



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL TRATO AMIGABLE, LA DIFERENCIA BASICA ENTRE EMPRESAS DE SERVICIOS COMO: CINES, TRANSPORTE URBANO Y TRANSPORTE FORANEO

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: "LICENCIADO EN ADMINISTRACION"

PRESENTAN:  
AQUINO JARQUIN OFELIA  
OLVERA MA. SOCORRO

ASESOR: LIC. J. CARLOS VARELA COTA



MEXICO, D. F.

OCTUBRE DEL 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE.	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Objetivo General	3
1.3. Objetivos Particulares	3
1.4. Justificación del proyecto	4
1.5. Hipótesis	6
1.6. Métodos y técnicas de Investigación	7
CAPÍTULO 2. SECTOR SERVICIOS	8
2.1. Definiciones de servicio	8
2.2. Evolución del sector servicios	10
2.3. Importancia del sector servicios en México	10
2.4. Factores que contribuyen en el desarrollo del sector servicios	12
2.5. Clasificación de los servicios	15
2.6. Diferencias entre bienes y servicios	22
CAPÍTULO 3. ENFOQUES RELACIONADOS CON EL TRATO AMIGABLE.	25
3.1. Creatividad en el servicio <i>Mauricio Rodriguez Estrada</i>	25
3.2. Mercadotecnia uno por uno <i>Don Peppers</i>	26
3.3. Las 7 claves del éxito de Disney <i>Tom Connellan</i>	28
3.4. Momentos de la verdad <i>Jan Carlzon</i>	31
3.5. Kaisei, <i>Patricia Wellington</i>	34
CAPÍTULO 4. EL TRATO AMIGABLE EN LOS SERVICIOS	37
4.1. ¿Qué se entiende por Trato Amigable?	37
4.2. Elementos del Trato Amigable	40
4.3. Importancia del Trato Amigable	41
4.4. Empresas que están dando Trato Amigable en México	42
4.5. Beneficios del Trato Amigable	43
4.6. Casos de Trato Amigable	45
CAPÍTULO 5. CALIDAD EN EL SERVICIO	49
5.1. Conocer al Cliente	50
5.2. Determinar el servicio que se va a ofrecer	56
5.3. Asegurar las condiciones y los elementos necesarios para crear un servicio de calidad	57
5.4. Creación del servicio	62
5.5. Evaluación de la satisfacción del cliente	64

CAPÍTULO 6. CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL TRATO AMIGABLE	67
6.1. ¿Cómo implantar una cultura orientada al trato amigable?	68
6.2. Aceptar la necesidad y el compromiso del cambio cultural	68
6.3. Diagnóstico de la cultura organizacional	69
6.4. Plan Estratégico	73
6.5. Desarrollo Organizacional	80
6.6. Resistencia al Cambio	83
CAPÍTULO 7. EL PERSONAL COMO EL PRINCIPAL ELEMENTO PARA BRINDAR UN TRATO AMIGABLE	85
7.1. Importancia del personal para otorgar un servicio de calidad	85
7.2. Proceso de selección de personal	90
7.3. Capacitación	98
7.3.1. Proceso de Capacitación	100
7.3.2. Áreas de capacitación	101
7.4. Motivación, recompensas y reconocimientos	110
7.5. Evaluación del desempeño	112
7.5.1. Métodos de evaluación del desempeño	113
CAPÍTULO 8. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	126
8.1. Introducción a la investigación de campo	126
8.2. Cuestionarios	130
8.2.1. Primer cuestionario piloto	130
8.2.2. Segundo cuestionario piloto	132
8.2.3. Cuestionario definitivo	134
8.3. Tamaño de la muestra	139
8.4. Tabulación, y Análisis de la información	140
8.4.1. Cines (Cinemex, Cinemark, General Cinema)	140
8.4.2. Transporte Urbano (Microbuses y Metro)	172
8.4.3. Transporte Foráneo (ADO GL y UNO)	203
8.4.4. Interpretación General de los resultados	229
8.4.5. Criterios para la tabulación	240
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	242
CONCLUSIONES	244
RECOMENDACIONES	247
BIBLIOGRAFÍA	250

*AGRADECIMIENTOS*

*L.A. J. CARLOS VARELA COTA.*

*Gracias a usted hemos aprendido muchísimo durante la elaboración de este proyecto y descubrimos que somos lo suficientemente capaces de lograr todo aquello que nos proponemos con profesionalismo y dedicación.*

*Agradecemos infinitamente su atención, tiempo, esfuerzo, conocimientos y la enorme dedicación que aportó en este importante trabajo.*

*Esperamos se sienta orgulloso de lo que juntos hemos logrado.*

*Sin su participación no hubiera sido posible. Gracias.*

*Ofelia y Socorro.*

---

Agradezco a DIOS por darme la maravillosa oportunidad de vivir y tener el hermoso privilegio de concluir uno de mis más grandes sueños, la realización de este trabajo. Por ser mi fortaleza y mi guía en todo lo que emprendo. Y por tener a mi lado a mis seres más queridos, mi familia.

Agradezco a mi MADRE por ser una mujer extraordinaria quien me dio el mejor de los regalos "la vida". Gracias mamá por apoyarme siempre en los momentos más difíciles y por demostrarme que la voluntad, dedicación, perseverancia pero sobre todo el incansable deseo de superación son necesarios para alcanzar el éxito esperado. No encuentro palabras para describirte cuanto TE AMO por ser como eres.

Agradezco a mi PADRE por su infinito apoyo y comprensión que me han permitido llegar hasta donde estoy, por ser un gran padre dispuesto a hacer lo mejor para sus hijos, gracias papá porque me haz enseñado el valor que tiene la preparación, la responsabilidad, y el trabajo en la enorme tarea de la superación. No olvidare todo lo maravilloso que me haz dado.

Gracias queridos padres porque sin ustedes no sería lo que soy.

Agradezco a mis hermanos LUIS ALBERTO Y GUILLERMO a quienes quiero mucho y de los que me siento muy orgullosa deseando tengan mucho éxito en sus vidas.

Agradezco a mi querida UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO por ser mi casa madre de estudios que me dio la maravillosa oportunidad de una formación profesional. En donde he pasado gran parte de mi vida compartiendo momentos inolvidables con mis maestros, amigos y compañeros.

Agradezco a mis queridos MAESTROS quienes tuvieron el interés de impulsar a sus alumnos para que fueran cada vez mejores. Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias, por fomentar el profesionalismo, la disciplina, la entrega en el trabajo y el amor a la Universidad. Quiero decirles que sus enseñanzas como importantes contribuciones son lo mejor que un maestro puede dar a sus alumnos.

