/Premio Nacional de Calidad/Organizaciones Ganadoras/Directorio (2205))

<sup>26</sup> <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/18/pdf/cap4.pdf>

sistemas y mejorar otros, implementar la cultura de seguimiento, medición, documentación y comparación referencial. Los beneficiarios<sup>27</sup> son las entidades mexicanas del sector industrial, comercial, de educación y gobierno que cuenten con procesos sostenidos, aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total, no haber sido objeto de sanción por parte de cualquier institución federal o estatal y no es indispensable contar con certificaciones ISO 9000 para participar por el Premio Nacional de Calidad.

Las certificaciones de calidad son una necesidad propia de las algunas empresas de diversos giros y tamaños, por lo que es importante conocer los antecedentes. Guajardo Garza (1996) analiza el inicio de los estándares de aseguramiento de calidad ISO 9000, pues en 1946 fue fundado en Ginebra, Suiza, la Organización Internacional de Estandarización (ISO), donde a finales de los setentas se empezaron a abrir las fronteras de los países a la entrada de diferentes productos, ubicando como concepto el “comercio internacional”, conocido ahora como “globalización”. Guajardo Garza fundamenta que era necesario homologar los estándares comerciales, pues eran diferentes en cada país, lo que causaba problemas de comunicación y entendimiento entre exportadores e importadores. Gryna (2007) dice que el esfuerzo internacional para identificar los elementos clave de un sistema de calidad para organizaciones manufactureras y de servicios, ha dado como resultado una serie de estándares de calidad. El propósito es facilitar el comercio internacional al establecer un conjunto común de patrones. Guajardo Garza expone que en 1980, se formó el primer comité ISO para asuntos de calidad, creando los estándares de las series ISO 9000 publicados por primera vez en 1987 con revisiones periódicas cada cinco años, con la necesidad de unificar el lenguaje de calidad a nivel internacional. En México el representante ante la ISO es la Dirección General de Normas, de la Secretaría de Economía. En las organizaciones de diversos giros y tamaños, al plantear preguntas y respuestas acerca de la calidad es importante enfatizar como una de las principales fuentes de referencia y apoyo a la serie de normas ISO 9000 versión 2000.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranet.asp>

<sup>28</sup> ISO 9000 NISTIR 4721 “Preguntas y respuestas acerca de la Calidad, la serie de normas ISO 9000, el registro de sistemas de Calidad, y más asuntos relacionados. Publicado en abril de 1993. Maureen Breitenberg, U.S. Department of Commerce National Institute of Standards and Technology Standards Code and Information Program Office of Standards Services. Gaithersburg, MD 20899/ U.S. Department of



Las normas ISO<sup>29</sup> tienen su desarrollo de acuerdo a los siguientes principios: consenso, soluciones globales para industria y consumidores a nivel mundial y participación voluntaria. La necesidad para el establecimiento de una norma usualmente es expresada por un sector industrial, el cual comunica su necesidad al organismo nacional de su país. Este último propone un nuevo tema de trabajo a la ISO. Una vez que se reconoce y se acuerda la necesidad de una norma internacional, la primera fase involucra la definición del alcance técnico de los países interesados en el tema.

Una vez alcanzado el acuerdo sobre los aspectos técnicos que serán cubiertos por la norma, la segunda fase es aquella durante la cual los países se ponen de acuerdo en las especificaciones detalladas que se incluirán en la norma. Esta es la fase de construcción del consenso.

La fase final comprende la aprobación formal del proyecto internacional resultante. El criterio de aceptación estipula que debe ser aprobado por las dos terceras partes de los miembros de ISO que han participado activamente en el proceso de desarrollo de normas, y la aprobación del 75% de todos los miembros que voten. Siguiendo a esto, el texto acordado es publicado como una norma internacional ISO. La Secretaría Central<sup>30</sup> se encarga de editarlo y distribuirlo a los países miembros de ISO para su aplicación. A la fecha ISO cuenta con 9300 normas internacionales, que representan 170 700 páginas en Inglés y Francés (idiomas oficiales ISO).

---

Commerce Ronald H. Brown, Secretario/National Institute of Standards and Technology Raymond G. Karmar, Director Ayudante.

<sup>29</sup> Publicación del Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales de la Comisión Federal de Electricidad. "tecnolab". Número 77, enero 1998. Volumen XIV. Irapuato, Gto. La organización internacional "ISO" por Raúl Villegas Anaya

<sup>30</sup> ISO tiene su sede en Ginebra, Suiza, en donde se encuentra la Secretaría Central es: International Organization for Standardization I, rue de Varembe  
CH-1211 Genève 20. Switzerland. Teléfono: +41 22 749 0111. Telefax: +41 22 733 3430. E-mail: centraliso.ch. Para consultas sobre ISO, también puede consultarse la página de internet en: <http://www.iso.ch/>. Nota. Comité Técnico de ISO TC 176 Quality management and quality assurance

La globalización mundial de los mercados y los acuerdos internacionales de comercio hacen necesario que se conozcan y se apliquen las normas internacionales, tales como lo son las normas ISO. Para esto es necesario primero conocer el organismo y su forma de trabajo.

También es conveniente tener como importante marco de referencia el Premio Estatal de Calidad<sup>31</sup> y que en la actualidad existe un ambiente competitivo para satisfacer los requerimientos del cliente, con un desempeño ético sobre el proceso de servicio de calidad, implicando las actitudes básicas positivas y valores de servicio propios del colaborador, con oportunidad y confiabilidad, como competencias en función de los criterios de desempeño, traducidos en indicadores y parámetros para medir la opinión de los clientes acerca de cómo lo atienden en la empresa. Esto se puede hacer por medio de la atención telefónica para dar la “cara” a los clientes; Medir los niveles de servicio para establecer objetivos en línea con los requerimientos del cliente; Entregar con oportunidad el servicio que el cliente requiere; Productividad de transportes para comprometer el servicio, etc.

Para el uso de los principios de la Administración de la Calidad 9001:2000<sup>32</sup> dependiendo del tipo y tamaño de la organización se deben considerar los siguientes puntos: Organización con el enfoque al cliente cumpliendo con un desempeño ético, actitudes básicas positivas y valores de servicio, Liderazgo, Acercamiento hacia la decisión de la factibilidad de fabricación, Enfoque al proceso, Enfoque a los sistemas de gestión, Mejora continua, Beneficios mutuos en la relación con proveedores, Participación de la gente.

---

<sup>31</sup> ISO TC 176, “Sistemas de gestión de la Calidad – Directrices del desempeño” 2000-2-15, ISO 9004:2000 (ES) ISO TC 176/STTG, Secretaría: AENOR.

\*Práctica de Sistemas de Gestión ISO 9000 versión 2000. Participación de los Líderes Internacionales y Expertos de los Comités Técnicos ISO/TC 207. Ciudad de México/29 de mayo al 1º de junio 2001/Hotel María Isabel Sheraton. Informes y reservaciones: Tel: 5254-2079/5250-4115/5250-4124/5203-8301/5291-4775 Fax: 5254-2268/5203-8297/5291-4775. E:

[inlac@prodigy.net.mx](mailto:inlac@prodigy.net.mx)/[gesodi@prodigy.net.mx](mailto:gesodi@prodigy.net.mx)/[em7@prodigy.net.mx](mailto:em7@prodigy.net.mx)  
O: INLAC A.C. / Leibnitz No. 99 / 2do. Piso / Col. Ansuers / C.P. 11590 / México D.F.

<sup>32</sup> [www.inlac.org](http://www.inlac.org)

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la Calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Rothery (1997) describe que la instalación de las ISO 9000 versión 2000 sin consultorías externas, puede funcionar muy bien en las empresas grandes, pero las más pequeñas pueden enfrentarse a ciertas dificultades, sin embargo pero con información si es posible hacerlo. Existen muy buenas razones para llevarlo a cabo solo, particularmente por lo que respecta a cuestiones de compromiso y autosuficiencia, la pequeña empresa tendrá éxito en aquellas cosas en los que el director ha investido a uno de los de su grupo, con la responsabilidad exclusiva de hacer el trabajo y esté preparado para darle la autoridad y el apoyo necesarios.

Las normas ISO 9000 versión 2000 desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la empresa un reconocimiento que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total. El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total en el proceso de servicio. Además, los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendida.

Un certificado de Calidad en la norma ISO 9000 versión 2000 dice lo mismo a un cliente de una empresa americana o europea o en cualquier lugar del mundo. La estandarización lograda permite un claro mensaje de entendimiento sobre las actividades de aseguramiento de Calidad que la certificación avala. Las normas de Calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los desperfectos, la mejor relación con los clientes y el éxito global de la empresa. Requiere de un marco de relación institucional en el que se tenga la

convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo. Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la Calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados y requiere necesariamente un desarrollo de acciones de capacitación que permitan a los colaboradores alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Con base en lo anterior se puede afirmar que el nexo entre las normas de Calidad ISO versión 2000, las normas de competencia laboral y el análisis del desempeño ético donde están implícitas las actitudes básicas positivas y valores de servicio, tienen similitudes; todas contemplan que la organización detecte las expectativas a cumplir, sobre las necesidades del cliente y se desarrolle programas de capacitación y formación a sus colaboradores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias profesionales plenamente definidas y compartidas por los involucrados. Otro factor de relación está en que comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. La base está en la identificación de normas, la participación de los colaboradores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento, pues se trata de obtener una conformidad con un desempeño laboral esperado; ya sea en términos de la gestión de Calidad o bien en términos del desempeño ético competente.

En cuanto a las normas ISO y las acciones de capacitación y formación que es importante mencionar- el primer aspecto en común-; se citará el requisito 4.18 de la ISO 9000 versión 2000:" La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y formación profesional, a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El colaborador que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación".<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Un mayor detalle en: Mertens, Leonard; Baeza, Mónica.(1998). *La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral*. OIT.CIMO.CONOCER .México.

La dirección <sup>34</sup>debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante las actitudes básicas positivas, los valores de servicio y el desempeño ético de él y sus colaboradores. Como ayuda en el logro de los objetivos de mejora de la organización, quién debería promover la participación y el desarrollo de los colaboradores proporcionando formación continua y la planificación de carrera, definiendo sus responsabilidades y autoridades por medio de: establecer objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados, facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones, mediante reconocimientos y recompensas, facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos, revisando continuamente las necesidades de sus colaboradores, creando las condiciones para promover la innovación, asegurando el trabajo en equipo eficaz, comunicando sugerencias y opiniones, utilizando mediciones de la satisfacción del colaborador, e investigando las razones por las que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella. La dirección debería asegurarse de que se dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización. La dirección debería considerar el análisis tanto de las necesidades de competencia presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la organización.

La consideración de necesidades de competencia y desempeño ético incluye fuentes tales como, demandas futuras relacionadas con los planes y objetivos estratégicos y operacionales, anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral, cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización, evaluación del competencia individual del colaborador para el desempeño ético de sus actividades definidas, y requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la organización y a sus partes interesadas.

---

<sup>34</sup> ISO TC 176, “Sistemas de gestión de la Calidad – Directrices del desempeño” 2000-12-15, ISO 9000:2000 (ES) ISO TC 176/STTG, Secretaría: AENOR.  
6.2 Personal. 6.2.1. Participación del personal

La planificación de las necesidades de educación y formación debería tener en cuenta el cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.

El objetivo es promover actitudes básicas positivas y valores de servicio en el desempeño ético y proporcionar al colaborador los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia profesional. La educación y la formación profesional deberían enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos en las necesidades y expectativas del cliente y de otras partes interesadas. Debería también incluir la toma de conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal debido al incumplimiento de los requisitos.

Para apoyar el logro del desempeño ético y el desarrollo de los colaboradores, la planificación de la educación y la formación profesional debería considerar la experiencia del personal, los conocimientos tácitos y explícitos, las habilidades de liderazgo y gestión, las herramientas de planificación y mejora, la creación de equipos, la resolución de problemas, las habilidades de comunicación, la cultura y el comportamiento social, el conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, la creatividad y la innovación.

Para facilitar la participación activa de los colaboradores, la educación y la formación profesional también incluyen, la visión para el futuro de la organización, las políticas y objetivos, el cambio y desarrollo de la organización, la iniciación e implementación de procesos de mejora, los beneficios de la creatividad y la innovación, el impacto de la organización en la sociedad, programas de inducción para el nuevo personal, y los programas para actualización periódica del personal ya formado.

Los planes de formación de una cultura de calidad en el colaborador, respecto al proceso de servicio deberían incluir: objetivos, programas y metodología, recursos necesarios, identificación del apoyo interno necesario, evaluación en términos de aumento

de la competencia profesional del colaborador, y medición de la eficacia y del impacto sobre la organización.

La educación y formación profesional proporcionada deberían evaluarse en términos de expectativas e impacto en la eficacia y eficiencia de la organización, como medio para mejorar el proceso de servicio hacia el cliente, por ese mismo objetivo han coincidido algunos filósofos de la calidad.

#### Principales teóricos de la Calidad total<sup>35</sup>

A partir de la década de 1950, Zepeda Herrera (1999), identificó que se comenzó la utilización de varias técnicas que contribuyeron a la mejora de los sistemas de producción en las organizaciones, a fin de lograr repercusiones positivas en la calidad de los productos, esto se le atribuye a algunos filósofos de la calidad.

Uno de ellos es el Dr. W. Edward Deming que nació en Estados Unidos, aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien, fue discípulo de Shewart y uno de los grandes exponentes de los enfoques de calidad, además de ser reconocido a nivel Internacional, por su aportación a la transformación de la industria japonesa. Deming difundió ampliamente el Círculo de Shewart: planear, hacer, verificar y actuar, que finalmente ahora se le conoce como el Círculo de Deming, siendo uno de los aspectos modulares de su filosofía de calidad, que en la actualidad algunas empresas implementan para su sistema de calidad total.

El Dr. Deming promovió fuertemente el uso del control estadístico de los procesos, para el logro de la calidad y el cambio planeado y sistemático a través del Círculo de Deming, que es una metodología recomendada para la realización de cualquier actividad, permitiendo el logro de los resultados esperados en forma sistemática partiendo de información confiable para la toma de decisiones.

---

<sup>35</sup> ALVEAR, Sevilla Celina. (1998). "Calidad Total", Conceptos y herramientas prácticas. Edit. Limusa-CONALEP-SEP. México.

Fueron tales sus aportaciones a la industria japonesa que en agradecimiento, la Unión de Ciencia e Ingeniería japonesa (JUSE) instituyó el Premio Anual Deming para las aportaciones a la calidad y confiabilidad de los productos.

El Dr. Deming<sup>36</sup> resume su filosofía de calidad en la aplicación de catorce puntos, para la mejora de la calidad en los resultados de cualquier tipo de empresa y tamaño, así como a nivel departamental u organizacional, su metodología se basa en observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

Guajardo Garza (1996) presenta los 14 puntos que el Dr. Deming estableció, en función de una cultura de administración de la calidad, para que el colaborador pueda sentir orgullo por su proceso de trabajo, además de asumir una responsabilidad respecto de la calidad. Los 14 puntos pueden ser aplicados en cualquier tipo de industria, pequeña o grande; de servicios o manufacturera; incluso en un departamento de una empresa, en la escuela, el hogar o en la vida personal.

Los 14 puntos de la filosofía de Deming son:

1. Crear constancia en lo que se propone la empresa, para mejorar productos y servicios, planeando ser competitivo y asegurar la permanencia del negocio mediante la innovación, la investigación y educación, mejorar en función del enfoque al cliente y el mantenimiento de instalaciones y equipos.
2. Adoptar la nueva filosofía enfrentando los retos económicos, que no haya cabida a errores, tener tiempo y constancia, el cumplir con el propósito organizacional.
3. Acabar con la dependencia a la inspección en masa, pues es ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoría para comprobar las medidas preventivas y detectar cambios en el proceso.

---

<sup>36</sup> <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/metgerdeminguch.htm>



4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios, pues si el producto no cumple con la medida de calidad, no tiene ningún sentido adquirirlo.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios en forma constante y permanente para mejorar la calidad y productividad, y reducir los costos.
6. Instituir una cultura de trabajo como formación del colaborador ante su proceso a realizar.
7. Adoptar e implantar el liderazgo, para eliminar las barreras que impidan al trabajador hacer sus tareas con orgullo.
8. Expulsar el miedo, pues los colaboradores deben sentir seguridad al realizar su tarea.
9. Romper las barreras entre los departamentos, para que con la comunicación conozcan los problemas que obstaculizan el desarrollo del proceso de trabajo, deben trabajar en equipo.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y las metas numéricas, como “cero defectos” más bien se pueden publicar los esfuerzos realizados en el mes, para mejorar los procesos.
11. Eliminar estándares de trabajo y metas numéricas. Las cuotas que toman en cuenta sólo la cantidad, ignorando la calidad, son una garantía de ineficiencia y alto costo.
12. Eliminar barreras que impidan a los colaboradores sentirse orgullosos de su proceso de trabajo.
13. Instituir un activo programa de educación y autodesarrollo para los colaboradores.
14. Implicar a todos colaboradores para conseguir la transformación, con apoyo de un consultor experimentado.

Otro filósofo de la calidad es el Dr. J.M. Juran<sup>37</sup>, es uno de los pioneros en la promoción de los enfoques de calidad, ha hecho aportaciones de calidad muy importantes a nivel internacional que lo han llevado a recibir condecoraciones en 12 países y como el Dr. Deming la más alta condecoración que puede obtener un ciudadano extranjero en Japón: la Medalla de la Segunda orden del Tesoro Sagrado.

