



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD • IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CALIDAD  
DEL SERVICIO DE UNA INSTITUCION  
FINANCIERA MEXICANA

• T E S I N A •

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N :

PAULA PATRICIA ESPINOSA DIAZ  
EDNA MARCELA GUADARRAMA MARTINEZ  
TERESA AMPARO LEGARIA MONSALVO



México D.F. JULIO DE 1994



Casa abierta al tiempo

Tiempo abierto al cambio

*LA PRESENTE OBRA LA DEDICO A LOS SERES QUE CON AMOR Y CONFIANZA  
EN EL FUTURO, ME TRAJERON AL MUNDO.*

*QUE GRACIAS A SU CARIÑO HAN SEMBRADO EN MI UN INMENSO DESEO DE  
EXITO BASADO EN EL ESFUERZO PROPIO, LA INTEGRIDAD Y HONESTIDAD.*

*QUE LOS SABIOS CONSEJOS, BRINDADOS POR USTEDES, ME HAN  
RESULTADO SER, COMO UNA LUZ INMENSA QUE HA GUIADO MIS PASOS POR UN  
CAMINO DIFICIL DE ANDAR ENTRE TROPIEZOS Y OBSTACULOS PERO QUE AL  
FINAL ME HAN CONDUCIDO A ALCANZAR UN PELDAÑO DENTRO DE MI  
SUPERACION PERSONAL.*

*A USTEDES MIS PADRES:*

*SRA. CRISTINA MARCELA MARTINEZ PERALTA*

*SR. RAFAEL GUADARRAMA SOLIS.*

*GRACIAS POR TODO SU APOYO Y AMOR DESINTERESADO*

*EDNA MARCELA GUADARRAMA MARTINEZ.*

*A LA SRA : FRANCISCA PERALTA POR ESE INMENSO CARIÑO BRINDADO POR SIEMPRE, POR SU GRAN APOYO MORAL Y POR ESTAR DISPUESTA A ESCUCHARME SIEMPRE EN EL MOMENTO QUE LA NECESITABA, CON SU SABIDURIA QUE ME PERMITIA SEGUIR SIEMPRE ADELANTE Y CON UNA VISION NUEVA EN EL FUTURO.*

*A MIS HERMANOS:*

*ESPERANDO QUE SIGAN EN UN FUTURO MIS PASOS AL ALCANZAR UNA SUPERACION PERSONAL; QUE BUSQUEN EN SU JUVENTUD LA GRANDEZA QUE TODO HOMBRE TRAE CONSIGO Y QUE POCOS SABEN DESCUBRIR. QUE SEPAN RECONOCER QUE LA VIDA ESTA LLENA DE OPORTUNIDADES Y QUE HAY QUE APROVECHARLAS SIEMPRE CON INTELIGENCIA Y DINAMISMO. QUE APRENDAN DE SUS ERRORES QUE LLEGUEN A COMETER Y NO DEJARSE VENCER POR ELLOS AL CONTRARIO QUE SIENDO HUMILDES LOS RECONOZCAN Y LES SEAN DE GUIA PARA ALCANZAR EL EXITO EN LA VIDA.*

*A TODAS LAS PERSONAS; QUE DE ALGUNA MANERA ME HAN BRINDADO SU APOYO PARA SEGUIR ADELANTE. A MIS AMIGOS QUE CON ALEGRIA Y ENTUSIASMO ME HAN HECHO AGRADABLE EL LLEGAR A ESTA META.*

*A TODOS USTEDES GRACIAS.*

*EDNA GUADARRAMA.*

*LES DEDICO CON TODO MI ENTUSIASMO  
ESTE TRABAJO FINAL, A TODOS LOS QUE  
ME APOYARON Y ME MOTIVARON A SEGUIR  
ADELANTE, PERO MUY ESPECIALMENTE A  
MIS PADRES: JUAN Y ESPERANZA POR  
CREER EN MI Y DARME LA OPORTUNIDAD  
DE SER ALGUIEN EN LA VIDA.*

*A TI ANITA, TE AGRADEZCO LA  
COMPRESION Y EL APOYO, QUE EN TODO  
MOMENTO ME SUPISTE OFRECER.*

*A TI ROBERTO, QUE CON TU CARIÑO, ME  
HAS DADO LA FUERZA SUFICIENTE  
PARA HACER LAS COSAS QUE SIEMPRE  
HE QUERIDO*

**GRACIAS**

*PATRICIA ESPINOSA.*

*A QUIENES ME DIERON LA VIDA Y CON ELLA  
LAS ARMAS PARA FORJARME UN PORVENIR  
COMO PROFESIONISTA, POR QUE ESPERO  
RESPONDER COMO HIJA Y POR ESTAR JUNTO A  
MI, GRACIAS: A MIS PADRES*

*POR QUE CON USTEDES CONVIVI  
PLENAMENTE LAS PRIMERAS ETAPAS DE MI  
VIDA, POR SUS CONSEJOS, SU EXPERIENCIA  
Y SU AMISTAD, GRACIAS: A MIS HERMANOS*

*A TODA MI FAMILIA PUES DE UNA U OTRA  
FORMA ME APOYARON, CREYERON EN MI,  
PARA SEGUIR ADELANTE, GRACIAS EN  
ESPECIAL A ESOS GRANDES SERES QUE CON SU  
AMOR Y SU FUERZA ME HAN ANIMADO PARA  
NO DARME POR VENCIDA, GRACIAS:  
ABUELITOS*

*A TODOS MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS,  
POR QUE HAN SIDO ALICIENTE EN  
TODO MOMENTO Y HACER MAS  
AGRADABLE EL CAMINO.*

*A TI ANDRES POR  
ANIMARME A SEGUIR  
ADELANTE.*

*TERESA LEGARIA*

*A NUESTRA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA LA CUAL NOS ALBERGO, LLENANDONOS DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS DURANTE CUATRO AÑOS, LOGRANDO ASI SER CAPACES DE ENTRAR AL MUNDO REAL CON NUESTRAS ARMAS: LA TEORIA Y LA PRACTICA.*

*AL COLEGIO DE GRADUADOS POR QUE COMPARTEN SU IDEOLOGIA DE EXCELENCIA A QUIENES BUSCAN SUPERARSE, CON SU AYUDA LOGRAMOS TENER BASES DE INFORMACION PARA ESTE TRABAJO.*

*A NACIONAL FINANCIERA Y EN ESPECIAL A LA SUBGERENTE DEL AREA DE CARTERA ANA MARIA PINZON URRUTIA, POR AUTORIZARNOS EL APLICAR LOS CUESTIONARIOS EN LA INSTITUCION Y POR SU INTERES EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.*

*FINALMENTE POR SU APOYO TECNICO A LOS SIGUIENTES: GUADALUPE MARTINEZ RODRIGUEZ, ESTRELLA E IVAN ARAUJO RAMIREZ.*

*Y DE MANERA ESPECIAL UN RECONOCIMIENTO A GENARO LEGARIA MONSALVO POR SU VALIOSA PARTICIPACION EN LA PRESENTACION DE ESTA TESINA.*

*A TODOS USTEDES ; MUCHAS GRACIAS!*

*EL EQUIPO.*

## **SE BUSCA UN LIDER**

*QUE BUSQUE SIEMPRE RESULTADOS. QUE PARA EL LIDER TRIUNFAR NO SEA LO MAS IMPORTANTE: SEA LO UNICO.*

*QUE SEA UN COMUNICADOR QUE MOTIVE. ENTUSIASME Y CUYA VIDA IRRADIE DINAMISMO POSITIVO.*

*QUE SEA CONGRUENTE, CON LO QUE PIENSA, DICE Y HACE.*

*QUE SEA CREATIVO POR NATURALEZA Y DESCUBRIDOR PERMANENTE DE PROBLEMAS.*

*QUE SU TRATO SEA DE EXCELENCIA SEMBRANDO AMBICIONES Y VISUALIZANDO LO QUE SUS SEGUIDORES PUEDEN LLEGAR A SER.*

*QUE SEA UN APRENDIZ POR EXCELENCIA: APRENDA PERMANENTEMENTE Y SE DEJE ENSEÑAR DEL EXITO Y FRACASO, ASI COMO DEL HUMILDE Y DE SI MISMO.*

*QUE EDUQUE A SUS SEGUIDORES Y LES TRANSFORME EN SERES EXTRAORDINARIOS.*

*QUE SEA UN OPTIMISTA OBSESIVO: QUE MANTENGA UNA ACTITUD POSITIVA ANTE EL FRACASO, PUES ESTE ES UN COMIENZO. UN TRANPOLIN DE ESPERANZA PARA ALCANZAR EL EXITO.*

*QUE SIENDO UN SOÑADOR INCORREGIBLE Y UN IDEALISTA, SE FIJE UN COMPROMISO Y COMPROMETA A SUS SEGUIDORES CON SU SUEÑO.*

*QUE SEA UN SER HISTORICO QUE TRASCIENDA A SU TIEMPO Y CUYAS CAUSAS SEAN LA JUSTICIA, LA LIBERTAD Y LA VERDAD.*

*Miguel Angel Cornejo y Rosado.*

## **INTRODUCCION.**

*Sabemos que las fuentes de riqueza de la economía clásica son la tierra, el trabajo y el capital.*

*En la mayor parte de este siglo, los medios de producción dotados de alta eficiencia y aplicados a gran escala han llevado a la prosperidad a las empresa y a sus accionistas. En estos momentos, una nueva máquina de producir riqueza se encuentra en funcionamiento y lo está haciendo a través de muchas formas: tecnología, innovación, ciencia, capacitación, creatividad; inclusive con el conocimiento mismo. En una sola palabra la calidad que se muestra al ofrecer un servicio al cliente en meta. Cada vez son más las empresas con mayor grado de competitividad que alcanzan el éxito desarrollando, perfeccionando, protegiendo y renovando la calidad adquirida que luego trasciende al mercado en un torrente de productos y servicios continuamente mejorados. A medida que la competencia apoyada en la calidad ocupa un lugar más destacado, los hombres de negocios se plantean familiares y firmemente arraigadas presunciones, en torno al papel que tienen que asumir como líderes y como puede seguir siendo competitiva su empresa ante los nuevos cambios. Ya que en 1990 el estado con sus dos millones y medio de funcionarios constituyeron ellos mismos la organización más importante de servicios representando éste sector el 20% de la población económicamente activa, siendo susceptible de renovación de la calidad.*

*Esta calidad del servicio no puede desarrollarse sin una inversión en la calidad humana de los funcionarios.*

*Sobre estos aspectos se encierran algunas conclusiones en la presente obra. Aspectos con los cuales se tiene que estar bien familiarizados para poder distinguir que tipo de liderazgo se está ejerciendo o bien, si es el adecuado para poder guiar al personal de la institución a ofrecer la calidad en el servicio; por lo que nuestra tesina esta orientada a que el empresario se familiarice sobre esos aspectos básicos, ya que a través del binomio líder - empleados se puede ofrecer el servicio de calidad deseado. El mejor modo de hacerlo es examinando primeramente en que consiste la nueva competencia.*

#### *La Nueva Competencia.*

*La nueva competencia se manifiesta en el incremento de la calidad a menor precio de productos y servicios, esto refleja aumento en la productividad de las organizaciones, que se verá en la participación del mercado.*

*La nueva cultura empresarial, que tiene su desarrollo en la actualidad, se encuentra íntimamente relacionada con el momento económico, político, histórico y social que hemos vivido. Razón por la cuál es necesario realizar un análisis de la historia en primer término internacional y posteriormente de México.*

*Así mismo se debe tener muy en cuenta cuales son las nuevas armas con que cuenta la nueva competencia y que posición toma México ante la misma, y como puede responder a través de una fórmula, la cuál se ha denominado "sobrevivencia", sin olvidar su principal objetivo: que*

*consiste en el "incremento de utilidades líquidas", haciéndolos reflexionar éste análisis en la cultura en la que estamos inmersos. Por lo que en el segundo capítulo de esta obra hablaremos de la Cultura de Calidad.*

### *Cultura de Calidad.*

*La cultura es el patrón del conocimiento humano que influye en el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos; depende de la capacidad del hombre para comprender y para transmitir conocimientos a las generaciones siguientes. En México se vive en la cultura del hay se va, el no hay, etc.: los empresarios deben incorporar cambios en la misma cultura y valores de una institución, por lo que en el presente trabajo se muestra un análisis de la cultura de nuestro país.*

*La cultura organizacional está integrada a través de una filosofía institucional y una estructura.*

*Toda institución y su realidad son consecuencia de una filosofía y una cultura que haya sido impuesta por su fundador, y de los valores de eficiencia que haya mostrado su máximo líder, razón por la cual realizamos un análisis en el siguiente capítulo sobre tipos de liderazgo.*

*Dentro de este capítulo se incluyen diversas definiciones sobre calidad y finalmente nos enfocamos a lo que es la calidad del servicio, se define como el mantenimiento y servicio de posventa, así mismo se hace referencia a la retroalimentación e información del cliente sobre la institución. Donde también se indican las diferentes características y elementos para lograr la calidad.*

## *Liderazgo*

*Toda institución, dependiendo de sus resultados y de la actitud de su gente, es fácil de identificar si se está bien dirigida y si hay calidad en quien la dirige.*

*Un buen estilo de liderazgo contempla la autoexpresión libre y total, pues esto constituye la esencia del líder; además la clave de su éxito consiste en comprender, en aprender de la vida y de su propia experiencia.*

*El líder debe tener muy en cuenta, para poder guiar una institución correctamente, los siguientes cinco aspectos que son:*

*1. Proporcionar información oportuna y pertinente para la realización del Trabajo. El personal se desorienta cuando carece de información clara y completa, para cumplir con sus funciones.*

*2. Corregir de manera apropiada los errores y motivar al personal para su superación. Corregir de manera inadecuada los errores o deficiencias en el trabajo genera un ambiente laboral inadecuado, y se ve reflejado en el servicio otorgado por la institución.*

*3. Reconocer y expresar el reconocimiento que merece el esfuerzo que el personal realiza y la calidad de su trabajo.*

*4. Reconocer y aprovechar los conocimientos y las habilidades del personal.*

*5. Anticiparse a las necesidades del personal y atenderles oportunamente.*

*El líder inmediato es ciertamente la persona más indicada para orientar respecto a servicios que ofrece la institución, atender las necesidades de su personal y proporcionar los*

*elementos que requiere para la realización de su trabajo; razón por la cual, se ve justificada su existencia como líder entre otras características. Lo anterior nos conduce a realizar un análisis sobre el comportamiento del líder ante una situación de crisis, de cambio y su misma situación humana.*

### *Servicio de Alta Calidad*

*Para entender lo que es un servicio de alta Calidad, cabe conocer primero la definición de servicio; puesto que mientras los artículos son objetos, los servicios resultan ser realizaciones. El servicio va a contener, siempre, cuatro características que son: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo, y caducidad.*

*Una vez entendido lo que es servicio se procederá por dar el concepto de calidad del servicio, que este no es un "ajuste en las especificaciones" como a veces se le define, sino más bien es ajustarse a las especificaciones del cliente.*

*Dentro de las instituciones financieras se logra una fuerte reputación en cuanto a la calidad del servicio, cuando llegan a cumplir o bien exceden constantemente, los deseos del cliente.*

*Zeithaml establece que para lograr la calidad del servicio debe haber cinco dimensiones donde se encuentre envuelto, que son: tangibilidad, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía; que aunadas nos darán una fuerza ante la apertura.*

*Al ofrecer la calidad del servicio se debe de buscar una permanencia cerca del cliente, lo cual nos va a permitir conocer si se está satisfaciendo total o parcialmente al cliente y así lograr una comunión de objetivos.*

*En toda institución con calidad en el servicio deberá existir una garantía en el mismo, que permita que se asegure la misma calidad y que el cliente pueda adquirirlo con mayor confianza utilizándolo por mucho tiempo, con satisfacción y seguridad. Para determinar el período de garantía la organización se comprometerá a reemplazar los servicios sin costo adicional, cuando tienen algún defecto. Cuanto mayor sea el período, mejor será pensando que dicho período se debe de prolongar. Finalmente veremos si es que se puede conjuntar un cierto tipo de liderazgo y la calidad del servicio, lo que será objeto de nuestro trabajo.*

#### *Estudio aplicado a una Institución Financiera*

*Dentro de el estudio se presentará la justificación del propio trabajo así como el planteamiento del problema en torno a este trabajo, los objetivos, hipótesis y el escenario en el cual se desarrollo la investigación a través de dos grupos: Grupo control que constó de treinta personas al igual que el grupo experimental. El instrumento que se ocupó para recabar la información fue el cuestionario; se presenta también un análisis gráfico de los resultados y su interpretación.*

## CAPITULO I

### LA NUEVA COMPETENCIA

*NO DEBEMOS TEMER A LA NUEVA  
COMPETENCIA SI NO NUESTRA PROPIA  
INCOMPETENCIA.*

## LA NUEVA COMPETENCIA

### **1.1 LA NUEVA COMPETENCIA.**

Nuestra época representa dos grandes retos o desafíos para la humanidad, los cuales son el liderazgo y la calidad total. Lo que representa para nosotros la nueva competencia es manifestado al incrementar la calidad a menores precios en los productos y servicios, reflejando un aumento en la productividad de las organizaciones.

Lo anterior, se refleja en un aumento de la participación en el mercado, su permanencia, la competitividad y la trascendencia de las unidades económicas; actos que al fortalecerse generan lo que conocemos como "globalización" de los mercados, como ocurrió ya en las grandes potencias del mundo.

A continuación se dará una visión sobre los tres aspectos o hechos importantes junto con sus repercusiones en el plano internacional, y posteriormente lo que ha pasado en América Latina y nuestro caso en especial.

En primer lugar tenemos el caso del Japón, a partir de la crisis de la segunda guerra mundial, que tuvo un cambio de mentalidad, consolidándose su ideología y mientras a su alrededor su integración como individuos con una sola personalidad, ideas o metas, eligiéndose así una

infraestructura para soportar el desarrollo y crecimiento de las futuras generaciones, auxiliadas por asesores multidisciplinarios que abarcan tanto el aspecto tecnológico como humano y económico, entrelazándose debidamente y conciliándose por un sistema de gobierno; con lo que maravillo al mundo llegando a ser una de las potencias invadiendo los mercados internacionales con su proyecto de la llamada "cuenca del pacífico" y sus buques factorías, etc. El desarrollo de una alta tecnología y la gran capacidad de trabajo y creatividad del elemento humano, piedra angular de su posición internacional en la actualidad.

Así pues Taiwán, Corea del Sur, Malasia, Tailandia, Singapur e Indonesia, países asiáticos, dirigidos por Japón y asistidos de su potencial tecnológico en desarrollo organizacional, alto índice de población y un posible derrumbe de las barreras fronterizas en el futuro, su integración política, social y económica, están en proceso de cambio y por lo tanto, tienden a la modernización.

Las repercusiones que tuvo para los norteamericanos, el desarrollo japonés, lo llevó a darse cuenta del desperdicio que tenían en utilizar sus recursos en armamento y reflexionaron en esto.

Un segundo hecho a nivel mundial fue el ocurrido al bloque comunista europeo, el cual se realizó primeramente por el expresidente ruso Gorbachov y su política de apertura económica la conocida "perestroika", también se fijó en que sin la apertura política o la "glasnost", no tendrían las posibilidades de éxito de la anterior política. Como consecuencia un enorme mercado de mano de obra y de consumo, que a corto plazo, ocuparía un lugar como políticas tecnológicas y económicas en el mundo.

En el futuro le hubiera pasado a Rusia por su alto grado de ineficiencia productiva al terminar con sus reservas de hidrocarburos provocando la caída de su bloque. Además la limitación del ser humano, en cuanto a creatividad y productividad era fatal para el sistema, poniendo en peligro a la economía como potencia.

Finalmente lo que Gorbachov logró al haber cedido el poder a tiempo, es el convertirse en un personaje del siglo.

Y como tercer hecho de gran relevancia mundial, a nivel histórico, es la unificación de las dos Alemanias, la caída del muro de Berlín y con ello un equilibrio entre las tecnologías de los federales y la abundante mano de obra de los demócratas, además el rescate de su ideología "teutona", es puntual para la economía y la política mundiales.