Agradezco a SOFÍA por su valiosa amistad a quien le admiro su fortaleza, su iniciativa y su interés en ser la mejor en todo lo que hace, y a quien estimo mucho.

Agradezco a SELENE por su gran ayuda y por demostrarme el significado que tiene la amistad con quien he compartido situaciones difíciles y quien siempre esta presente para apoyarme. De quien he aprendido que la vida es un reto constante en el que siempre hay que arriesgar y quien no está dispuesto a hacerlo nunca obtendrá nada.

Agradezco al Profesor GASPAR BURGOS que tuvo la enorme responsabilidad y la gran satisfacción de dejar en cada uno de sus alumnos lo mejor de su vida. Gracias por ser una buena persona que siempre me recuerda el valor que tiene Dios, las personas y las cosas y quien a pesar de todo disfruta de la vida teniendo presente que la se puede lograr mucho.

Agradezco **DIOS**: por darme la bendición más grande que es la **VIDA**, por estar siempre a mi lado llenándome de fe y confianza para alcanzar mis metas y sobre todo por permitirme contar con una familia maravillosa que siempre me acogió con amor.

Agradezco a mi **MADRE**: por su dedicación y empeño para salir adelante y porque siempre ha estado a mi lado en los momentos más difíciles. Se que no ha sido fácil mami pero quiero que sepas que admiro profundamente tu valentía y te agradezco infinitamente todo el amor y cuidados que siempre me haz dado. Te amo, eres lo mejor que tengo.

Agradezco a mis **ABUELITOS**: porque gracias a ellos he gozado del calor de una familia. A mi abuelito, gracias por todas sus enseñanzas. Eres el pilar de mi vida. A ambos les agradezco el haberse preocupado siempre por darme lo mejor, por sus sacrificios constantes, su amor y su apoyo. Simplemente les debo todo lo que soy y siempre los amare.

A mis **TÍOS** y **TÍAS**: por estar siempre pendientes de mi y por brindarme todo su apoyo y cariño; a Cecilia, Juana, Victoria y María. Las quiero mucho y les agradezco todo lo que me han dado.

A mis **PRIMOS**: porque han sido para mi los hermanos que no tuve, deseo que sepan que los quiero muchísimo a todos y que estoy segura de que si se lo proponen podrán alcanzar todas sus metas. A Roberto le agradezco todo el apoyo y cariño que siempre me ha dado, deseándole que aproveche las oportunidades que la vida le brinda.

A **JUAN CARLOS**: porque durante todo este tiempo ha sido parte fundamental de mi vida y he recibido su apoyo incondicional e innumerables muestras de amor. Te amo.

A la **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**, por brindarme la oportunidad de adquirir una formación integral que me ha permitido desarrollarme en el ámbito profesional y humano.

A la **FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN** y a mis **PROFESORES**, por haberme proporcionado los elementos necesarios para abrirme paso en el ámbito laboral y por enseñarme el valor de la perseverancia, dedicación y empeño que siempre son bien recompensados.

*AGRADECEMOS A:*

*ADO Y EMPRESAS COORDINADS, S.A. DE C.V.*  
*Coordinación Corporativa de comercialización.*

*En especial a las siguientes personas:*

*Lic. J. Carlos Varela Cota, por su gran apoyo desde el inicio de este trabajo.*  
*Lic. Victor Cortes Melo, Gerente Comercial*  
*Ing. Rubén Contreras Arias, Supervisor de Mercado*  
*Lic. Ivonne Grajeda.*

*Por brindarnos su ayuda en el levantamiento de encuestas y por permitirnos entrevistar a sus pasajeros y obtener información relevante que fundamenta nuestro proyecto.*

*Por la disposición y la amabilidad con que nos atendieron. Gracias.*

*Agradecemos a todos nuestros amigos que de alguna manera nos impulsaron para alcanzar esta meta: Profesora Ma. Estela Ramírez, Selene, Juan Carlos, y Daniel.*

*Ofelia y Socorro.*

---



---

## INTRODUCCIÓN

La economía de servicios ha adquirido rápidamente un importante crecimiento debido al surgimiento de nuevas empresas cuya finalidad es la creación de más y mejores servicios ofreciendo la diferenciación de los mismos para la completa satisfacción del cliente. Así también se debe a que el sector industrial se ha visto en la necesidad de adicionar servicios para lograr conservar al mayor número de cliente, por tanto para estas empresas el servicio se ha convertido en un valor agregado. De ahí la enorme gama de servicios disponibles por un gran número de organizaciones, al ser considerados en la actualidad como la principal fuente de ingresos.

En un ámbito tan competitivo en el que los enormes avances tecnológicos, la rapidez con la que se transmite la información y la presión de un mercado cada vez más exigente nos encontramos ante servicios más parecidos entre los competidores.

Por tanto en esta competencia de servicios se requiere dejar aun lado los enfoques tradicionales y tomar en cuenta conocimientos y estrategias que permitan crear la diferencia en los servicios, ya que no es suficiente con ofrecer una gran variedad al cliente. Hoy día es indispensable buscar la forma característica y significativa de hacer un servicio diferente para el usuario.

En un servicio en el que prevalece la eficiencia, la atención, la tecnología e infraestructura suficientes y una ambientación adecuada, podría decirse que se cuenta con lo necesario para satisfacer al cliente. Así también que este servicio puede ser imitado por la competencia sin problema alguno como sucede actualmente. Para que este servicio pase de ordinario a ser único y diferente se requiere brindar un trato único entre la empresa y el cliente, en el que se favorezca sus relaciones a largo plazo al superar las expectativas de éste último de una manera especial, es decir es necesario crear Trato Amigable en los servicios.

Si el prestador del servicio va más allá de la atención, de la cortesía y se esfuerza no para que paguen por el servicio sino para que disfruten de este y se lleven una gran impresión de la compañía, es cuando se le da un trato diferente y exclusivo. La reacción que provoca en él es lo que a la competencia le resulta difícil de imitar. Por tanto dicho trato es considerado como una ventaja competitiva para toda organización que decida adoptar dicho enfoque.

Tratar amigablemente al cliente no implica que a cada uno se le reciba de la misma forma, se le comente o pregunte exactamente lo mismo para obtener un servicio estandarizado, que es lo que ofrecen muchas empresas. El Trato Amigable implica relacionarse con las personas de manera sincera, sencilla, eficiente y sobre todo natural y espontánea. Con interés en el individuo no como una máquina o un número más de registro.