Sus aportaciones en la modernización y revolución de la industria Japonesa estriban en haber logrado transmitir a los gerentes de nivel alto y medio, que el control total de calidad no es un instrumento que debe aplicarse solo en la planta, sino es un instrumento para la gerencia completa. Destacó ante ellos que el control estadístico impulsado únicamente por los ingenieros tiene un límite y con sus seminarios abrió las puertas para el establecimiento del control total de la calidad tal como se conoce hoy.

El Dr. Jurán define la calidad: como “adecuación al uso”, lo cual implica que los productos y servicios cuenten con las características que el usuario ha definido como útiles.

Distingue dos tipos de calidad: calidad de diseño y calidad de conformancia. La calidad de diseño se refiere a que el producto satisfaga las necesidades del usuario y que contemple el uso que se le va a dar. La calidad de conformancia tiene que ver con el grado en que los productos o servicios se apegan a las características de calidad definidas.

Jurán establece que el proceso para lograr la calidad se basa en tres principios, que forman lo que se conoce como Trilogía de Jurán:

\*Planificación de la calidad: A través de este proceso se diseñan los productos y servicios necesarios para lograr cumplir con las expectativas de los clientes. También se definen los procesos que hay

---

<sup>37</sup> ALVEAR, Sevilla Celina. “Calidad Total”, Conceptos y herramientas prácticas. Edit. Limusa-CONALEP-SEP. México, 1998.

que seguir para la elaboración de dichos productos y servicios.

\*Control de calidad: Este proceso se sigue durante la elaboración de los productos y los servicios, para asegurar que se cumplan con los objetivos de calidad definidos para corregir las desviaciones en caso necesario.

\*Mejora de calidad: Este proceso tiene como objetivo elevar los niveles de calidad alcanzados y se lleva a cabo a través de equipos de mejora, que definen y desarrollan proyectos de investigación y experimentación, aplicando ideas innovadoras, para el mejoramiento de la calidad.

El teórico de calidad Kaoru Ishikawa<sup>38</sup>, graduado del departamento de Química aplicada de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tokio en 1939 y que posteriormente obtuvo su doctorado en Ingeniería en la misma universidad, es otro de los principales teóricos que puso énfasis en la aplicación de los métodos estadísticos y el control de calidad, para revolucionar la filosofía administrativa de las organizaciones. Hizo gran énfasis en que el control de calidad debía ser aplicado no sólo en las actividades de producción, sino en todas las actividades de la empresa, tales como ventas, abastecimiento y administración en general.

Al Dr. Ishikawa se le considera el pionero del movimiento de Círculos de Calidad, que se extendió en todo el Japón y posteriormente a otras partes del mundo, él enfatiza que hay una diferencia importante del Control Total de Calidad en Japón en comparación con la consideración que hacen otros países. En Japón se le da un sentido humanista. El Dr. Ishikawa dice “Si se pone énfasis primero en la Calidad”, las utilidades serán consecuencia y se incrementarán a largo plazo, pero si el énfasis es en las utilidades a corto plazo, se pierde en el largo plazo la competencia internacional y las utilidades. Si el objetivo de la Administración es primero hacia la calidad, la confianza de los consumidores se irá incrementando gradualmente, los productos serán más demandados y la utilidad a largo plazo crecerá y consecuente la estabilidad

---

<sup>38</sup> Ibidem

administrativa de la empresa se logrará. Si se pone énfasis en la utilidad se pierde la competencia en un largo plazo aunque se consiga utilidades a corto plazo. Para el Dr. Ishikawa en control de calidad orientado al consumidor enfatiza en la necesidad de estar checando continua y sistemáticamente quejas y devoluciones por parte de los consumidores y así darles soluciones definitivas.

Todos los departamentos deben entender que su rol no es “cumplir con tareas” sino servir de manera útil al siguiente paso en el proceso. Su misión debe ser pensar cómo pueden servir mejor al siguiente proceso. Esto implica romper con las barreras organizacionales y fomentar realmente el trabajo en equipo.

El Dr. Ishikawa enfatiza que lo más importante son los hechos y éstos deben ser expresados a través de datos virtuales, y finalmente cuando hayan sido evaluados usando métodos estadísticos, se pueden tomar decisiones.

Las empresas existen dentro de la sociedad humana, el principal punto de la administración es respetar a la humanidad formando un ambiente de trabajo placentero, donde se puedan realizar las capacidades humanas, tanto de las personas dentro de la compañía como fuera de ella (consumidores, familias, accionistas, subcontratistas).

Una de las ideas básicas de las actividades de los círculos de calidad, es transferir autoridad. En otras palabras no administrar de arriba hacia abajo, sino a través de una administración participativa.

Algunos de los principios de Ishikawa que Cantú (2006) expone en relación con la calidad total son:

1. En cualquier empresa, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. Si no se puede mostrar resultados no es control de calidad.
3. El control de calidad inicia y termina con la capacitación.

4. Capacitar desde la dirección hasta los operarios.
5. Se revela lo mejor de cada colaborador.
6. Formar círculos de control de calidad.
7. Existe diferencias estructurales entre las naciones.
8. Conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.
9. Anticipar problemas potenciales y quejas.
10. Tomar las acciones correctivas apropiadas.
11. No se necesita más de la inspección.
12. La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso.
13. Prevenir la repetición de errores.
14. Asegurar la calidad de productos nuevos.
15. Se debe eliminar la causa básica, no los síntomas.
16. La calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la organización.
17. El control de calidad es una actividad de trabajo en equipo.
18. El control de calidad contribuye al mejoramiento de la salud corporativa y financiera, e incrementa la satisfacción de los colaboradores.
19. El control de calidad es un objetivo de la empresa y una filosofía para la administración.
20. Se basa en la eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los colaboradores.
21. En una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
22. Si no hay liderazgo, se debe suspender la implantación del control total de calidad.
23. No puede progresar si no tiene una política clara.
24. No puede progresar si no toma en cuenta la importancia de la administración media.
25. Establecer un sistema de administración matricial interfuncional.
26. Si hay congruencia con la naturaleza humana pueden ser exitosas en cualquier parte del mundo.

27. Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.
28. Las compras se deben aceptar sin inspección.
29. La comercialización es la entrada y salida del control de calidad.
30. Proporciona un diagnóstico apropiado y muestran la forma de corregir desviaciones.
31. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.

Ishikawa recomienda la creación de estructuras corporativas formales, dedicadas a lograr y mejorar la calidad y la productividad (ésta como producto de la calidad en sentido amplio y administrativo).

Un importante consultor de calidad en los Estados Unidos es Phil Crosby<sup>39</sup>, ha promovido intensamente su filosofía de calidad en las empresas, plantea que todo lo que se pueda hacer para evitar una mala calidad, será en realidad una inversión para la compañía, afirmando que la “Calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez”, que mucho se ha criticado por una interpretación rígida del concepto, sin embargo para Crosby lo que quiere dar a entender es que cuando algo debe ser corregido se añaden costos extra tanto para el productor como para el cliente.

Para Crosby la administración de la Calidad se basa en cuatro principios fundamentales: Calidad es cumplir con requisitos; El sistema para asegurar la calidad es la prevención; El estándar de desempeño: cero defectos; El sistema de medición: los costos de calidad; Lo que cuesta el incumplimiento con los requisitos.

La aplicación de estos cuatro principios para implementar un programa de mejora de la calidad se puede llevar mediante 14 pasos, como lo enuncia Omachonu (1995):

---

<sup>39</sup> Ibidem

1. Compromiso de la gerencia. La gerencia comunica por escrito una política donde declare que se espera de todos los colaboradores, en el que se reflejen las verdaderas necesidades de la organización y de los clientes.
2. Formar el equipo con los jefes para la mejora continua dentro de sus respectivas secciones y en toda la compañía.
3. Adoptar las mediciones de calidad apropiadas para cada actividad y ubicar sus mejoras.
4. Evaluar los costos de calidad para identificar las áreas donde podría ser rentable su mejoramiento.
5. Crear conciencia sobre la calidad, comprendiendo la importancia de que el producto se ajuste a los requisitos, como el alto costo de no adaptarse a éstos.
6. Tomar acciones correctivas necesarias, de acuerdo con los resultados obtenidos en los pasos 3 y 4.
7. Planificar para lograr la meta de cero defectos, formando un comité que elabore un programa apropiado para la compañía y la cultura de ésta.
8. Se debe impartir capacitación a los miembros de todos los niveles de la gerencia, para mostrarles cómo deben hacer su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Designar un día para anunciar a los empleados que la compañía ha adoptado una nueva norma, en función de cero defectos.
10. Los colaboradores se deben imponer metas de mejoramiento, tanto para sí mismo, como para su respectivo grupo.
11. Eliminar las causas de error, alentando a los colaboradores informen los problemas que impidan realizar su trabajo.
12. Reconocer públicamente a los colaboradores con desempeño sobresaliente.
13. Los equipos de calidad se deben reunir con frecuencia, para compartir experiencias, problemas e ideas.
14. Repetir los pasos del 1 al 13, para resaltar que el proceso de mejoramiento de calidad nunca termina.

Otros teóricos de la calidad como Hammer, quién es el desarrollador principal del concepto de reingeniería, junto con James Champy<sup>40</sup>, son los pioneros en el campo de la reingeniería de servicios, ambos sostienen que no se tiene que conformar con lograr mejoras en calidad de un 10 o 15% de magnitud. Proponen que para lograr mejoras espectaculares hay que concentrarse en los procesos y “reinventarlos”. Su enfoque plantea la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Los principios que proponen Hammer y Champy para diseñar procesos son: Combinar varias tareas en una sola; Ejecutar los pasos del proceso en orden natural y no necesariamente en forma lineal; Procesos con múltiples versiones adaptadas para situaciones específicas; Las tareas realizadas en el sitio razonable; Reducir verificaciones y controles; Minimizar las necesidades de conciliación; Se ofrece al cliente un solo punto de vista; El trabajo se organiza en actividades descentralizadas; y Considerar el apoyo que brinda la tecnología informática

Sin embargo Raymond Manganelly y Mark M. Klein<sup>41</sup>, son consultores en Administración, ellos aportaron un metodología rápida para la transformación de los negocios, sus aportaciones están en función de las actividades que agregan valor importantes para el cliente, de las actividades de traspaso siendo las que mueven el flujo de trabajo y las actividades de control de esos traspasos.

La metodología para empezar y llevar a cabo un proyecto de reingeniería es:

Preparación. Se determinan los objetivos, es decir, se establecen indicadores y parámetros para el plan inicial.

Identificación. Se identifican los procesos estratégicos y de valor agregado, tomando en cuenta el impacto en los objetivos de la organización.

---

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Ibidem



Visión. Presenta los escenarios de cambio de los procesos sujetos a rediseño.

Solución. El diseño del proceso necesario para lograr la visión y el diseño social que organiza los recursos humanos que serán los encargados de operar el proceso rediseñado.

Transformación. Es el proceso por el cual se implementa la visión del nuevo proceso, probando versiones piloto e instrumentándolos posteriormente.

### La Calidad como una actitud personal

Después de analizar las valiosas aportaciones de los principales teóricos de la calidad, hay que resaltar que en cada una de las organizaciones de diversos giros y tamaños, les preocupa el hecho de asegurar que sus colaboradores con actitudes básicas positivas y valores de servicio, manejen la diversidad de situaciones que se les presentan en el ámbito laboral, bajo un enfoque de cumplimiento con los requisitos que el cliente solicita, tomando como base alguna filosofía. Por lo que en la mayoría de las empresas se ofrecen capacitación continua y actualización permanente sobre el tema de Calidad.

Guajardo Garza (1996) cuestiona sobre ¿qué es lo más importante para mejorar la calidad? y su respuesta es que tendría que ser ... el hombre, pues todo cambio buscado no tiene sentido si no es para beneficiar al hombre y solo será posible si el hombre siente la necesidad de hacerlo.

Las características que posee un colaborador con una actitud de Calidad son muchas, todo depende del entorno en que se encuentre, pero en un sentido laboral se enunciará sólo algunas, aunque esta consideración queda abierta a incorporar más y sumarlas en la siguiente lista.

El colaborador con una actitud básica de calidad en el proceso de servicio, debe formarse con un perfil con visión a tener metas claras y cumplir con indicadores y

parámetros bien definidos, ello permitirá enfocar sus energías hacia lo que quiere lograr y le proporciona automotivación para seguir adelante. Sabe que es una persona valiosa, que tiene cosas que aportar, tiene una gran confianza en sí misma, producto de un buen nivel de autoestima, además ven el lado bueno de las cosas y espera situaciones positivas, que reconoce su responsabilidad, como la capacidad que tiene de responder y elegir libremente lo que desea. La actitud de Calidad del colaborador, se identifica cuando es capaz de apreciar a los otros tanto como a sí mismo, esto le permite entablar relaciones justas y cordiales con los demás. Una actitud de Calidad se presenta en el colaborador, cuando sabe lo que quiere y está dispuesto a pagar el precio por ello, aunque muchas veces implique arduas horas de labor.

La calidad es una actitud básica positiva en el colaborador de una empresa, cuando no teme cometer errores y explora libremente sus ideas y sobre todo no muestra rigidez y se inclina hacia los valores de servicio ante un desempeño ético. Como el pensamiento de Carlos Llano “la verdadera calidad no esta en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas” cita tomada del libro de Guajardo Garza (1996).

#### La Calidad como un hábito personal

El colaborador con valores de servicio, posee virtudes con hábitos positivos, es decir, con la costumbre de realizar bien las cosas desde el principio, esto se da cuando proporciona atención de calidad en el proceso de servicio al cliente.

Existen tres condiciones básicas según Garza Treviño (2005), para formar hábitos en el colaborador, como es la repetición de actos, la disposición natural o facultad, y para, los hábitos de calidad, el deseo o esfuerzo.

Con repetir las acciones se aprende, pero la mayoría de las cosas se asimilan mejor cuando se practican, respecto a la disposición o facultad, esta se da en una capacidad previa del colaborador, pero en conjunto con la repetición de las acciones, aunque es importante hacer notar que la facultad no se adquiere con la práctica, esta se tiene o no se

tiene desde que se nace, aunque puede desarrollarse o perderse de acuerdo con la práctica, todas las personas poseen facultad, pero con el hábito se desarrolla, pero también hay hábitos negativos que atrofian la facultad. El desarrollo de los hábitos positivos depende de la intervención racional de varios modos, ningún hábito positivo se da por casualidad. Hacer bien las cosas requiere de atención a lo que se realiza, es decir, es tener el deseo de querer y aplicar un esfuerzo.

Por lo tanto hay que realizar las acciones que cada hábito de calidad por sí mismo demanda. El hábito de calidad en el colaborador se forma de manera consciente, libre, con conocimiento y deseo y por ello adoptar un enfoque de calidad, implica que se refleje la calidad en las acciones laborales; es decir, que el actuar con Calidad se vuelva un hábito propio de una capacidad individual, que sea traducido en un desempeño ético de si mismo.

Hacer de la Calidad un hábito personal es importante, porque esta capacidad determina gran parte del comportamiento del colaborador. A fuerza de repetir una acción, se actúa en forma automática, sin darse cuenta.

Es importante que hoy en día el enfoque de calidad forme parte de la cultura del colaborador; que trascienda de lo individual a lo colectivo, que se aplique en la vida laboral.

Los hábitos como dice Cantú (2006), son comportamientos observables que reflejan los valores internos de servicio de los colaboradores. Una persona con cultura de calidad tiene entre otros, los siguientes hábitos: mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, la planeación de sus actividades en el corto y largo plazo, de la evaluación constante de su desempeño ético, la disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos. Por lo que el conjunto de actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético llevados a la vida personal y laboral, conforman la cultura de calidad, pues un sistema de atención al cliente no prosperará si el colaborador no tiene internalizado el espíritu de servicio.

## Medición de la Calidad en los Servicios

Al iniciar el análisis sobre como se da la medición de la calidad en el proceso de servicio que ofrece el colaborador al cliente, es necesario contemplar las tres facetas generales de calidad que presenta Deming (1989), la primera es decisión de la dirección sobre las especificaciones de las características de calidad de las piezas, del producto final, del comportamiento y qué servicio ofrecer ahora. Como segunda fase la dirección decide sobre si hay que planificar por adelantado el producto o servicios futuros y por último la opinión del consumidor sobre el producto o servicio, puede que haga falta un año o incluso varios años para que pueda ser establecido.

Para esta medición es necesario reiterar ¿Qué es la Calidad en el Servicio? y no perder de vista la línea a seguir, que como objetivo organizacional se tenga que cumplir. Una acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio.<sup>42</sup> Hoy en día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio. Lo cierto es que, como clientes, el servicio es algo que difícilmente se experimenta en el país. La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben qué significa exactamente.

Omachonu (1995), plantea que la medición de la calidad en el servicio esta determinada por el consumidor, por lo que es más difícil definirla, además de poder ser fragmentada y engañosa. Para esto es necesario tener normas organizacionales para hacer comparaciones con respecto al desempeño ético de los colaboradores, que se trazan como una base para plantear acciones de mejoramiento y cumplir con las metas organizacionales. Aunque en contraste Deming (1989) dice que algunas características de la calidad del servicio son tan fáciles de cuantificar y medir, como son las características de calidad de los productos manufacturados, cuando existe exactitud del papeleo, la rapidez, la confianza en

---

<sup>42</sup> CONTACTO de Unión empresarial “La revista de la Calidad Total” CUEM/AÑO 10 N° 117. Edit. Brenix, S.A. de C.V. México. Por Víctor Quijano Portilla.

el tiempo de entrega, el cuidado durante la manipulación, el cuidado durante el transporte, que son características importantes del servicio, y son fáciles de medir. Un ejemplo es la lavandería, es decir, lavan toda la suciedad o no; otro es la camisa se puede usar o no; y lo mismo ocurre con un traje sacado de la tintorería.