El continente americano se encuentra atrasado en terminos generales, en cuanto al ritmo, tiempo y espacio de los actuales cambios, para nosotros apenas están dándose a conocer, mientras que otras naciones ya ven los resultados: un punto en contra de Estados Unidos fue el preocuparse más por su hegemonía en el poder mundial y su desarrollo interno que en el de América Latina, donde es reciente la apertura económica, con el tratado de libre comercio, como punto de despegue para los latinos como lo ha demostrado el sexenio de Salinas y sus acuerdos comerciales con países latinoamericanos. Pero nuevamente nos quedamos en un sólo plano lo económico y en el político no se han dado aperturas de ninguna clase y es así que sólo obtendremos resultados parciales, el producto del continente será prematuro en comparación con el de otros continentes.

En Centro América, lo ocurrido con Nicaragua y en Sudamérica, el caso de Chile, al no tener las mismas condiciones de México, han tenido un costo social doloroso y significativo que ha entorpecido y obstaculizado su proceso del cambio, siendo necesario para no quedarse estancados como sistemas cerrados destinados al desalineamiento mundial.

A ésta nueva competencia se le ha llamado "tercera revolución industrial".

Ahora bien, mencionaremos los elementos con los que cuenta:

1. **Robótica**, significa una revolución en los medios productivos, el cual tiene su auge en el Japón.
2. **Microelectrónica**, se transforma con la anterior, siendo una gran herramienta al elaborarse con esos sistemas los artículos son más pequeños, cómodos y perfeccionados.
3. **Nuevos Materiales**, como la fibra óptica para el cableado de los aparatos de comunicación, el uso de la cerámica como conductor de energía, en el caso de la electrónica, etc.
4. **Bioteología**, su base la constituye la ingeniería genética, para el desarrollo de la industria agropecuaria al obtener nuevas técnicas se mejoran los resultados obteniendo calidad.

Los puntos anteriores, utilizados en el Japón, han dado como resultado un ahorro de 60% en gastos de energéticos.

Así tanto los norteamericanos como los rusos al darse cuenta de la posibilidad de perder el poder como primeras potencias, decidieron dejar la carrera armamentista y utilizar otras estrategias para el cambio teniendo como ejemplo y amenaza al Japón.

En tanto que Europa reaccionó al asociarse para producir tecnología de punta, nuevos sistemas de comercialización, investigación en materia organizacional, mercadotecnia, etc. La asociación es conocida como "mercado común europeo", que debería contar con una sola moneda, una sola nacionalidad la europea y una sola banca central.

## **1.2 LAS NUEVAS ARMAS.**

En éste tema veremos la importancia que tiene el cambio hacia la calidad total, dentro de ésta, cual es el papel que juega lo que es nuestro tema de investigación la calidad en el servicio, para lograr ese paso en nuestro país, tomando en cuenta la experiencias y conocimientos de los países que ya han logrado ese cambio.

Se considera como nuevas armas y que están invadiendo al mundo a las siguientes:

**Productos de calidad total**

**Descubrimiento de nichos mercadológicos**

**Dar mucho más a menores precios****Brindar servicios con valor agregado**

Estas nuevas armas se elaboran con las especificaciones siguientes:

- \* A través del desarrollo de una real y sólida conciencia hacia la calidad total creando una cultura propia a niveles de excelencia.
- \* Mediante mejoras continuas en materia tecnológica en todas las áreas de la organización
- \* Optimizando los elementos de desarrollo que constituyen la "tercera revolución industrial"

La fuente de abastecimiento de estas nuevas armas para afrontar la nueva competencia y así poder sobrevivir a los retos que presentará el próximo milenio están en desarrollar el elemento humano en las universidades.

"Ahora bien, si en el mundo hay cada vez mas escasez de líderes, México no es una excepción. En general, las empresas tienen una urgente necesidad de directivos de todos los niveles, y éstos no se "fabrican" en las universidades ni escuelas además aquellos que lo son por "experiencia" han dejado bastante sangre en el camino tanto de ellos como de uno que otro colaborador."<sup>1</sup>

entonces lo que se necesita es una fuente de directivos por lo tanto las empresas deben apoyar a las universidades donde se encuentra la materia prima a desarrollar, así la mencionada tercera revolución

---

Pensamos que es cierto que en las universidades se preparan Administradores, pero para afrontar la Nueva Competencia se necesitan Líderes y no se fabrican en las escuelas, como lo dice Aburto Jiménez en su libro Administración por Calidad, p.7

industrial será "intelectual" y se formaran elementos de calidad para que con apoyo de las instituciones se logren dirigentes capaces.

### **1.3 MEXICO ANTE LA NUEVA COMPETENCIA.**

Al igual que el resto del mundo nuestro país se ve en la necesidad imperiosa de incorporarse a los grandes cambios modernos como parte de una globalización de la cual no debemos salirnos, considerando el atraso que tenemos cerca de 15 ó 20 años en relación a países industrializados, desarrollados y avanzados, más aún estar conscientes de que tenemos potencialidades, creatividad, imaginación, capacidad intelectual, de trabajo, productividad, etc.; han habido casos en los que se demuestra que aún sin tecnología propia o asistencia, hemos salido adelante por nuestros Ingenieros y Obreros con su ingenio y capacidad.

A nivel internacional y en foros, se ha podido comprobar de manera individual y grupal que se puede igualar el trato en el ramo científico y técnico, con cualquier otra nación. Pero a pesar de eso no hemos salido adelante por que sufrimos de una conquista, durante y después de ella, nuestras bases se colocaron sobre ruinas ideológicas, políticas y económicas. Si no somos capaces de corregirlo nos alcanzará la sombra en el presente y nos cubrirá en el futuro; mientras no entendamos que el cambio se debe dar en grupo, sistemas, gobierno.

Los esfuerzos serán nulos, o quizás, los resultados serán unos cuantos, debemos cambiar nuestra mentalidad y tomar conciencia de lo que en realidad necesitamos.

El cambio requiere de la integración, el compromiso y la participación activa de la sociedad y el pueblo, de los mandos medios y de las bases en la pareja y los hijos, los resultados seguirán siendo decepcionantes y generalmente no habrá evolución, nos conducirá al estancamiento y a la asimilación por otras potencias, empresas, o convertimos en familias sobreprotectoras, formando hijos dependientes e inseguros.

En el plano internacional exige un cambio en política, economía, sociedad y productividad; además del sistema empresarial, lo que es el liderazgo y sus repercusiones y si no queremos quedarnos fuera de todo esto debemos actuar ahora.

Se dice que no somos capaces como país de realizar una apertura política, económica, social y de libre comercio, pues la primera sería como eliminar el sistema político mexicano basado en el centralismo del poder y el presidencialismo; la apertura democrática conlleva a la participación activa y comprometida de la sociedad y de la nación, sólo sucedería si el grupo en el poder se transforma en un sistema abierto lo que pondría en gran riesgo la posesión y conservación del mismo.

En cuanto al sistema empresarial, no se encuentra listo para el libre comercio; si la apertura económica y el libre comercio han tenido éxito en otros países, ha sido producto de una estrategia debidamente calendarizada y concreta entre el sistema gobernante y el sistema empresarial, que no es el caso de México, pues al parecer se proyecta sólo el captar y generar divisas fuertes, que ha mantenido en desequilibrio a la economía mexicana desde 1976, y no será convirtiendo al sistema empresarial mexicano en productor de divisas como se solucionan las cosas.

Nuestra nación deberá obtener el compromiso nacional entre gobernantes y gobernados, instituciones e instituyentes, sistema empresarial y fuerza de trabajo con familias integradas cohabitando juntos, uniendo esfuerzos, estando conscientes de la realidad y con una mentalidad dispuesta al cambio; tendremos la nueva generación lista para competir ante las demandas que presentan los nuevos tiempos y espacios de la geografía en el reacomodo mundial.

Teniendo una capacidad de análisis de las partes comprometidas en un todo, gobierno, empresa o familia, pues todo forma parte de un sistema. Analizar las partes que conforman una empresa, dar un diagnóstico, desarrollar estrategias de crecimiento y competitividad para superarnos interna y externamente; investigar una empresa en su liderazgo, el ramo a que se dedica y ver si lo hacen con calidad, y que tanto les afecta el mando, que tanto se exige como parte interna o como externa, que cultura se tiene.

Aunque las diferentes corrientes disciplinarias y multidisciplinarias pretenden el estudio y la comprensión de las instituciones, el problema no radica en decir lo que se tiene que hacer sino en el **cómo** hacerlo, el cual no puede ser considerado como innovador, así será el producto de investigaciones, en donde la teoría se concilie con la práctica, en un laboratorio o cielo abierto, que nos permita encontrar el punto clave del problema y nos indique que acciones tomar para las correcciones necesarias y para la creación de una nueva cultura empresarial.

El futuro de nuestro país ya se vislumbra en base de dos factores que son:

1. El proceso de robotización acrecentando un acelerado desarrollo reduciendo costos, problemas sociales y también laborales.
  
2. Debido a la liberación de Europa del este, Japón y los países asiáticos ya no necesitarán de América Latina para la instalación de fábricas, pues ya cuentan con los países de Europa del este, que a raíz de su liberación presentan mejores condiciones de fuerza de trabajo.

En base a lo anterior el reto inmediato al que debemos afrontarnos se describe en los siguientes:

- \* Renunciar a los productos trampa, es decir, los que compiten con productos similares que presentan mayor calidad y menor precio.
  
- \* Buscar nichos (lugares estratégicos) mercadológicos, realizando investigaciones en mercados internacionales para encontrar oportunidades para la competitividad en la comercialización de nuestros productos<sup>2</sup> que pueden ser competitivos.

---

El término producto incluye bienes y servicios, de forma genérica, para todo aquello que se produce, tanto de bienes como servicios. Los bienes son objetos físicos, mientras que el servicio es el trabajo realizado para otra persona. (Turán y la Planificación para la Calidad, p.7)

\* Ofrecer servicio de alta calidad, lo que será el tema de nuestra investigación como ya lo habíamos mencionado anteriormente: esto consiste en permanecer cerca del cliente, dando servicio de garantía y de resurtido.(ver capítulo IV)

\* Desarrollar calidad humana, para poder producir calidad empresarial de alto nivel, primero debemos generar calidad humana de excelencia.

Por ésta razón, cada empresa debe ser un centro educacional que proporcione permanentemente capacitación necesaria y de alta calidad.

El gran reto de nuestro tiempo consiste en buscar los medios para la plena realización de nuestras nuevas generaciones, combatiendo la miseria a través de la generación de la riqueza.

Un factor clave para el desarrollo y progreso de las naciones es la "educación": factor fundamental para generar riqueza y bienestar.

La educación permitirá eliminar la desunión que existe entre la teoría y la práctica de nuestro sistema, así como garantizar el no tecnificar en forma deshumanizante a los trabajadores.

Esto permitirá desempeñar con éxito a los empresarios su labor de construir arquitectura humana, dejando al país seres superiores.

La competitividad empresarial es el resultado de todo un sistema que se inicia con la educación y se respalda en valores culturales en la determinación de hacer las cosas bien desde la primera vez.

No es posible entrar a la competencia internacional cuando nuestro promedio de escolaridad en promedio general es de tercer año de primaria.

Por lo tanto los objetivos fundamentales para las empresas mexicanas deberán ser con fines económicos y de competencia como sigue:

**Sobrevivencia o permanencia en el mercado**

**Búsqueda de rentabilidad o generación de utilidades**

**Crecimiento**

La nueva competencia sólo tiene un camino: mejorar la calidad de los productos dando como resultado la productividad, la cual consiste en dar mayor calidad a menor precio y como dice el grupo Rassini "la productividad es producto de la calidad".<sup>3</sup>

Pues la productividad generalmente, se ha transmitido en los incrementos de costos a los precios: ésta demanda transmitir dichos aumentos a la reducción de otros costos, sin dejar de aumentar la calidad del producto, es decir, calidad y precio de acuerdo a la demanda del mercado internacional.

Los bloques económicos de Europa, Asia y Norteamérica, según cálculos aproximados, participarán de un 90% del producto mundial, dejando solamente un 10% a Latinoamérica, África, el resto de Asia y las naciones árabes.

Las debilidades de las empresas mexicanas ante la nueva competencia internacional son:

1. Bajo nivel educacional.
2. Cuarenta años de proteccionismo.

---

Manuel Aburto Jiménez, ob. cit., p.56

Hemos vivido dentro de un sistema cerrado que ha permitido la ineficiencia, y no debemos temer a la competencia si no a nuestra propia incompetencia.

Lo que tenemos como fuerzas o ventajas a favor de la apertura comercial es:

- \* La crisis es una ocasión para morir, pero también es una oportunidad para renacer.
- \* El despertar de la consciencia empresarial, existe una nueva generación de empresarios mexicanos que no solamente se preocupan por la utilidades económicas a corto plazo, si no también por las utilidades generadas con sus colaboradores, en su comunidad cercana a la empresa, etc.
- \* El sector servicios, que existe gran vocación, capacidad y habilidad, como por ejemplo el desarrollo del turismo.

Además, que muchos de los productos que se importan no tienen ese respaldo.

- \* La industrialización de nuestros recursos materiales, debemos salir al encuentro de nuestros recursos naturales, si tenemos el primer lugar en esto, lo que hemos hecho es desperdiciarlos, ahora se debe empezar por nuestra gente y su desarrollo y ese mal se atacará.

Las exigencias hacia el futuro de nuestras empresas:

1. Aprender a competir.
2. Renunciar a actividades que ya no son rentables.

3. Ser mejores en otras actividades detectando y atendiendo los lugares estratégicos en donde podamos ofrecer mejores servicios.
4. Razonar en términos de mercados internacionales.
5. Organizarnos como nación para querer y saber hacer las cosas gozando con lo que hacemos.
6. Entender e interpretar las tendencias a largo plazo, distinguiendo lo urgente de lo importante y subordinado los intereses grupales y personales en beneficio de la nación.
7. Asignar los recursos humanos y monetarios en las actividades y momentos precisos, creando así ventajas de cualquier índole para el país.

#### **1.4 LA FORMULA PARA AFRONTAR LA NUEVA COMPETENCIA.**

Se tiene como objetivo principal el lograr un incremento de las utilidades líquidas, lo que es importante para lograr lo siguiente:

- \* Acelerar la recuperación de nuevas políticas crediticias, administradas y de inventarios, con un producto que asegure la plena satisfacción del cliente.
- \* Reducción sistemática de los costos.

\* Sobrevivir a través de la participación plena de todo el personal que integra a la organización en la búsqueda de economía y mejores dentro de todas las fases de operación.

\* Reinvertir, lo cual implica un cambio de mentalidad empresarial.

Entonces para afrontar la nueva competencia, se le ha denominado a la fórmula de la "sobrevivencia" y es la siguiente:

INCREMENTO UTILIDAD CON LIQUIDEZ	=	AUMENTAR INGRESOS	+DISMINUIR EGRESOS	+PARTICIPACION TOTAL	+ CONTROL IMPLICITO
---	---	----------------------	-----------------------	-------------------------	------------------------

AUMENTAR INGRESOS:

En base al cumplimiento de los siguientes puntos.

- \* Aculturación de las ventas, todos en la institución deben tener mentalidad de ventas.
- \* Ventas financieramente sanas, pues la venta es venta cuando se cobra.
- \* Servicio con valor agregado, no vender por ningún motivo más allá de nuestra capacidad de servicio.
- \* Calidad de producto, calidad de servicio, precio y entrega puntual. Si no hay calidad en el producto no hay nada.

## REDUCIR EGRESOS:

- \* Cultura de economía en todos los niveles de la institución para establecer esta cultura es ideal implementar un sistema de círculos de calidad y realizar campañas específicas para el ahorro en la utilización de recursos.
- \* Emplear economía de escala para reducir el impacto de los costos fijos.
- \* Instalar un sistema de cinco ceros, como sigue:
  - a) Cero defectos.
  - b) Cero demoras.
  - c) Cero papeleo.
  - d) Cero reprocesos.
  - e) Cero inventarios.
- \* Innovación tecnológica, para reducir el impacto de los costos en forma directa, debemos evitar el reciclaje; hay que tomar siempre en cuenta la validez de cambiar un bien por uno mayor.
- \* Calidad de proceso, la clave de la productividad esta en cuidar las entradas, el proceso y las salidas; los proveedores deben ser tratados como clientes, debe haber un apego estricto a las normas.

FILOSOFIA DE PARTICIPACION TOTAL:

Todos los integrantes de la institución deben tener una cultura y mentalidad de alta calidad.

CONTROL IMPLICITO:

Cada quien debe ser su propio supervisor, todos los trabajadores son indispensables para la institución.

Para que se pueda tener resultado de incrementar la utilidad con liquidez que se pretende con la fórmula, será indispensable el papel del líder autocrático- democrático de alta calidad.

Deberá ser autócrata en cuanto a la filosofía de alta calidad que se estipule, misma que deberá de ser seguida tal cual, sin la más mínima modificación.

En cuanto a democrático, ésta se refiere a pedir ayuda a los colaboradores para lograr los objetivos planeados.

Este líder deberá además poseer madurez, misma que se obtiene en base a lo siguiente:

**1 Capacidad de cambio**

**2 Capacidad de dar**

**3 Capacidad de dar un poco más de lo que la gente comúnmente da.**

**4 Capacidad de adaptarse**

Una vez que se cuenta con éste líder se presenta un gran desafío que consiste en lograr la calidad total en la institución.

Como podrá notarse en estas últimas líneas están enfocadas al liderazgo de alta calidad, mismo que desarrollaremos más detalladamente en otros capítulos.

Consideramos importante la calidad de la gente para obtener la calidad del servicio y con ella la calidad total como respuesta al futuro de nuestro país y mayormente ante la nueva competencia para nuestro progreso individual y en conjunto como nación desarrollada.

## **CAPITULO II**

### **CULTURA DE CALIDAD**

*LA DIRECCION SE APRENDE DIRIGIENDO  
Y SE APRENDE MEJOR DIRIGIENDO  
EN MEDIO DE OBSTACULOS.*

**CULTURA DE CALIDAD.****2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Para alcanzar sus objetivos y aprovechar al máximo sus recursos, las empresas requieren de la responsabilidad y el esfuerzo de todos sus integrantes. De aquí la importancia de lograr la identificación - y el compromiso- de los miembros de la empresa con los objetivos y filosofía de la organización.

En esta línea, el papel de la comunicación de los ejecutivos, jefes y supervisores como promotores de la cultura y valores de la empresa es un aspecto del liderazgo que deben ejercer. Por lo que se define a continuación que es la cultura y la filosofía organizacional.

**Definición de Cultura.**

Es el patrón integrado por el comportamiento humano y que influye en el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos; depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimientos a las generaciones siguientes.

Una cultura organizacional se forma como sigue:

\* Una filosofía institucional.

\* Una estructura.

Toda empresa y su realidad son consecuencia de la cultura y filosofía que haya sido impuesta por su fundador y de los valores de eficiencia que haya demostrado su máximo líder, director general.

La nueva cultura organizacional, que tiene su desarrollo en éstos momentos, se haya intimamente ligada con la actualidad económica, política, histórica y social en que vivimos. Se trata entonces de una realidad ineludible que marca los cambios radicales, que a grandes pasos a puesto a ciertas naciones en el plano internacional, del que hoy en día no es posible apartarse.

### **2.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL EN MEXICO.**

Como muchos sabemos hoy en día vivimos en una cultura del ahí se va, no hay, etc.

Y si tomamos en cuenta que vivimos en una época de transición.

Los empresarios deben incorporar cambios en la cultura y valores de una organización, ahora si se apoyan en expertos que sabrán que cambios necesitan: para lo cual en nuestro caso utilizando nuestras buenas cualidades y características, serán las herramientas para el cambio.

Es preciso entonces conocer nuestra cultura organizacional como a continuación se desarrolla y así ver nuestras necesidades del cambio.

Para nuestro país la fuerza de trabajo es homogénea por clases sociales.

El nivel de educación, como ya hemos mencionado, en promedio es de tercer grado de primaria.