El Trato amigable en los servicios crea beneficios para todos en la organización y un ambiente de trabajo satisfactorio en el que se comparte la filosofía de hacer bien las cosas para el cliente manteniendo el entusiasmo y dedicación en el trabajo.

---

Es por ello que este trabajo de investigación presenta el Trato Amigable como el atributo que permite hacer un servicio más que excelente al superar las expectativas de los usuarios, esperando sea de gran utilidad para las empresas interesadas en crear un servicio diferente para conservar la lealtad de sus clientes.

Este proyecto se presenta en 8 capítulos:

En el primero mostramos la metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación.

El segundo capítulo es una semblanza de la evolución del sector servicios y los aspectos que han contribuido en su desarrollo. Además se habla de la importancia que en los últimos años ha adquirido dicho sector en nuestro país y de las características de los servicios en general.

Se presentan en el capítulo 3, citas textuales de diferentes autores relacionadas con el Trato Amigable en las que se expresa la forma tan particular de lograr la satisfacción del cliente

En el capítulo 4 presentamos los resultados de nuestra investigación de campo por cada uno de los sectores estudiados como son cine (Cinemark, Cinemex, General cinema), transporte urbano (Microbús y Metro), y transporte foráneo (ADO GL y UNO). Y la conclusión general de los resultados en la que se da a conocer que es Trato Amigable para los usuarios.

Presentamos en el capítulo 5, nuestro punto de vista acerca de lo que es el Trato Amigable, sus elementos y la importancia de su aplicación en las empresas de servicios, con base en la información de los capítulos anteriores.

En el capítulo 6 hacemos la descripción detallada para la creación de un servicio de calidad, el cual incluye los elementos tangibles e intangibles necesarios para la completa satisfacción del cliente.

Las principales alternativas para la efectiva implantación de una cultura organizacional basada en el Trato Amigable se establecen en el capítulo 7.

Por último se da a conocer la importancia del personal como un elemento clave en la creación de servicios con Trato Amigable en el capítulo 8, así como las técnicas de comunicación a considerar para mantener buenas relaciones que faciliten superar las expectativas de los clientes.

---

---

## CAPÍTULO 1

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*La ciencia es el conocimiento organizado.  
La evolución...es cambiar de una homogeneidad,  
incoherente e indefinida, a una heterogeneidad,  
coherente y definida. El progreso, por ende, no  
es un accidente, sino una necesidad...  
es una parte de la naturaleza.*

Herbert Spencer.

---

---

## CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la importancia que tiene el Trato Amigable en empresas de servicios como cines, transporte urbano (micro y metro) así como el transporte foráneo (ADO GL, UNO), para superar las expectativas del cliente y, lograr su lealtad permanente?

### 1.2. OBJETIVO GENERAL.

Fomentar la implantación de la cultura de Trato Amigable en la prestación de servicios, demostrando la importancia de esta variable como la principal ventaja competitiva que puede diferenciar un servicio de otro con las mismas características y calidad.

### 1.3. OBJETIVOS PARTICULARES.

1. Identificar qué se entiende por Trato Amigable en los cines, transporte urbano y transporte foráneo.
  2. Identificar los elementos que conforman el Trato Amigable en los cines, transporte urbano y transporte foráneo.
  3. Determinar las diferencias de este concepto entre cines, transporte urbano y transporte foráneo.
  4. Jerarquizar las diferentes variables del Trato Amigable de acuerdo a la importancia que cada uno tiene en los diferentes servicios: cines, transporte urbano y transporte foráneo.
  5. Lograr la comprobación de las hipótesis establecidas.
  6. Establecer un punto de referencia para posteriores estudios o investigaciones acerca del Trato Amigable en los servicios.
-

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

A medida que el sector servicios se desarrolla de manera importante, existe mayor competencia entre las empresas que lo conforman. Esto se debe a que cada vez más los prestadores de servicios con orientación hacia el cliente buscan brindar algo mejor para lograr la preferencia del mismo; lo que implica adoptar nuevas estrategias de servicios, sistemas de calidad, programas actualizados y personal más capacitado que permitan satisfacer mejor al mayor número de clientes. Sin embargo, esto no es suficiente para cubrir sus expectativas, ya que, conforme pasa el tiempo, éstos son más exigentes, conscientes de sus derechos como consumidores; por tanto, una ventaja competitiva para superar esta problemática, es importante diferenciar los servicios ofrecidos, es decir, buscar algún elemento que permita al cliente seleccionar un servicio entre otros, aun si éste es relativamente el mismo, (en cuanto a calidad, rapidez, instalaciones, ubicación, tecnología, imagen del personal etcétera.)

Es por ello que hoy se considera el TRATO como la variable que hace diferente un servicio, es decir, que aun cuando sea ofrecido en las mismas condiciones lo que verdaderamente lo hace distinto y único, es la forma de otorgarlo. Por ejemplo, cuando requerimos de los servicios de un banco, nos formamos en la fila para esperar nuestro turno y ser atendido. La manera en que se dirigen hacia nosotros, lo que nos dicen y cómo nos lo dicen, influye enormemente para que regresemos o no a ese banco y mejor aún, para solicitar que seamos atendidos por la misma persona que nos ofreció un TRATO AMIGABLE.

Lo que los clientes buscan es una atención DIFERENTE, CARACTERÍSTICA, que les permita sentirse satisfechos totalmente; no sólo con la parte técnica del servicio, sino con la parte emocional del mismo.

De ahí la gran importancia que tiene el TRATO AMIGABLE, porque esta variable es la que hace al servicio especial y diferente; es la que la distingue y la que hace que el cliente se sienta más que satisfecho, se sienta contento no sólo con el servicio que recibe, sino por el valor que le otorga la empresa al tratarlo en FORMA AMIGABLE.

Cuando estamos en un restaurante y la mesera tarda en traer la carta; o el menú que pedimos no está como lo solicitamos. Cuando en el cine hay enormes filas para comprar los boletos; cuando en un centro comercial no se respetan las condiciones bajo las cuales se realizó una compra. Si en un hospital hay enfermeras que no deberían estar en ese lugar, puesto que no tratan al paciente como persona sino como a un enfermo más, cuando en una tienda de abarrotes quien atiende es grosero y prepotente al dar el servicio, cuando todo esto pasa, la variable de TRATO AMIGABLE adquiere gran relevancia para mejorar el servicio de modo que el cliente se sienta más que satisfecho.