En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez. En encuestas con los clientes se ha detectado que la calidad en el proceso de servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que atienden. Además Omachonu (1995), determina una correlación importante respecto a la interacción de calidad y la prestación del servicio, dice que la defección o pérdida de los clientes es un problema y la conservación de los mismos es una oportunidad, tanto en empresas manufactureras como en las de servicio.

Es cierto que son los clientes quienes evalúan la atención durante el proceso de servicio que el colaborador ofrece, pero no es lo único que se toma en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante. Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que son importantes:

La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

Cuando se habla de servicio no hay que intentar la verificación de la calidad a través de un departamento de aseguramiento de la calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría, siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se puede estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son, aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta 'supuesta' subjetividad del

servicio que ha detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad en el proceso de servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e, incluso, asesoría técnica.

La evaluación de la calidad en el proceso de servicio que ofrece el colaborador, se puede entender, como que son los clientes quiénes valoran el servicio a través de diferentes factores:

Uno de los factores son los elementos tangibles, se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía. Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa. Ni que decir de las empresas del sector comercio que con la exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencial. De la misma forma, si la empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como el caso específico de las pastelerías y panaderías, que ver higiene en el producto, en el colaborador e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a realizar sus compras con dicha organización. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación con la empresa, pero no logrará convencer al cliente de que vuelva a comprar.

Otro factor es el cumplimiento de promesas, que significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si se prometió entregar un pedido de 5 pasteles a un cliente el viernes a las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, pero los clientes le dan a ambos igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza

hacia la empresa. El cumplimiento de promesas es uno de los factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

El factor esencial para el cumplimiento de la calidad del proceso de servicio es la actitud básica positiva y los valores de servicio, evidenciado en el desempeño ético del colaborador, con mucha frecuencia los clientes perciben falta de atención en el servicio por parte de los colaboradores; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden, escuchan y resuelvan sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes. Las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a la organización, pues la competencia que se muestre como desempeño ético el cliente la califica, considerándose como una medición importante en este sentido: si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que el cliente le pida apoyo. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquéllos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta, aunque sean acertadas, si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente, para esto el colaborador debe tener empatía y ponerse en los zapatos del cliente, pues los clientes necesitan tener la facilidad de llegar al negocio y cuando quiera entablar comunicación, que los colaboradores están disponibles, además el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde el servicio que necesita y con las condiciones más adecuadas, y ¿por qué no? que le ofrezca algo adicional que necesite, esto es, que se supere sus expectativas.

Los factores anteriormente mencionados son algunos de los principales, para ser considerados en la medición de la calidad en el proceso de servicio que el colaborador ofrece al cliente, pero no hay que olvidar que cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sólo acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

Bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos indicadores y una valoración inicial de cómo se encuentra la empresa donde se colaborará. Un servicio con calidad logrará que los clientes regresen.

Desde que entró en vigor el tratado de libre comercio en el país (1994), hoy en día en México las empresas que quieren subsistir en el futuro saben que el esfuerzo de calidad y satisfacción al cliente ya no es asunto de elección, sino de supervivencia. Gracias a que México ya no disfruta de un mercado cautivo, ha surgido una apremiante necesidad de medir los servicios y la satisfacción de los clientes.

El mundo económico que rodea a México se enfoca en mantener la lealtad eterna de los clientes. La empresa que no le dedique tiempo y dinero a la satisfacción de los clientes, se encontrará rápidamente perdiendo campo frente a la competencia. ¡Este cambio de actitud de calidad como una cultura necesaria es imprescindible, al saber que la competencia se encuentra no sólo dentro de México, sino también en el mundo entero!

Todo esfuerzo por mejorar la calidad total en la empresa<sup>43</sup> comienza con un programa de medición de la calidad. Para beneficiarse al máximo de sus clientes es necesario enlazar las expectativas y requisitos del cliente con un plan estratégico de Calidad.

Para aplicar el proceso de Calidad total en la organización y mantener la satisfacción de los clientes, es importante contemplar la medición de la Calidad de los servicios. Esto traerá como consecuencia un aumento del ingreso por ventas de clientes leales.

Esta medición consistirá en realizar los siguientes criterios:

Determinar la Calidad en el servicio al cliente; Identificar áreas para mejorar la satisfacción de los clientes; Descubrir fortalezas y debilidades lo que distingue a la empresa

---

<sup>43</sup> *INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH, Sarah Hanley, Vicepresidente.*



de la competencia; Reconocer el criterio que el cliente usa para seleccionar la empresa; Medir los parámetros de Calidad con lo que los clientes evalúan a la empresa; Descifrar la verdadera opinión que los clientes tienen de la empresa; Poner en práctica la voz del cliente como la plataforma para el programa de Calidad total en la empresa; Llegar más allá de la satisfacción de los clientes y superar las expectativas.

Durante el proceso de medición deberán involucrarse desde el director de la empresa hasta los niveles de personal operativo, pues deben de tener presente el adoptar como lema de la organización “Tener un enfoque en la satisfacción de los clientes”. El éxito de la operación de una organización con un sistema de calidad total y enfoque al cliente depende de la participación de todas las diferentes áreas de la empresa.

Las razones primordiales por las que se debe medir y entender la voz del cliente, es en primer instancia primordial diseñar encuestas (instrumento de medición) de los clientes, obtener los resultados y cómo desarrollar este proceso. Con la medición de la calidad de los servicios se acumulará un sin número de métodos que reflejarán indicadores y parámetros para una mejora continua como: el criterio que el cliente usa para seleccionar a quién le da propuestas, también que el cliente considere indicadores y parámetros para identificar a quién le da el servicio, que el cliente evalúe el nivel de servicio/asistencia recibida después de la venta y la percepción del cliente en como puede realizar una comparación frente a otros competidores en cada uno de los cuatro razones anteriores.

Para una medición de la calidad como una actitud básica positiva del colaborador ante el proceso de servicio, se debe también considerar la satisfacción de las necesidades del cliente interno, que es un importante impacto, debido a ellos son el sostén de la estructura organizacional, pero lo más importante es no perder de vista el enfoque al cliente externo, pues todos son clientes y proveedores, trabajando en beneficio total de la empresa, considerando cumplir de manera constante los siguientes aspectos: Medir la satisfacción del cliente cuando se le proporciona el servicio, Medición de la competencia, Resultados y consecuencias, Requerimientos de información específica y Nuevas medidas de satisfacción del cliente.

La empresa no debe medir el servicio de acuerdo a los criterios internos solamente, ya que el cliente externo es el que establece los indicadores y parámetros de calidad, así como determinar convenios con los principales consumidores que permitan una mejora continua en la relación colaborador-empresa-cliente en los atributos del servicio que se ofrece, este planteamiento identificará su aplicación en el siguiente capítulo, referente a la metodología a seguir.

### III. METODOLOGÍA

Las empresas de servicio están orientadas a buscar la atención y satisfacción de los clientes en áreas que afectan aspectos fundamentales para ellas, tales como la salud, la educación, la comunicación, la consultoría, el comercio, la banca, etc., como se fundamentó en las referencias teóricas.

Para un enfoque de investigación metodológica Rusek (2002) dice, que se tiene que delimitar el objeto de estudio, en este caso es sobre “Calidad en el Servicio”, que es amplio y complejo, y escoger un fragmento del mismo como “La calidad ante el proceso de servicio que ofrece el colaborador al cliente”, para hacerle frente, hay que definir el alcance del tema de acuerdo a que se ha constatado que las actitudes, valores y el desempeño ético de los responsables de esos servicios, afectan de una manera importante el desempeño laboral y los resultados de calidad en las empresas de cualquier giro y tamaño. Delimitando el tema de una forma deductiva, se puede realizar más específico aún, un análisis sobre actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador que ofrece calidad en el proceso de servicio al cliente.

Hoy en día es frecuente, que un usuario al solicitar un servicio tenga cierto grado de insatisfacción, pues se ha dado el caso que el personal no brinda la atención esperada, además de la tardanza en la espera del servicio, etc.

Por ello fue necesario analizar variables, traducidas en indicadores y parámetros que determinaron la calidad del proceso de servicio, procedentes de la observación de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético de los colaboradores, que en este caso se analizó una micro empresa del giro alimenticio, siendo necesario conocer las causas que implican la falta de calidad en el proceso de servicio.

Identificar indicadores y parámetros para la evaluación del servicio, servirá de referencia para medir la calidad en el servicio que ofrece el colaborador al cliente y

de ello proponer programas de formación y capacitación del personal, para su promoción y también su impacto en el desarrollo personal, familiar, profesional y social donde se desarrollan.

La mayoría de las empresas de servicio, no tienen identificado indicadores y parámetros que ayuden a medir la calidad del proceso de trabajo, que ofrecen a sus clientes.

En este tipo de trabajo de investigación mixta Hernández, Sampieri (2003), se buscó identificar a nivel observación las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador como determinantes, para medir a nivel descriptivo la calidad del proceso de servicio en una empresa familiar o de tamaño micro. El análisis de los indicadores y parámetros posibilitaron identificar el grado de calidad del proceso de servicio en la atención a los clientes de una panadería de tamaño micro, constituida por nueve colaboradores, así como su relación con las necesidades y satisfacción del cliente, contemplando que existen diversidad de indicadores y parámetros que intervienen para el cumplimiento y aseguramiento de la calidad del servicio.

Se ahondó en la relación que existe sobre la calidad del servicio prestado y la observación de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético que lo determinaron. Se pudo incidir en aspectos del proceso de prestación del servicio que debieron transformarse para facilitar a los implicados en el, en una forma más sistemática a la adquisición de diversos recursos, teniendo como estrategias para relacionarse y desarrollarse en la toma de decisiones para la prestación del servicio de calidad al cliente.

## Objetivo general

Identificar y analizar las condiciones que determinan la calidad de la prestación del servicio, a través de indicadores y parámetros observables (de actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético) en el proceso de trabajo, en sus productos y resultados en los colaboradores, la empresa y el entorno, fin de definir los principales problemas y las condiciones implicadas en la calidad del trabajo de la empresa de servicio, así como proponer alternativas productivas, administrativas, educativas y sociales para mejorar el servicio y asegurar sus resultados e impactos a nivel de la satisfacción del cliente, trabajador, del desarrollo de la empresa y su entorno social.

## Objetivos específicos

- ⇒ Clarificar y analizar los conceptos del servicio y calidad desde su origen, su proceso y resultados bajo un enfoque de sistemas.
- ⇒ Establecer referencias teóricas que aborden el estudio de la calidad del servicio.
- ⇒ Identificar indicadores y parámetros de una empresa de giro alimenticio y de tamaño micro, que determinan problemas y fortalezas de calidad del servicio, a través de variables diversas (actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético) en los procesos de servicio.
- ⇒ Relacionar las condiciones productivas, administrativas, educativas y sociales que intervienen en la calidad del proceso de servicio en una micro empresa.
- ⇒ Analizar los resultados del estudio, contrastando los elementos teóricos en el caso seleccionado.
- ⇒ Proponer alternativas educativas, productivas, administrativas y sociales para mejorar el servicio.

⇒ Proponer criterios y estrategias para asegurar los resultados, desde la perspectiva de calidad en el servicio e impactos a nivel de la satisfacción del cliente, del desarrollo del trabajador, de la empresa y su entorno social.

#### Planteamiento del problema

En los procesos de servicio existe una desatención funcional y personal en la relación con el cliente, en sus necesidades, actitudes de respeto, condiciones externas del servicio, diferente perspectiva de los valores de servicio y algunas incongruencias en el desempeño ético de colaboradores y clientes.

Así mismo, los procesos de trabajo no tienen un soporte técnico administrativo confiable, que sirva de base para la satisfacción del cliente, ni se contempla una capacitación adecuada con disciplina, habilidades y elementos de control, para asegurar el servicio. Por ello la dimensión técnico productiva y la dimensión humana laboral no convergen de una manera apropiada en los procesos de servicio.

Por tanto la investigación del problema se orientará a las siguientes líneas de indagación.

¿Cuáles son a nivel observación las actitudes básicas positivas y valores de servicio, que afectan la calidad para la satisfacción del cliente en una empresa de giro alimenticio de tamaño micro?

¿Qué aspectos de desempeño ético se observan para definir la relación cliente-colaborador y cómo determina la calidad del servicio y su satisfacción mutua?

Además existen condiciones y factores personales, técnicos, económicos y sociales que afectan la relación que existe entre el cliente y el colaborador, (que no son el objeto prioritario de estudio en esta investigación, pero no por ello, no menos importantes) y que están implicadas en la toma de decisiones durante todo el proceso del servicio, para definir si el trabajo es profesional o no.

### Hipótesis

El modo como se abordan y manejan las actitudes básicas positivas, los valores de servicio y el desempeño ético, definen el tipo de calidad humana del proceso de servicio, sus resultados e impactos en la micro empresa de giro alimenticio.

Así también, los niveles de conocimiento técnico, disciplina, habilidades laborales y procedimientos administrativos, que soportan la calidad técnico productivo del servicio y la calidad humana del mismo, intervienen como condiciones relevantes en la calidad integral del proceso del servicio.

Las condiciones restrictivas sociales y políticas en que se enmarcan las relaciones de servicio afectan de una manera importante en la micro empresa, pero no determinantes, ya que el servicio de calidad depende más de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador y su soporte técnico, que de las condiciones externas.

### Referentes metodológicos

Para el desarrollo de la metodología se utilizó un enfoque de investigación cualitativa, cuantitativa y mixta de acuerdo a Hernández, Sampieri (2003). En cuanto a la identificación de indicadores y parámetros se correlacionaron y validaron de acuerdo a la estructura que presenta Rusek (2002). Respecto a los aspectos técnicos productivos, se derivaron del conocimiento de la Ingeniería Industrial OIT (2005) y Niebel (1990). Los aspectos humanísticos del enfoque de

desarrollo humano y lo ético axiológico se dieron en forma esencial con SEP-CONALEP, Maggi Yáñez Rolando Emilio (1996) y Gutiérrez Sáenz (1981).

Para resaltar como se realizó el análisis y correlación, de cómo Rusek (2002) estructura la definición del problema y determina en base a indicadores empíricos: actitudes básicas positivas, los valores de servicio y desempeño ético (variables independientes-causas, en la definición del problema de esta investigación). Mientras el indicador definitorio es la calidad en el proceso de servicio (variable dependiente-efecto), que será evaluado utilizando como herramienta la estadística descriptiva de acuerdo a niveles o escalas de medición. Rusek enfatiza otro indicador, este es el inferencial (indicadores y parámetros en esta investigación) para identificar la existencia del indicador empírico. Por ejemplo si se observa que el colaborador al realizar su actividad sonríe y saluda al cliente, esto infiere que se esta proporcionando calidad en el proceso de servicio. En este caso se considerará una fusión de indicadores (empírico-inferencial), el indicador empírico es la actitud básica positiva que se tiene en el proceso de servicio, mientras la sonrisa y saludo esta implícito (es el indicador inferido) en la actitud del colaborador. Por consecuencia dará el indicador definitorio (variable dependiente-efecto) que es la de proporcionar calidad en el proceso de servicio, como objetivo a lograr en esta investigación.

También hay que enfatizar que, la calidad que ofrecen los colaboradores a los clientes, para realizar el proceso de servicio en la micro empresa de giro alimenticio es motivo de investigación, pues hay quién puede considerar que esta realizando bien su trabajo, sin tener un indicador o parámetro para compararlo, por lo que no se sabe si esa actitud es positiva o negativa en el proceso de trabajo que se esta realizando, de ahí la complejidad de saber si un colaborador esta trabajando con calidad en la prestación del servicio.



## Aspectos instrumentales y de método

La variable dependiente es el efecto que se va a analizar y las independientes consideradas como las supuestas causas del objeto de estudio de esta investigación, son para evaluar la calidad en el proceso de servicio que ofrece el colaborador de una micro empresa de giro alimenticio, en función de sus actitudes básicas positivas, los valores de servicio y desempeño ético, traducidas en indicadores y parámetros para poder ser medidos:

- *Calidad*. Cumplir con las expectativas que el cliente solicita en tiempo y forma, contando con colaboradores competentes y creativos al realizar el proceso de servicio. El colaborador debe considerar la toma continua de decisiones ante las condiciones de calidad del servicio que tenga que cumplir.

- *Proceso de servicio*. Esta en función del seguimiento de un conjunto de acciones (actitudes básicas positivas) ordenadas de una forma lógica para el logro de la misión, visión y objetivos organizacionales de la micro empresa, de manera que el proceso de servicio se cumpla con calidad.

- *Actitudes básicas positivas*. Es la predisposición positiva que tiene el colaborador de la micro empresa ante la prestación del servicio con calidad, basada en una cultura de trabajo ideal en función de los valores personales y de servicio en beneficio de la micro empresa.

- *Valores de servicio*. Son aquellos elementos axiológicos, que se prefieren como cualidades o principios ideales propios de la micro empresa, que deben asumir los colaboradores como actitudes básicas positivas que guían el proceso de servicio que ofrecen a los clientes, cumpliendo con responsabilidad los indicadores y parámetros de calidad del trabajo, propios de la empresa.

- *Desempeño ético*. Es un enfoque integral del colaborador con competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) y desempeños

profesionales (técnico, administrativo y productivos) y para la vida, se focaliza hacia comportamientos (modos de actuación éticos), sustentados en valores, conciencia, libertad y responsabilidad, tanto hacia el trabajo como en su relación con los clientes y demás compañeros de la empresa, que se orienta en el logro de la calidad del proceso de servicio, en función de la triada: actitudes básicas positivas, valores de servicio y cumplir con obligaciones, satisfaciendo las necesidades del cliente.