En general no existe la lealtad de los trabajadores con la institución, hay lealtad solo con el amigo, es decir lo que conocemos como compadrazgo.

Se tiene el valor del prejuicio, o lo que muchos hemos pensado "el que dirán".

Existen elitismos de niveles sociales muy marcados. La relación es de ellos en contra de nosotros, es decir, en sentimiento de víctimas de los que no encajan dentro de esas élites.

No existe compromiso con la empresa. Hay lealtad al salario, el dinero principal motivador.

No hay garantía de permanencia en un empleo, pues siempre se busca la conveniencia económica.

El ambiente laboral es paternalista, es decir, que en vez de luchar cada quien por sí mismo, se está en espera de que alguien lo haga por nosotros.

Las decisiones se hacen en el primer nivel, es decir, desde arriba sin tomar en cuenta a los empleados.

La administración está orientada a la obtención de utilidades y sobre todo al poder. "cuánto tienes, cuánto vales."

Se selecciona por recomendación, amiguismo, nepotismos, palancas, etc.

Las juntas son focos de acusación y justificación, en vez de ser reuniones para solucionar problemas de toda la empresa o área de trabajo.

La identificación del empleado es exclusiva con su grupo de amigos, en lugar de darse con su empresa, ser parte de ella.

Las carreras de avance dependen de las relaciones, es decir, el ir ascendiendo de categoría o de puesto dependen de como se lleven con sus Jefes.

El sistema de evaluación individual es subjetivo, en vez de ser en base a estándares u objetivos.

Existen oficinas privadas para directivos y gerencia media. Por status social varían en su dimensión, diseño, equipo, decoración, etc.

Todos los supervisores tienen oficinas semiprivadas hechas para vigilar, es decir, con ventanas y cortinas, así ellos ven y no son observados.

En México se ridiculiza y humilla al trabajador sobre aspectos diferentes en público. Somos muy temperamentales, es decir, no nos medimos en las críticas que casi siempre son destructivas.

Hay necesidad de reconocimiento y aumento de salario. Una necesidad de adquirir más poder.

Se piensa en el pago como muy poco "que no alcanza para nada". Es entonces obligación del patrón el pago por el simple hecho de tener empleados.

Todo mundo tiene mentalidad de contadores a corto plazo, en cuanto a costo-beneficio, es decir, sacar provecho de todo.

Todos tenemos mentalidad de abogados, son más que contadores, defendemos lo nuestro.

El reparto de utilidades es una vez al año proporcionalmente al sueldo y siempre es al mismo porcentaje del de las utilidades. Así el reparto es por Derecho.

Por lo tanto después de ver algunos de los factores que llegan a conformar la cultura organizacional es claro que los hábitos y costumbres se deben tratar de erradicar, pues dan origen a los llamados "cánceres organizacionales", ya que desvían a los integrantes de la empresa de su misión como tal.

## **2.2. FILOSOFIA INSTITUCIONAL.**

Los estudiosos han resaltado la importancia de la filosofía institucional en la empresa moderna, sobre todo por la fuerte influencia que tienen los directivos en la conformación de la cultura organizacional.

Douglas Mc. Gregor denomina a la filosofía Institucional de nuestro tiempo como teoría X (integrada por actitudes, prejuicios y creencias acerca de la naturaleza humana en relación al trabajo organizado), dicha teoría es en resumen:

1. Al ser humano no le agrada el trabajo, por razones intrínsecas con su propia naturaleza (evita trabajar).
2. Las personas son poco creativas y generalmente tienen poca iniciativa (prefieren ser dirigidos y controlados).
3. La mayoría de las personas en el trabajo son poco responsables y no se puede confiar en ellas.

En caso opuesto Mc Gregor postula la necesidad de conocer la verdadera naturaleza humana en relación al trabajo y para ello formula su teoría Y, que en síntesis es:

1. El trabajo es natural al hombre, tan natural como es el juego. Inclusive, en el trabajo las personas pueden encontrar una rica fuente de satisfacciones y realización personal. Lo que ha sucedido es que las instituciones se organizan y administran en forma tal que convierten el trabajo en algo aversivo y fastidioso, donde la autoridad y el control se han convertido en elementos primordiales para obligar a la gente a trabajar.
2. La mayoría de las personas son creativas y poseen mucho más potencial para el trabajo eficaz de lo que demuestran.
3. Las personas tienen iniciativa y pueden ser responsables.

El cambio de filosofía estimularía el desarrollo y el aprovechamiento del potencial humano.

Esta filosofía es adquirida a lo largo de toda su vida: en la educación familiar, en la escuela, a través de los medios masivos de comunicación, etc. en fin es parte de la cultura que se comparte en el amplio ámbito de la sociedad.

En un proceso de cambio en la organización, es frecuente encontrar obstáculos al proceso mismo de cambio, debido a los valores y actitudes que conforman la filosofía de los directivos los cuales no armonizan con las innovaciones. Entonces, aparecen conductas conservadoras o tradicionales que se aferran al status quo. Es preciso abrir esas actitudes al cambio en un proceso de reeducación.

También se relaciona con todos los demás aspectos de la vida de la empresa: ejercicio de autoridad y estilo de liderazgo; tipo de políticas que se formulan, grado de delegación de autoridad, etc. lo importante es que estén conscientes de su propia filosofía institucional y de qué tan congruente es ella con el proceso de cambio.

La metodología para difundir la filosofía institucional es a través de un comité directivo perteneciente a la propia organización, que imparte programas de capacitación en materia de cultura organizacional, a parte de los referentes a la cuestión técnica, según sea el giro de la empresa.

Como anteriormente se menciona ésta es impuesta por su fundador, siendo como consecuencia de la misma realidad de toda empresa.

Así pues dentro de la empresa existe una misión de la cual se deriva su filosofía de calidad.

**Filosofía de Calidad.**

Compuesta por los objetivos de trabajo de la empresa así como de las políticas de calidad, constituyen el sello característico que la distingue de las demás y que es la base ideológica requerida para fomentar un trabajo de calidad. El siguiente podría ser un ejemplo de filosofía :

Su filosofía de calidad se deriva de la misión del grupo o comité directivo y se basa en los siguientes postulados:

1. Que el concepto de calidad significa calidad total, que se requiere participación y colaboración del personal de la organización, así cualquier producto o servicio se apege al cumplimiento de requerimientos y especificaciones, que incrementando y/o sosteniendo satisfacción en clientes internos y externos, así como en proveedores, organización y el personal.

2. La productividad es el resultado de la calidad; por lo que se antepondrá siempre calidad/productividad.

3. La calidad empieza por las personas, hablamos de honestidad y rectitud de pensamiento, decisión y acción.

4. Así la calidad/productividad es el binomio que resulta directamente del trabajo de todo el personal. Su capacitación y desarrollo son sus medios.

5. El sistema/proceso de calidad tiene un inicio pero no debe culminar, pues es lo que da vida tanto dentro como fuera de la organización y no se considera un programa.

6. Para lograr sobrevivir y competir se debe cambiar de una forma planeada que el sistema implica.

7. El compromiso de todos deberá ser total; no se obtendrán resultados al mediano y largo plazo, a menos que directivos, gerentes y supervisores, lo mismo que empleados y sindicatos, participen, apoyen y en cierta manera prediquen con el ejemplo éstos postulados.

8. La revisión será continua, se fijaran y revisarán los objetivos, estrategias parámetros e indicadores internos y externos estableciendo sistemas de comunicación en todos los niveles de manera oral y escrita, así sabrán todos hacia donde van dirigidos sus esfuerzos.

9. Debe otorgarse el reconocimiento necesario al personal en todos los niveles, si este participó, aportó y obtuvo resultados concretos en los proyectos del binomio calidad/productividad.

10. El éxito del sistema será alcanzado, con el apoyo y ejemplo de la alta dirección y de los otros niveles de mando. Los que serán demostrados mediante acciones concretas de liderazgo efectivo, comunicación total y capacitación masiva de cada uno de los componentes de la organización.

11. Las acciones y proyectos de calidad deberán quedar plasmados en los planes anuales de calidad de las empresas.

Finalmente podemos decir que la filosofía de calidad no es cuestión de un sólo nivel; le corresponde a la alta dirección el formular estas políticas de calidad, que expresen su modo de pensar y el compromiso de su actuación sobre el significado que tienen para la empresa sus clientes, su personal y sus proveedores, así como la trascendencia de sus actividades hacia la sociedad en general, y sobre todo lo anterior el predicar con el ejemplo; como ya se mencionó, la participación de los

empleados en todos sus niveles también es otra responsabilidad y el reconocimiento de los mismos logrará que exista dicha intromisión, entorno a la filosofía puesta en marcha, y con ello les de calidad a las actividades.

De esa manera resulta ser que la calidad son los hombres. los triunfos obtenidos en la calidad son éxitos humanos que exigen equipos. Una organización viva quiere decir equipos y no aglomeraciones casuales.

### **2.3 DEFINICION DE CALIDAD.**

Actualmente existen muchas definiciones de calidad desde las del diccionario que la definen como el conjunto de características o cualidades de las cosas y de las personas. Hasta llegar a las definiciones más complejas. Lo importante no es como se debe definir; si no es el empresario, su equipo directivo y sus clientes quienes deben definirla de acuerdo con los propósitos que su empresa persiga.

De hecho una manera estricta de definir la calidad es a través de los clientes tanto internos como externos; ya que debemos de recordar que el cliente es lo mas importante para su empresa es un

activo triple: es su fuente de ingresos, también es una factible fuente de recursos financieros o de futuras asociaciones benéficas para ambos y, finalmente, es la mejor y más barata fuente de publicidad.

A continuación se presentan diversas definiciones de la calidad por diferentes investigadores y por último se dará la definición con la cual se va a trabajar a lo largo del presente trabajo.

El Doctor J.M. JURAN: Define a la calidad como "cumplimiento de requisitos y adecuación al uso". A partir de esto el empresario puede hacer sus propias deducciones.

Cabe recordar que las empresas también tienen una responsabilidad social: los requisitos de ¿ Para quién ? y ¿Cuál será el uso del producto o servicio ? ya que son un punto de partida.

CROSBY, por otra parte, dice que para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor abstracto y filosófico. Para él, la calidad es el cumplimiento de las especificaciones.

Sostiene, así mismo, que hay calidad o que no la hay, y que no es válido hablar de alta o baja calidad, o calidad de exportación, por ejemplo. Si las especificaciones no se cumplen simplemente no hay Calidad.

El Doctor DEMING no da una definición específica de la calidad, más bien lo plantea como problemas y hace un sin número de preguntas molestas, pero muy efectivas: ¿Cómo define usted la calidad de cada uno de sus productos ? ¿Cómo puede usted decir si su producto o servicio es bueno ? ¿

Tiene usted definiciones operacionales para la calidad ? y presenta además 14 puntos principales de la calidad.( Ver anexo A )

El verdadero padre del concepto de calidad, es el Doctor

ARMAND V. FEINGENBAUM, quien establece que:

El control de la Calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la Calidad, con el fin de hacer posible la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, la satisfacción total del consumidor y al nivel más económico.<sup>4</sup>

En base a las definiciones anteriores nosotros nos enfocamos a la calidad en el servicio que se define como:

La calidad de servicio, que se refiere al mantenimiento y servicio de post-venta, así como a la retroalimentación de información del cliente a la empresa.<sup>5</sup>

En el capítulo IV se amplía más la información sobre que es la calidad de servicio. Debido a que toda empresa o institución está obligada a un proceso constante de cambio y desarrollo que demandan directivos involucrados con la puesta en práctica de estrategias para la optimización y mejoramiento continuo de procesos, funciones y actividades; haciendo posible con ello la alta productividad y efectividad organizacional que son prioritarias de una empresa.

---

<sup>4</sup> Es un concepto tomado de Manuel Abarró Jiménez, Administración por Calidad, p 11.

<sup>5</sup> Es un concepto tomado de la Revista Foro No. 10 de octubre de 1993, que hace referencia a la Calidad Total, p.24.

## **2.4 CARACTERISTICAS DE LA CALIDAD.**

Dos estructuras principales para ayudar a lograr un equilibrio tanto interno como externo dentro de la institución, es a través del diseño y la planificación conjunta del trabajo.

La planificación de la calidad debería incluir la provisión para reducir los errores humanos. El comportamiento del trabajo debe transmitir un mensaje al trabajador.

La comprobación de los errores humanos se deberá planificar sobre una base "activa", que exige la atención exclusiva a la tarea de comprobación.

Los procesos a prueba de fallos -protegerse de los defectos de los errores humanos - incluyen:

La eliminación de las operaciones con tendencia a fallar.

La sustitución de los trabajadores que tienden a cometer fallos por máquinas.

## **2.5 ELEMENTOS PARA LOGRAR LA CALIDAD.**

Para lograr la calidad total se deben tomar en consideración los siguientes elementos:

1. Producto de calidad.
2. Servicio de calidad.

3. Costo razonable.
4. Entrega puntual.

### **PROPORCIONAR PRODUCTO Y SERVICIO DE CALIDAD.**

La empresa debe evaluar los factores y actividades que determina su capacidad para proporcionar productos y/o servicios de calidad algunos de estos factores y actividades son las siguientes.

- A. Definir su producto y/o servicio.
- B. Definir que es un producto o servicio de calidad.
- C. Desempeño de los empleados.
- D. Identificar formas de mejorar la calidad.

### **PROPORCIONAR UN PRODUCTO EFICIENTE EN CUANTO A COSTO.**

La organización debe analizar los factores que influyen en el costo de su producto algunos de estos factores son:

- A. Identificar costos.
- B. Controles eficaces de costos.

C. Empleados eficientes en cuanto a costos.

D. Identificar formas de abatir los costos.

### **ENTREGAR EL PRODUCTO A TIEMPO.**

La organización debe analizar los factores que determinan su capacidad para entregar al producto o servicio a tiempo.

Dichos factores son los siguientes:

A. Identificar los requisitos de tiempo/programación.

B. Cumplimiento del programa.

C. Identificación de formas de ahorrar tiempo.

Finalmente podemos decir, que en la vida moderna organizacional existe un responsable de profundizar en las personas el concepto de calidad ( el líder ), y la falla o el agotamiento de su significado. La sociedad industrial moderna ha estado orientada a cantidad, abastecimiento más bienes y servicios para todos; dicha cantidad es medida de dinero, somos una sociedad orientada hacia el dinero, por tanto, la calidad a menudo no es medida de nada, pero es apreciada intuitivamente. Nuestra respuesta a la calidad es un sentimiento y los sentimientos de calidad están conectados íntimamente con la experiencia de significado, belleza y valor en nuestras vidas.

## **CAPITULO III**

### **LIDERAZGO**

*LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD ES*

*LA HISTORIA MISMA DE LOS LIDERES*

*DE TODOS LOS TIEMPOS.*

**LIDERAZGO****3.1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO**

Es conveniente conocer un concepto de liderazgo, para ello se consultaron diferentes autores:

En un Boletín técnico editado por el ITESM en febrero 1981, vol. XXII, Núm. 1, liderazgo lo define como la habilidad para influenciar la conducta de otros hacia el logro de objetivos predeterminados.

García Baule: liderazgo en las organizaciones, lo define como: El proceso de influir sobre otros, con el propósito de ejecutar una tarea compartida.

Dubin dice que es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones.

Hemphill dice que es la iniciación de actos que resultan en un patron consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos.

Stodogill a su vez, dice que es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.

Como se puede observar estos son sólo algunos de los muy variados conceptos existentes de liderazgo, pero para nuestro estudio seleccionamos el primer concepto pues éste se apega más a nuestra investigación.

Liderazgo defínase como "la habilidad para influenciar la conducta de otros hacia el logro de objetivos predeterminados."

Estereotipo de líder: Cuando se habla de líder y liderazgo, es frecuente imaginar o visualizar a los grandes movimientos sociales por ellos realizados. Si con estos elementos ha surgido el Estereotipo de líder, las especulaciones no científicas han relacionado el proceso de liderazgo a lo excepcional, a veces lo sobrenatural y aun al hecho del nacimiento.

En los últimos años, los científicos del comportamiento han abordado el estudio de este fenómeno psicosocial, habiéndose llegado ya a formar un cuerpo sistemático de conocimiento experimental de mayor fundamento científico.

Diversos enfoques.-Aunque ya se puede hablar de un cuerpo de teoría sólida y en particular del liderazgo administrativo, sigue privando una pluralidad de enfoques sobre el concepto y las variables

que se asocian a él o lo determinan. Tres enfoques predominan en la actualidad sobre el mencionado tema: el enfoque tipológico, el situacional y el interaccional.

(Más adelante se observarán estas características).

### **3.2 ESTILOS DE LIDERAZGO**

Los líderes nacen o se desarrollan en base al ambiente que se les proporciona y al grupo que les corresponde.

#### **1. Liderazgo Autoritario**

El autoritarismo es un proceso social en que las decisiones de un grupo las toma un hombre de quien se supone que sabe mejor que los demás lo que el grupo debe hacer y creer. Una vez tomada su decisión, el líder autoritario o autócrata, encausa la conducta de los demás hacia los fines predeterminados por él.

Sus métodos de mando pueden ser variados y diversos incluso pueden tener apariencia de procedimientos democráticos. El factor fundamental en que el líder es el autor de la decisión y los

dirigidos la aceptan sin discusión. Esto implica claramente que se considera al líder superior al dirigido.

O sea, se dice históricamente los grandes líderes autoritarios; guiaron a los demás.

En todo tipo de vida social se lleva a cabo el ejercicio autoritario, dependiendo de su grado mayor o menor diariamente se utiliza principalmente en el aspecto del hogar donde diariamente; si fuéramos simples observadores se cumple esta relación en las situaciones típicas entre los jóvenes y los padres, cuando los hijos le deben obediencia leal a su progenitor. Indudablemente el liderazgo autoritario, posee en sí un magnetismo o fuerza de su parte, pues solamente quién es líder autoritario tiene poder.

Refiriéndonos al aspecto empresarial, lo dicho anteriormente sufre pocas alteraciones al ser aplicado en este medio. Aquí el líder autoritario ordena a sus subordinados lo que ha de hacerse mientras que del otro lado se tiene la responsabilidad de cumplir esas órdenes o mandatos de que son objetos. Pocas veces un líder autoritario; recibe un consejo, una aclaración en la que según él ve que pone en peligro su prestigio o su creatividad. El líder autoritario siempre estará girando en base a sus órdenes que imparta y eso realmente será lo que primordialmente tomará en cuenta sin llegar a importarle si va en favor o no del grupo o subordinados que tienen bajo su mando (Ver Capítulo I).

Este tipo de liderazgo podría tener mayor aprovechamiento en las pequeñas empresas, donde se tienen pocos niveles jerárquicos, es decir, aquellas donde el dueño funge como principal y determinante para llevar a cabo sus decisiones el cual tiene como base la idea de que el hombre es un individuo flojo por naturaleza y que rehuye a las obligaciones. Por lo tanto debe ser dirigido para que cumpla adecuadamente la función que le corresponde. Por último, vamos a mencionar algunas de las características más resaltantes del autoritarismo:

-Se funda más en el poder físico, económico social que en el poder moral o la necesidad de mandar algo.

-Por fundarse en el poder nunca da razones o rara vez admite que deban darse.

-Considera que el jefe superior lo sabe todo y es a él, a quién le corresponde señalar lo que se debe hacer.

-No admite sugerencias.

-No admite quejas: al menos en la práctica.

-Piensa que su autoridad no debe ser juzgada, por lo que lo hace perder esa autoridad, o al menos la debilita.

## **2.Liderazgo Democrático**

El liderazgo democrático, se basa en el supuesto que la gente desea participar, quiere cumplir y trabajara mejor cuando se emplea la supervisión general y donde el superior no sólo les permite usar su propia iniciativa sino que él, da su apoyo en el cumplimiento de sus tareas.

El líder democrático tiene especial interés en recibir y aclarar las aportaciones del grupo que está a su mando. Ya que sabe la importancia que tienen todas y cada una de las aportaciones que el grupo le puede ofrecer.