De ahí la trascendencia de este trabajo. El servicio no sólo es importante por el aspecto material que involucra sino por el aspecto humano que lo diferencia. EL TRATO AMIGABLE, como variable que hace exclusivo el servicio, es nuestro objeto de estudio. Actualmente no es suficiente un servicio de calidad únicamente, sino que es necesario ir más allá del servicio. Esto implica dar al cliente lo que quiere, en la forma que desea y en el momento oportuno, es decir, brindar un TRATO AMIGABLE para que el servicio pueda trascender, logrando con ello superar las expectativas del usuario.

Esto es lo que los clientes buscan en la actualidad, y es lo que permite que regresen una y otra vez al lugar que es capaz de brindar un servicio diferente. Aquellas empresas que lo entiendan serán las que verdaderamente retengan al cliente y por consiguiente las que obtendrán mejores ganancias.

Es muy importante demostrar la relevancia que tiene este proyecto, debido a los enormes beneficios que se pueden obtener al implementar el concepto de Trato Amigable en las empresas, sobre todo en las de servicios; hacia las que está especialmente dirigido este trabajo de investigación.

Lo que se pretende con el este trabajo, es plantear importantes alternativas en la prestación de servicios y fomentar el interés por desarrollar una cultura de Trato Amigable que les permita lograr a través de un servicio más que excelente, la lealtad del cliente.

El proyecto es una contribución para que tanto las empresas públicas como privadas cambien la visión acerca de cómo se puede prestar un servicio de forma más satisfactoria que trascienda hacia el cliente.

En la realización de este proyecto decidimos aplicar nuestra investigación en tres tipos de empresas del sector servicios, que son las siguientes:

> CINES

> TRANSPORTE URBANO

> TRANSPORTE FORÁNEO

## 1.5. HIPÓTESIS.

1. El Trato Amigable se percibe como el atributo que se encuentra relacionado principalmente con la parte humana del servicio sin considerar el aspecto técnico que involucra.
  2. El atributo Trato Amigable, es tan importante como el servicio básico buscado para lograr la satisfacción del cliente.
  3. El Trato Amigable en los servicios es el principal atributo que permite diferenciar un servicio de otro con características similares, es decir, misma tecnología, capacitación del personal, instalaciones y calidad.
  4. En empresas que aplican el atributo Trato Amigable, existe mayor lealtad del cliente que en aquellas que no manejan este atributo.
  5. Cuando existe monopolio en los servicios, el Trato Amigable no es considerado como atributo fundamental.
-

## 1.6. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para toda investigación es de vital importancia elegir correctamente los métodos y técnicas que permitan recopilar la información adecuada para comprobar las hipótesis así como facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados. Es necesario dar a conocer aquellas herramientas básicas que dan mayor autenticidad, seriedad y claridad a la realización de la investigación. Por tanto, manifestamos los métodos y técnicas que determinarán en gran medida la veracidad de los datos obtenidos:

TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS	RESULTADOS
<i>DOCUMENTAL</i>	◊ Fichas de trabajo bibliográficas	Proporcionarán los elementos básicos que conformarán nuestro marco teórico para dar validez a la investigación realizada.
	◊ Fichas de trabajo hemerográficas ◊ Información vía Internet ◊ Resumen de Conferencias	Mayor autenticidad de la investigación a través de información de aquellos casos prácticos en donde actualmente se aplican los elementos básicos.
	◊ Información de Organismos como: - Cámara Nacional de Cinematografía (CANACINE) - Secretaría de Transporte y Vialidad - Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)	Obtener validez estadística en los datos relevantes que constituyen la justificación de la investigación.
	◊ Cuestionarios estructurados	Identificar cómo se da actualmente el Trato Amigable, los elementos que lo integran y la percepción que tienen de este concepto los usuarios de cines, transporte urbano y foráneo, así como las principales empresas que manejan dicho enfoque.
<i>DE CAMPO</i>	◊ Observación directa	Percepción más directa de las interrelaciones personales que definen la forma en que se da el Trato Amigable.



---

## CAPÍTULO 2

# SECTOR SERVICIOS

*El servicio es el arte de comunicarse.*

Mauricio Rodríguez Estrada.

---

## CAPITULO 2 SECTOR SERVICIOS

### 2.1. DEFINICIONES DE SERVICIO

- ◇ “Aquello que brinda una satisfacción mediante un bien inmaterial, una ayuda concreta, una seguridad técnicas, un consejo, o necesidades ocasionadas por requerimientos o usos profesionales o sociales. Representa todo aquello que puede aportarse para facilitar la elección, la adquisición y el uso de los productos o bienes.”

Diccionario Metodológico  
Mercadotecnia, Guy Serraf.

- ◇ “Son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente.”

William J. Stanton.

- ◇ “Es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y recodificar.”
- ◇ “El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto, no tanto en el sentido afectivo sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente usuario.”
- ◇ “Servir en el sentido estricto, implica comunicarse en una relación interpersonal.”

Mauricio Rodríguez Estrada

- ◇ “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.”

La calidad del Servicio  
Jacques Horowitz.

- ◇ “Bienes que no se materializan en objetos tangibles. El servicio es la realización del trabajo de los hombres con el fin de satisfacer necesidades ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirectamente sin materializar los bienes.”

Diccionario de economía  
Zorrilla Arena. Santiago y José Silvestre Méndez

- ◇ “Acción y efecto de servir (desempeño de ciertas funciones o cumplir con unos deberes para con una persona o colectividad.) Manera de servir o atender. Utilidad que se saca de una cosa. Disposición.”

Diccionario Larousse.

Ahora bien, con base en las definiciones anteriores consideramos que el servicio es:

*El proceso conformado por acciones intangibles que generan valor, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades del cliente.*

“Servir en sentido estricto implica comunicarse en una relación interpersonal”

Así los aspectos que forman parte de este proceso de comunicación son:

- ◊ El lenguaje
- ◊ La sensopercepción
- ◊ Proyección Psicológica
- ◊ La retroalimentación
- ◊ La motivación
- ◊ Los canales de expresión
- ◊ La comprensión de las necesidades humanas
- ◊ La autoestima.

Por otro lado, “el servicio tiene varios enfoques, pero todos se resumen en algo muy sencillo: LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. Podríamos resumir que las dos dimensiones del servicio son: LA PERSONAL Y LA DE LOS PROCEDIMIENTOS. La primera tiene que ver con la *atención del cliente*; la segunda, con su *satisfacción*. DE NADA SIRVE CUMPLIR EN UNA SI SE FALLA EN LA OTRA. Sin embargo, el cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, paga por una solución y no por un trato amable.”