### Población

La presente metodología para medir las variables en estudio, pueden aplicarse a una población de una empresa de cualquier giro y tamaño en futuras investigaciones sobre el mismo tema. En el caso particular de esta tesis, se seleccionó la población (clientes) de una micro empresa o empresa familiar, siendo que no tienen formalizados sus procesos de trabajo, pero más aún, poco interés de certificarse ante un sistema de calidad, debido al manejo operativo propio de su experiencia y que es funcional en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

### Recursos Humanos

Estudiantes de la carrera de Psicología de una Universidad Privada, realizaron como apoyo el anteproyecto de esta investigación, aplicando los conocimientos adquiridos de la materia de Métodos Cuantitativos Aplicados a la Psicología, con un acompañamiento permanente del Profesor.

El personal prestador de servicio de la microempresa en estudio, estuvo formado por hombres y mujeres, con un promedio de edad de 40 años. La empresa está situada en la Ciudad de Santiago de Querétaro. El periodo de interacción con la micro empresa fue de 4 meses.

El perfil del personal prestador del servicio, están sujetos a cumplir con las especificaciones que solicita el cliente, ello se considerará que poseen una actitud de calidad en el servicio (ver pág. 86 cuadro 3.1, Indicadores y Parámetros).

#### Instrumento de medición

Se diseñó un instrumento (cuestionario) para medir la calidad en el servicio hacia los clientes de la empresa (ver págs. 82-87). El grupo a estudiar fue seleccionado de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la empresa, pues su actividad diaria es de dos turnos. Para la aplicación del instrumento a los clientes, se hizo en forma aleatoria durante las dos jornadas de trabajo y en horarios de mayor venta.

#### Marco Referencial

Al realizar la investigación se seleccionó a una panadería y pastelería dentro de la Cd. de Santiago de Querétaro, ya que muchas de ellas están conformadas por integrantes de familia, que establecen un negocio, debido a que sus dueños en la mayoría de los casos son liquidados por la empresa donde estuvieron trabajando, por lo que deciden unirse en familia y formar un equipo de trabajo.

La microempresa inició sus operaciones a mediados de los 80s, tres hermanos se reunieron para decidir hacer un negocio, ellos comenzaron vendiendo galletas por su cuenta, después ofrecían su producto a una tienda que ahora es una gran cadena. Al poco tiempo comercializaron donas y las comenzaron a distribuir en escuelas. En ese momento uno de los hermanos decide separarse, sin embargo los otros dos hermanos siguen con el proyecto. El surgimiento del negocio se dio cuando un día una empresa grande les pide pasteles, y empezaron con ese giro, que por cierto les fue muy bien. La empresa les pregunto si también producían pan y ellos a pesar de no estar involucrados en ese giro deciden tomar el reto. Los dos hermanos se separan y se independizan, por lo que para los años 90s se abrió el negocio de pastelería y panadería. Después de 11

años uno de los hermanos abrió dos sucursales, en la Cd. de Santiago de Querétaro y próximamente una sucursal en Bernal, con una diversidad de productos como es: pan, pasteles, bocadillos y repostería en general que ellos producen y venden.

De forma independiente surge la panadería y pastelería, justificando su funcionamiento, en que por generaciones la mayoría de las familias son consumidoras de pan y poseen ciertas preferencias por algunas panaderías en la ciudad de Santiago de Querétaro, Qro. y para que se conviertan en clientes asiduos del negocio, es necesario que se les ofrezca un servicio de calidad.

Durante el proceso de trabajo y prestación del servicio de los colaboradores de la panadería y pastelería, se observaron actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético como una área de oportunidad a mejorar, pues no existe una concatenación de la fuerza de trabajo, derivado de ello se tiene que desarrollar al personal de forma psicológica y económica, adoptando creencias, hábitos e interacción entre los compañeros de trabajo, que muchas veces resultan los mejores aliados para cumplir con los objetivos organizacionales, que fomente la participación de forma efectiva y como consecuencia una actitud básica positiva hacia el proceso de prestar un servicio de calidad.

Todo proceso de trabajo que ofrece como servicio de calidad la panadería y pastelería, lleva consigo una valoración mediante indicadores y parámetros para el cumplimiento de las expectativas de los clientes, si el indicador a cumplir es la actitud básica positiva del colaborador ante su actividad laboral, el proceso a medir se hace más complejo porque las actitudes no pueden observarse directamente, sino que necesitan inferirse de la conducta que posee el colaborador. Un elemento de análisis que se interrelaciona con el proceso de servicio es el desempeño ético, que es un indicador primordial en la micro empresa, siendo un planteamiento de mucho interés para conseguir el logro de la Competitividad y Productividad. Las actitudes básica positivas a considerarse como algunos medidores (indicadores) son: ser puntal; el saludo adecuado, la sonrisa, señales de respeto; como mirar a la cara del cliente; el tono de la

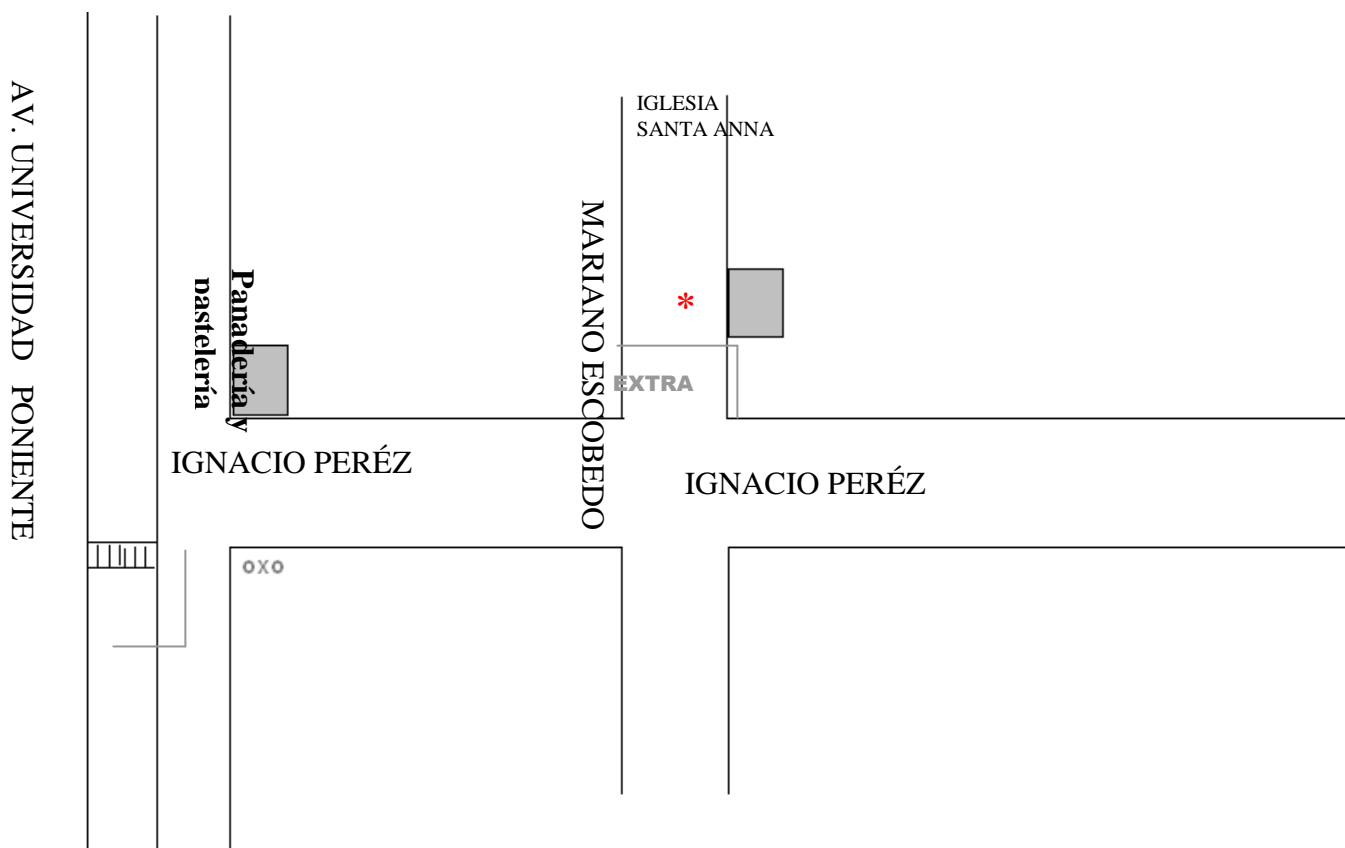
voz, las palabras de cortesía, como gracias, a la orden, es tan amable; paciencia; claridad en seguir instrucciones, o se le escucha y se le solucionan algunas quejas o reclamos; etc. Todo ello demuestra la competencia a ser lograda por el colaborador. Por tanto, el comportamiento será el resultado del desempeño ético que el colaborador debe demostrar para definir las competencias en términos de calidad en el proceso de servicio como evidencia en el logro de los objetivos organizaciones de la empresa.

Las actitudes básicas positivas que presenta el colaborador son el reflejo de los valores de servicio como el ser respetuoso, hablar con la verdad, ser bondadoso, realizar su proceso de trabajo con calidad, ser solidario, amistoso, poseer amor, ser confiable, seguro, educado, asertivo, ahorrativo, fuerte, tener salud, fe, ser justo, etc. Todos estos valores de servicio son atribuibles a una cultura de trabajo organizacional, además de elementos de análisis que se interrelacionan con el proceso de servicio es el desempeño ético del colaborador, el cual están implícitos las actitudes básicas positivas y los valores de servicio, traducidos como indicadores y parámetros primordiales en las organizaciones de cualquier giro y tamaño.

La misión de la micro empresa (panadería y pastelería) es tener buenos precios, excelente servicio para competir y emprender un crecimiento exitoso y la visión esta planteada en función de continuar creciendo, abriendo más sucursales no solo en la ciudad de Santiago de Querétaro, sino expenderse por toda la república mexicana.

La panadería y pastelería ubica su operación en los siguientes lugares, la primera es la matriz y se encuentra en Av. Universidad poniente #183, *la segunda esta en Mariano Escobedo #195 casi esquina Ignacio Pérez\** donde se realiza la producción total y un punto de venta del producto, en este lugar se realizó el análisis de toda la investigación (ver fig. 3.1), la tercer sucursal esta en Pie de la cuesta y próximamente se abrirá una sucursal en Bernal.

Figura 3.1 Croquis de localización de la Microempresa Panadería y Pastelería



La panadería y pastelería se analizó como un estudio de caso, donde se observó actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético de los colaboradores como determinantes para la calidad del proceso de servicio, en función de la medición de indicadores y parámetros que fueron valorados por los clientes.

En la panadería y pastelería les preocupa el hecho de asegurar que sus colaboradores posean una actitud de Calidad como un hábito personal, y que manejen la diversidad de situaciones que se presenten en el ámbito de su negocio, bajo un enfoque de cumplimiento con los requisitos que el cliente solicita.

Su distribución de planta o distribución física de las instalaciones es una combinación de sistemas de producción como se señala en la figura 3.2, es en línea o

por producto cuando la producción es de forma masiva, como es el pan dulce; y por proceso en función de los pedidos que solicitan los clientes.

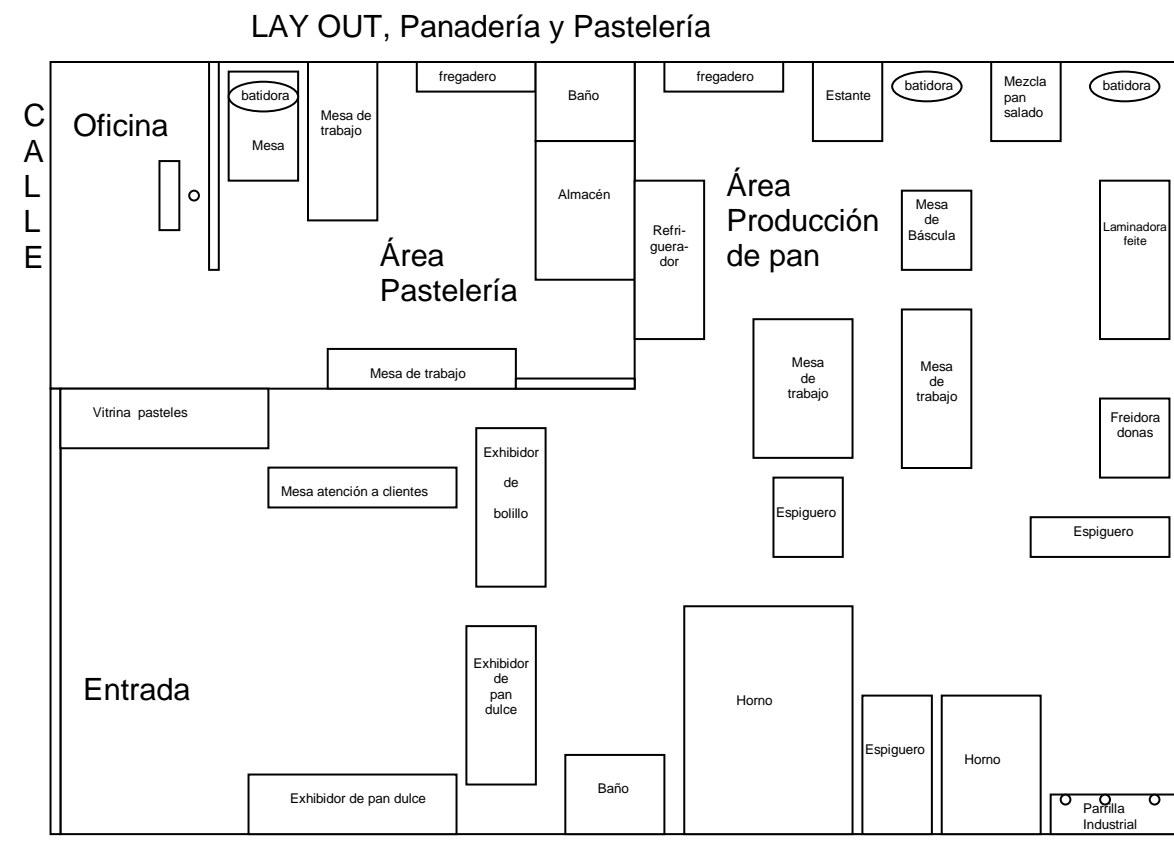


Figura 3.2 Distribución física de las instalaciones

Durante el contacto con la empresa se observó actitudes básicas positivas del colaborador respecto a las funciones organizacionales que realiza, a nivel operativo, son dos panaderos que entran a las 7h00<sup>44</sup>, un día anterior solicitan su requisición de materia prima, además de dejar en reposo las correspondientes masas, realizan una producción promedio de mil piezas por día. El panadero produce panadería tradicional, desde pesar la materia prima, mezclarlas, elaborar masas, hacer figuras de los panes y hornearlos, limpiar el área de trabajo y respectivos utensilios. El ayudante de panadero, auxilia en la producción de panadería tradicional. La repostera, inicia su actividad a las

<sup>44</sup> CENAM. (2010). “Centro Nacional de Metrología” Laboratorio Primario. Estructura para presentar la hora. Querétaro, México.

9h00, con una producción estándar de diez piezas de pasteles diarios, elabora las mezclas correspondientes y la decoración, pay, postres como gelatinas, arroz con leche y flanes, limpia el área de trabajo y los utensilios. Respecto a los mandos medios están los vendedores de pan y encargados de la sucursal, cada quien en su respectivo turno, reacomodan el producto existente y la nueva producción para la exhibición, limpian área de trabajo, atienden a clientes, envasan el producto en bolsa y cobran, levantan pedidos para evento, realizan el conteo del producto al inicio y final del turno. Los directivos: el propietario, tiene la responsabilidad de la producción, venta de panadería y repostería, atención a clientes y elabora pedidos de eventos. La gerente, revisa las existencias al final del turno y programa la producción para el día siguiente, además se encarga de atender un turno en una de las sucursales. Un contador responsable de la contabilidad e impuestos, trámites administrativos, compra de materias primas y artículos diversos, reparto del producto a sucursales y eventos, supervisa procedimientos de venta, cortes de caja, revisión de inventario, análisis de detalles de venta por producto y determinación de costos.

El proceso de producción de los productos de panadería y pastelería, se lleva a cabo día con día. Como una descripción a grandes rasgos se presenta en forma de algoritmo como se elabora el pan tradicional.

Paso 1. Tener una receta, maquinaria y equipo

Paso 2. Realizar compra de materia prima

Paso 3. Pesar y medir ingredientes conforme lo marca la receta

Paso 4. Mezclar ingredientes a mano o en batidora

Paso 5. Se deja reposar la masa obtenida (el tiempo depende del tipo de producto, que va de una hora, hasta 24 horas.

Paso 6. Se le agrega a la masa un poco de azúcar para que fermente

Paso 7. Se trabaja la masa para darle forma al producto (cortar, estirar, moldear)

Paso 8. Engrasar charolas y depositar el producto

Paso 9. Se deja reposar el producto para que siga su proceso de fermentación (el tiempo es variable)



- Paso 10. Se hornea de 180° a 220° aproximadamente (el tiempo depende del tipo de producto, pero en promedio es de 20 minutos).
- Paso 11. El producto se enfría a temperatura ambiente
- Paso 12. Se acomoda el producto en charolas presentables para su exhibición y venta.

La elaboración de la pastelería es como sigue:

- Paso 1. Tener una receta, maquinaria y equipo
- Paso 2. Realizar compra de materia prima
- Paso 3. Pesar y medir ingredientes conforme lo marca la receta
- Paso 4. Mezclar ingredientes a mano o en batidora
- Paso 5. Engrasar y enharinar moldes
- Paso 6. Vaciar la mezcla a los moldes
- Paso 7. Se hornea el producto aproximadamente 40 minutos a temperatura de 200°
- Paso 8. Se deja enfriar a temperatura ambiente el pan
- Paso 9. Para la hidratación y relleno del pan se preparan jarabes y frutas
- Paso 10. Se rebana a la mitad el pan ya frío
- Paso 11. Colocar la mitad del pan en una charola de pastel y se hidrata
- Paso 12. Cubrir con decoración (crema y fruta)
- Paso 13. Montar la segunda parte del pan e hidratar
- Paso 14. Cubrir con crema batida
- Paso 15. Decorar al gusto (fruta, chocolate, preparados especiales, etc.)