Así, el líder democrático en cierto modo es quien se encarga de coordinar las contribuciones de su grupo. Sería necesario aclarar, que el líder democrático debe tener el suficiente tacto o la sensibilidad para poder captar satisfactoriamente las metas que el grupo desea mantener y así mediante su sensibilidad lograr, crear una atmósfera de cohesión y afiliaciones para adaptar o mejor dicho adherir las metas individuales para subordinarlas al grupo. Para ello el líder democrático debe sostener con su grupo una comunicación circular o estrella, es decir en donde todos tienen acceso al vecino y todos puede emitir su criterio. Viéndolo más ampliamente podemos añadir que las únicas circunstancias que la gente comprende cabalmente son aquellas que ha vivido (Ver Capítulo I).

El líder democrático teniendo presente esta vieja verdad, se encargará lógicamente de propiciarles la oportunidad a efectuar esas experiencias para que de esta forma exista una verdadera participación y que pueda experimentar la sensación de satisfacción al encauzar a sus subordinados (grupo), a la verdadera esencia de su deber.

Por que las decisiones que sintetizan los esfuerzos del propio grupo obtiene apoyo más fuerte y duradero.

### **3.Liderazgo Laissez Faire**

Este tipo de liderazgo se caracteriza primordialmente en ser elástico, muy flexible pues existe una libertad absoluta por parte del grupo que es dirigido. Además por tratarse de la naturaleza en que se basa, tiene poco control y aún más se puede decir que la interacción entre un líder de este tipo y los subordinados, es prácticamente nula.

Poco es lo que se ha escrito sobre el liderazgo de manga ancha pero los diferentes autores simplemente se dedican a mencionarlo como un tipo más. Se presta para ser utilizado en el área profesional cuando existen personas que su experiencia es inmensa en el área de trabajo en que se desenvuelven.

Así pues, se recomienda o mejor dicho aún, su utilidad se encuentra en la administración por excepción.

Finalmente, después de haber expuesto los tres tipos de liderazgo comúnmente mencionados, creemos que para llevar a cabo un tipo específico de Liderazgo se debe tomar en cuenta la educación de la persona al tipo de funciones que se puede ejecutar en una situación dada. Porque el comportamiento del liderazgo depende, entonces tanto de la organización como de los atributos personales del líder.

Salvo, tal vez, en los casos poco corrientes, no es significativo hablar de un líder que trata de ser efectivo en una situación y poco eficaz en otra. Si deseamos aumentar la efectividad organizacional y del grupo, debemos aprender no sólo cómo construir un ambiente de organización en el cual el líder se pueda desarrollar bien.

### 3.3 RAZONES PRINCIPALES QUE JUSTIFICAN EL LIDERAZGO

Con frecuencia se oye decir que tal persona tiene "madera de líder". tácticamente se afirma que el surgimiento de un dirigente es debido a sus rasgos individuales. Esto muestra la influencia del enfoque de la personalidad en estas concepciones y por lo tanto parcialmente en la consideración.

Toda organización, dependiendo de sus resultados y de la actitud de su gente, es fácil de identificar si está bien dirigida y que calidad tiene quien la dirige.

Es conveniente conocer un concepto del líder: líder es el que posee rasgos de personalidad apropiados, el que concentra la función de liderazgo en su grupo y, que circunstancialmente satisface aspiraciones de subordinados.

1. Son responsables de la productividad, generan la riqueza que les garantiza su desarrollo y continuidad.
2. Son el ejemplo a seguir, marcan la conducta y el estilo que todos deben seguir.
3. Mantienen la integridad corporativa y dan significado al trabajo. Dan permanencia a los objetivos de orden superior y a los valores de la organización.

El líder debe hacerse reabsorbiendo su propia experiencia, aprendiendo de sí mismo a través de una autoabsorción, de un autoaprendizaje.

El tener talento de líder no es garantía para lograrlo ser a niveles de excelencia. Hay que hacer que dicho talento se desarrolle y consolide a través del esfuerzo, la preparación y la perseverancia.

El líder debe tener una visión a largo plazo, dándose cuenta de los retos y metas a lograr a corto plazo.

Un auténtico líder no le basta con hacer bien las cosas tiene que hacer las cosas que convienen.

Los líderes de excelencia reconocen que su poder está en sus subordinados. Tienen don de gente que cautiva y entusiasma a sus seguidores, tiene una gran visión conceptual y carácter totalmente definido.

### 3.4 ATRIBUTOS DE UN LIDER

#### Renuncian a ser administradores.

Los líderes de excelencia no buscan solamente administrar con eficiencia recursos financieros, materiales y humanos, sino que manejan capitales emocionales como la lealtad, el optimismo, el compromiso etc., y marcan claramente la diferencia entre administrar y dirigir.

A continuación se muestran las diferencias que existen entre el administrador y el líder.

EL ADMINISTRADOR	EL LIDER
1. Es conservador	1. Es innovador
2. Es copia	2. Es un original.
3. Mantiene lo establecido	3. Desarrolla nuevos caminos
4. Se concentra en sistemas y estructuras	4. Se concentra en las personas.
5. Tiene visión a corto plazo	5. Tiene visión a largo plazo.
6. Pregunta cómo y cuándo	6. Pregunta que y por qué
7. Acepta el estatus.	7. Desafía lo establecido
8. Es un buen soldado	8. Es un desobediente de orden superior
9. Hace bien las cosas.	9. Hace lo que debe de hacer
10. Se compromete de acuerdo a sus posibilidades	10. Intenta lo imposible
11. Es equilibrado.	11. Es soñador

**El Líder tiene Misión.**

El líder tiene claramente definido lo que quiere hacer vive una misión y sabe todo lo que se espera de él. Está comprometido totalmente con lo que hace y la causa por lo que lo hace.

**El líder tiene Pasión.**

Los líderes de excelencia son obsesionados, desmedidos por las metas que quieren alcanzar; a pesar de los obstáculos y fracasos que se les presenten. Para un obsesionado no hay ni trabajo ni descanso sólo trabajo. La pasión implica optimismo, éste es positividad.

**El Líder tiene integridad.**

El líder tiene un gran conocimiento de sí mismo, es sumamente sincero y su grado de madurez lo lleva a dar más de lo que recibe. ( Ver capítulo I )

Nunca se miente a sí mismo; se enfrenta a sus limitaciones; se inventa a sí mismo proyectándose constantemente la imagen de lo que le gustaría llegar a ser. La sinceridad es la clave de sí mismo y se

traduce en honradez de pensamiento y acción, por lo que jamás sacrifica principios personales ni convicciones por complacer a los demás. No sacrifica su conciencia por intereses que no considere legítimos: está convencido de que ser auténtico significa literalmente ser su propio autor.

### **La confianza.**

La integridad da como resultado la confianza ésta constituye el cemento emocional entre líder y seguidor

La confianza no se puede ordenar; el líder se la debe de ganar con integridad y congruencia.

Para confiar en alguien lo primero es creer en él, como la relación que se establece entre un paciente y su médico. Así la relación líder-seguidor se da en un ambiente de confianza total y es el único camino para cautivar la lealtad.

### **Curiosidad y audacia.**

El líder se interesa por todo y aprende de todos; se arriesga constantemente pues sabe que si no lo hace, nunca sabrá los resultados.

Aprende de las experiencias pasadas y, sobre todo, de los fracasos para no volver a cometer las mismas fallas. Tiene la cualidad de convertir las derrotas en victorias.

**Son comunicadores de significados.**

Los líderes de excelencia cautivan. La honestidad es su comunicación; la fuerza de sus ideales y su oratoria con pasión convencen a sus seguidores.

Son vendedores de sueños, de ideas y de significados que satisfacen a quienes los siguen.

**Se reinventa constantemente.**

En base a su carácter y visión, se está reinventando a sí mismo teniendo en mente de manera permanente quién le gustaría llegar a ser. Esta consciente de que su crecimiento se basa en el desarrollo de sus potencialidades; se concentra sólo en el presente y en el futuro.

**Es un desobediente por sistema.**

El líder de excelencia tiene una clara diferencia entre educación y entrenamiento, éste último está directamente vinculado a la voluntad, sabe comunicar sus hábitos adquiridos.

La educación y el entrenamiento tienen marcadas diferencias: el líder sabe combinar sus hábitos adquiridos por el entrenamiento y por su educación presente, pone lo aprendido en tela de juicio y siempre está dispuesto al cambio de un bien por un bien mayor, razón por la cual siempre cuestiona el orden establecido, las políticas existentes y la trayectoria de la empresa busca cambios de orden superior bajo la dinámica de cambiar un bien por un bien mayor, pues sabe que solamente cuando hay progreso existe cambio positivo.

### **Superación constante.**

Una persona empieza a ser líder cuando desea llegar a ser lo que desea ser, tiene como misión descubrir quién es y, la lucha más importante en su vida, es empeñarse en lograrlo. Sabe que el autoconocimiento y la auto invención son procesos de toda la vida.

A veces sencillamente no les gusta lo que son o lo que están haciendo y buscan un cambio.

Saben que el mundo pertenece a los que siguen aprendiendo, pues los que renuncian a hacerlo solamente pueden vivir en el pasado. Los líderes aprenden de otros pero no son moldeados por los demás, ellos se dirigen a sí mismo, integran su yo en la conciencia de que solamente hay un solo original, ellos mismos, y todo lo aprendido es hecho por su propia personalidad. El líder empieza por prestarse apoyo a sí mismo, por autoinspirarse, por confiar en sí mismo y por último inspira a los demás por que se hace merecedor de la confianza de todos los demás.

### 3.5 EL LIDER Y SU RELACION HUMANA

El papel del líder, consiste en descubrir como se logra que los demás trabajen para alcanzar los objetivos por él señalados.

Todos los atributos de la excelencia dependen de la sensibilidad hacia los demás y de las habilidades de comunicación.

El líder debe saber seducir, entusiasmar a sus seguidores.

Para que los seguidores estén dispuestos a dar todo, el líder deberá ser de la siguiente manera.

- Es un vendedor de sueños.
- Su trato es de excelencia.
- Su comprensión, tacto y diplomacia son sobresalientes
- Hace sentir a sus seguidores.
- Compromete a sus seguidores.
- Tiene su estilo propio y original.
- Está cerca de su gente.
- Tiene gran capacidad de no darse nunca por vencido.

Los líderes geniales se entregan de manera ilimitada a la causa que sirven.

El líder trata a los demás como quisiera ser tratado él.

El liderazgo es primero ser y después hacer.

### **3.6 EL LIDER ANTE LA CRISIS**

El líder por naturaleza es innovador, intenta soluciones que otros no han intentado, hace cosas novedosas, transforma cosas viejas en nuevas.

A través de las crisis se realizan, ahí es donde dan lo mejor de sí y crecen. Aprender a dirigir es aprender a manejar las crisis.

La dirección se aprende dirigiendo pero se aprende mejor dirigiendo con obstáculos.

Las crisis forjan a los líderes, cuanto más experiencias hayan acumulado, mayores posibilidades existen de alcanzar la excelencia en el liderazgo.

Los líderes de excelencia convierten la experiencia de las crisis en sabiduría y luego en cultura para sus organizaciones.

Cuando algo sale mal no hay que buscar culpables pues el resentimiento por las humillaciones perjudicará la calidad, la productividad y el espíritu de equipo.

No se puede forzar a la gente a hacer las cosas bien hay que cautivar su voluntad para que quieran hacerlas bien.

Al líder de excelencia lo deben de seguir por confianza y convicción no por aquellos que no poseen dichos sentimientos.

### **Tiempo para responder a la crisis:**

El tiempo puede ser la consideración fundamental. Cuando se desarrolla una crisis, las fuerzas operativas necesitan tiempo suficiente para reconocer los síntomas, descubrir las causas y poner los remedios.

"...En todos los casos, la crisis en evolución al parecer exigía que las fuerzas operativas diagnosticaran y pusieran remedio al riesgo aparecido de forma inmediata en cuestión de minutos o de horas como mucho." <sup>6</sup>

El diseño básico de estos procesos críticos debería proporcionar a las fuerzas operativas el tiempo suficiente bastantes horas o días para interceptar un desastre.

### **3.7 EL LIDER ANTE EL CAMBIO**

El deseo del cambio por parte de las personas es el principio fundamental de las diversas técnicas derivadas de la terapia de la conducta. Desde luego, reconoce que el pasado en el ser humano

---

JURAN Y LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD, J.M. JURAN. Tr. Jesús Nicolau Medina y Mercedes Gonzalbes. Ediciones DIAZ DE SANTOS, S.A. 1990, Madrid p.205.

es muy significativo para entender sus modelos de comportamiento actual, pero es aun más importante un deseo de cambio, ya que a través de este impulso puede librarse de los malos hábitos.

Dentro de las técnicas de la terapia de la conducta, existen dos que se consideran de excelencia para producir cambios positivos con éxito: la logoterapia y las técnicas de la asertividad. Las diferencias que existe entre la primera y la psiquiatría, consisten en que en la segunda, el paciente es escuchado pacientemente por el clínico, mientras que en la primera el paciente debe sentarse muy derecho y escuchar con toda atención lo que tiene que decirle el médico, confrontándolo con su realidad. En esencia consiste en encontrar sentido a la vida y al propio sufrimiento. Más allá de la razón. ¿porqué la gente no cambia ?

Todos los seres humanos tenemos una buena porción de irracionalidad. A pesar de que debemos cambiar por razones obvias y evidentes nos negamos al cambio. Los buenos o malos hábitos están calculados fundamentalmente con:

-Gratificación a corto plazo.-La recompensa inmediata del mal hábito nos produce gran placer.

-Refuerzo intermitente.-Transforma momentáneamente a la persona en lo que desearía ser. Las personas buscan conscientemente refuerzos que les permita vivir intensamente lo que en condiciones normales no pueden ser.

-Relatividad del esfuerzo.-La persona está convencida de que el esfuerzo no vale la pena ya que el costo por intentarlo puede resultar demasiado elevado para el y para los demás.

Es cierto que la fuerza de voluntad juega un papel decisivo y el autocontrol es la clave para llevar a feliz término cualquier cambio que nos proponamos. Pero, ¿cuáles son las causas más usuales para reincidir ante los malos hábitos ?

-Sugerencias visuales.- Observar en otros el mal hábito y si para esto le agregamos el glamour de la publicidad, nos estimulará a reincidir.

-Contagio de comportamiento.-El medio ambiente es un factor que influye en forma importante en la conducta de los seres humanos, y cuando una persona ha decidido dejar de fumar o de beber, deberá tener especial cuidado, cuando menos al inicio de su cambio de hábitos, de alejarse de dichos ambientes, así como de las personas que asociamos con el hábito del que estamos tratando de alejarnos.

-Disonancia cognoscitiva.-Tal vez la más curiosa entre las causas de reincidencia en los malos hábitos es aquella que consiste básicamente en otorgarse autopermisos, en compensación a los esfuerzos realizados sin conciencia de culpa. Resulta curioso que estas reincidencias se hacen con una plena justificación, pues el protagonista considera que lo merece en forma legítima.

-Emociones.-La angustia, el aburrimiento, la soledad, la depresión, la ansiedad y también los estado eufóricos de alegría y de satisfacción nos hacen reincidir en los malos hábitos.

La mayoría de la gente vive dentro de un marco que ella misma se ha señalado y se autodeclara incapaz de ir más allá de las fronteras que ella misma se ha fijado.

El ser mediocre acepta sus limitaciones y no se esfuerza más allá de aquello que considere realista, en cambio, el líder de excelencia vive desafiando sus propias limitaciones y disfruta la aventura de encontrar sus propias fronteras.

Mientras más avanza, se da cuenta de que su potencialidad es casi infinita.

¿ Pero, de donde provienen muchas de esas limitaciones ?

A continuación se ubicará de donde provienen nuestras principales limitaciones, determinando las etapas psicológicas en forma paralela a la edad cronológica de todos los seres humanos.

ETAPA	DESCRIPCION
1. Infancia	En ésta etapa los infantes requieren básicamente caricias y seguridad para hacerlos crecer en forma sana y que ellos a su vez puedan posteriormente dar en forma generosa lo que recibieron
2. Adolescencia	Los niños comparten fundamentalmente los valores de sus padres. De los primeros síntomas psíquicos de la adolescencia es necesidad la identidad propia, configurando su propia escala de valores. A esa edad temen la crítica y buscan ansiosamente la aceptación y el respeto.
3. Edad Adulta	Cuando el adolescente ha recibido aceptación necesaria, buscará por impulso propio amar a otra persona, dar y ser productor de felicidad. Pero también obedece a su necesidad básica ser amado, admirado, respetado y se da generosamente a quien ofrece tales recompensas
4. El individuo	Podría considerarse que psicológicamente sería la cima por lograr para vivir sin limitaciones ya que la persona que llega a éste nivel con una seguridad basada en su propia autoestima

Existen personas que se pasan toda la vida esperando que las cosas sucedan. Son adoradoras de la esperanza, aunque las caracteriza el hecho de que nunca hacen nada por alcanzar lo que desean.

El líder de excelencia tiene una orientación activa en la vida, va tras lo que quiere, hace que las cosas sucedan, intenta todos los días producir algo útil, es un hacedor.

Renunciar al cambio significa renunciar al progreso.

El líder de excelencia debe ser el factor de progreso para su organización debe ser el primero en dar testimonio del cambio.

El líder debe provocar el cambio positivo y liberar el potencial creativo de su personal.

Los líderes del futuro modificarán la cultura de las organizaciones donde participen ellos deberán tener:

- Dedicación total hacia la excelencia.
- Amplia educación filosófica y técnica.
- Visión a largo plazo.
- Voluntad a arriesgarse.
- Fé en sí mismo y en su gente.
- Entusiasmo extraordinario.

De esa manera el líder podemos observar que puede perder su capacidad de influir sino resulta ser el medio eficaz para que la gente satisfaga sus necesidades, no podrá retener el liderazgo y las personas abandonaran el grupo.

Debe ser capaz de cumplir con las expectativas y objetivos de su empresa, ser efectivo para ayudar a la organización a alcanzar sus metas: de otra manera podría perder rápidamente su posición.

## **CAPITULO IV**

### **SERVICIO DE ALTA CALIDAD**

*LA CALIDAD TOTAL ES LA MEJOR  
ARMA COMPETITIVA QUE CUALQUIER  
INSTITUCIÓN PUEDE TENER EN LA  
ACTUALIDAD.*

## SERVICIO DE ALTA CALIDAD

### 4.1 ¿ QUE ES SERVICIO ?

Para entender el concepto de calidad del servicio debemos explicar primero que es el servicio.

Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones.

Otra definición es "servicio: se entiende como una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes."<sup>7</sup>

El servicio contiene las siguientes características:

1. **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles. Al contrario que los artículos, no se les puede tocar, probar, oler o mover. Los consumidores que van a comprar servicios generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de la compra. Costos tangibles como las tarjetas de

---

Cobra Marcos, Marketing de Servicios, p.3.

crédito plásticas o los cheques pueden, en el caso de una institución financiera representar el servicio pero no son el servicio en sí mismas.

2. **Eterogeneidad:** Los servicios varían. Al tratarse de una actuación, (normalmente llevada a cabo por seres humanos). Los servicios son difíciles de generalizar. Incluso, los empleados son corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente y cometer errores.

3. **Inseparabilidad de producción y consumo:** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado en el proceso. Una deliciosa comida de restaurante puede estropearla, un servicio lento o mal humorado, y una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una fila de espera inacabable o un personal sin preparación.

4. **Caducidad:** La mayoría de los servicios no se pueden almacenar, si un servicio no se usa cuando esta disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Estas características (específicamente las tres primeras plantean desafíos de calidad únicos en los servicios).

La intensidad de trabajo en la mayoría de los servicios hace de la persecución de un servicio de alta calidad una aventura continua incluso en las compañías mejor dirigidas. La inseparabilidad de la producción y el consumo del servicio significa que el cliente visita a menudo la "empresa de servicio" (y experimenta primeramente lo bueno, lo malo y lo feo que puede haber presente en este ambiente). En una fábrica de artículos los trabajadores de producción pueden tener una mala

actitud, dificultades del lenguaje u olores corporales, y los clientes nunca lo sabrán.