“Le hemos dado demasiada prioridad al trato personal y hemos olvidado el objetivo final. Sin que esto contradiga lo anterior también es de suma importancia destacar que, ante dos opciones con igual nivel de satisfacción para el cliente, éste siempre regresará al lugar donde encontró mejor trato”.<sup>2</sup>

1 Rodríguez Estrada Mauricio, *Creatividad en el servicio*, McGraw Hill, México 1996, p.10

2 *Ibid.*, p 9

## 2.2 EVOLUCION DEL SECTOR SERVICIOS.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, enormes cambios económicos, políticos y sociales transformaron las economías occidentales hasta convertirse básicamente en economías de servicios. "Durante los últimos 40 años el sector Servicios llegó a dominar nuestra economía. Esta tendencia fue tan determinante que se conoce como la Segunda Revolución Industrial."

Este constante crecimiento del sector servicios se ha visto aun más marcado en la última década, en la que se han cambiado incluso las formas tradicionales de hacer negocios. En los años 70 nos centramos en atender al cliente, en los años 80 en satisfacerlo y en los años 90 la meta fue superar sus expectativas. De un momento a otro, tal vez sin darnos cuenta, el cliente despertó y empezó a imponer condiciones. "Ahora es el cliente quien dice QUÉ QUIERE, CÓMO LO QUIERE, CUÁNDO LO QUIERE y aun, CUÁNDO LO PAGA. Se empezó a hablar de la empresa "orientada al cliente", del producto orientado al cliente y del vendedor orientado al cliente. Ya paso la época del producto en serie y empezó la época del producto "hecho a la medida". Terminó la era del vendedor presionador y empezó la época del vendedor asesor. En otras palabras, se DEMOCRATIZÓ LA VENTA."

Con todos estos cambios que originan una nueva forma de comercializar, los servicios han revolucionado para satisfacer al cliente, por tanto es necesario que los directivos busquen nuevas estrategias para ser mejores que la competencia en cuanto a calidad, precio y entrega; creando empresas más eficientes, flexibles y a su vez más competitivas para asumir riesgos y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado; proporcionando más y mejores servicios.

## 2.3. IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS EN MÉXICO.

A principios de los años 80, México se caracterizaba por mantener una economía cerrada y proteccionista, situación que impedía la competencia industrial, comercial y de servicios dentro o fuera del país, la principal consecuencia de esto se vio reflejada en la falta de motivación para que las organizaciones elevaran la calidad de los productos y servicios que ofrecían, los cuales estaban muy lejos de satisfacer las necesidades de los clientes.

Sin embargo, México no ha sido la excepción en esta tendencia mundial hacia los servicios, y se demuestra con los siguientes datos obtenidos en los resultados preliminares del censo económico de 1998, realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Actualmente en nuestro país operan más de un millón 242 mil unidades económicas que en comparación con las 927 mil 500 que se registraron en 1993, significan una incorporación quinquenal de 314, 896 establecimientos en el sector servicios, es decir, 33.9% de crecimiento y una tasa anual de 6.3%. Incluidos no sólo los dedicados a los servicios públicos y privados, sino además, los referentes a financieros, comunicaciones y transportes.

El personal ocupado en los servicios es de 8 millones 93, 538 que, comparado con el de 1993, registró una incorporación de más de 1,885,000. Porcentualmente el personal ocupado aumentó 29.7 % lo que se traduce en una tasa anual de 5.3 por ciento.

3. Lovclock, Christopher H., *Mercadotecnia de Servicios*, McGraw Hill, México 1997, p.23

4. Rodríguez Estrada Mauricio, op. c. t., p 2

Así, de 1993 a 1998 el sector que tuvo mayor crecimiento fue el de servicios con una tasa anual de 5.3 % en su personal ocupado. Le siguen las manufacturas con 5.2 por ciento.

Unidades Económicas y Personal Ocupado por Sector de Actividad

SECTOR	UNIDADES ECONÓMICAS				PERSONAL OCUPADO			
	1993		1998		1993		1998	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Nacional	2,512,631	100	3,130,714	100	13,057,490	100	16,858,503	100
Manufacturas	288,562	11.5	361,579	11.5	3,283,768	25	4,213,500	25.3
Comercio	1,280,922	51	1,497,53	47.9	3,217,741	24.6	3,790,674	22.8
Servicios	927,500	36.9	1,242,396	39.7	8,238,195	47.8	8,093,538	48.5
Privados no financieros	788,241	31.4	1,026,026	32.8	2,903,952	22.3	3,879,753	23.2
Públicos no financieros	105,513	4.2	134,046	4.3	2,807,740	21.5	3,459,081	20.8
Otros servicios <sup>1</sup>	33,746	1.3	82,325	2.6	526,503	4	754,704	4.5
Restos de sectores <sup>2</sup>	15,647	0.6	29,213	0.9	337,788	2.6	560,725	3.4

<sup>1</sup> Incluye servicios Financieros y los Transportes y Comunicaciones

<sup>2</sup> Comprende los sectores de Pesca, Electricidad, Minería y Construcción

Ahora bien "la economía de servicios no se opone a la economía industrial, sino que más bien representa una fase más avanzada de desarrollo en la historia de la economía.

Los servicios se han hecho tan importantes para todas las organizaciones (sea que se denominan empresas de servicios, fabricantes de bienes, organizaciones no lucrativas o instituciones del sector público) que todos se enfrentan al imperativo de los servicios"<sup>5</sup>

Así hoy, la tendencia es hacia los servicios. La causa principal son los atractivos rendimientos que producen al satisfacer las necesidades de los clientes; en cuanto a mejor calidad de vida, generación de empleo, oportunidades de inversión, etc. Los empresarios lo saben y por ello las empresas se dedican a ofrecer gran variedad de servicios (personales, financieros, de transporte, telecomunicaciones, educación entre otros), que impulsan el crecimiento de dicho sector, conforme aumenta la demanda de los clientes.

<sup>5</sup> Christian Gronroos, *Marketing y Gestión de servicios*, Díaz de Santos, México, 1992, p 357.

## 2.4. FACTORES QUE CONTRIBUYEN EN EL DESARROLLO DEL SECTOR SERVICIOS

El crecimiento de los servicios se debe al desarrollo económico y al mejoramiento del nivel de vida en la sociedad moderna. A continuación se mencionan los acontecimientos que influyen de manera directa para que dicho desarrollo se presente:

### a) Cambios en las regulaciones gubernamentales.

Tradicionalmente muchas industrias de servicios habían estado demasiado reguladas. Las agencias reguladoras imponían precios, restricciones geográficas para la distribución e incluso los atributos del producto.