La diversidad de productos que se producen y se venden en la panadería y pastelería son: conchas, novia, rebanada o mantequilla, chilindrina, nube, roles, hojaldra, cema, pelón, cocol; pan danés: cuerno, moño, corbata, barquillo; beite: oreja, canasta, trenza, empanada, banderilla, paloma, campechana, taco de mermelada, cuadro, manopla, rehilete; otros: dona, berlinesa, chino, baguett, pan de agua. Productos de pastelería: tres leches, fresas con crema, chocolate, premaquilla, par. Postres:

gelatina, flan, arroz con leche. Para eventos: pasteles para boda, XV años, bautizo, 1º Comunción, dibujo infantil para cumpleaños.

El proceso de venta de los productos de panadería y pastelería, se lleva a cabo de las 7h00 a las 22h00, teniendo como horas pico de mayor venta en la mañana de 7h30 a 10h00 y en la noche de las 19h00 a las 21h30 únicamente en productos de panadería, respecto a la pastelería la mayoría de los clientes los realizan por pedido, el algoritmo a continuación describirá los pasos únicamente que sigue la venta de pan.

Paso 1. El cliente llega al establecimiento

Paso 2. Agarra una charola y pinzas

Paso 3. Se dirige a seleccionar las piezas de pan que va a comprar

Paso 4. Se forma en la línea de espera para que el colaborador envase el producto

Paso 5. Se procede al cobro del producto

Paso 6. El cliente se retira

Como se observa los pasos que sigue el cliente en el proceso de venta del producto es corto, pues los tres primeros son controlados por el cliente y los tres últimos pasos son en donde se debe prever una óptima atención del servicio.

## Mediciones y Análisis

La observación realizada al proceso de servicio de los colaboradores de la panadería y pastelería, se justificó mediante datos que son registrables a un nivel de opinión, para Namakforoosh (2008) las opiniones son, además de expresiones verbales de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético, una orientación más amplia de lo que la gente piensa acerca de la calidad del proceso de servicio que ofrece el colaborador de la micro empresa a sus clientes, es difícil encontrar una metodología adecuada para diseñar un instrumento y valorar actitudes de acuerdo a su contexto, pues construir un instrumento para medir el comportamiento humano según Rusek (2002) no es nada fácil. “En las ciencias de la conducta, en las investigaciones sobre el comportamiento, se trata con fenómenos no observables directamente, representadas por conceptos abstractos, de los que se tienen que encontrar indicadores empíricos observables”, traducidos como indicadores y parámetros en las actitudes básicas positivas del colaborador que ofrece calidad en el servicio. Dentro del diseño de los reactivos en el instrumento de medición se integró de forma estratificada los indicadores de actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético y ello derivó a medir la calidad en el servicio en la panadería y pastelería. El fundamento teórico del tema de investigación sirvió de apoyo para realizar el enlace de lo conceptual a lo operacional, y se procedió a construir el instrumento (cuestionario) elaborando reactivos que midieron las variables en estudio.

González Rey (2000) asocia la construcción del instrumento de medición con la definición del problema, pues la investigación esta en movimiento permanente, respondiendo a las necesidades que la investigación va generando. Dentro de la tradición empiricista y positivista de la investigación psicológica, el uso de los instrumentos de medición se convirtió en un fin en sí mismo, dada la capacidad atribuida a éstos para producir resultados finales, susceptibles de ser utilizados como entidades objetivas en el procesamiento estadístico del análisis. La mayor parte de los

instrumentos psicométricos llamados test objetivos, se apoyan en las respuestas del sujeto para obtener conclusiones.

La expresión del instrumento de medición (cuestionario) adquirirá sentido dentro del nivel conceptual de las variables a medir y su enfoque en el resultado, de cumplir con las necesidades del cliente actual o potencial. Las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador al realizar con calidad su proceso de trabajo manifiesta la disposición para satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes, en precio, el servicio oportuno y la atención eficiente y eficaz.

González Rey (2000) introduce el concepto de indicador para designar aquellos elementos que adquieren significación, gracias a la interpretación del investigador. El valor de un indicador, fuera del proceso de conocimiento que lo genera, solo puede elaborarse en el curso de los procesos generales comprometidos con el fundamento teórico. El indicador puede definirse como un elemento o conjunto de elementos, que representa siempre un momento dentro de un proceso, en el cual los indicadores precedentes pasan a ser elementos de sentido de los consecuentes, integrándose todos en el sentido que adquiere cualquier interpretación realizada durante el proceso de investigación. El indicador no tiene valor como elemento aislado y estático, sino como parte de un proceso en que funciona con las necesidades propias de cumplir con las expectativas de los clientes, atribuyéndoles así un parámetro.

El término “instrumento de prueba” asociado en esta investigación como prueba piloto, Namakforoosh (2008) dice que es un indicador para demostrar que los datos se derivan de un método de recuperación de datos. En el caso de una prueba o escrutinio de opinión, hay que elegir entre preguntas directas e indirectas, éstas últimas pueden embaucar a los interrogados a hacer que den respuestas verdaderas acerca de asuntos delicados o que puedan provocar susceptibilidades. Se tiene la alternativa de preguntas estructuradas (como es el caso de la presente investigación de la panadería y pastelería), cuyo análisis es más fácil y tiene mayores efectos en la medición, en tanto

que las preguntas con respuestas abierta implica un análisis más lento y dificultades en la acumulación de datos, debido a que los entrevistados puedan extenderse en la respuesta (aunque esta forma se utilizó de manera preliminar en el arranque de esta investigación, para generar ideas sobre los indicadores y parámetros que se seleccionaron para medir las variables en estudio). Otros aspectos a considerar son el formato del cuestionario, el orden de las preguntas y la cantidad de ellas o extensión del cuestionario. Las preguntas del cuestionario deben reducirse a las estrictamente necesarias para satisfacer los objetivos de la investigación.

Para poder operacionalizar las variables en estudio y especificar indicadores y parámetros en forma preliminar, se procedió a solicitar que el cliente llenara un cuestionario general de preguntas con respuestas abiertas, para compilar la información a nivel de lluvia de ideas de acuerdo al fundamento teórico, el diseño principalmente midió la variable dependiente “calidad” e independiente “proceso de servicio”, también se ubicó la funcionalidad del diseño de instrumento de medición por medio de aplicar una prueba piloto, con el objetivo de corregir problemas de redacción y checar que las variables en estudio estén realmente siendo medidas, implicando sólo por observación las actitudes, valores y desempeño ético.

El cuestionario general se formuló de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético:

- 1) ¿Encontró lo que necesitaba?
- 2) ¿De que manera el personal respondió a sus preguntas o dudas?
- 3) ¿El personal esta presentado en su vestido de manera aceptable y limpia?
- 4) ¿El lugar tiene la limpieza e iluminación suficiente para apreciar el producto?
- 5) ¿Si es una persona que ya ha visitado el negocio previamente, recomendaría a otros ir?
- 6) ¿Cuál fue la velocidad con la que fue atendido?

- 7) ¿El producto o información solicitada le fue entregada oportunamente de acuerdo a su necesidad?
- 8) ¿Se le cobro justo lo que esta comprando

De las respuestas dadas por los cliente a estas preguntas, se determinaron indicadores y parámetros (se presentan en el cuadro 3.1), aunque hay que señalar que éste instrumento de medición se adecuará cada vez que se necesite información, en función de las expectativas de alguna empresa de cualquier giro y tamaño. El caso a analizar en éste ejercicio fue una panadería y pastelería.

Cuadro 3.1 Indicadores y Parámetros

Microempresa Panadería y Pastelería		
Valores de servicio	Indicadores	Parámetro
Respeto, Comunicación, Educación, Justicia, Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto en horarios</li> <li>- Información adecuada para el cliente</li> <li>- Poner atención al cliente</li> <li>- Que tengan cambio para poder cobrar</li> <li>- Que sea rápido el servicio, no filas largas</li> <li>- Avisos necesarios para advertir normatividad</li> <li>- El cliente espera encontrar el pan que esta buscando.</li> </ul>	100%
Respeto, Comunicación, Educación, Higiene, Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud básica positiva (alegre, saluda, etc.)</li> <li>- Que responda a las preguntas de una manera educada y cortés.</li> <li>- Competencia en comunicación (corporal, oral y escrita), asesoría ante las necesidades.</li> <li>- Conocedor del proceso de elaboración de su producto.</li> <li>- Manejo de situación</li> <li>- Con higiene personal y uso de uniforme, buenas prácticas de proceso de trabajo.</li> <li>- Evitar contacto del dinero durante el proceso de servicio.</li> </ul>	Aceptable
Respeto, Calidad, Higiene, Ergonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que este bien iluminado</li> <li>-Que las herramientas sean adecuadas y suficientes para tomar el producto.</li> <li>-Que este ordenado tanto el pan como el lugar</li> </ul>	Aceptable
Respeto, Seguridad, Ergonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que el lugar sea seguro contra accidentes y robo</li> </ul>	100%
Higiene	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que no haya moscas</li> </ul>	100%

## Diseño del Instrumento de Medición

En base a los indicadores de la tabla anterior, se procedió a diseñar y construir un Instrumento (cuestionario) para poder medir la calidad (variable dependiente) del proceso de servicio (variable independiente) en la venta del pan y pasteles, observando las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético que están implícitos en el proceso de trabajo. Un aspecto muy importante que menciona Namakforoosh (2008) en este punto, es la determinación de escalas o niveles de medición del objeto en estudio. Una escala existe cuando es posible la determinación de una expresión cuantitativa. Cada reactivo se justificó (ver apéndice cuadro A.2) con el nivel de medición correspondiente, la variable a medir y el estadístico que aplica. Cabe hacer notar que éste instrumento de medición en su diseño será flexible, donde se incorporarán los indicadores y parámetros que como objeto de estudio se quiera identificar, desarrollar y mejorar. También es importante mencionar que ésta metodología puede ser aplicable a cualquier tamaño de empresa, no importando el giro que tenga, siguiendo la misma estructura metodológica.



### Análisis estadístico

Para poder llegar a este punto se recolectó información de 60 clientes, el contacto directo se realizó mediante entrevistas, solo tres personas se rehusaron a contestar el cuestionario, la selección de los cliente fue de forma aleatoria, en diferentes lapsos del 1 ° y 2° turno, en horas pido, no se calculó el tamaño de muestra, pues se contó con una población indeterminada, por la concurrencia variable de los clientes a comprar pan que existe en los diferentes días de la semana, posteriormente se concentró los datos en tablas y se prepararon para un tratamiento estadístico.

En la recolección de los datos se observaron actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético dentro del diseño de cada reactivo del instrumento de medición, en cuanto a dar calidad en el servicio dentro del proceso de trabajo del colaborador, al vender el producto. Sólo se enunciarán algunas situaciones extras que se presentaron, como el pan no estaba protegido para su higiene en su totalidad, eso da mala presentación; se tiene la cortina medio abierta, eso causa incertidumbre en que este en servicio la panadería; no existe puntualidad por parte de la empleada responsable de vender el pan y por consecuencia no esta acomodado el pan; la instalación mostró moronas en el piso y los clientes llegan y sin ubicarlas las pisan; en algunas ocasiones hay menores de edad atendiendo a los clientes; que se tenga cuidado con la presencia de bichos; todo esto puede ocasionar algún error de proceso de servicio.

Por último para el análisis estadístico de las variables en estudio se procedió a cuantificar las respuestas de cada reactivo (ver apéndice, Cuadro A.3), para tener un orden en la cantidad del número de clientes que respondieron a cada reactivo del instrumento de medición, esto en función de la escala diseñada como categorías dentro de cada reactivo (pregunta) del instrumento de medición (cuestionario), en el capítulo siguiente se presentan los resultados y discusión de todo el procedimiento que se siguió.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta la discusión de los resultados estadísticos sobre las respuestas dadas por los clientes a cada una de las preguntas del cuestionario (ver apéndice, Cuadro A.4), de la investigación sobre las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador sobre la calidad del proceso en el servicio de la panadería y pastelería.

En esta investigación mixta de acuerdo a Hernández, Sampieri (2003), se midió y cuantificó variables sobre calidad en el proceso de servicio, se dio un tratamiento metodológico y estadístico, donde se observaron actitudes básicas positivas y valores de servicio dentro del desempeño ético del colaborador, para identificar la calidad de su proceso de trabajo, bajo la línea del título correspondiente de esta tesis “Las actitudes, valores y desempeño ético de las personas como determinantes de la calidad del trabajo en empresas de servicio”. La microempresa investigada esta ubicada en la Cd. de Santiago de Querétaro, Qro., donde con la opinión respectiva de los clientes, se definieron indicadores y parámetros de evaluación del proceso de calidad en el servicio que ofreció el colaborador, estableciendo estrategias de definición y mejora continua, incentivando su promoción, a fin de proponer alternativas educativas, productivas, administrativas y sociales para asegurar que los resultados impacten a nivel de satisfacción del cliente, de la empresa, del trabajador y su entorno social.

Como aportación al conocimiento la siguiente investigación presenta una metodología sujeta a mejora continua, en donde se realiza a nivel *observación participante* y *entrevistas* el tema de actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador, implicándolas dentro del *diseño de cada reactivo del instrumento* que mide las variables, como determinantes de la calidad de *análisis del proceso* de servicio que ofrece el colaborador de una micro empresa como *estudio de caso*. La calidad es considerada hoy en día como el tema actual, además de necesaria en muchas organizaciones de cualquier giro y tamaño, como el interés principal de algunas empresas es cumplir con los requisitos de certificación de un sistema de calidad o en casos más

específicos, como la empresa micro o familiar que ofrece esa satisfacción directamente, cumpliendo los requerimientos que el cliente solicita en el momento que realiza el proceso de trabajo para ser más productivas, no perdiendo de vista el logro de su competitividad en el ámbito en el que se encuentre inmersa.

Se identificaron y analizaron condiciones que determinaron la calidad de la prestación del servicio, a través de indicadores y parámetros observables (de actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético), fundamentados teóricamente para el diseño de cada uno de los reactivos del instrumento (cuestionario), midiendo las variables bajo las situación actual prevaleciente del marco referencial, que impactó la calidad del proceso de trabajo y sirvieron de base para evaluar el servicio, valoración emitida por los mismos clientes, para definir los principales problemas implicados en la calidad del trabajo de la empresa de servicio, se propusieron alternativas productivas, administrativas, educativas y sociales para mejorar el servicio, asegurando sus resultados e impactos a nivel de la satisfacción del cliente, trabajador, del desarrollo de la empresa y su entorno social.

Al diseñar el instrumento de medición (cuestionario) se consideró las variables como objeto de estudio a analizar, el nivel o escala de medición correspondiente y el estadístico de medidas de tendencia central y de variabilidad que aplica a cada pregunta (reactivo). Cabe hacer notar que los reactivos en su diseño tendrán una estructura flexible, donde se incorporarán los indicadores y parámetros que como análisis se requiera identificar, desarrollar y mejorar. También es importante mencionar que ésta metodología puede ser aplicable a cualquier tipo de empresa, no importando el giro y tamaño que tenga. La investigación desarrollada aunque se aplicó a una organización de giro alimenticio y de tamaño micro, para la operacionalización de las variables se realizó solicitando al cliente el llenado de un cuestionario general (preguntas abiertas), que fue diseñado principalmente para medir la variable dependiente “calidad” e independiente “proceso de servicio”. Cabe señalar que el instrumento (cuestionario) se adecuará cada vez que se necesite información, ya que el fundamento teórico de la revisión literaria lo justifica, dándose en función de las expectativas de algún negocio en particular.

Con los resultados recolectados de los clientes de la panadería y pastelería se procedió a su organización, construyendo tablas de frecuencia, se aplicó la Estadística Descriptiva, se representaron e interpretaron los datos, además de dar propuestas al caso en estudio.

A continuación se presenta la interpretación y análisis detallado, correspondiente a cada una de las respuestas de los reactivos (preguntas) del instrumento de medición (cuestionario) aplicado a los clientes:

1) ¿Cómo fue el trato que recibió en la panadería “Torre Fuerte”?

El 66.66% de un total de 60 clientes que compran en la panadería y pastelería “Torre Fuerte” plantea que el trato (valor: respeto, actitud: atención) que recibió al ser atendido por el colaborador es bueno, aunque la posición central del total de la población, así como el promedio determinó que es regular, ante esto existe una variación amplia entre las respuestas, pero hay una tendencia que se dirige hacia un trato bueno. Es conveniente que el desempeño ético dentro de la calidad del proceso de servicio se determine como una prioridad, generando un plan de capacitación, debido a que la empresa no puede tener una respuesta de casi el 67% de aceptación del total de la población, es necesario que para la mejora continua de atención exista una tendencia hacia el 100%.

2) ¿Cuántos empleados le ofrecieron ayuda al estar escogiendo su pan?

El 48.33% de los 60 clientes en total que fueron encuestados, recibieron ayuda (valor: solidaridad y calidad, actitud: apoyo) al escoger su pan por parte del colaborador de la panadería y pastelería, para justificar, que tan efectivo (desempeño ético) fue su trabajo. La posición central y el promedio del total de la población marca, que la atención fue de una a dos personas, con esto existe una variación amplia entre las respuestas dadas, respecto al número de personas que da la atención a los clientes. El porcentaje abajo del 50% demuestra que hay necesidad de mejorar el proceso de servicio por parte del colaborador, pues el ayudar al cliente a escoger su pan puede orientarlo y querer probar la variedad de los productos que ofrece la panadería y pastelería, y hacer fundamental el valor de servicio que es la calidad.