Un hotel debe prestar toda una serie de servicios previstos y no previstos. Por ejemplo, además de los servicios normales de alimentación, limpieza, arreglo del cuarto etc., el hotel debe prestar servicios de reservas de teatro, de pasajes aéreos, transportes terrestres, ferroviarios, taxi, etc., además de orientación turística, entre otros.

Las compañías aéreas, hoy, además de reservas de lugares, en los vuelos hacen reservas de hoteles, de automóviles para arrendamiento, y de espectáculos, etc. Algunas están introduciendo el despacho de pasajero, en el zaguán de los hoteles, dentro del tren que conduce el pasajero al aeropuerto, etc. En fin, es necesario tener creatividad y mentalidad de prestación de servicios.

#### **4.1.1 ¿ QUE ES CALIDAD DEL SERVICIO ?**

Solo el cliente puede apreciar la calidad del servicio, por que la calidad, como la belleza, esta en el ojo del observador.

Un servicio de calidad no es "ajustarse a las especificaciones", como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente.

**Calidad del Servicio** es tanto calidad como percepción, la química de lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio, y de como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas<sup>8</sup> de servicio.

Son los deseos de los clientes sobre el servicio lo que da forma a sus percepciones de la calidad del servicio de una institución.

Las instituciones financieras logran una fuerte reputación en cuanto a calidad del servicio cuando cumplen o exceden constantemente los deseos del cliente sobre el servicio.

Berry, Parasvraman y Zeithaml, dan 5 dimensiones de lo que es el funcionamiento del servicio de calidad que son: lo tangible, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía.<sup>9</sup>

**Tangibles:** Son la parte visible de la oferta del servicio (instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto), que dan indicación de la naturaleza del servicio mismo.

Los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayuden a juzgar el servicio. Las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad del servicio de dos

---

Expectativas es una palabra engañosa. Puede significar lo que los clientes "creen" que ocurrirá en una situación de Servicio, o puede significar, lo que los clientes "desean" en una misma situación. Usamos el término en el sentido de deseos.

Berry Leonard L. y autores, *Calidad de Servicio*, p.27-28.

maneras. En primer lugar dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio mismo. En segundo lugar, las cosas tangibles pueden afectar la percepción de la calidad del servicio directamente.

**Fiabilidad:** La fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud.

**Responsabilidad:** Es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente, implica hacer patente al cliente que sus negocios se aprecian y quieren. Como las otras dimensiones del funcionamiento del servicio, la responsabilidad esta a veces en función de cosas pequeñas.

**Seguridad:** Se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son tanto agradables, como entendidos, sienten la "tranquilidad" de estar negociando con la compañía apropiada.

**Empatía:** Va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente ( es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada ), la empatía es un servicio esmerado e individualizado, que satisfaga necesidades.

La calidad del servicio no es el concepto evasivo, místico o amorfo que a menudo se cree. Los clientes puntuaran muy alto una institución cuando satisfaga o acceda sus deseos de servicio. Las cinco dimensiones, explicadas anteriormente, dirigen el viaje hacia la calidad del servicio. En

conjunto constituyen la esencia de los mandamientos de la calidad del servicio: **Ser excelente en las cosas tangibles, fiables, responsables y empáticas.**

Al buscar la calidad del servicio es conveniente tener en cuenta las siguientes perspectivas:

- \* La mejora del servicio es con mucho una iniciativa humana. Tres de las cinco dimensiones del funcionamiento del servicio (responsabilidad, seguridad y empatía) resultan diferentes de la actuación humana. Claramente, "el factor humano" es central para el entendimiento de lo que causa problemas de servicios y para lo que se necesita hacer para mejorar los mismos.
- \* El modo en que los clientes juzguen un servicio pueden depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del mismo. Los compradores del servicio juzgan la calidad basándose tanto en las experiencias que tienen durante los procesos del servicio como en lo que pueda ocurrir después.
- \* Los clientes evalúan la calidad del servicio a dos niveles diferentes. Un nivel es el del "servicio regular"; por ejemplo la distribución rutinaria del informe mensual. El segundo nivel es cuando ocurre un problema o una excepción con el servicio regular, por ejemplo cuando el informe mensual contiene un error.
- \* Todos en una institución financiera pueden proporcionar un servicio: desde los que realizan

sus trabajos administrativos, hasta los que atienden al público, pasando por comerciantes, vendedores, etc. todos realizan algún tipo de servicio para alguien.

#### **4.2 FUERZA ANTE LA APERTURA**

El sector servicios es una fuerza ante la apertura debido a que "aprovecha más el que sirve mejor". La clave está en aprovechar positivamente el hábito de servicio que tenemos los mexicanos desde hace 400 años. El mexicano, cuando sirve bien, es uno de los mejores a nivel mundial, como dice Miguel Ángel Cornejo y Rosado, ello representa un "handicap" por que muchos de los productos que importamos no tienen respaldo de servicio, pues son importaciones de una sola vez.

El gran reto para los mexicanos es tomar en cuenta que muchos de los productos de importación que recientemente ingresaron a nuestro país son aventureros en el mercado, pues no ofrecen servicio de garantía y de resurtido a sus distribuidores.

Esto, a mediano plazo, los coloca en plena desventaja con los que ofrecen un servicio de alta calidad permaneciendo cerca del cliente, una actitud que finalmente cautivará al mercado.

#### 4.2.1 PERMANENCIA CERCA DEL CLIENTE

El máximo innovador y experto en los productos o servicios es y será el cliente. Entonces se debe permanecer cerca de ellos para poder conocer sus preferencias y complacerlos.

A nivel interno cada área y departamento deben de conocer y satisfacer totalmente a sus clientes. de ésta manera se lograra una comunión de objetivos y se aumentará la visión conceptual hacia el cliente externo.

Todo directivo que de servicio de alta calidad dedica por lo menos un 20% de su tiempo en atender a sus clientes.

El objetivo del servicio debe ser siempre el cliente. Es por está razón que una institución de servicios debe inexorablemente prestar buenos servicios. O sea. no basta con vender un buen servicio, es necesario atender al cliente o al usuario para que él pueda tener satisfacción con la venta o uso del Servicio, dependiendo del enfoque de distribución o de uso respectivamente.

Sin embargo, esa no es la regla; muchas empresas de servicios atienden muy mal a su público sobre todo porque falta mercadeo interno para vender a todos los funcionarios. indistintamente, la mentalidad ideal del servicio: Prestar servicios.

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que el adquirió.

Tantas facilidades cuantas fueran posibles, para que el cliente adquiriera el servicio ofrecido.

Tantas satisfacciones cuantas fueran posibles en relación al servicio adquirido sin limitación anticipada de la duración de esa función; cualquiera que sea el fin perseguido. O ya sea, que los medios sean ejecutados gratuitamente, que sean pagados o que estén o no previstos en el contrato de venta.

De esa forma, el servicio al cliente hace parte del mercadeo, una vez que es concebido o agregado al servicio vendido como un producto.

Servicios iguales de competidores diversos pueden diferenciarse a través de servicios al cliente.

Se pueden generar diferencias en los servicios como productos, con base en la anexión de servicios al cliente.

El servicio prestado al cliente puede favorecer una venta futura. Sin duda, se abre con el servicio una corriente de buena voluntad para futuros negocios.

El servicio al cliente, facilita la especificación de servicios como productos. La recomendación específica de un determinado servicio, de una determinada marca, por un técnico o

profesional calificado, sugiriendo al consumidor aquella categoría de servicio, puede ser llamada especificación.

Si el servicio es de mala calidad, no proporciona satisfacciones al consumidor. Reparar un servicio de mala calidad no es apenas asegurar un funcionamiento o utilización, es reparar un perjuicio.

Los servicios deben proporcionar satisfacción total a clientes y usuarios.

Todo servicio o producto debe tener una garantía de buen financiamiento, ya sea la reparación de un electrodoméstico, o una buena atención al pasajero de una compañía aérea para que el vuelo salga y llegue dentro del horario establecido. Cuando eso no fuere posible es necesario que haya garantía de alimentación y hospedaje en los atrasos a la salida. De igual manera el proporcionar un buen servicio trae consigo que el cliente se sienta satisfecho, y por tanto es probable que el cliente regrese a solicitar nuevamente el servicio.

#### 4.2.2 SERVICIO DE GARANTÍA Y DE RESURTIDO

Asegurar la calidad en un servicio, de modo que el cliente pueda adquirirlo con confianza y utilizarlo por mucho con satisfacción y seguridad. La confianza no se desarrolla de la noche a la mañana, más bien requiere de esfuerzos a largo plazo en materia de garantía de calidad. Ishikawa dice " Se necesitan diez años para crear confianza en nuestros productos, pero esa confianza se puede perder en un día."<sup>10</sup>

Entonces el servicio no debe tener fallas ni defectos, para lo que se necesita asegurar la calidad que el servicio sea funcional tal y como lo espera el cliente.

Debe tener características reales de calidad. Se podría considerar como un contrato entre el productor y el cliente.

Siempre es necesario un servicio eficiente y competente después de la venta.

Para dar una verdadera garantía, los líderes deberán fijar políticas firmes que abarquen las siguientes divisiones: **investigación, planificación, diseño, manufactura, ventas y el servicio en sí mismo.**

---

<sup>10</sup> En este concepto se usa la palabra "producto" pero en nuestro caso lo manejamos también para lo que son los Servicios (Kaoru Ishikawa, ¿ Qué es el Control Total de Calidad ?, p. 7 ).

Estas políticas también deben llegar hasta los subcontratistas y los sistemas de distribución. Se debe dar una completa participación para que se de la garantía, ( empleados, subcontratistas, distribuidores ). Se comienza con los que hacen planificaciones e investigación de mercadeo y terminado con los empleados que se encargan de las ventas y servicio a los compradores. Cada individuo y cada división de la institución financiera tienen que participar.

En cuanto a los servicios de mala calidad pueden manejarse de varias maneras. Hay veces en que las quejas no llegan a la persona indicada: debido a que los consumidores no suelen quejarse, pero lo que hacen cuando encuentran alguna falla es que cambian de institución. Si se mejoran los servicios en base a las quejas que se reciben los consumidores seguirán adquiriéndolos. De ahí la gran importancia de las quejas, es decir, convertir las quejas potenciales o en exceso en reales. En ocasiones esas quejas desaparecen en alguna parte y nunca llegan a la gerencia. Las organizaciones deben establecer un medio seguro de dar retroinformación en materia de quejas de los clientes. Algunos gerentes y empleados de servicios conservadores, a menudo ocultan las quejas en un intento por borrar los problemas del camino. Es así como las quejas reales de los clientes se convierten en potenciales. Se encontrará que a medida que la calidad mejore, el número de quejas disminuirá enormemente. Si los defectos son críticos y amenazan la vida y seguridad, es necesario cambiarlos todos por otros buenos, cumpliéndose así con la garantía de calidad del servicio.

La garantía de los servicios financieros es tan importante como la de un bien durable, como un carro o electrodoméstico, porque cuando una institución financiera, no da garantía de sus

servicios, esto va en contra de la imagen de ella, como en todo, incluso en relación al sistema financiero integral. Cuando una institución quiebra o cierra pasa a temer o cerrar nuevos negocios y se presenta una retracción de mercado.

Para determinar el período de garantía, la organización se comprometerá a reemplazar los servicios sin costo, cuando tienen algún defecto. Cuanto mayor sea el período, mejor, se puede pensar que el período de servicio gratuito o de garantía debe prolongarse. El servicio después de la venta debe considerarse como un contrato entre el cliente y la institución.

#### **4.5 LIDERAZGO Y CALIDAD EN EL SERVICIO**

La calidad total tiene cuatro requisitos (como ya se vio en el primer capítulo de este trabajo) en segundo término tienen al servicio de calidad. Así pues el desafío para los líderes es lograr la calidad en las instituciones para lo cual, deben manejar, con sus bases, para su vida laboral y social; los siguientes conceptos para asegurar el éxito de un servicio y garantizar la permanencia y prosperidad como sigue:

**Calidad del Servicio**, es satisfacer plenamente las necesidades del cliente. Al satisfacer totalmente las necesidades del cliente el servicio se vuelve necesario, e indispensable.

Así pues un cliente satisfecho atraerá en alguna forma a muchos más.

**Calidad** es cumplir con las expectativas del cliente y algo más. El servicio debe cumplir completamente con todo lo ofrecido.

No se debe engañar al cliente, pues sino, se les puede perder para siempre con ello y se desacreditara con el mercado. Cuando se cumple con lo prometido; y a parte, se da algo más al cliente, se dice que se ha enriquecido la venta y se logra sobre pasar a la competencia.

**Calidad** es despertar nuevas necesidades del cliente. Las instituciones con servicio de alta calidad crean satisfacción plena del cliente proporcionandoles nuevas satisfacciones significa crear innovaciones que incremente la de sus clientes.

**Calidad** es lograr servicios con cero defectos. Si todos los seres humanos exigimos calidad total ( compromiso de calidad, servicio de calidad, costo razonable, entrega puntual ), deberá aprender a hacer las cosas bien, rápidamente y desde la primera vez. Para poder lograr este principio, se necesita un amplio programa de entrenamiento y capacitación para todo el personal de la institución. Las quejas que surjan por parte de sus clientes deben ser atendidas por la dirección general, pues constituyen la auditoria clara de su calidad.

El **Lider** de una institución de alta calidad debe esforzarse a lo largo de su existencia, y en todos los ámbitos en que se desenvuelva desde el inicio.

**Calidad** es diseñar, producir y entregar un servicio de satisfacción total. El éxito de un servicio tiene su principio en la detección de las necesidades del cliente o de las posibles satisfacciones a proporcionar. Un servicio mal diseñado esta destinado al fracaso.

El **líder** nunca deberá ofrecer a sus seguidores algo que no pueda cumplir oportuna y eficazmente, pues corre el peligro de perder credibilidad. Es el líder, una garantía de dar lo que ofrece, pues lo que dice es amparado por la congruencia de sus actos.

La **calidad** no es un problema, es una solución. El no tener la calidad origina bastantes problemas. Un programa de calidad total representa la solución a muchos problemas que enfrenta en la actualidad la institución. Este programa debe ser visto como inversión a mediano plazo que servirá para afrontar la futura competencia.

El **líder** deberá mantenerse en continuo cambio demostrando día con día ser mejor, en su propia vida como ejemplo de lo que quiere realizar en sus seguidores.

**Calidad**, es producir un servicio en base a las líneas establecidas. Los procesos productivos deben diseñarse según las normas fijadas sobre la calidad que ofrecen, para así garantizarlas. Para estar adelante en la nueva competencia, deben producir cada día a mayor calidad y menor precio.

El **líder** de alta calidad deberá cambiar los hábitos que lo separan de su realidad y que disminuyen influencia en sus seguidores.

**Calidad** es dar respuesta inmediata a las solicitudes de sus clientes.

La **Calidad** además incluye la velocidad de responder a sus clientes, siendo fundamental para dar la satisfacción plena del cliente. Debido a que actualmente el tiempo es un recurso muy escaso, constituye pues una ventaja competitiva para las instituciones.

Aquel **líder** que logre atender de forma inmediata a las solicitudes de sus empleados obtendrá una mayor confianza e influirá positivamente en ellos.

**Calidad** es entonces sonreír a pesar de los problemas y sobreponerse al mal humor. Se debe crear una cultura en la institución que fomente una actitud positiva en los empleados no sólo con los clientes, además para integrarse interna y horizontalmente

El **líder** que tenga una buena actitud, trato cortés y amable entre sus subordinados logrará tener influencia en ellos y su posicionamiento como tal.

**Calidad** es una sublime expresión humana. Se le considera a la calidad una expresión de la naturaleza del hombre, ya que si una persona es de calidad, esta característica se reflejará en todos sus papeles en la vida. Para que la institución logre tener alta calidad en sus servicios debe inicialmente producir calidad humana.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> " Los hombres y mujeres de Calidad son fáciles de recordar pero imposibles de olvidar, y sus nombres permanecerán para siempre en la historia de los pueblos y en el corazón de Dios "

Un estilo de liderazgo atrae, influencia y da energía a la gente para involucrarse en una visión excitante del futuro, motiva a través de la identificación más de lo que lo hacen las recompensas y los castigos. Los líderes articulan y dan cuerpo a los ideales, hacia lo que la organización se esfuerza por conseguir.

Estrechamente vinculado al concepto de calidad se encuentra el de dedicación, el amor a nuestro trabajo, esta dedicación es evocada por la calidad y es la fuerza que energiza los sistemas de alta ejecución. Podemos crear sistemas que faciliten nuestro trabajo más que estar preocupándonos con chequeos y controles de gente que quiere golpear o explotar el sistema, y esto es lo que una organización con servicio de calidad deberá tener como grado superlativo.

No es posible lograr un sueño de alta calidad sin pasión. Esta excelencia únicamente se puede dar en grandes mentes.

---

(Miguel Angel Cornejo y Rosado, Excelencia. La Nueva Competencia, p. 30 ).

Aquel **líder** que logre atender de forma inmediata a las solicitudes de sus empleados obtendrá una mayor confianza e influirá positivamente en ellos.

**Calidad** es entonces sonreír a pesar de los problemas y sobreponerse al mal humor. Se debe crear una cultura en la institución que fomente una actitud positiva en los empleados no sólo con los clientes, además para integrarse interna y horizontalmente.

El **líder** que tenga una buena actitud, trato cortés y amable entre sus subordinados logrará tener influencia en ellos y su posicionamiento como tal.

**Calidad** es una sublime expresión humana. Se le considera a la calidad una expresión de la naturaleza del hombre, ya que si una persona es de calidad, esta característica se reflejará en todos sus papeles en la vida. Para que la institución logre tener alta calidad en sus servicios debe inicialmente producir calidad humana.<sup>11</sup>

Un estilo de liderazgo atrae, influencia y da energía a la gente para involucrarse en una visión excitante del futuro, motiva a través de la identificación más de lo que lo hacen las recompensas y los

---

<sup>11</sup> " Los hombres y mujeres de Calidad son fáciles de recordar pero imposibles de olvidar, y sus nombres permanecerán para siempre en la historia de los pueblos y en el corazón de Dios " (Miguel Angel Cornejo y Rosado, Excelencia. La Nueva Competencia, p. 30 ).

castigos. Los líderes articulan y dan cuerpo a los ideales, hacia lo que la organización se esfuerza por conseguir.

Estrechamente vinculado al concepto de calidad se encuentra el de dedicación, el amor a nuestro trabajo, esta dedicación es evocada por la calidad y es la fuerza que energiza los sistemas de alta ejecución. Podemos crear sistemas que faciliten nuestro trabajo más que estar preocupándonos con chequeos y controles de gente que quiere golpear o explotar el sistema, y esto es lo que una organización con servicio de calidad deberá tener como grado superlativo.

No es posible lograr un sueño de alta calidad sin pasión. Esta excelencia únicamente se puede dar en grandes mentes.

## CAPITULO V

# ESTUDIO APLICADO A UNA INSTITUCION FINANCIERA

*LOS ELEMENTOS CON QUE CUENTA UN  
SERVICIO DE CALIDAD SON EL  
ENTUSIASMO, CORTESIA Y ALEGRIA A  
TRAVEZ DE SUS LIDERES Y SUS  
COLABORADORES.*

*z*

**ESTUDIO REALIZADO A UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

**5 METODOLOGÍA**

En cualquier trabajo de investigación se necesita seguir una serie de pasos de secuencia científica para tener, además de una viabilidad en el proceso mismo del análisis, más certeza en los resultados obtenidos.

Esta investigación se baso en el tipo experimental, en el cual indudablemente, debemos de tener un control de la variables independientes para que en su momento sea posible observar el efecto éstas en relación con la variable dependiente.

**5.1 JUSTIFICACIÓN**

Es de notable importancia en la actualidad el considerar la calidad en nuestros productos, bienes y servicios, sobre todo ahora que nos enfrentamos con un nuevo y más exigente mercado gracias al libre comercio; nuestros productos entrarán en competencia con los de otros países desarrollados siendo éste factor la clave del éxito.

La calidad de los servicios es un punto fuerte a desarrollar ya que en éste sector es en dónde existe un auge de nuestras organizaciones.