Actualmente la tendencia ha sido la desregulación total o parcial, lo que no se ha considerado completamente positivo, ya que existen riesgos de que las empresas lleguen a ser demasiado grandes, lo que disminuiría su nivel de competencia. Sin embargo estos cambios en las regulaciones gubernamentales hasta ahora han permitido:

- Ingreso más fácil a mercados internacionales.
- Libertad para competir en precios.
- Eliminación de restricciones geográficas.

### b) Privatización.

La privatización entendida como el cambio de lo público a lo privado en la producción y comercialización de bienes y servicios, origina una distribución del bienestar enfocada a un determinado sector.

Así las organizaciones privadas que compiten en el mercado lo hacen con la finalidad de obtener ganancias, lo que impulsa a sus integrantes a ser más eficientes en el desarrollo de la enorme gama de servicios que las hace más atractivas para el cliente.

Ahora bien, las empresas privadas en donde prevalece el sentido de propiedad (lo que origina la adecuada distribución de los recursos), se han caracterizado por su enfoque hacia las necesidades de los clientes, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad con el propósito de ser verdaderamente competitivas.

La privatización se ha convertido en una práctica común favorecida por el actual modelo económico, lo que origina la diversidad de servicios adicionales.

### c) Computación e innovación tecnológica.

Con los avances tecnológicos se obtiene la reducción en los costos de producción, comunicaciones y transporte, así como bienes y servicios que facilitan las negociaciones en el ámbito internacional.

---

“Con una gran habilidad para transmitir información de manera casi ilimitada a muy bajo costo, hoy día las compañías pueden fácilmente diversificar geográficamente sus diversos procesos de producción sin perder el control gerencial en diferentes partes del mundo. La tecnología referida ha permitido a las empresas utilizar las economías a escala, combinando producciones de gran volumen con niveles específicos que requieren los mercados locales.”<sup>6</sup>

Estos avances han cambiado la forma en que las empresas de servicios hacen negocios con sus clientes, y además ofrecen las siguientes ventajas a las empresas de servicios:

- Creación de nuevos o mejorados servicios.
- Mayor participación de los clientes en operaciones de autoservicio (cajeros automáticos en los bancos, bombas de gasolina de autoservicio).
- Creación de bases de datos de fácil acceso, con el propósito de sugerir mejores formas de agrupar los diferentes segmentos de mercado, orientar mejor los esfuerzos de ventas y publicidad, determinar precios, etcétera.
- Creación de departamentos de servicio al cliente por medio de llamadas telefónicas sin cargo.
- Técnicas de evaluación (calificación) del servicio y de quejas y sugerencias del cliente.

#### d) Crecimiento de cadenas y redes de servicio.

Hoy en día los fabricantes que deseen vender artículos duraderos en mercados extranjeros deben desarrollar redes de servicio en esas ubicaciones, con el fin de respaldar sus productos. La apertura de economías antes cerradas, significa que las empresas de servicio ahora están en libertad de intentar una expansión en otros países, en donde sus conocimientos y su experiencia a menudo son muy necesarios. El mejor ejemplo de esto son las franquicias, que representan una forma de financiar la expansión de cadenas de servicios en múltiples ubicaciones, las cuales proporcionan un concepto de servicio uniforme. Entre los requerimientos para el éxito de las franquicias están:

- Características y precios estandarizados.
- Marcas registradas, símbolos y uniformes para asegurar reconocimiento y estandarización en todo el sistema.
- Utilización de publicidad en los medios masivos para crear conciencia y preferencia de la marca en toda el área geográfica del mercado en la que se da el servicio.
- Las economías de escala proporcionadas en cadena permiten la creación de una función centralizada de investigación de mercados para vigilar los resultados de operaciones existentes y algo todavía más significativa es la contribución a una planeación estratégica del mercado, incluyendo la información sobre el posicionamiento de la competencia, la identificación y evaluación de las oportunidades para nuevos productos y la evaluación de estrategias de distribución alternativas.

6. Leon Opahn Mielniska, Globalización y Cambio Estructural, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México 1999, p.224.

e) Los fabricantes como proveedores de servicios.

Muchas empresas de fabricación intentan que gran parte de su atractivo competitivo se base en los servicios relacionados que pueden ofrecer a sus clientes para ayudar a dar un empleo más efectivo a sus compras. Estos servicios no sólo ofrecen la posibilidad de un ingreso extra, sino que permiten a las empresas mantenerse cerca de sus clientes y crear relaciones a largo plazo basadas en una mejor comprensión de la utilización del producto.

Dependiendo de la naturaleza de los artículos las necesidades de servicio pueden incluir:

- Transporte y almacenamiento.
- Instalación.
- Reabastecimiento de combustible.
- Mantenimiento y limpieza.
- Eliminación o reciclado responsable en el aspecto ambiental.

f) Las organizaciones que no son de negocios adoptan estrategias enfocadas al mercado.

Debido a las presiones financieras, organizaciones públicas y no lucrativas se están viendo obligadas a reducir sus costos, desarrollar operaciones más eficientes y a prestar más atención a las necesidades del cliente. Es decir, a seguir estrategias de mercado como alternativas viables para satisfacer las demandas de capital causadas por la reducción del presupuesto gubernamental y los insuficientes donativos. Por lo que existen mayores oportunidades para la creación de servicios que benefician a la comunidad.

g) Globalización.

La globalización como un proceso de internacionalización caracterizado por la gran apertura comercial, permite modificar la forma de realizar las actividades económicas de los países involucrados en la distribución de los recursos disponibles. Así la liberalización de los mercados obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas. A raíz de esto, la diversidad de productos y más aún de servicios de calidad, invaden los mercados internacionales; por lo que las organizaciones adoptan nuevas estrategias de producción, ventas, promoción y distribución para enfrentar con éxito la fuerte competencia nacional e internacional.

La internacionalización de los negocios de servicios se está facilitando gracias a los convenios de libre comercio como los celebrados entre Canadá, México y Estados Unidos (TLCNA); entre los países sudamericanos incluidos el Mercosur y entre las 15 naciones miembros de la Unión Europea.

La globalización debe ser entendida y aceptada por las empresas no sólo como una alternativa para sobrevivir en el mercado sino como una opción de crecimiento; ya que éstos son los esquemas bajo los cuales la economía actualmente se desenvuelve.



### j) Impacto del movimiento de calidad en el servicio.

Con la creciente comprensión de que el mejoramiento de la calidad beneficia los negocios y es necesario para una competencia efectiva, tuvo lugar un cambio radical en la forma de pensar y de actuar empresarial. Las nociones tradicionales de calidad fueron remplazadas por la necesidad de permitir que la calidad estuviera impulsada por el cliente, lo que tuvo grandes implicaciones para la importancia de la mercadotecnia de servicios y para la investigación del cliente.