3) ¿La actitud del empleado hacia usted al momento de pagar fue?

60 clientes conforman nuestra población de encuestados en este reactivo, de los cuales el 46.60% opinaron que la actitud (apoyo) del colaborador es amable, pero no muy lejano de la respuesta central y en promedio del total de los clientes que posee una actitud normal. La justificación del diseño de éste reactivo fue medir como es la actitud del colaborador en la atención (valor: respeto, educación y calidad) del servicio, el análisis de las respuestas presentan una variación amplia en cuanto como el cliente percibe el proceso de servicio. Como propuesta hay que considerar en este reactivo, que debe haber una capacitación continua sobre “calidad del servicio” del colaborador en la mejora de su desempeño ético, no perdiendo de vista la medición de los indicadores y el cumplimiento de los parámetros respectivos, para elevar la proporción sobre el 46.60% de la población que determina la actitud amable del colaborador hacia el cliente.

4) ¿Lo atendieron rápidamente al realizar su compra?

En éste reactivo el 46.66% de los clientes respondieron que los atienden rápidamente (actitud: atención, valores: respeto y calidad) y de una forma excelente, aunque existe una variación muy amplia en las respuestas, pues aproximadamente el 12% como punto medio del conjunto de la población y el 15% como del promedio del total, reflejan que se encuentra la atención rápida como buena y buena positiva respectivamente. Es de suma importancia identificar en este reactivo el tiempo de atención, ya que el cliente pudiera cancelar la compra de su pan si no se le atiende rápidamente. Es conveniente que el colaborador siempre tenga presente que el tiempo del cliente es de suma importancia, así como para la organización, además de que no perciba la atención solo como buena, sino excelente, eso tendrá un efecto de incremento de utilidad en el negocio.

5) ¿La instalación física y la imagen de la panadería es?

Para identificar que existe calidad en el proceso de servicio (actitud: orden, valor: respeto y ergonomía), es importante saber como el cliente percibe la instalación física del negocio, por lo que se procedió a realizar esta pregunta. La frecuencia de respuestas reflejaron que el 73.33% de los encuestados identificó que la instalación es aceptable. Es recomendable analizar el porque no todos los clientes (26.67%) piensan que la instalación sea cómoda, esa diferencia determina, que hay que hacer algo para que el cliente se sienta a gusto al realizar la compra de su pan.

6) ¿Cómo le pareció el trato desde el principio hasta el final en el proceso de servicio?

Dentro de los indicadores (actitudes básicas positivas) de calidad en el servicio “Que le pongan atención al cliente” debe de cumplirse al 100%. En éste reactivo los clientes respondieron 16.70% que la atención fue excelente, el 55% buena y el 25% regular, los resultados evidencian la necesidad de capacitar al personal para mejorar la atención. La amplitud entre las respuestas es muy marcada, pues aproximadamente el 3.3% opina que la atención es mala y ninguno responde que sea pésima. El punto medio de la población determina que la atención es regular y el promedio de la población refleja una tendencia a casi una atención regular. La recomendación es cuidar el trato (actitud: atención, valores: respeto y calidad) que se la da al cliente para que sea con una tendencia homogénea.

7) Le gusta comprar pan aquí ¿por qué?

Este reactivo muestra lo que considera más importante el cliente para comprar pan, es decir, es indispensable saber el motivo de porque el cliente compra pan en este negocio, identificar si es por la cercanía a su casa, el precio, gusto al producto o si la instalación es agradable y se encuentra limpia. La respuesta más frecuente de los clientes ante estos factores fue, que el 38.33% contestó que compra pan porque le gusta el producto, el 26.67% compra pan por la cercanía a su casa, el 10% por su precio y el 13.30% la instalación le es agradable, mientras el 11.70% del total de los clientes encuestados respondieron que compran pan porque el lugar es limpio. En conclusión las respuestas que miden los valores de servicio (higiene: limpieza 11.70% y ergonomía: lugar agradable 13.30%), tienen una cuantificación muy baja respecto al proceso de servicio (actitud: atención), pero también hay que visualizar de forma muy importante la calidad del producto: pan. Lo que se recomienda es que se trabaje más en el servicio que el colaborador ofrece y elevar la calidad del producto, los demás factores vienen como complemento.

8) ¿Cuántas veces ha tenido algún problema con nuestros empleados?

Con este reactivo se quiere evaluar el número de veces que se tiene una actitud desfavorable hacia los clientes. El indicador de calidad en el proceso de servicio requiere que la atención (actitud) hacia el cliente debe de cumplirse al 100% (valor: respeto y educación), con ésta reactivo el 70 % de los clientes respondió que no han tenido problemas con los colaboradores, el

punto medio de la población indicó que dos veces, sin embargo el promedio de los clientes dice que han tenido problemas una sola vez. De forma reiterativa, se recomienda capacitar al personal sobre el valor del respeto y así mejorar la atención durante el servicio y cumplir al 100% este indicador. La amplitud de las respuestas es alta, con una variación regular entre ellas. Estos resultados permiten considerar, proponer un buzón de sugerencias y comentarios para evaluar de manera más objetiva el tipo de problemas que se han tenido.

9) ¿Cómo considera la exhibición del pan?

Plantear este tipo de pregunta, es para identificar como percibe el cliente el acomodo del pan, un poco más del 50% de la población dice que la exhibición es buena, lo que es favorable, pues la imagen (actitud: atención, valor: ergonomía) que tenga el cliente sobre el producto es importante, sin embargo el otro casi 50% debería opinar lo mismo, ya que el 18% de la población respondió que es regular y la diferencia que es mala, esto indica que hay que mejorar. La amplitud es media, con una variación alta, respecto al promedio de la población su respuesta es hacia una tendencia positiva en el acomodo del pan. La recomendación a la empresa es que cuide su imagen corporativa y con enfoque hacia el producto.

10) ¿El personal presenta su vestido de manera aceptable y limpio?

De la población contactada para responder las preguntas del cuestionario, casi el 52% opinaron que el personal (actitud: atención) presenta su vestido de manera aceptable y limpio (valores: respeto e higiene). Como respuesta central y el promedio de la población dice que su vestido esta muy bien. El intervalo cuantifica un 30% que dice que muy bien, sin embargo el 18,33% plantea que muy mal. Llama la atención, pues la percepción que tienen los clientes es muy variada. La propuesta es que implementen el uso de uniforme como una imagen corporativa.

11) ¿Si es una persona que ya ha visitado previamente la panadería, nos recomendaría?

El interés de este reactivo es identificar si la actitud (atención) del colaborador es lo suficientemente buena como para que el cliente recomiende (valor: respeto, educación, comunicación y calidad) la compra del producto de la panadería. La respuesta más frecuente de los clientes ante esta pregunta es que casi el 82% recomendaría el negocio, pero lo ideal es que sea el 100% de la población.

## Conclusiones

De acuerdo al problema planteado (ver pág. 69), con este estudio se logró observar que la prestación del servicio de la microempresa tiene que mejorar, es necesario que el colaborador tenga un desempeño ético permanente hacia el cliente, así mismo, los procesos de trabajo no tienen un soporte técnico administrativo confiable, hace falta una capacitación adecuada con disciplina, habilidades y elementos de control, para asegurar el servicio de calidad. Por lo que en este análisis se siguió una línea de investigación observando las actitudes básicas positivas y valores de servicio del colaborador de la microempresa, dejando abierta más líneas de indagación, en función de la propia necesidad organizacional.

Existen condiciones y factores personales, técnicos, económicos y sociales que afectan la relación que existe entre el cliente y el colaborador, (que no son el objeto prioritario de estudio en esta investigación) y que están implicadas en la toma de decisiones durante todo el proceso del servicio, para definir si el trabajo es profesional o no.

De acuerdo a la observación de actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético, traducidos en indicadores y parámetros, las respuestas como comprar pan, determinaron la calidad del proceso de servicio que ofrece el colaborador. Casi 70% de los clientes dijeron que el trato recibido fue bueno-regular, percibiendo una instalación aceptable. Aproximadamente el 50% de los clientes mencionó que: la actitud del colaborador al momento de pagar el pan fue normal-amable-buena, el vestido del personal aceptable, la exhibición del pan buena y lo atendieron rápido. Cerca del 40% de los clientes les gusta el pan. El 82% recomendaría el negocio observando actitudes básicas positivas, cumpliendo indicadores y parámetros que el cliente esperó, aunque lo ideal es que fuera el 100% de la población. Se observa en las respuestas una diferencia en las proporciones que no se logró, por lo que es necesario generar alternativas de mejora. Esto refleja que el proceso de servicio de calidad en la panadería y pastelería, tienen resultados con diferencias a considerar, el aumento de estos porcentajes dependerá más de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador, no olvidando que se podrán presentar condiciones restrictivas sociales y políticas que pueden darse durante las relaciones de servicio, aunque no son determinantes en la calidad en el proceso de servicio como



condiciones externas.

Respecto a la hipótesis, la metodología ayudó a abordar las actitudes básicas positivas, los valores de servicio y el desempeño ético, traducidas en indicadores y parámetros, que definieron como resultado, el impacto de la calidad humana del proceso de servicio en la micro empresa, así también, los resultados presentaron deficientes proporciones de niveles de conocimiento técnico, disciplina, habilidades laborales y procedimientos administrativos, ya que no soportan en un 100% la calidad técnico productivo del servicio y la calidad humana del mismo, que deberían de intervenir como condiciones relevantes en la calidad integral del proceso del servicio. Se confirmó que las condiciones restrictivas sociales y políticas en que se enmarcan las relaciones de servicio afectan de una manera importante, pero no determinantes (pues no se presentaron durante el levantamiento de la información como variables intervinientes), ya que el servicio de calidad depende más de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador y su soporte técnico, que de las condiciones externas.

Se propone a la empresa, que el colaborador siempre debe estar pendiente de atender al cliente ante cualquier duda que tenga, esa atención debe ser oportuna y rápida. En esta investigación no se evaluó la calidad del producto (pan y pasteles), pero hay que enfatizar que es un factor importante para que se de el servicio. Poner un buzón de sugerencias para evaluar de manera más objetiva el tipo de problemas que se presenten. Cuidar su imagen corporativa. Tener ergonomía en la instalación física. Implementar el uso de uniforme y sobre todo genere un plan de formación y capacitación sobre calidad en el proceso de servicio (ver propuesta en apéndice, Cuadro A.5), donde se prioricen las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético del colaborador.

Para finalizar se enfatizará, que la siguiente etapa a esta investigación, es aplicar la metodología a más casos de empresas de diversos giros y tamaños, adecuando el procedimiento para el diseño del instrumento a las condiciones de la empresa en estudio, pues las referencias teóricas lo justificarían, así queda abierta y sujeta a posteriores mejoras. Además de ahondar más en el tema de desempeño ético y evaluar las necesidades del cliente interno (colaboradores) de la microempresa, para que exista una congruencia entre el cliente-empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVEAR, Sevilla Celina. (1998). "Calidad total: conceptos y herramientas prácticas"  
Edit. Limusa. CONALEP-SEP. México.

ARIAS, Galicia Fernando. (1980). "Actitudes, opiniones y creencias". Textos  
programados. Edit. Trillas México.

CANSECO, Gerardo (1996). "Valores y virtudes". Fórmulas según la edad. Edit. Ger.  
México.

CANTÚ, Delgado Humberto (2006). "Desarrollo de una Cultura de Calidad". Edit.  
McGraw-Hill/Interamericana. México.

CONTACTO de Unión empresarial "La revista de la Calidad Total" CUEM/AÑO 10  
Nº 117. Edit. Brenix, S.A. de C.V. México. Por Víctor Quijano Portilla

CORTINA, Adela. (2000). "Ética de la Empresa". Claves para una nueva cultura  
empresarial. Prólogo de José Luis L. Aranguren. Edit. Trotta. Cuarta edición. Madrid,  
España.

DEJOURS, Christophe. (1998). "El factor humano". Edit. Lumen Hvmanitas. Argentina.

DEMING, Edward W. (1989). "Calidad, Productividad y Competitividad". La salida de la  
crisis. Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid.

FERRINI, Ríos María Rita (1990). En: Confederación Nacional de Escuelas Particulares.  
"La educación cívica, social y política en la escuela para formar al ciudadano del siglo  
XXI. CNEP. México.

FRONDIZI, Risieri (2000). “¿Qué son los valores?”. Introducción a la axiología. Edit. Fondo de Cultura Económica. México.

GARZA, Treviño Juan Gerardo. Tecnológico de Monterrey (2005). “Valores para el ejercicio profesional”. Guías Didácticas. Edit. McGraw-Hill/Interamérica.

GONZÁLEZ, Rey Fernando Luis (2000). “Investigación Cualitativo en Psicología”. Rumbos y Desafíos. International Thomson Editores. México.

GRYNA, Frank M. Chua, Richard C. H. DeFea, Joseph A. Pantoja, Magaña José (2007). “Método Jurán”. Análisis y planeación de la calidad. Edit. McGraw-Hill/Interamericana. Las ediciones anteriores fueron escritas por Jurán J. M. y Gryna, Frank M.

GUAJARDO, Garza (1996). “Administración de la Calidad Total”. conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. Edit. Pax México. México.

GUBMAN, Edward L (2000). “El Talento como Solución”. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Edit. McGraw-Hill. México.

GUTIÉRREZ, Sáenz Raúl. (1981). “Introducción a la ética”. Edit. Esfinge. México

H. Braverman. (1975). "Trabajo y capital monopolista". Edit. Nuestro Tiempo, México.

HARO, Leeb Luis. De Basulto Hilda D. (1972). “Ética Laboral”. Edit. Edicol. México.

HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto. Fernández Collado Carlos. Baptista Lucio Pilar (2003). “Metodología de la Investigación”. Edit. McGraw-Hill/Interamericana. México.

HIRSCH, Adler Ana. compiladora (2005). “Educación y Valores”. Edit. Gernika. Tomo II. México. De la Farga, Corona Juan. Pérez, Fernández Irene. SCHLÜTER, Santorius

Hannehore. Profesores del Depto. de Psicología. Universidad Iberoamericana y (CNEIP) Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología.

INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH. Sarah Hanley. Vicepresidente.

ISO 9000 NISTIR 4721 (Publicado en abril de 1993). "Preguntas y respuestas acerca de la Calidad, la serie de normas ISO 9000, el registro de sistemas de Calidad, y más asuntos relacionados.

ISO TC 176, "Sistemas de gestión de la Calidad – Directrices del desempeño" 2000-12-15, ISO 9004:2000 (ES) ISO TC 176/STTG, Secretaría: AENOR.

LAURELL, Asa Cristina. (julio-sept. 1978). "Proceso de trabajo y salud" en: Cuadernos Políticos No.17.

MARX, Carlos. (1975). "El Capital" Tomo 1. Edit. Fondo de Cultura Económica". México.

MERTENS, Leonard; Baeza, Mónica. (1998). Un mayor detalle. *La Norma ISO 9000 y la Competencia Laboral*. OIT. CIMO. CONOCER .México.

NAMAKFOROOSH, Mohammad Naghi (2008). "Metodología de la Investigación". Edit. Limusa. Segunda edición. México.

NARRO, Rodríguez Luis (1987). "¿Qué valoran los mexicanos hoy?, en: HERNÁNDEZ, M. A. y L. NARRO R. "Cómo somos los mexicanos". Edit. Centro de Estudios Educativos. México.

NEFFA, Julio César (1988). ¿Qué son las condiciones y el medio ambiente de trabajo? Propuesta para una nueva perspectiva.

NIEBEL, Benjamín W. (2000). “Ingeniería Industrial”, métodos, tiempos y movimientos. Edit. Alfaomega. Tercera edición. México.

OIT. (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra.

OIT (2005). “Introducción al Estudio del Trabajo”. Edit. Limusa. cuarta edición. México.

OMACHONU, Vincent K. (1995). “Principios de la Calidad Total”. Edit. Diana. México.

PUIG, Rovira Josep Ma. (1995). “La Educación Moral en la enseñanza obligatoria”. Edit. Horsori. Barcelona.

RODRÍGUEZ, Estrada Mauro (1998).”Los valores, clave de la excelencia”. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. México.

ROTHERY, Brian (1997). “ISO 9000”. Edit. Panorama. Segunda edición. México.

RUSEK, Ewa (2002). “Buenos Consejos”. Para quienes quieran investigar el comportamiento humano (sin sufrir). Ediciones UAQ. México.

SANABRIA, José Rubén. (1971). “Ética”. Edit. Porrúa, S. A. México.

SCHMELKES, Silvia (1994). En: Instituto de Fomento de la Investigación Educativa (IFIE) 1994. “Foro Internacional Educación y Valores”. Ponencias, IFIE México.

SEP CONALEP Maggi Yánez Rolando Emilio. (1996). “Desarrollo Humano y Calidad” Módulo 1 Valores y Actitudes. Edit. Limusa. 2do. Edición. México.

SUMMERS, Gene F. (1986). “Medición de actitudes” Edit. Trillas. México.

VILLEGAS, Anaya Raúl. (enero 1998). Publicación del Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales de la Comisión Federal de Electricidad. “tecnolab”. Número 77. Volumen XIV. Irapuato, Gto. La organización internacional “ISO” .

WUEST, Silva María Teresa. Coordinadora et al (1995). “Educación y Valores, Ambiental y para los derechos humanos” en: WUEST, Ma. T. Coord. “Educación, Cultura y Procesos Sociales”. Consejo Mexicano de Investigación educativa. México.