Notamos que no todos los que se dedican a vender sus servicios están consientes de la importancia que existe en ofrecerlos con calidad; puesto que es necesario considerar que no sólo creemos que influye en ella los recursos financieros, técnicos, sino lo más esencial que son los recursos humanos.

En nuestro trabajo buscamos dar respuesta a la incógnita de si hay o no influencia de un tipo de liderazgo, en especial para lograr la calidad, creemos que la institución financiera estudiada, a lo largo del trabajo, en los servicios que otorga de una calidad a nivel nacional, no sabemos que tanto implica un estilo especial de liderazgo o si es que el actual esté perjudicando el desarrollo en el aumento de sus servicios.

De ahí la importancia de realizar ésta investigación, con la finalidad de orientar en todo lo posible y en todos los aspectos a los líderes de las organizaciones de servicios, mayormente, a los que busque este tipo de información.

Las razones que nos llevaron a realizar nuestro trabajo son todos aquellos conocimientos teóricos y prácticos a los que nos hemos enfrentado durante nuestra preparación universitaria. La mayoría de éstos careciendo de datos actualizados y en algunos casos con información insuficiente en relación a éste tema que es de gran relevancia conocer, ya que así nosotros los futuros líderes y más aún ya los actuales, orientaremos primeramente las acciones o actividades necesarias para lograr la calidad de nuestros servicios y posteriormente con ellos empezar a fomentar una cultura de calidad

total, como en otros países se ha manejado y con los mejores resultados, viendo los beneficios al ser buenos competidores mundialmente.

## **5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es de la inquietud de nuestro equipo de investigación, el conocer si es que en una institución de servicios la calidad que es ofrecida en ésta se ve influenciada por el tipo o estilo de liderazgo que presentan.

Así el planteamiento del problema, para nuestra investigación, que da definido en forma interrogativa como sigue:

**¿ CUAL SERÁ LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE PRESTA UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN BASE A SU TIPO DE LIDERAZGO ?**

### **5.3 OBJETIVOS**

En forma general, determinar si es que el estilo de liderazgo influye o no en la calidad del servicio de una institución financiera.

En forma particular:

- \* Ver que tanto están ligadas las variables en dos departamentos diferentes de la misma institución.
- \* Ver que tanto se puede reflejar del liderazgo en los empleados de cada departamento.
- \* Conocer que tanta calidad se da en el servicio de la institución.
- \* Saber si los líderes de la institución están dispuestos a cambiar en pro de la institución financiera para la cual trabajan.
- \* Saber si la institución está interesada por mejorar la calidad de sus servicios ante la nueva competencia.

#### **5.4 HIPÓTESIS**

Por el tipo de liderazgo que pueda existir en la institución financiera definiremos dos hipótesis que en nuestra investigación desarrollaremos, quedando de la siguiente forma:

**" SI EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA HAY UN LIDERAZGO AUTOCRÁTICA, ENTONCES TENDRÁ UN SERVICIO DE CALIDAD ".**

**" SI EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA HAY UN LIDERAZGO DEMOCRÁTICO, ENTONCES TENDRÁ UN SERVICIO DE CALIDAD ".**

En este caso no consideramos el estilo de liderazgo *laisse faire*, porque nos parece inusual en un alto grado en las empresas de nuestro país debido a la cultura que tenemos los mexicanos como se expuso en el capítulo II.

## **DEFINICIÓN DE VARIABLES**

En base al planteamiento de nuestro problema utilizaremos en nuestro trabajo de investigación las siguientes variables:

### **VARIABLES INDEPENDIENTES:**

Como variables independientes analizaremos dos de los estilos de liderazgo que pueden existir en dos de los departamentos de una institución financiera, basados en la atención prestada por los empleados a los gerentes de la misma.

Como variables de nuestra investigación utilizaremos dos tipos de liderazgo:

\* **LIDERAZGO AUTOCRÁTICO** (Dirección centrada en el gerente).

\* **LIDERAZGO DEMOCRÁTICO** (Dirección centrada en el grupo).

**VARIABLE DEPENDIENTE:**

La variable de dependiente que mediremos es la calidad en el servicio de una institución financiera.

**CALIDAD EN EL SERVICIO:** Mantenimiento y servicio de post-venta, así como la retroalimentación de información del cliente a la institución.

**5.5.1 ESCENARIO**

**DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

La institución sobre la cual realizamos nuestro trabajo de investigación es Nacional Financiera, S.A., que se orienta a avanzar en la transformación y modernización de la estructura industrial del país e integrar la industria y el comercio exterior, a través de esta vía la institución está en condiciones de

aportar un apoyo valioso a la decisión de alcanzar un desarrollo económico nacionalista, equitativo, estable y sostenido.

Nafin se clasifica dentro de la banca de desarrollo por otorgar créditos a proyectos de la micro, pequeña y mediana empresa del país.

Además de ser considerada como fuente externa para investigaciones de mercadeo, pues proporciona información del sector financiero referente al desarrollo, por ramos, del sector industrial: sobre ramos menos saturados y estudios en particular sobre productos minerales metálicos, industria siderúrgica, petroquímica, industria farmacéutica, papel y celulosa, industria alimentaria y cemento.

Las sucursales con que cuenta dicha institución son sur y centro; ubicadas en Insurgentes sur 1971, colonia Guadalupe Inn, c.p. 01020, México D.F. e Isabel la Católica No. 51, colonia centro, c.p. 06000, México D.F. respectivamente cada una de ellas.

El tema de nuestro trabajo está fijado el servicio al cliente, sobre los créditos otorgados a empresas pequeñas, medianas y micro del país, a través de sus departamentos encargados de realizar dichas actividades.

En cuanto a su sistema de servicio al cliente, para poder otorgar el crédito se realizan una serie de investigaciones en relación a las características de la empresa que lo solicita a través de

diversas instituciones financieras, como son: Banamex, Banco Mexicano, Grupo Bital, Banoro, Fondos y Uniones de Crédito, entre otros.

Actualmente Nafin no cuenta con competencia alguna a nivel nacional por ser la primera en otorgar crédito con sentido de actualidad y aún de participación a las necesidades y circunstancias, pues habrá que promover la transformación económica del país.

### **5.5.2 SUJETOS**

Por acuerdo del equipo de investigación decidimos que los sujetos fueran los empleados que tuvieran alguna relación con los clientes y con empleados de la institución pero de otro departamento, para comparar el tipo de liderazgo que existiera en cada uno.

Además para obtener la percepción de los empleados y su punto de vista diferentes, para así llegar a una conclusión más cercana a la realidad del estilo de liderazgo que exista en cada departamento de la misma, en relación a la calidad del servicio que ofrece la institución.

Las características que consideramos importantes para el trabajo se observan en el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICAS	DEPARTAMENTO A	DEPARTAMENTO B
SEXO *	20 MUJERES 10 HOMBRES	18 MUJERES 12 HOMBRES
EDAD *	DE 21 A 63 AÑOS	DE 21 A 39 AÑOS
ESCOLARIDAD	100% PROFESIONISTAS	100% PROFESIONISTAS
PUESTO *	11 EMP. BANCARIOS 7 AUX. FINANCIEROS 1 SUPERVISORES 1 SECRETARIA 1 ESPECIALISTA 1 ASESOR FINAN. 4 EJECTVO.DE CTA. 1 CONTADOR. 1 COORDINADOR. 1 COBRANZA. 1 ANALISTA	10 EMP. BANCARIOS 9 AUX. FINANCIEROS 2 ADMINISTRADOR 1 AUX. VENTAS 1 AUX. DE CRÉDITO 1 CONTROL VIATICOS 4 AUX. OPERATIVO 2 ESPECIALISTAS

\* Los datos se obtuvieron de nuestra investigacion

### **5.5.3 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA**

Una vez seleccionados los sujetos a investigar nos enfocamos a definir el tamaño de la muestra como sigue:

Se observó que se trataba de muestras grandes por lo que consideramos que para ser representativa bastaba con que abarcara treinta sujetos de cada departamento.

a) Para el departamento " A " el muestreo se realizó sobre treinta casos independientes, aleatorios y restringidos.

b) Para los empleados del departamento " B ", por tratarse de la misma institución, el mismo procedimiento de los anteriores con también treinta casos.

#### **SE INTEGRARON DOS GRUPOS:**

**GRUPO CONTROL:** Integrado por los empleados del departamento que tiene menos relación con los clientes de la institución financiera.

**GRUPO EXPERIMENTAL:** Integrado por empleados del departamento que tienen más relación con los clientes de la misma institución.

#### 5.5.4 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El instrumento que consideramos mas adecuado para nuestra evaluación fue el cuestionario. El contexto del cual obtuvimos la información se muestra en los primeros cuatro capitulos de esta tesina.

En cuanto al tipo de escala de valoración que utilizamos es la de LIKERT, la cual abarca una serie de declaraciones relacionadas con la actitud en cuestión. Al encuestado se le solicita indicar el grado de : TOTALMENTE DE ACUERDO, DE ACUERDO INDECISO, EN DESACUERDO, TOTALMENTE EN DESACUERDO, y se da a las respuestas un puntaje numérico que reflejará consistentemente la dirección de la actitud de los empleados de la institución financiera, hacia cada una de las declaraciones incluidas en el instrumento utilizado, quedando de la siguiente manera:

- TOTALMENTE DE ACUERDO VALOR DE 5
- DE ACUERDO VALOR DE 4
- INDECISO VALOR DE 3
- EN DESACUERDO VALOR DE 2
- TOTALMENTE EN DESACUERDO VALOR DE 1

El puntaje total del encuestado se obtiene sumando los puntajes de todas las declaraciones, antes mencionadas.

Lo que pretendemos analizar con el cuestionario es la relación que exista o no entre nuestras variables de liderazgo y calidad en el servicio.

Primeramente elaboramos un cuestionario con treinta preguntas pero estaban desequilibradas en cuanto a lo que se quería medir y al hacer la prueba de validez resultaron sólo cuatro preguntas significativas y el resto no calificó, por lo que cambiamos el cuestionario por uno nuevo con setenta preguntas (ver anexo B), y estaba dividido en tres secciones, una para el tipo de liderazgo autocrático, la otra para el democrático y una tercera de sólo 20 preguntas para la calidad en el servicio. (ver anexo B).

Posteriormente se eliminaron las preguntas no significativas y nos quedaron sólo sesenta y cinco en total. Las preguntas se encuentran divididas en tres partes, la primera es para definir si el tipo de liderazgo que existe en el departamento es el AUTOCRÁTICO (ver cuestionario preguntas de la 1 a la 23); en la segunda parte nos daremos cuenta de que el liderazgo que existe es el DEMOCRÁTICO o no (ver preguntas de la 24 a la 46); y por último queremos ver como consideran al servicio los empleados, con calidad o sin ésta, además de ver que tan buen servicio dicen ofrecer.

**5.5.4.1 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Cómo ya se mencionó anteriormente se había aplicado el instrumento inicial a empleados y clientes de una tienda comercial, pero debido a que el instrumento se rechazó; se elaboró uno nuevo y fue entonces cuando decidimos aplicarlo en una institución financiera de nuestro país, para comparar dos departamentos de la misma, en vez de aplicárselo a clientes únicamente enfocándonos a empleados, debido a la experiencia con la aplicación anterior, pues fue muy difícil ya que ellos no tenían tiempo, ni ganas de contestarnos el cuestionario, por no trabajar para la institución comercial para la que realizábamos la investigación, en tres de sus sucursales.

Después de haber pedido la autorización pertinente, la cual nos fue negada, tuvimos que valernos de otros medios para la aplicación del instrumento a los empleados a través de una empleada y de sus conocidos en cada sucursal, mientras que para los cliente tuvimos que esperarlos a la salida de las tiendas para darles los cuestionarios en el momento en que se retiraban y era difícil detenerlos y fue cuando los de seguridad nos impidieron continuar si no teníamos autorización de los gerentes, los cuales nunca vimos, pues no se nos permitió verlos. Ya con la institución financiera se pidió permiso a la gerencia de los departamentos para la aplicación de los cuestionarios a sus empleados, explicándoles el motivo y fin de nuestra investigación, el cual nos fue concedido cordialmente bajo promesa de proporcionarles una copia de nuestro trabajo final para el beneficio de la propia institución financiera.

Posteriormente una compañera de equipo se encargó de repartir los cuestionarios y hojas de respuestas a los empleados, pidiéndoles su colaboración para contestar los mismos y dándoles en agradecimiento un chocolate a cada uno.

A continuación se les dio un plazo de 3 días para que regresaran el cuestionario resuelto, pero sólo la tercera parte lo entregó a tiempo, pues el resto tardó cinco días más en entregarlos.

Algunas de las reacciones de los empleados ante nuestro instrumento fue de desconfianza, pues no querían algunos, que se supieran sus nombres, se les explicó que no se usarían en su contra y que eran anónimos y entonces aceptaron; otros tuvieron una cierta apatía para contestar el cuestionario y se tuvo que actuar con energía exigiéndoles ser responsables en la entrega de los mismos, finalmente todos entregaron sus respuestas y se pudo tabular la información para realizar nuestra evaluación.

Se utilizó el muestreo aleatorio y restringido y se eligió únicamente a empleados de dos departamentos de la institución, donde uno fuera el grupo control y el otro el experimental; y no incluimos a los clientes por la experiencia anterior y por que el tamaño y clase de sujetos nos resultaba inaccesible el aplicarles los cuestionarios a empresarios en tan poco tiempo, gracias a la pérdida de la experiencia anterior, las preguntas se enfocaron a los puntos de vista de los empleados en relación al servicio que prestan y al tipo de liderazgo que ellos identifican, ya no se tuvo que cambiar la redacción para que todos entendieran, pues todos ellos manejan el mismo lenguaje, cosa que no pasaba con los clientes de las sucursales.

De tal manera, que los cuestionarios se aplicaron a un total de 60 empleados, la mitad de un departamento que de manera más directa tiene contacto con el servicio a los clientes ( A ), y la otra mitad a los empleados del otro departamento. pues tienen menos contacto con clientes ( B ), el tiempo de aplicación fue durante los primeros 15 días del mes de junio.

A continuación se capturaron los resultados obtenidos. (desde la primera aplicación la cuál resultó no valida), y fue a través del instrumento nuevo y que se realizó su prueba de validez auxiliándonos de la estadística y comparando el grupo alto (de mayor puntuación en base a la escala de valoración tipo Likert) contra el grupo bajo; se realizó el análisis de cada pregunta para ver si eran o no significativas igualmente auxiliándonos de la de estadística y comparando nuevamente los dos grupos (alto y bajo), a continuación se realizó la anulación de las preguntas no significativas que en este caso solo fueron cinco del total de setenta y quedándonos finalmente el cuestionario finalmente aprobado con sesenta y cinco preguntas ( ver anexo B ).

Después comparamos los dos grupos (control y experimental) a través de la prueba correlación producto-momento, para ver el margen de error de nuestros resultados obtenidos con una  $p = .05$  es decir. con un cinco por ciento de error o 95 % de exactitud.

Las fórmulas que utilizamos para dicha prueba son :

$$\text{PRUEBA CORRELACIÓN : } R = \frac{n \sum XY - (\sum x)(\sum y)}{\text{RAIZ}[(\sum x^2 - (\sum x)^2/n)[\sum y^2 - (\sum y)^2/n]}$$

- E = suma de ...
- X = Respuesta de un sujeto a un estímulo.
- Y = Total de respuestas de un sujeto al instrumento.
- RAÍZ = Raíz cuadrada de ...
- 2 = Cuadrado (potencia 2).
- n = Número de sujetos.

**VALOR TABULADO**

$$R_t = 1.96 / \text{RAÍZ DE } P + N$$

$$R_t = 0.346482$$

**VALOR CALCULADO**

$$R_c = \{(P - N) / (P + N)\}$$

$$R_c = 0.72386$$

Para ver si existe o no relación entre nuestras variables ( independientes y dependiente ), utilizamos la regresión lineal y así comparamos los dos valores obtenidos ( tabulado y calculado ):

**CORRELACIÓN DE LOS DOS GRUPOS "A" Y "B":**

$$R_c = 0.72386$$

Por lo tanto **Rc > Rt** y significa que si existe relación entre nuestras variables.

## **5.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS Y SU INTERPRETACIÓN**

Esta sección la dedicamos al análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las fórmulas antes descritas, para una población de 3.000 sujetos y utilizando una muestra de 30 sujetos donde se aplicó la regresión lineal para sacar los resultados de los tipos de liderazgo en relación a la calidad de cada grupo, así únicamente analizamos las preguntas que nos arrojan datos importantes para nuestra investigación y los cuales representamos gráficamente, como sigue:

Los resultados arrojados de la investigación se muestran en las gráficas correspondientes ( ver anexo C ).

### **ANÁLISIS DE LIDERAZGO AUTOCRÁTICO**

#### **- Empleados del Grupo Experimental**

En base a los resultados obtenidos de la regresión lineal, la correlación calculada del liderazgo autocrático en relación a la calidad en el servicio, fue de 0.270255 (rc) y la correlación tabulada para

este caso es 0.357845 ( $r_t$ ). Por lo tanto, como  $r_c$  es menor que  $r_t$ , no existe relación entre el liderazgo autocrático y la calidad en el servicio de la institución financiera del grupo experimental (que sí tiene relación con los clientes).

- **Empleados del Grupo Control**

De los resultados de la regresión lineal, para el liderazgo autocrático en relación a la calidad, la  $r_c$  fue de 0.271961 y la  $r_t$  es de 0.357845; así pues tampoco se acepta que exista relación entre las dos variables antes mencionadas.

## **ANÁLISIS DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO**

- **Empleados del Grupo Experimental**

Los resultados arrojados para la regresión lineal de las variables liderazgo democrático y calidad en el servicio de la institución financiera estudiada, la  $r_c$  fue de 0.234211 y la  $r_t$  de 0.357845, en

este caso tampoco resulto aceptable para decir que exista relación de liderazgo democrático con la calidad del servicio que prestan los empleados con relación directa a los clientes.

### **Empleados del Grupo Control**

Para la regresión lineal del liderazgo democrático en relación a la calidad del servicio de los empleados sin relación directa con clientes, la correlación  $r$  fue de 0.560715 y la  $r^2$  es de 0.357845. en este único caso si se aprueba que el liderazgo democratico tenga relación con la calidad del servicio que se presta en la institución estudiada.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Mediante la aplicación del instrumento de evaluación a los empleados del grupo control nos dimos cuenta que independientemente del puesto, edad y sexo se cuenta con un relativo conocimiento general acerca del estilo de liderazgo que ejerce la gerencia de la institución financiera, así mismo en lo que se refiere al grupo experimental aunque tiene un porcentaje mayor a la indecisión.

Se ha considerado importante que las instituciones de servicios deben mantener un nivel de calidad hacia sus clientes, de la misma forma que los empleados que colaboran con la institución, faciliten su desarrollo y superación en el lugar que les corresponde laborar.

El análisis de las respuestas del cuestionario tenían el fin de arrojar información referente al estilo de liderazgo ejercido por la institución en cada departamento estudiado y el nivel de calidad en el servicio que reconocen los empleados, para saber si dependiendo de su estilo de liderazgo es que se tiene la correspondiente calidad, lo anterior nos guió a lo siguiente:

- Comparando los resultados de la aplicación del cuestionario el estilo de liderazgo que se presenta es el democrático, esto a raíz de que la mayoría de los empleados en ambos grupos estuvieron en desacuerdo con el estilo autocrático y que también la mayoría de todos los sujetos dijo estar de acuerdo en que el liderazgo democrático era el que se practica por la gerencia, en base a las características de dicho estilo y expresadas en el instrumento en sus primeras dos secciones.
- Se consideró que el porcentaje de indecisión para los resultados destinados al liderazgo, fueron inferiores en todos los casos aún por debajo de los datos que corresponden a los sujetos que contestaron estar en de acuerdo; con lo anterior se fundamentó para nosotros que en su mayoría los empleados están consientes del liderazgo y como son influidos para realizar sus labores, estando de acuerdo con el estilo que llevan hasta la fecha en su mayoría.

- En lo que se refiere a la calidad en el servicio se encontró que el grupo control estaba más informado en este punto, y el grupo experimental tuvo mayor indecisión al respecto.