Numerosas organizaciones de servicios han invertido en investigaciones para determinar qué es lo que quieren sus clientes en todas las dimensiones del servicio, en programas de mejoramiento de calidad diseñados para entregar aquello que los clientes necesitan y en una medición continua sobre su satisfacción. Dichas actividades se han convertido en prioridades para todas las empresas enfocadas hacia el cliente.

## 2.5. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Es necesario conocer las características propias de los servicios ofrecidos para que el valor de sus beneficios aumente conforme se identifican sus dimensiones; así como el comportamiento y expectativas del cliente, para tener una visión más amplia y clara en el desarrollo de estrategias efectivas para la creación de servicios cada vez con mayor utilidad para un segmento de mercado específico.

Cabe mencionar que debido a la naturaleza de los servicios donde se presentan diferencias y similitudes; no podemos agruparlos en forma homogénea en una clasificación de aplicación general, ya que cada servicio es diferente por los atributos que lo caracterizan. Así por ejemplo en un servicio bancario y uno de transporte existen características propias y aun cuando ambos van dirigidos a personas (que podría ser una característica en común), en el servicio bancario puede no ser obligatoria la presencia física del cliente. Este puede solicitar el servicio vía telefónica, o accediendo a los sistemas de las sucursales etcétera. Sin embargo, en el servicio de transporte sí es necesario que el cliente personalmente reciba el servicio (lo cual consideramos como una diferencia entre estos servicios).

Es importante señalar que a medida en que los servicios se diversifican, podemos encontrar varias clasificaciones que tratan de dar a conocer de manera más acertada sus aspectos esenciales para lograr mayor satisfacción. Por tanto consideramos necesario presentar diferentes clasificaciones con el objeto de conocer más a fondo los servicios que podemos llegar a ofrecer, tomando en cuenta las principales características para hacer que un servicio sea el mejor.

Consideramos la siguiente clasificación una de las más completas, y aun cuando no la podemos generalizar sí es un punto de partida importante para llevar a cabo clasificaciones adicionales que también mencionamos y que complementan el enfoque de servicios.

Cada clasificación es diferente y se diseña de acuerdo con el análisis de los servicios es decir, con el estudio de cada una de sus posibles características, así como del proceso de servicios (desde que se genera el servicio hasta la evaluación que tiene el cliente de éste) para determinar cuáles son las variables que intervienen en la prestación adecuada de un servicio, y a fin de considerarlas para satisfacer al cliente. Por consiguiente, el uso de cada clasificación dependerá de la claridad y precisión con que se dé a conocer la naturaleza del servicio.

## 2.5.1. PRIMERA CLASIFICACIÓN.

*Enfoque general:*

Clasificación y Dimensiones		Matriz de Clasificación y Ejemplos	
Naturaleza del acto de servicio		Quien recibe el servicio	
		Personas	Cosas
NATURALEZA DEL SERVICIO	<i>Acciones Tangibles</i>	<i>Dirigidos a los cuerpos de las personas (1)</i>	<i>Dirigidos a las posesiones físicas (2)</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Salones de belleza</li> <li>◇ Restaurantes</li> <li>◇ Transportación de pasajeros</li> <li>◇ Cuidado de la salud</li> <li>◇ Alojamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Transportación de carga</li> <li>◇ Reparación y mantenimiento</li> <li>◇ Almacenamiento</li> <li>◇ Lavandería y tintorería</li> <li>◇ Jardinería</li> </ul>
	<i>Acciones Intangibles</i>	<i>Dirigidos a las mentes de las personas (3)</i>	<i>Dirigidos a activos intangibles (4)</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Educación</li> <li>◇ Servicios de información</li> <li>◇ Entretenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Bancos</li> <li>◇ Servicios Legales</li> <li>◇ Seguros</li> <li>◇ Investigación</li> <li>◇ Programación</li> <li>◇ Procesamiento de datos</li> </ul>

7) "Acciones tangibles para los cuerpos de las personas [...] (procesamiento de personas.) Los clientes necesitan estar físicamente presentes durante la entrega del servicio, con el fin de recibir los beneficios deseados de dicho servicio"<sup>7</sup>

Para quien presta el servicio es de gran relevancia tomar en cuenta aquellos aspectos que determinan la forma adecuada de otorgarlo así como la manera en como el cliente lo recibe, es decir, los elementos que intervienen cuando se proporcionan los beneficios esperados como son: "tiempo, esfuerzo mental y físico, incluso temor en el que incurren los clientes al obtener esos beneficios."<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Lovelock, Christopher H., Op. Cit., P. 28

<sup>8</sup> Ibid., p. 30

- 2) "Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas [...] (procesamiento de posesiones.) En estos casos, el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente esté presente."<sup>9</sup>

Incluye todas aquellas actividades para que las posesiones del cliente puedan permanecer en buen estado y prolongar su vida útil para cubrir las expectativas de su dueño. En estos servicios la participación del cliente no está obligada a darse, ya que únicamente puede solicitar el servicio (sin tener que ir al establecimiento donde lo brindan); indicar las características que necesita y liquidar la cuenta, sin estar presente durante todo el proceso del servicio. Esto llega a ser muy cómodo y en ocasiones el plus del servicio; puesto que el tiempo ahorrado en este proceso, podría destinarse a otras actividades, sobre todo en la actualidad en donde los clientes se caracterizan por ser personas muy ocupadas. De ahí la necesidad de ajustar los servicios a estas condiciones.

- 3) "Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas [...] (procesamiento del estímulo mental.) Los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar ya sea en una instalación de servicio específica o mantenerse a distancia en una ubicación remota."<sup>10</sup>

Básicamente se refiere a información de cualquier tipo (publicidad, noticias, documentales, conferencias, informes, ensayos, música etc.) que puede ser transmitida a distancia con tecnología especializada (canales de comunicación) o bien de manera personal para captar la atención del cliente manteniendo la relación con la información e influir en sus conductas creencias y opiniones.

Dicho servicio puede transformarse en un bien tangible como por ejemplo, las conferencias se reproducen en un video, la información en un reporte, las noticias en un periódico, la música en un disco compacto, etcétera.