ZEPEDA, Herrera Fernando (1999). “Psicología Organizacional”. Edit. Addison Wesley Longman de México S. A. de C.V. México.

Páginas de Internet

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-labor>

<http://www.conocer.org.mx>

<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANAEMPRESAS.pdf>

<http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intranet.asp>

<http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/metgerdeminguch.htm>

<http://www.hiline.net/users/proval/tsld003.ht>

<http://www-ilo-mirror.cornell.edu:8050/public>

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/18/pdf/cap4.pdf>

<http://www.inlac.org>

<http://www.iso.ch/>

[http://www.itnuevolaredo.edu.mx/unidad1/1\\_8.htm](http://www.itnuevolaredo.edu.mx/unidad1/1_8.htm)

[http://www.pnc.org.mx/Premio Nacional de Calidad/Organizaciones Ganadoras/Directorio \(2205\)](http://www.pnc.org.mx/Premio Nacional de Calidad/Organizaciones Ganadoras/Directorio (2205))

<http://rapanui.ucv.cl/liceo/valores.htm>

# APÉNDICE

## APÉNDICE

### CUADRO A.1

#### Glosario de términos “valores de servicio”

*Fuente: Elaboración propia*

**Ahorro:** El colaborador de una empresa debe tener como valor la cultura del ahorro, en el sentido de administrar y racionalizar cada uno de los recursos que maneja la empresa para su mejor aprovechamiento, es decir, evitar algún riesgo de gasto extraordinario que ponga en desequilibrio económico la estabilidad de la organización

**Amistad:** Es un valor en el que el colaborador manifiesta un estado de ánimo, mostrándose con un sentimiento abierto de afecto, brindando apoyo para sí mismo, con los demás compañeros y hacia la empresa, en donde comparte experiencias, situaciones de gozo, problemas y tiene empatía para poder dar la solución de forma adecuada a algún tipo de situación.

**Amor:** Compartir sentimientos y mismos ideales, es un valor que prevalece en el ser humano de manera natural, por lo que el afecto que posea el colaborador debe de inclinarse hacia un estado de ánimo que lo complace, demostrando bondad hacia el prójimo, ello se traduce en un espíritu de servicio.

**Bondad:** Si el colaborador da apoyo a el cliente, es porque posee cualidades amables y actitud positiva, es considerado como una persona buena, es decir, que tiene inclinación a hacer el bien ante cualquier situación que se le presente.

**Calidad:** Se basa en cumplir con las expectativas que el cliente solicita, teniendo un enfoque al cliente de excelencia, esto beneficia la imagen corporativa y como efecto, da satisfacción al mismo colaborador, estando inmerso en el cumplimiento del proceso de servicio.

**Comunicación:** Es un medio para emitir mensajes asertivos en la interacción e interacción con el cliente, teniendo como efecto que el colaborador tenga el gusto por escuchar, transmitir y cumplir con la misión, visión y objetivos organizacionales.

**Confianza:** Es cuando el colaborador tiene una actitud de seguridad y espera plenamente cumplir su proceso de servicio con calidad.



**Cooperación:** La participación o colaboración que se tenga hacia el cliente debe darse con una actitud de apoyo, cumpliendo las expectativas de los clientes y de la misma organización.

**Educación:** Refiere a la permanente formación personal y profesional del colaborador, pues desarrollará sus facultades intelectuales, éticas y morales, en función de cumplir con las normas de cortesía que requiere el proceso de servicio de calidad.

**Entusiasmo:** Para un prestador de servicios es necesario que este presente la motivación, que lo impulse a actuar con pasión y admiración hacia su propio proceso de servicio.

**Equidad:** Para una actitud de igualdad, se requiere que el colaborador actúe con justicia natural y respeto hacia todos los clientes, sin distinción alguna.

**Ergonomía:** Es importante que el colaborador ofrezca confort, es decir, que dé las condiciones adecuadas durante el desarrollo óptimo del proceso de servicio al cliente.

**Fe:** Atestiguar y tener confianza de certificar la calidad del proceso de servicio, significa que el colaborador cumpla las expectativas y compromisos con el cliente, teniendo lealtad y garantía sobre el producto.

**Higiene:** Es preservar la limpieza o aseo de forma holística, para conservar la salud del colaborador y de los clientes, contrarrestando las influencias nocivas que puedan existir en el medio laboral.

**Honradez:** Se identifica como un valor de respeto, siendo una cualidad digna de considerar, que se manifiesta con la rectitud e integridad del colaborador.

**Justicia:** Es una virtud que caracteriza al colaborador, que de a cada cual lo que le pertenece.

**Paz:** Considerada como la unión y concordia que existe entre los miembros de la organización, en el que se manifiesta la sensibilidad del colaborador para manejar convenios y reconciliaciones, donde su estado es de sosiego o tranquilidad, además de no inquietar ni molestar a los demás.

**Progreso:** Todo colaborador debe evolucionar en el cada día, sus acciones lo hacen avanzar o proseguir en el desarrollo personal y profesional, con tendencia hacia la calidad del proceso de servicio.

**Respeto:** Es un valor universal, se presenta como un sentimiento que induce al colaborador a tratar al cliente con una actitud de atención y cortesía

**Salud:** El colaborador debe mantener un buen estado físico y mental, con el propósito de cumplir con su proceso de servicio y que ello redunde en un beneficio para sí mismo y la empresa.

**Seguridad:** El colaborador tiene una actitud de prevención para evitar accidentes y garantiza el cumplimiento de la calidad del proceso de servicio, con certidumbre y confianza de cumplir con los objetivos organizacionales.

**Solidaridad:** La adhesión circunstancial a la causa de todos los colaboradores asegura el cumplimiento de las obligaciones o compromisos con el cliente y la empresa, ello hace que todos se dirijan al mismo objetivo organizacional.

**Trabajo en equipo:** Los colaboradores de una empresa con acciones siempre conjuntas, cumplen con calidad la producción del proceso de servicio hacia el cliente, participando con esmero en las actividades que les corresponde, no perdiendo de vista la filosofía organizacional.

**Verdad:** Es un valor universal, que manifiesta congruentemente lo real de una situación, el colaborador en su proceso de servicio debe ser auténtico, sincero, franco y de buena fe.

## CUADRO A.2

### CUESTIONARIO

Cada reactivo se justificó con el nivel de medición correspondiente, la variable a medir y el estadístico que aplica.

El cuestionario (instrumento de medición) se le dio la siguiente estructura, con datos generales en el encabezado:

No. De Cuestionario: \_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Posteriormente se diseñaron las instrucciones que el cliente debe de seguir:

El siguiente cuestionario no es un examen de conocimientos, es anónimo y con fines estadísticos, nos interesa su opinión, por favor conteste las preguntas, para mejorar el servicio de la panadería y pastelería.

Luego se procedió a presentar cada uno de los reactivos (preguntas estructuradas) en función de los indicadores y parámetros a medir (actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético) de la variable dependiente (calidad) e independiente (el proceso de servicio) que ofrece el colaborador de la panadería y pastelería. El reactivo esta justificado también con el nivel o escala de medición que utiliza y el estadístico descriptivo que aplica.

1) ¿Cómo fue el trato que recibió en la panadería “Torre Fuerte”?

Bueno\_\_

Regular\_\_

Malo\_\_

Justificación: El diseño de este reactivo es del nivel de medición por intervalo, se quiere saber la opinión que tiene el cliente al recibir el servicio por parte de la persona que lo atiende, es decir, el trato que se le dio. Considerando las opciones de respuesta Buena una actitud básica positiva; Regular una actitud indiferente y Mala como una actitud negativa. El indicador a medir es actitud (atención), valores de servicio (respeto) y desempeño ético de las variables calidad del proceso de trabajo cuando se da el servicio. Estadístico a aplicar: Medidas de Tendencia Central y Medidas de Variabilidad.

2) ¿Cuántos empleados le ofrecieron ayuda al estar escogiendo tu pan?

0\_\_                      1\_\_                      2\_\_                      3\_\_

Justificación: Nivel de medición de razón. Se determina el número de empleados que estuvieron trabajando en el momento de atender al cliente, que tan efectivo (desempeño) fue su trabajo y si perciben que se les esta ofreciendo ayuda al comprar su pan. El indicador a medir es actitud básica positiva (apoyo), valores de servicio (solidaridad, calidad) en el proceso de servicio, variables a medir: calidad y proceso de servicio. Se aplicará Medidas de Tendencia Central y Variabilidad.

3) ¿La actitud del empleado hacia usted al momento de pagar fue?

Amable\_\_              Normal\_\_              Indiferente\_\_

Justificación: Nivel de medición por intervalo; es muy importante que el encargado de la panadería tenga cambio (\$) suficiente, para que el cliente pueda realizar su pago, es el momento en el que se presenta mayor interacción entre colaborador-cliente y se quiere saber como fue la actitud, ya que el empleado debe solucionar cualquier problema en el servicio de manera efectiva. Las variables a medir es calidad en el proceso de servicio en donde se observa la actitud básica positiva (apoyo), valores de servicio (respeto, educación y calidad) y desempeño ético. Considerando la amabilidad como un apoyo al cliente; normal cuando únicamente el cliente solicita el apoyo y lo manifiesta; indiferente que tiene una actitud de atención nula, es decir, da lo mismo que el cliente compre o no el pan. Aplicar Medidas de Tendencia Central y de Variabilidad.

4) ¿Lo atendieron rápidamente al realizar su compra? (Califique siendo 0 como deficiente, 5 como excelente)

0\_\_\_\_\_ 1\_\_\_\_\_ 2\_\_\_\_\_ 3\_\_\_\_\_ 4\_\_\_\_\_ 5\_\_\_\_\_

Justificación: Este reactivo es del nivel de medición de razón; el tiempo es de suma importancia para el cliente, como para el colaborador. Sin embargo en este caso es que el cliente no sienta que al comprar el pan esta invirtiendo tiempo, sino que esta siendo beneficiado con un servicio. El indicador que se mide es la actitud básica positiva (atención) y valores de servicio (respeto y calidad) en el proceso de servicio. Las variables a medir son calidad en el proceso de servicio. Estadísticos de Medidas de Tendencia Central y de Variabilidad.

5) ¿La instalación física y la imagen de la panadería es?

Aceptable\_\_\_ Incomoda\_\_\_

Justificación: Este reactivo es del nivel de medición nominal dicotómica; la variable a medir es calidad como dependiente del proceso de servicio. Con este reactivo se conocerá si el cliente identifica comodidad en la panadería y a su vez la actitud básica positiva (orden), valores de servicio (respeto y ergonomía) y desempeño ético que tiene el empleado en el mantenimiento de la imagen. Las variables a medir son calidad en el proceso de servicio. Estadístico a aplicar: Moda

6) ¿Cómo le pareció el trato desde el principio hasta el final en el proceso de servicio?

Excelente\_\_\_ Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_ Pésima\_\_\_

Justificación: Nivel de medición por intervalo. Se valorará la actitud básica positiva (atención), valores de servicio (respeto y calidad) y desempeño ético en el proceso de atención y de levantar pedidos a los clientes desde el principio hasta el final. Las variables a medir son calidad en el proceso de servicio. Los estadísticos que aplican son las Medidas de Tendencia Central y de Variabilidad.

7) Le gusta comprar pan aquí por qué:

Esta cerca de mi casa____	Los precios son accesibles____	Me gusta el pan____	El lugar es agradable____	El lugar esta limpio____
---------------------------	--------------------------------	---------------------	---------------------------	--------------------------

Justificación: Este reactivo esta diseñado en el nivel de medición nominal categórica; permite valorar que consideran más importante para seguir siendo clientes. El indicador a medir es la actitud básica positiva (atención), valores de servicio (higiene y ergonomía). La variable a medir es calidad. Aquí solo se aplica el estadístico de Moda.

8) ¿Cuántas veces ha tenido algún problema con nuestros empleados?

0\_\_\_\_ 1\_\_\_\_ 2\_\_\_\_ 3\_\_\_\_ 4\_\_\_\_

Justificación: Nivel de medición de razón y se quiere evaluar el número de veces que se tienen una actitud desfavorable hacia los clientes. En este reactivo se mide el indicador actitud básica positiva (atención), valores de servicio (respeto y educación) y desempeño ético. Las variables a medir son calidad en el proceso de servicio. Estadístico: Medidas de tendencia Central y de Variabilidad.

9) ¿Cómo considera la exhibición del pan?

Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_

Justificación: Nivel de medición de Intervalo. Se quiere saber cual es la actitud básica positiva (atención) por proyectar una imagen de servicio (ergonomía) al cliente, en el acomodo y exhibición del pan. Las variables a medir son calidad en el proceso de servicio. Para trabajar la información se aplicará Medidas de Tendencia Central y de Variabilidad.

10) ¿El personal presenta su vestido de manera aceptable y limpio?

Muy bien\_\_\_\_\_ Aceptable\_\_\_\_\_ Muy mal\_\_\_\_\_

Justificación: El nivel de medición en este reactivo es de intervalo. Se medirá la imagen corporativa y ver que tanto influye la manera de vestir del empleado, para reflejar su actitud. Las opciones de respuesta miden el nivel de actitud básica positiva (atención) y valores de servicio (respeto e higiene). Las variables a medir son calidad en el proceso de servicio. Estadístico aplicar: Medidas de Tendencia Central y de Variabilidad.

11) ¿Si es una persona que ya ha visitado previamente la panadería, nos recomendaría?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Justificación: El nivel de medición es nominal dicotómica; solo nos interesa saber si la actitud del empleado fue lo suficientemente buena, como para que se quede anclada en el cliente de tal manera que no solo sea cliente, sino que también los recomiende. El indicador que se midió es actitud básica positiva (atención), valores de servicio (respeto, educación, comunicación, calidad). Las variables a medir son calidad en el proceso de servicio. En este reactivo por el nivel de medición nominal solo aplica Moda.

Para hacer confiable el instrumento de medición diseñado (cuestionario) se realizó una prueba piloto, lo que se procedió a aplicar a cinco clientes seleccionados de forma aleatoria y así identificar algún problema de diseño, redacción e incluso cuidar que no se pierda de vista medir las variables principales que son calidad y proceso de servicio, en función de las actitudes básicas positivas, valores de servicio y desempeño ético que debe existir en el colaborador (empleado o dueño del negocio). Con esto se procedió a la aplicación del instrumento a la población correspondiente (clientes que compran pan).

### CUADRO A.3

#### Puntuación de Cuestionario

(Número de personas que contestó)

1) ¿Cómo fue el trato que recibió en la panadería "torre fuerte"?

Bueno	40
Regular	14
Malo	6

2) ¿Cuántos empleados le ofrecieron ayuda al estar escogiendo su pan?

0	24
1	29
2	6
3	1

3) ¿La actitud del empleado hacia usted al momento de pagar fue?

Amable	28
Normal	24
Indiferente	8

4) ¿Lo atendieron rápidamente al realizar su compra?

(califique, siendo 0 deficiente, 5 como excelente)

0	0
1	3
2	7
3	9
4	13
5	28



5) ¿La instalación física y la imagen de la panadería es?

Aceptable	44
Incomoda	16

6) ¿Cómo le pareció el trato desde el principio hasta el final en el proceso de servicio?

Excelente	10
buena	33
Regular	15
Mala	2
Pésima	0

7) Le gusta comprar pan aquí por qué:

Esta cerca de mi casa	16
Los precios son accesibles	6
Me gusta el pan	23
El lugar es agradable	8
El lugar esta limpio	7

8) ¿Cuántas veces ha tenido algún problema con nuestros empleados?

0	42
1	16
2	2
3	0
4	0

9) ¿Cómo considera la exhibición del pan?

Buena	31
Regular	18
Mala	11

10) El personal presenta su vestido de manera aceptable y limpio?

Muy bien	18
Aceptable	31
Muy mal	11

11) ¿Si es una persona que ya ha visitado previamente la panadería, nos recomendaría?

Si	49
No	11

#### CUADRO A.4

Se presenta los resultados, cuantificando las respuestas dadas por los clientes al contestar el cuestionario (instrumento de medición), sobre las actitudes, valores y desempeño ético de las personas como determinantes de la calidad del trabajo (proceso de servicio) de la panadería y pastelería Torre Fuerte. Se construyó tablas de frecuencia de los datos correspondientes a cada reactivo, se calculó con estadística descriptiva las medidas de tendencia central y de variabilidad, se representó gráficamente la información respecto al dato más frecuente (moda).

##### 1) ¿Cómo fue el trato que recibió en la panadería "Torre Fuerte"?

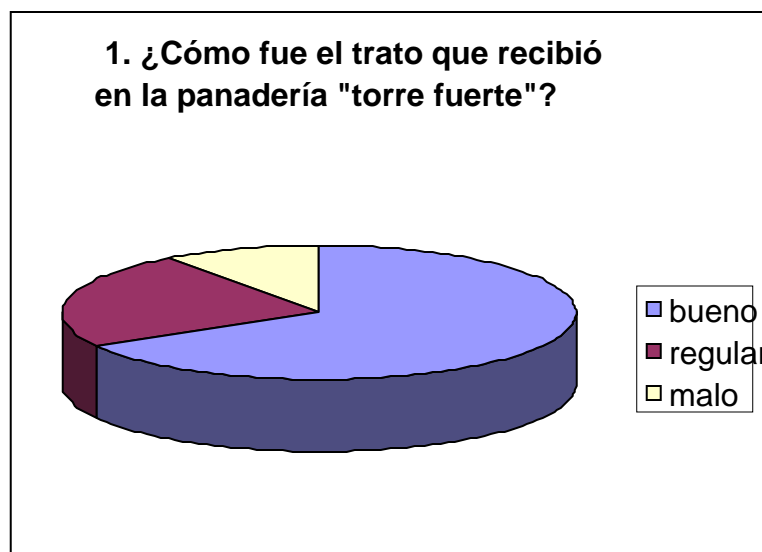
Categoría	κ Código	Frec. Abs.	FREC. Relativa	Frec. acum.
Bueno	1	40	66.66%	40
Regular	2	14	23.33%	54
Malo	3	6	10.00%	60

##### Medidas de Tendencia Central

Moda	40 (bueno)
Mediana	14 (regular)
Media ( $\mu$ )	20 (regular +)

##### Medidas de variabilidad

Intervalo	34 (amplitud alta)
Desviación Estándar ( $\sigma$ )	14,51 (alta desviación)
Varianza	210,54 (área de var.)