- Una institución de servicios que tenga calidad en los mismos, debe entre otros aspectos, considerar en primer lugar cubrir los deseos y necesidades de los clientes de su mercado, que exista variedad y se cumpla con lo que se ofrece; para que exista atracción hacia la institución, los servicios deben garantizar sus beneficios que se mejoren continuamente, al igual que los sistemas tecnológicos para cubrir la demanda que se les presenta (aunque en éste caso menos del 50% de los empleados que dan servicio al cliente estuvieron de acuerdo en que ocurre en la institución), capacitando al personal para el uso adecuado de los mismos y desarrollar el concepto de calidad en el servicio; el tener un sistema de quejas pues en éste caso no todos están de acuerdo en que se hacen bien las cosas desde la primera vez, ni que el servicio se considera con cero defectos, y finalmente porque siendo preciso evitar la rotación del personal ésta suceda en la institución.

- De lo anteriormente mencionado se obtienen puntos para comprobar la segunda hipótesis, para el caso de empleados sin relación directa con los clientes de la institución:

**" Si en la institución financiera hay un liderazgo democrático, entonces tendrá un servicio de calidad ".**

Aunque la muestra seleccionada para éste trabajo de investigación no se pueda considerar suficiente para generalizar, se ha demostrado que la información coleccionada en este caso refleja que al ejercer la gerencia un liderazgo democrático a sus colaboradores les resulta aceptable el mismo y por ende es posible el que brinden un servicio con calidad a los clientes de la institución estudiada, repercutiendo lo anterior positivamente en la necesidad que sufre el país de competitividad, y remarcando la importancia que tiene el liderazgo, la dirección y la gente, en su preparación y desarrollo para el cambio.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

La calidad, en el servicio no es sólo un concepto sino también una forma de pensar, es decir, una ideología; en la que el cliente es lo principal manteniendo un servicio de post-ventas, dando un servicio de garantía y resurtido, y de permanecer cerca del cliente.

- La calidad en el servicio es ajustarse a las expectativas o deseos del cliente.
- La calidad del servicio será designada por los clientes que satisfagan sus necesidades o acceda a sus gustos y preferencias.
- La calidad del servicio es ser excelente, en las cosas tangibles, fiables, responsables y empáticas.
- Las características de una Institución de Servicios de alta calidad, básicamente se centran en mejorar los sistemas, recursos humanos y técnicos, así como del servicio técnico en forma continua; desarrollar las habilidades de los colaboradores y satisfacer las demandas de los clientes.

- La falta de información sobre las expectativas del mercado para el cual están dirigidos los servicios provoca aun más, la deficiencia de la Institución o el retraso de la misma.
- El cambio de una institución de servicios a la calidad, trae consigo una gama de experiencias nuevas y diferentes, difíciles de comprender pero necesarias para afrontar la nueva competencia.
- Es de gran importancia el cambio de mentalidad y actitud, para lograr tener un servicio de calidad, lo más pronto posible, pues de lo contrario se está en peligro de perder, frente a las otras naciones, en vez de beneficiarse con la Apertura al Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá, además de Japón y América Latina.
- El liderazgo es el factor fundamental y la alternativa que tiene la institución de servicios para desarrollar el concepto y la aplicación de alta calidad en los empleados con los clientes, para satisfacer la demanda del mercado.
- Un liderazgo democrático permite que en conjunto, Institución y personal, logren los objetivos fijados para el mutuo beneficio; su líder se preocupa por el desarrollo de las utilidades y la capacidad de sus colaboradores para adquirir ventaja competitiva.
- En este caso se demostró que un liderazgo democrático influye al brindar un servicio con calidad, aunque sólo se observó en el grupo que no tiene relación directa con los clientes de la institución financiera, a cual le falta desarrollar este concepto. Durante nuestro estudio percibimos que

están conscientes de sus debilidades y que no hay resistencias al cambio, pues todos desean superarse y su cultura no es ya de tercer año de primaria sino de profesionistas en la mayoría de los casos.

- La labor de los empresarios es el desarrollar a su gente en alta calidad de sus servicios y así poder obtenerla y así buscar la calidad total y afrontar al mercado internacional.

- El personal y los clientes juegan un papel importante en todo esto, nuestra investigación demostró ciertos grados de indecisión y lo asumimos principalmente a la falta de información del sistema que se lleva a cabo en la institución y de los resultados alcanzados; si fueran más directos en su relación con los clientes, consideramos que podían mejorar su trabajo, mediante la comunicación entre Institución y colaboradores, ya que es indispensable, para que se cubra mayor mercado.

- El servicio de la institución se califica con calidad pero no se califica de 100%, pues tienen deficiencias, como es el caso de la implantación y uso de innovaciones tecnológicas; así como de la existencia de una rotación del personal y de la necesidad de un sistema de quejas, pues el servicio tiene fallas que pueden evitarse, si son controlados por la gerencia, como son:

\* La educación, que es una herramienta para desarrollar al elemento humano y como apoyo para las Instituciones, juntas pueden lograr ser armas para afrontar al futuro con más fuerza y salir beneficiados mutuamente individuos e institución.

\* Un servicio de alta calidad es la clave del éxito para nuestra economía, sociedad y cultura organizacional. el cambio es ya un reto solo resta el cumplirlo inmediatamente, iniciando con las cabezas. los lideres; pues son ejemplo para la estructura y sus bases. es decir los empleados. quienes realizarán sus labores con excelencia en todo momento y seremos una nueva nación, no en subdesarrollo sino un país que puede lograr su independencia real tanto económica, como política: en conclusión una nueva generación.

# **A N E X O S**

# **ANEXO A**

# CATORCE PUNTOS DE LA CALIDAD

Los catorce puntos de la calidad que desarrollo Deming son :

- 1.** Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado:
  - a) Innovar, colocar recursos para lograrlo.
  - b) Invertir recursos en investigación y educación.
  - c) Mejorar constantemente el diseño de los productos y servicios.
  - d) Programar recursos para el mantenimiento del equipo.
  
- 2.** Adoptar la nueva filosofía: estamos en una nueva era económica. Ya no podemos vivir con retrasos, errores, materiales defectuosos y personas poco idóneas para el puesto.
  
- 3.** Ya no depender de la inspección masiva. En su lugar se debe obtener evidencia estadística.
  
- 4.** Se debe minimizar el costo total, eliminando proveedores que no comprueben su calidad con evidencia estadística.

- 5.** Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo. Este es el trabajo que la Administración debe hacer continuamente.
- 6.** Implantar métodos modernos de capacitación para cada puesto.
- 7.** Generar métodos modernos de supervisión. Se deben eliminar las barreras que no permitan que el trabajador realice su trabajo con orgullo. El supervisor debe informar a la alta dirección de las condiciones correctivas necesarias.
- 8.** Erradicar el miedo para que cada quien pueda expresarse libremente acerca de lo que no está bien.
- 9.** Borrar las barreras entre los departamentos.
- 10.** Desterrar los “lemas” (slogans), metas numéricas y cartelones para los trabajadores cuando éstos no esten acompañados de indicaciones acerca de cómo hacer el trabajo. Tales exhortaciones sólo crean actitudes hostiles, puesto que la mayor parte de las causas de la baja calidad son parte del sistema y por lo tanto estan fuera del dominio del trabajador.

**11.** Eliminar estándares de trabajo de cuotas numéricas con respecto a la cantidad.

Esto debe remplazarse por una supervisión de ayuda y servicio y debe comunicar lo que la administración está haciendo a fin de mejorar los sistemas y métodos.

**12.** Quitar las barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo por el nuevo desempeño de su trabajo. Hay que decirle que es un trabajo bien hecho o mal hecho partiendo de una base de datos.

**13.** Implantar un programa agresivo de educación y capacitación.

**14.** Comprometer a todo el personal de la empresa en la tarea de transformarla; y crear una estructura en alta dirección que impulse día a día los trece puntos anteriores.

## **ANEXO B**

# CUESTIONARIO UNO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

## CUESTIONARIO

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO LO PRESENTAMOS CON UNA SOLA LA FINALIDAD Y UN SOLO OBJETIVO. RECABAR INFORMACION PARA REALIZAR NUESTRA TESIS.

AGRADECIENDO DE ANTEMANO LA ATENCION QUE NOS BRINDA EL PARTICIPAR EN LA SOLUCION DEL MISMO.

ATENTAMENTE ALUMNOS DE LA U.A.M.

INSTRUCCIONES: LEA LAS PREGUNTAS Y CONTESTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS.

1. LA EMPRESA TIENE UNA VISION A LARGO PLAZO, TOMANDO EN CUENTA SUS RETOS Y METAS POR ALCANZAR EN EL CORTO PLAZO.
2. LA EMPRESA CUENTA CON UN BUEN NIVEL DE COMUNICACION ENTRE SUS EMPLEADOS.
3. LA EMPRESA GUIA, DIRIGE Y ORIENTA SUS LABORES PARA LOGRAR SERVIR AL CLIENTE.
4. LA EMPRESA INFLUYE EN LA CONDUCTA DE SUS EMPLEADOS.
5. LA EMPRESA ATIENDE DE MANERA INMEDIATA LO QUE LE ES SOLICITADO POR LOS CLIENTES.
6. CONOZCO COMPLETAMENTE LOS PASOS QUE SE LLEVAN A CABO PARA RECIBIR EL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA.
7. LA EMPRESA ANIMA A PARTICIPAR CON INICIATIVA A SU PERSONAL.
8. LA EMPRESA ANIMA A PARTICIPAR CON CREATIVIDAD A SUS EMPLEADOS.
9. CONSIDERO QUE FUNCIONA EL DAR O NEGAR RECOMPENSAS O PREMIOS POR PARTE DE LA EMPRESA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.
10. LA EMPRESA BUSCA CULPABLES CUANDO ALGO SALE MAL.
11. CONSIDERO QUE LA EMPRESA CONCEDE UN ALTO GRADO DE INDEPENDENCIA EN LAS ACTIVIDADES PARA DAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE.
12. CONSIDERO QUE LA EMPRESA CONSULTA A LOS EMPLEADOS EN RELACION A DECISIONES O ACCIONES MOTIVANDOLOS A PARTICIPAR.
13. CONSIDERO QUE LA EMPRESA CAPACITA A LOS EMPLEADOS EN EL TRATO HUMANO.

14. LA EMPRESA BUSCA PERMANECER CERCA DE SUS CLIENTES.
15. EL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA LO CONSIDERA NECESARIO PARA MI SATISFACCION COMO CLIENTE.
16. CREO QUE EL NUMERO DE CLIENTES AUMENTARIA SI SE AUMENTA LA SATISFACCION DE LOS CLIENTE.
17. LA EMPRESA CUMPLE LO QUE OFRECE EN SU SERVICIO.
18. LA EMPRESA SE ESTA ESFORZANDO CONTINUAMENTE EN MEJORAR SUS SERVICIOS.
19. LA EMPRESA TIENE INNOVACIONES EN SUS SERVICIOS.
20. EL SERVICIO QUE PROPORCIONA LA EMPRESA SE CONSIDERA CON NINGUN DEFECTO.
21. LA EMPRESA SE ESFUERZA Y SE DEDICA A QUE TODO SALGA BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ.
22. CONSIDERO NECESARIO UN SISTEMA DE QUEJAS.
23. CONSIDERO QUE SE TOMAN EN CUENTA LAS QUEJAS PARA MEJORAR EL SERVICIO.
24. SE MEJORA EL SERVICIO MAS QUE EN LA COMPETENCIA.
25. EXISTE VARIEDAD EN LOS SERVICIOS QUE OTORGA LA EMPRESA.
26. CONSIDERO QUE SE PUEDEN OTORGAR OTROS SERVICIOS.
27. EL SERVICIO QUE SE DA ES MEJOR DE LO QUE ESPERA EL CLIENTE.
28. LA MANERA EN QUE SE DAN LOS SERVICIOS SE PERFECCIONA CONSTANTEMENTE.
29. EXISTE ALGO EN EL SERVICIO DE LA EMPRESA QUE MARQUE LA DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA.
30. CONSIDERO A LA EMPRESA NECESARIA PARA LA SATISFACCION DEL CLIENTE POR LOS SERVICIOS QUE OFRECEN

# CUESTIONARIO DOS

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA CUESTIONARIO

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE RECABAR INFORMACIÓN EN RELACIÓN A NUESTRO TEMA DE INVESTIGACIÓN PARA ELABORAR NUESTRA TESIS. AGRADECIENDO DE ANTEMANO SU VALIOSA COLABORACIÓN EN LA SOLUCIÓN DEL MISMO.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y según sea su criterio anote la respuesta en la hoja correspondiente.

|||||

1. ES POCO IMPORTANTE TENER AUTONOMÍA PARA REALIZAR MIS LABORES.
2. EL PRINCIPAL MOTIVO PARA TRABAJAR EL GANAR DINERO.
3. TENGO UN CIERTO TEMOR A PERDER EL EMPLEO.
4. ES NULA LA SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO QUE REALIZO.
5. LA GERENCIA ME INDICA CON EXACTITUD LO QUE DEBO HACER Y COMO DEBO HACERLO.
6. MI CONDUCTA ESTA ENCAUSADA POR LOS FINES PREDETERMINADOS POR LA GERENCIA.
7. LAS DECISIONES SON TOMADAS ÚNICAMENTE POR LA GERENCIA.
8. TENGO LEALTAD PARA CON LA GERENCIA.
9. LA GERENCIA TIENE PODER FÍSICO HACIA LOS SUBORDINADOS.
10. LA GERENCIA TIENE PODER ECONÓMICO HACIA LOS EMPLEADOS.
11. LA GERENCIA TIENE PODER SOCIAL HACIA EL PERSONAL.
12. LA GERENCIA NO ACEPTA SU GERENCIAS DE COMO HACER LAS COSAS.
13. LA GERENCIA NO ADMITE QUEJAS EN LA PRÁCTICA LABORAL.
14. DEBO TENER DISCIPLINA AL SEGUIR LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA GERENCIA.
15. TENGO REACCIONES NEGATIVAS CON LA GERENCIA.
16. EN PRESENCIA DEL SUPERIOR DEDICO MAS TIEMPO A MIS LABORES.
17. LA REALIZACIÓN DE MIS ACTIVIDADES DISMINUYE EN AUSENCIA DE MI SUPERIOR.
18. TENGO LA NECESIDAD DE QUE ALGÚN ME SUPERVISE CONTINUAMENTE EN MIS LABORES.
19. ESTOY BIEN INFORMADO SOBRE TODO LO RELACIONADO CON MI TRABAJO.
20. ESTOY COMPROMETIDO EN CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO POR LA GERENCIA.
21. LA SUPERVISIÓN QUE RECIBO SE DA EN FORMA DISCIPLINARIA.
22. EXISTE MUCHA INFLUENCIA DE LA GERENCIA EN LA REALIZACIÓN DE MIS LABORES.
23. LA GERENCIA ES INFLEXIBLE EN CUANTO A LA TOMA DE DECISIONES.
24. MIS FUNCIONES EN EL TRABAJO ABARCAN TAREAS CON CIERTO GRADO DE DIFICULTAD.
25. MIS FUNCIONES EN EL TRABAJO ABARCAN TAREAS DE MUCHA INTERFERENCIA CON EL DEMÁS PERSONAL.
26. MIS FUNCIONES EN EL TRABAJO ABARCAN TAREAS EN COORDINACIÓN CON LOS DEMÁS EMPLEADOS.
27. LA GERENCIA ME ANIMA A PARTICIPAR CON INICIATIVA EN LA REALIZACIÓN DE MIS LABORES.
28. ES NECESARIA UNA SUPERVISIÓN GENERAL PARA QUERER CUMPLIR CON MI TRABAJO.
29. LA GERENCIA BRINDA APOYO PARA EL CUMPLIMIENTO DE MIS ACTIVIDADES.
30. LA GERENCIA ME ANIMA A PARTICIPAR CON CREATIVIDAD EN LA ACTIVIDADES QUE REALIZO.
31. ME GUSTA ADQUIRIR RESPONSABILIDADES PARA EJERCER MI EFICACIA.

- 32 LA GERENCIA PRESENTA INTERÉS AL RECIBIR APORTACIONES DEL PERSONAL.
- 33 LA GERENCIA PRESENTA INTERÉS EN ACLARAR LAS APORTACIONES DEL PERSONAL.
- 34 LA GERENCIA COORDINA LAS CONTRIBUCIONES DEL PERSONAL.
- 35 LA GERENCIA CUENTA CON UN BUEN NIVEL DE COMUNICACIÓN CON SUS SUBORDINADOS.
- 36 LA GERENCIA OTORGA UNA IGUALDAD DE DERECHOS A LOS EMPLEADOS.
- 37 LA TOMA DE DECISIONES SE LLEVA A CAVO POR MEDIO DE VOTACIONES O DEBATES.
- 38 ESTOY APTO PARA TOMAR DECISIONES CON AYUDA DE LA GERENCIA.
- 39 LA GERENCIA ME PROPORCIONA TODOS LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR MIS LABORES.
- 40 TENGO CONFIANZA EN MI MISMO PARA NO DEJARME INFLUENCIAR.
- 41 TENGO LIBERTAD DE EXPRESAR MI DESCONTENTO ANTE ALGUNA DECISIÓN TOMADA EN EL GRUPO.
- 42 SON MÍNIMAS LAS CRÍTICAS Y CASTIGOS QUE LLEGUE A RECIBIR.
- 43 ESTOY SATISFECHO CON MI TRABAJO AL ACTUAR DE MANERA POSITIVA Y ORDENADA.
- 44 TENGO UNA GRAN NECESIDAD DE INDEPENDENCIA PARA REALIZAR MIS LABORES.
- 45 SE TOMAN EN CUENTA MIS OPINIONES PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON MI TRABAJO.
- 46 LA GERENCIA UTILIZA MIS IDEAS PARA EL BENEFICIO DE AMBOS.
- 47 EL SERVICIO QUE PRESTE LA INSTITUCIÓN ES NECESARIO PARA CUBRIR LAS ESPECIFICAS DEL CLIENTE.
- 48 LA INSTITUCIÓN CUMPLE CON TODO LO QUE OFRECE.
- 49 INSTITUCIÓN SE ESFUERZA CONTINUAMENTE POR MEJORAR EL SERVICIO.
- 50 DENTRO DE LA INSTITUCIÓN SE LLEVAN A CABO INNOVACIONES EN SUS SISTEMAS.
- 51 TIENE CERO DEFECTOS EL SERVICIO QUE PROPORCIONA LA INSTITUCIÓN.
- 52 LA INSTITUCIÓN SE ESFUERZA POR QUE TODO SALGA BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ.
- 53 LA GERENCIA DEBERÍA ESTABLECER UN SISTEMA DE QUEJAS PARA MEJORAR EL SERVICIO.
- 54 LA INSTITUCIÓN CUBRE EFICIENTEMENTE EL GRAN MERCADO QUE SE LE PRESENTA.
- 55 EXISTE VARIEDAD EN LOS SERVICIOS QUE OTORGA LA INSTITUCIÓN.
- 56 ES INDISPENSABLE EL SERVICIO QUE SE LE OTORGA A LOS CLIENTES.
- 57 LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN SON PERFECCIONADOS CONSTANTEMENTE.
- 58 EXISTE ALGO EN EL SERVICIO DE LA INSTITUCIÓN QUE ATRAE A LOS CLIENTES.
- 59 LA INSTITUCIÓN Y SUS SERVICIOS SON ADECUADOS PARA LOS CLIENTES.
- 60 LA INSTITUCIÓN GARANTIZA EL BENEFICIO POR SUS SERVICIOS.
- 61 SE DA CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LOS NUEVOS SISTEMAS IMPLANTADOS PARA ASÍ DAR UN MEJOR SERVICIO.
- 62 SIN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL LA INSTITUCIÓN OTORGARA UN BUEN SERVICIO.
- 63 LA INSTITUCIÓN DESARROLLA EN SU PERSONAL EL CONCEPTO DE DAR UN SERVICIO BUENO.
- 64 LOS RECURSOS TÉCNICOS RESPONDEN A LA DEMANDA EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES.
- 65 LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN ESTÁN ORIENTADOS HACIA LAS NECESIDADES DE SU MERCADO.