2) ¿Cuántos empleados le ofrecieron ayuda al estar escogiendo su pan?

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. acum.
0	A	24	40.00%	24
1	B	29	48.33%	53
2	C	6	10.00%	59
3	D	1	1.66%	60

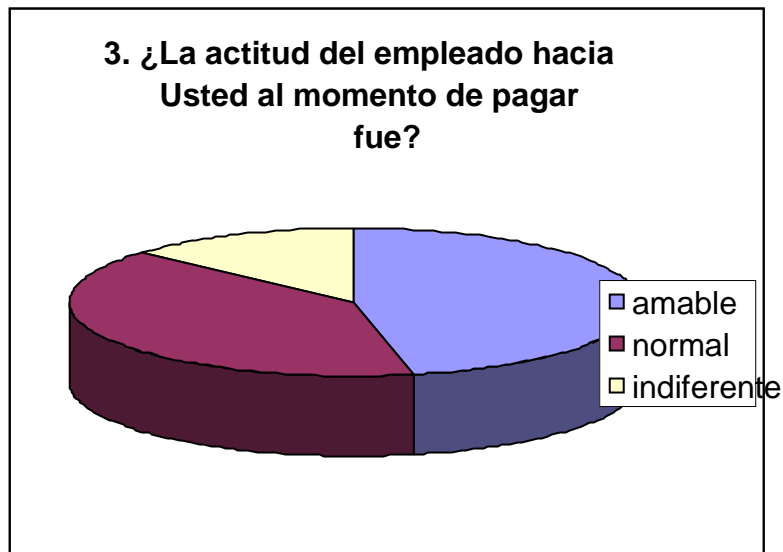
Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad	
Moda	29 (Una persona)	Intervalo	28 (amplitud alta)
Mediana	15 (entre una y dos personas)	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	11,76 (3,2 alta desviación)
Media ( $\mu$ )	15 (entre una y dos personas)	Varianza	138,50 (área de variación)



3) ¿La actitud del empleado hacia usted al momento de pagar fue?

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. Acum.
Amable	1	28	46.60%	28
Normal	2	24	40.00%	52
Indiferente	3	8	13.30%	60

Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad	
Moda	28 (amable)	Intervalo	20 (amplitud alta)
Mediana	24 (normal)	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	8.46 ( alta desviación)
Media ( $\mu$ )	20 (casi normal)	Varianza	74,66 (área de variación)



4) ¿Lo atendieron rápidamente al realizar su compra? (califique, siendo 0 deficiente, 5 como excelente).

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. Acum.
0	A	0	0.00%	0
1	B	3	5.00%	3
2	C	7	11.60%	10
3	D	9	15.00%	19
4	E	13	21.66%	32
5	F	28	46.66%	60

Medidas de Tendencia Central

Medidas de variabilidad

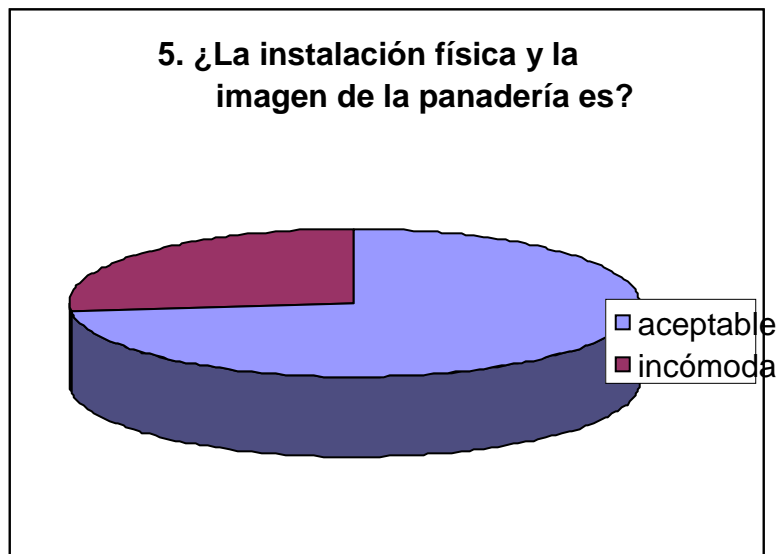
Moda	28 (excelente)	Intervalo	
Mediana	8 (bueno)	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	9.05 (alta desviación)
Media ( $\mu$ )	10 (bueno +)	Varianza	82 (área de variación)



5) ¿La instalación física y la imagen de la panadería es?

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. Acum.
ACEPTABLE	1	44	73.33%	44
INCOMODA	2	16	26.67%	60

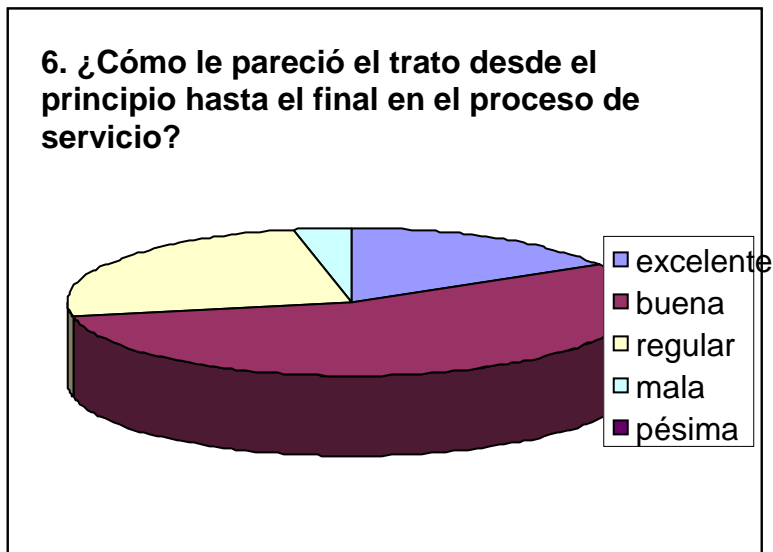
Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad		
Moda	44 (aceptable)	Intervalo	-	-
Mediana	-	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	-	-
Media ( $\mu$ )	-	Varianza	-	-



6) ¿Cómo le pareció el trato desde el principio hasta el final en el proceso de servicio?

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. Acum.
EXCELENTE	1	10	16.70%	10
BUENA	2	33	55.00%	43
REGULAR	3	15	25.00%	58
MALA	4	2	3.30%	60
PÉSIMA	5	0	0.00%	0

Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad	
Moda	33 (Buena)	Intervalo	33 (amplitud alta)
Mediana	15 (regular)	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	11,81 ( 0,19 baja desv.)
Media ( $\mu$ )	12 (casi regular)	Varianza	139,6 (área de variación)

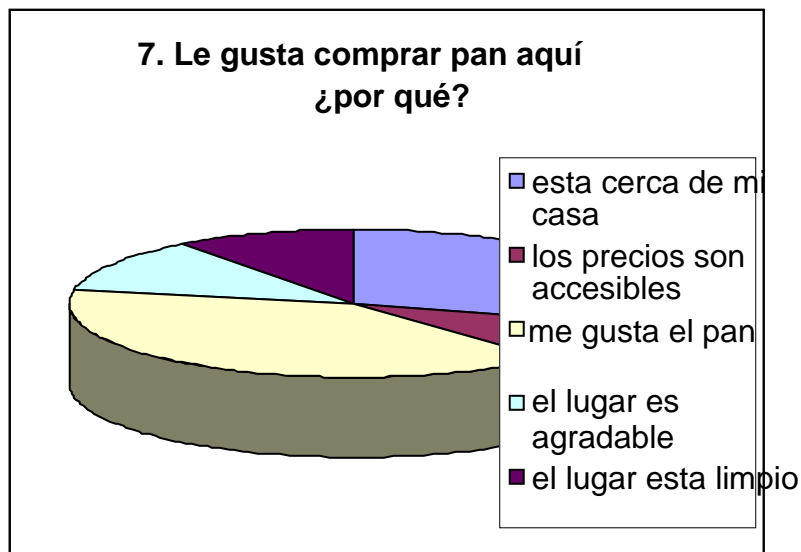




7) Le gusta comprar pan aquí ¿por qué?:

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. Acum.
Esta cerca de mi casa	1	16	26.67%	16
Los precios son accesibles	2	6	10.00%	22
Me gusta el pan	3	23	38.33%	45
El lugar es agradable	4	8	13.30%	53
El lugar esta limpio	5	7	11.70%	60

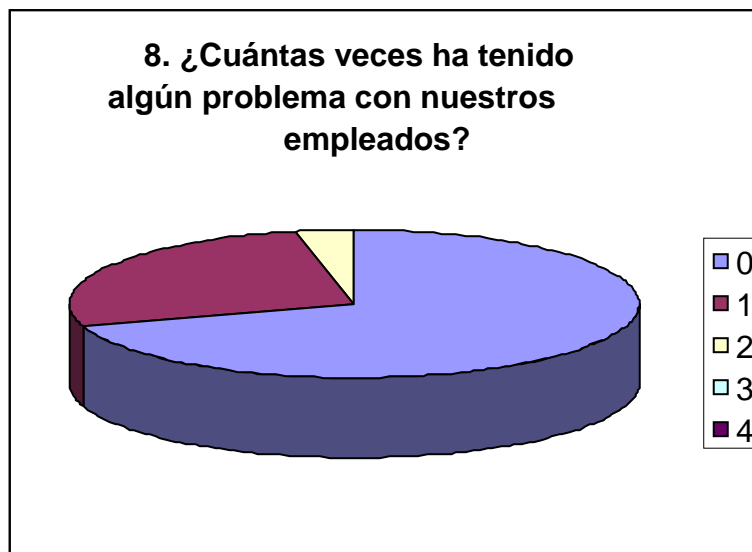
Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad	
Moda	33 (me gusta el pan)	Intervalo	-
Mediana	-	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	-
Media ( $\mu$ )	-	Varianza	-



8) ¿Cuántas veces ha tenido algún problema con nuestros empleados?

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. acum.
0	A	42	70.00%	42
1	B	16	26.60%	58
2	C	2	3.40%	60
3	D	0	0.00%	0
4	E	0	0.00%	0

Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad	
Moda	42 (ninguna)	Intervalo	42 (amplitud alta)
Mediana	2 (dos veces)	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	16,14 (regular desv.)
Media ( $\mu$ )	12 (una vez)	Varianza	260,8 (área de variación)



9) ¿Cómo considera la exhibición del pan?

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. Acum.
BUENA	1	31	51.66%	31
REGULAR	2	18	30.00%	49
MALA	3	11	18.34%	60

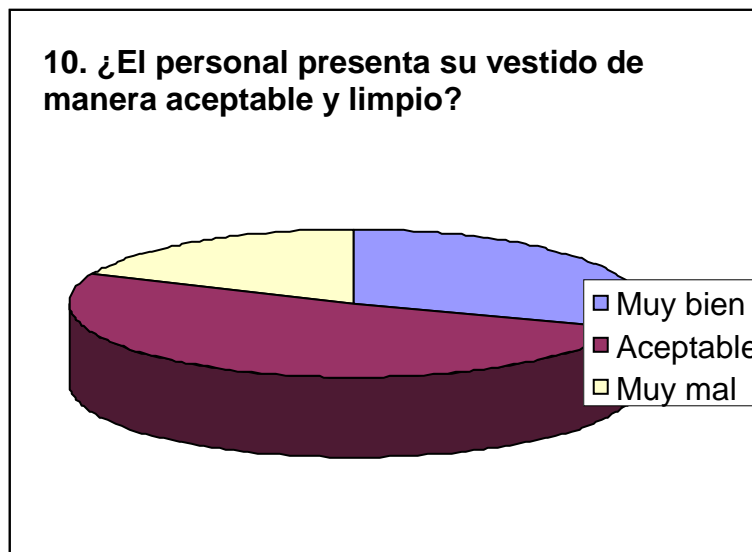
Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad	
Moda	31 (buena)	Intervalo	20 (amplitud media)
Mediana	18 (regular)	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	8,28 (11,72 alta desv.)
Media ( $\mu$ )	20 (regular +)	Varianza	68,66 (área de variación)



10) ¿El personal presenta su vestido de manera aceptable y limpio?

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. acum.
MUY BIEN	1	18	30.00%	18
ACEPTABLE	2	31	51.67%	49
MUY MAL	3	11	18.33%	60

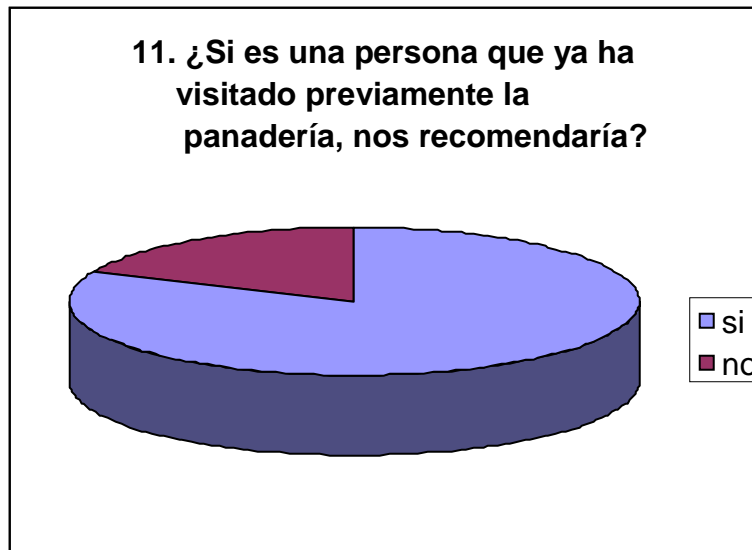
Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad	
Moda	31 (aceptable)	Intervalo	20 (regular amplitud)
Mediana	18 (Muy bien)	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	8,28 (regular desv.)
Media ( $\mu$ )	20 (Muy bien)	Varianza	68,66 (área de variación)



11) ¿Si es una persona que ya ha visitado previamente la panadería, nos recomendaría?

Categoría	Código	Frec. Abs.	Frec. Relativa	Frec. Acum.
SI	1	49	81.60%	49
NO	2	11	18.30%	60

Medidas de Tendencia Central		Medidas de variabilidad	
Moda	49 (si)	Intervalo	-
Mediana	-	Desviación Estándar ( $\sigma$ )	-
Media ( $\mu$ )	-	Varianza	-



## CUADRO A.5

### Plan de Formación y Capacitación

#### “Calidad en el Proceso de Servicio”

**Objetivo general.** El colaborador analizará y se apropiará de una cultura de trabajo sobre calidad en el proceso de servicio, en función del contexto laboral donde se encuentre.

**Objetivo específicos.**

- a) El participante identificará la calidad del proceso de servicio que ofrece al cliente, que impacte en beneficio de la empresa donde colabora.
- b) El colaborador valorará e implantará en su persona y su proceso de servicio, actitudes básicas positivas y valores de servicio, para evidenciar un desempeño ético, en cualquier actividad que desarrolle.

#### **Unidad I. Proceso de prestación del servicio**

#### **Unidad II. Valores, Actitudes y Desempeño Ético**

- 2.1 Valores en el proceso de trabajo
- 2.2 Actitudes básicas positivas ante el proceso de servicio
- 2.3 Desempeño ético

#### **Unidad III. Calidad del Trabajo**

- 2.1 La Calidad como una actitud personal
- 2.2 La Calidad como un hábito personal
- 2.3 Medición de la Calidad en los servicios

Durante el desarrollo del Programa se llevarán a cabo actividades prácticas tales como:

- Exposición de temas.
- Análisis de casos
- Intercambio de experiencias
- Discusiones grupales.
- Ejercicios sobre calidad en el servicio, para favorecer la apropiación de una cultura de calidad.
- Realimentación del proceso.

La valoración del curso es de carácter integral, participativo y de aplicación continua, por medio del cual se exploran los avances de las unidades, a través de que el participante se analice y conozca a sí mismo, para cumplir con sus propias expectativas y las del sistema organizacional a la cual pertenece.

#### Fuentes de Información

- **CANTÚ**, Delgado Humberto (2006). “Desarrollo de una Cultura de Calidad”. Edit. McGraw-Hill/Interamericana. México.
- **FRONDIZI**, Risieri (2000). “¿Qué son los valores?”. Introducción a la axiología. Edit. Fondo de Cultura Económica. México.
- **GUAJARDO**, Garza (1996). “Administración de la Calidad Total”. conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. Edit. Pax México. México.
- **RODRÍGUEZ**, Estrada Mauro (1998).”Los valores, clave de la excelencia”. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. México.
- **SEP CONALEP** Maggi Yáñez Rolando Emilio.(1996). “Desarrollo Humano y Calidad” Módulo I Valores y Actitudes. Edit. Limusa. 2do. Edición. México.
- **ZEPEDA**, Herrera Fernando (1999). “Psicología Organizacional”. Edit. Addison Wesley Longman de México S. A. de C.V. México.

#### Páginas de Internet

<http://www.conocer.org.mx>

[http://www.pnc.org.mx/Premio Nacional de Calidad/Organizaciones Ganadoras/Directorio \(2205\)](http://www.pnc.org.mx/Premio Nacional de Calidad/Organizaciones Ganadoras/Directorio (2205))