# HOJA DEL CUESTIONARIO UNO

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA  
HOJA DE RESPUESTAS

TIPO DE SUJETO: (1)EMPLEADO (2)CLIENTE SEXO: (M) (F)

EDAD \_\_\_\_\_ ZONA: ( )CENTRO ( )NORTE ( )SUR

OCUPACION \_\_\_\_\_

TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCION(EMPLEADO) \_\_\_\_\_

TIEMPO DE ASISTIR A LA INSTITUCION (CLIENTE) \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES:

MARQUE CON UNA CRUS EL INCISO QUE CONSIDERE CON LA RESPUESTA QUE MAS SE APEGUE A SU CRITERIO:

A (TOTALMENTE DE ACUERDO)

D (EN DESACUERDO)

B (DE ACUERDO)

E (TOTALMENTE EN DESACUERDO)

C (INDECISO)

- |      |     |     |     |     |     |      |     |     |     |     |     |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 16.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 2.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 17.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 3.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 18.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 4.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 19.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 5.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 20.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 6.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 21.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 7.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 22.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 8.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 23.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 9.-  | A() | B() | C() | D() | E() | 24.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 10.- | A() | B() | C() | D() | E() | 25.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 11.- | A() | B() | C() | D() | E() | 26.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 12.- | A() | B() | C() | D() | E() | 27.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 13.- | A() | B() | C() | D() | E() | 28.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 14.- | A() | B() | C() | D() | E() | 29.- | A() | B() | C() | D() | E() |
| 15.- | A() | B() | C() | D() | E() | 30.- | A() | B() | C() | D() | E() |

# HOJA DEL CUESTIONARIO DOS

## HOJA DE RESPUESTAS

MARQUE CON UNA CRUZ EL INCISO QUE MEJOR SE ADECUA A SU CRITERIO EN BASE AL NUMERAO DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

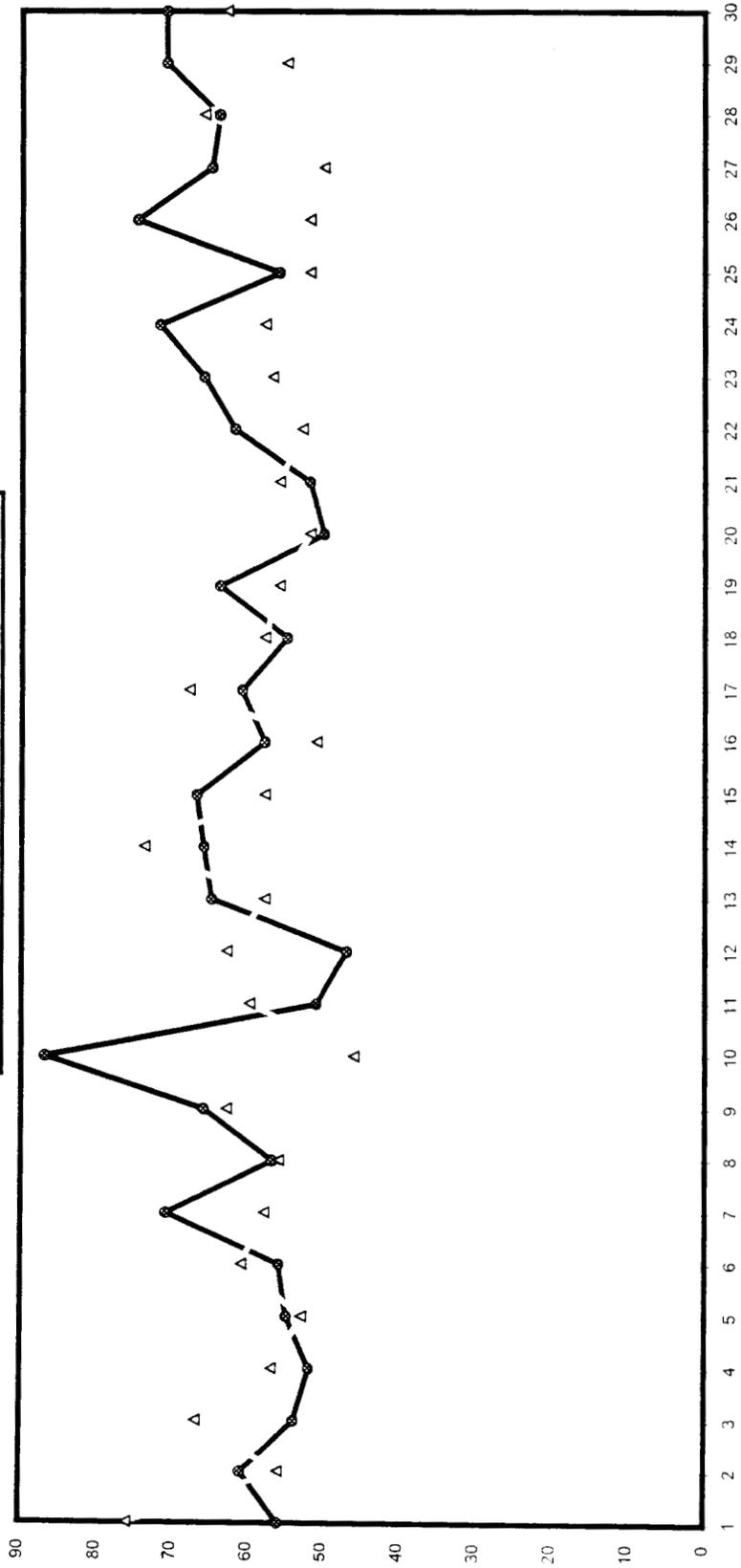
LOS CRITERIOS PARA CALIFICAR CADA RESPUESTA SON LOS SIGUIENTES:

- A (TOTALMENTE DE ACUERDO)      B (DE ACUERDO)  
C (INDECISO)      D (EN DESACUERDO)  
E (TOTALMENTE EN DESACUERDO)

- 
- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 1.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 34.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 2.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 35.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 3.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 36.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 4.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 37.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 5.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 38.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 6.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 39.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 7.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 40.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 8.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 41.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 9.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( )  | 42.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 10.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 43.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 11.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 44.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 12.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 45.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 13.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 46.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 14.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 47.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 15.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 48.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 16.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 49.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 17.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 50.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 18.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 51.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 19.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 52.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 20.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 53.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 21.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 54.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 22.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 55.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 23.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 56.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 24.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 57.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 25.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 58.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 26.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 59.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 27.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 60.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 28.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 61.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 30.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 62.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 31.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 63.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 32.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 64.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |
| 33.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) | 65.- A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E ( ) |

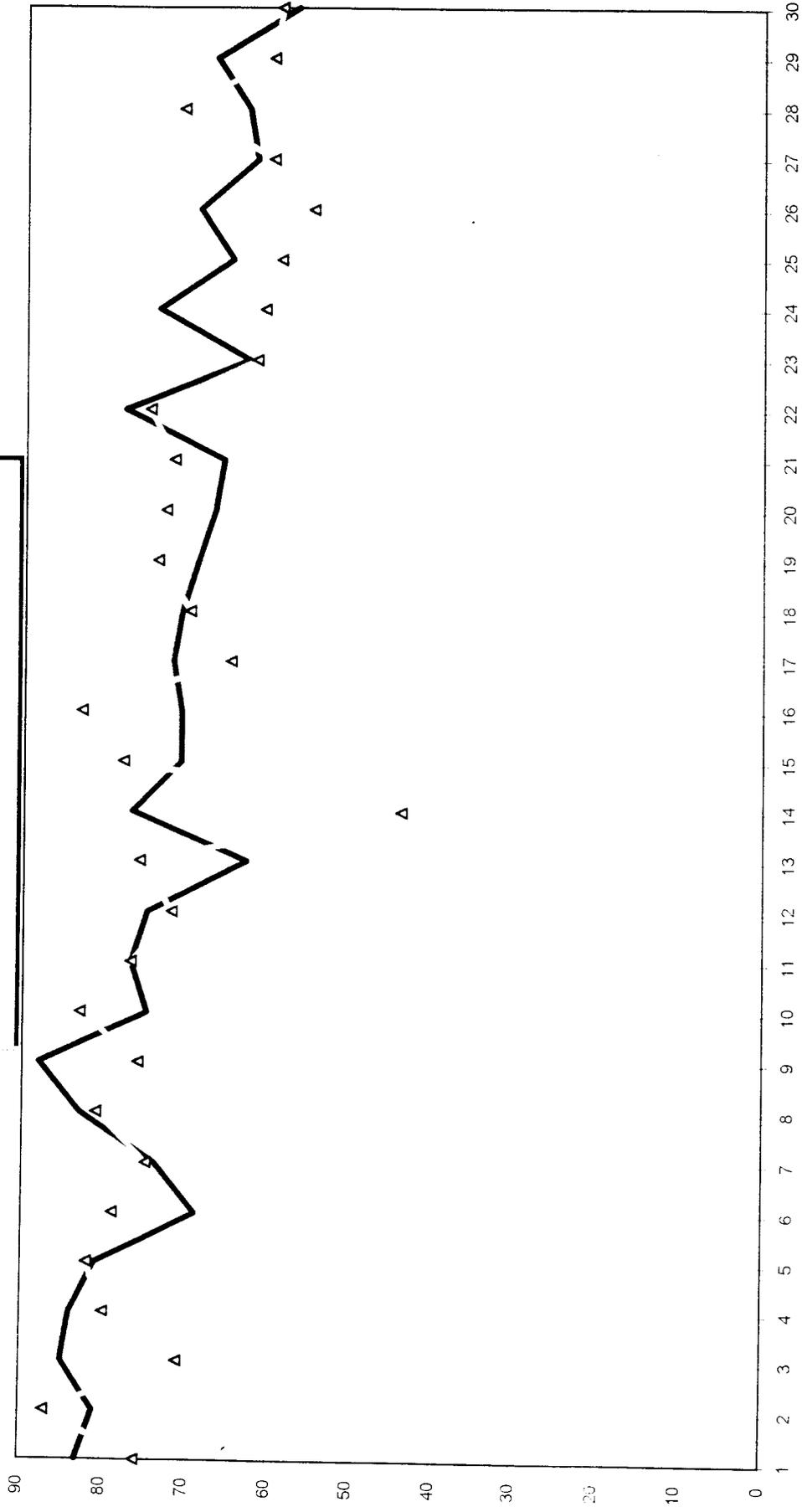
## **ANEXO C**

# LIDERAZGO AUTOCRATICO



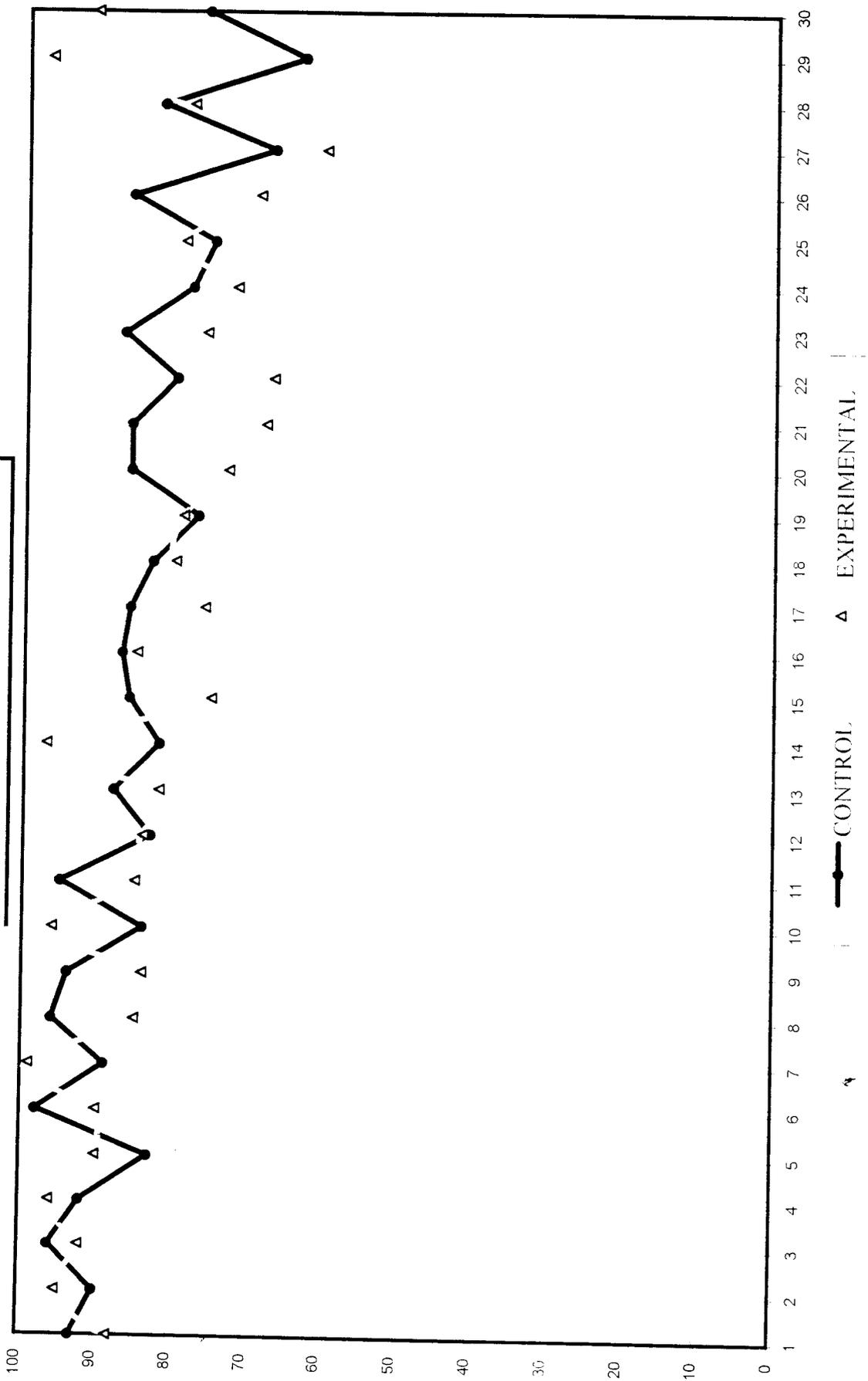
—●— CONTROL  
- - - Δ - - - EXPERIMENTAL

# LIDERAZGO DEMOCRATICO



— CONTROL      Δ EXPERIMENTAL

# CALIDAD DEL SERVICIO



# **BIBLIOGRAFIA**

# BIBLIOGRAFIA

- Aburto Jiménez, Manuel, Administración por Calidad. Ed. Trillas, México, 1992. Bertrand, L. Hasen, Control de Calidad. Teoría y Practica. 2a. Edición, Edit. Hispano Europeo, Barcelona España, 1994, p.382-386
- Berny, Leonard L. y autores. Calidad de Servicio. Una ventajaestrategicas para Instituciones Financieras, Ed. Díaz Santos, S.A., México, 1984, 204 pp.
- Carrillo Flores, Antonio y autores. Nacional Financiera. Medio siglo de Banca de Desarrollo. Testimonio de sus Directores Generales., Ed. NAFINSA, México, 1985, 311 pp.
- Cobra, Marcos, Marketing de Servicios Financieros, Edit. Mc Graw-Hill, Bogotá Colombia, 1990, 235 pp.
- Cornejo y Rosado, Miguel Angel, Excelencia. La Nueva Competencia. los retos de nuestro tiempo, Ed. Grad. S.A. de C.V., México, 1991, 189 pp.
- Donnelly, James H. Marketing de Servicios Financieros, tr. ASEL S.A., Edit. Díaz de Santos, Madrid, 1989, 456 pp.

EQUUS, Consultores S.A. de C.V. "Existen Seres Humanos con el Objetivo Permanente: La Calidad", Revista Foro, ( México: oct. 1993 ), No. 10, 48 pp.

Fiedler, Fred Eduardo. Liderazgo y Administración Efectiva. 2da. Edición, Editorial Trillas, México, 1989, 183 pp.

García Baule, Rubén Darío, El Liderazgo en las Organizaciones. Tesis, Colegio de Graduados de Alta Dirección. México, 1994, 186 pp.

Hirata O., Ricardo, "Introducción al Control de la Calidad". Revista Excelencia, ( México: 1993 ), No. 33, p. 5-9.

INCAFI. "Lecturas básicas para el curso de liderazgo y motivación", Ed. SHCP, (México: 1990), 60 pp.

Ishikawa, Kaoru, ¿ Qué es el Control Total de Calidad ? La Modalidad Japonesa. tr. al español Margarita Cardenas, Grupo editorial Norma. México, 1991, 212 pp.

Juran. J.M. Juran y la Planificación para la Calidad. tr. Jesús Nicolás Medina y Mercedes Gonzales Ballesteros, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid España, 1990, 489pp.

Kinnear, Thomas C. y James R. Taylor, Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1993, p.203.

Likert, Rensis, El Factor Humano en la Empresa: Subdirección y Valoración, tr. Agustín Gil Lasierra, Ediciones Dasto, Bilbao España. 1968. 308 pp.

Lock, Dennis y David J. Smith, Como Gerenciar la Calidad Total, Estrategias y Técnicas, tr. Jesús Villamiza Herrera, Serie Empresarial, Ed. Legis Fondo Editorial, Bogotá Colombia, 1990, p. 155- 203.

López Díaz, Gerardo, Programa Liderazgo en las Organizaciones, Tesis, UAG, Guadalajara, 1976. 157 pp.

Ruiz Rojas, Rubén, Estudio Breve de Estrategias Gerenciales en la Empresa, Tesis, UAG, Gto., 1984, 135 pp.

Sayles, Leonard R. Liderazgo: Estilos y Técnicas Cuáles son y Cómo Aplicarlas para Alcanzar el Exito, tr. Raúl Ortiz Martínez del Río y Victoria Varón Halaré, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1982, 257 pp.

# INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	I
CAPITULO I	
LA NUEVA COMPETENCIA	
1.1 La Nueva Competencia.....	2
1.2 Las Nuevas Armas.....	6
1.3 México ante la Nueva Competencia.....	8
1.4 Fórmula para Afrontar la Nueva Competencia.....	15
CAPITULO II	
CULTURA DE CALIDAD	
2.1 Cultura Organizacional.....	21
2.1.1 Cultura Organizacional en México.....	22
2.2 Filosofía Institucional.....	25
2.3 Definiciones de Calidad.....	30
2.4 Características de la Calidad.....	33
2.5 Elementos para Lograr la Calidad.....	33

**CAPITULO III**

**LIDERAZGO**

3.1 Conceptos de Liderazgo.....	37
3.2 Estilos de Liderazgo.....	39
3.3 Razones Principales que Justifican el Liderazgo.....	44
3.4 Atributos de un Líder.....	46
3.5 El Líder y su Relación Humana.....	51
3.6 El Líder ante la Crisis.....	52
3.7 El Líder ante el Cambio.....	53

**CAPITULO IV**

**SERVICIO DE ALTA CALIDAD**

4.1 ¿ Qué es el Servicio ?.....	60
4.1.1 ¿ Qué es Calidad de Servicio ?.....	62
4.2 Fuerza Ante la Apertura.....	66
4.3 Permanencia Cerca del Cliente.....	67
4.4 Servicio de Garantía.y de Resurtido.....	70
4.5 Liderazgo y Calidad en el Servicio.....	72

**CAPITULO V**

**ESTUDIO REALIZADO A UNA INSTITUCION FINANCIERA**

5.1 Justificación.....	80
5.2 Planteamiento del Problema.....	82
5.3 Objetivo.....	83
5.4 Hipótesis.....	84
5.5 Descripción del Escenario.....	86
5.5.1 Escenario.....	86
5.5.2 Sujetos.....	88
5.5.3 Definición de la Muestra.....	90
5.5.4 Instrumento de Evaluación.....	91
5.5.4.1 Procedimiento de Aplicación.....	93
5.6 Análisis de Resultados y su Interpretación.....	97
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO A. ....</b>	<b>110</b>

ANEO B ..... 114

ANEO C ..... 121

BIBLIOGRAFÍA..... 123