- 4) "Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles (procesamiento de información.) La participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio."<sup>11</sup>

Actualmente la recopilación de información y su adecuado procesamiento adquiere gran importancia en los servicios profesionales, ya que permite la toma de decisiones acertada de las estrategias clave para la satisfacción del cliente, así mismo ayuda a reducir costos en cuanto a tiempo, recursos, y esfuerzos para estar más y mejor informados, evitando aquellos datos no relevantes; todo con la finalidad de llevar a cabo el trabajo de manera eficiente.

La tecnología es básica para que dicho procesamiento se realice de manera confiable, así las instalaciones y el equipo determinan el grado de efectividad en los resultados. Por ejemplo, sólo cuando contamos con una base de datos segura, con instalaciones adecuadas y con equipo de suficiente capacidad, podemos brindar un buen servicio al cliente.

En el procesamiento de datos el cliente puede o no intervenir directamente, ya que es suficiente que solicite el servicio que necesita sin tener contacto con el prestador del servicio. Sin embargo es necesario dialogar con el cliente y conocer más acerca de su comportamiento y expectativas para lograr su satisfacción total.

<sup>9</sup> Lo c. p. 28  
<sup>10</sup> ibid., p. 29  
<sup>11</sup> ibid.

Por tanto consideramos que la técnica de procesamiento de información es y será indispensable para cualquier negocio que desee estar orientado al cliente. Además es de donde proviene gran parte de los servicios que satisfacen a un importante segmento de mercado.

### 2.5.2. SEGUNDA CLASIFICACIÓN.

Clasificación y Dimensiones		Matriz de Clasificación y Ejemplo	
Relación con el cliente		TIPO DE RELACIÓN	
		<i>Relación de Membresía (1)</i>	<i>de Ninguna relación formal (2)</i>
NATURALEZA DE LA ENTREGA DEL SERVICIO	<i>Entrega continua del servicio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Seguros</li> <li>◇ Bancos</li> <li>◇ Suscripción de T.V. por cable</li> <li>◇ Inscripción en la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Estación de radio</li> <li>◇ Protección Policiaca</li> <li>◇ Carreteras Públicas</li> </ul>
	<i>Transacciones directas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Suscripción de Teatro</li> <li>◇ Llamadas de larga distancia</li> <li>◇ Tratamiento de salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Renta de Autobús</li> <li>◇ Servicio de Correos</li> <li>◇ Cine</li> <li>◇ Transporte público</li> <li>◇ Restaurante</li> </ul>

Uno de los principales beneficios para la empresa es mantener relaciones a largo plazo con los clientes, lo que implica conocerlos mejor, identificando quiénes son, dónde viven, su estilo de vida, sus intereses e inquietudes, necesidades, expectativas; es decir, todo aquello que nos defina cómo son y qué buscan en el servicio. Para esto podemos utilizar técnicas como el correo electrónico, ventas por teléfono, visitas, entrevistas, etc. y obtener veracidad en los datos.

(1) Mantener una relación de membresía permite la lealtad permanente del cliente; puesto que al conocer las características del servicio solicitado, éstas se traducen en sus principales satisfactores.

(2) Existen servicios en donde no se cuenta con una relación formal entre el cliente y el prestador del servicio. Esto sucede generalmente en los servicios públicos que se dan en forma continua y están a disposición de todas las personas que desean adquirirlos.

Como ejemplo podemos citar el Sistema Transporte Colectivo Metro. Este servicio se da en gran escala y lo importante para el cliente es que lo trasladen a su destino en el menor tiempo posible. En cambio los prestadores del servicio se interesan únicamente en la venta de boletos, sin preocuparse por mantener una relación más directa con el usuario, probablemente porque tienen garantizada su preferencia al no existir competencia alguna.

Por tanto en estos servicios no se considera necesario conocer al cliente, simplemente se le transporta y la prioridad es brindar el servicio al mayor número posible de personas, sin que les interese tener una relación formal con los usuarios.

### 2.5.3. TERCERA CLASIFICACIÓN.

Clasificación y Dimensiones		GRADO EN EL QUE SE AJUSTAN LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	
Personalización y criterio en la entrega de servicio		PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO	
		Alta (1)	Baja (2)
GRADO EN QUE EL PERSONAL EJERCE SU CRITERIO PARA SATISFACER AL CLIENTE	Alto (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Servicios Legales</li> <li>◇ Diseño arquitectónico</li> <li>◇ Educación Tutorial</li> <li>◇ Servicios de Taxis</li> <li>◇ Cosmetólogo</li> <li>◇ Plomero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Educación a gran escala</li> <li>◇ Programas de salud preventiva</li> </ul>
	Bajo (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Servicio de Hotel</li> <li>◇ Transacciones bancarias al detalle</li> <li>◇ Restaurantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Transporte público</li> <li>◇ Reparación de aparatos domésticos</li> <li>◇ Cines</li> <li>◇ Restaurantes de comida rápida</li> </ul>

(1) Cuando existe la relación de alto criterio con alta personalización en el servicio, significa que el personal de contacto tiene que ejercer su libertad y criterio para ajustar dicho servicio a las necesidades del cliente; el cuál espera un trato distinto.

(2) Sin embargo un escaso criterio, con un bajo nivel de personalización implica que la rapidez, estandarización y los precios bajos forman parte de la satisfacción del cliente, en donde el nivel de ajuste en el servicio no adquiere gran relevancia.

Ahora bien, la participación física del cliente en la entrega del servicio es de gran trascendencia para la evaluación de los resultados del servicio, ya que la interrelación entre el cliente y los factores que hacen posible su satisfacción, como el personal de contacto, sistemas procesos, técnicas, equipo, instalaciones etcétera, forman parte de la experiencia del servicio y a su vez permiten que el cliente pueda juzgar de manera más auténtica los beneficios obtenidos.

#### 2.5.4. CUARTA CLASIFICACIÓN.

Clasificación y Dimensiones		Matriz de Clasificación y Ejemplo	
Naturaleza de la oferta y la demanda de servicios		FLUCTUACIONES DE LA DEMANDA	
		<i>Amplia</i>	<i>Escasa</i>
DEMANDA PICO CON FRECUENCIA	<i>Cumplido sin Mayor retraso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Electricidad</li> <li>◇ Teléfono</li> <li>◇ Servicio de bomberos</li> <li>◇ Gas Natural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Seguros</li> <li>◇ Bancos</li> <li>◇ Servicios Legales</li> <li>◇ Lavandería y tintorería</li> </ul>
	<i>Con frecuencia Excede la Capacidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Hoteles y Moteles</li> <li>◇ Teatros</li> <li>◇ Transportación de pasajeros</li> <li>◇ Contabilidad y preparación de impuestos</li> <li>◇ Restaurante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Servicios listados arriba sin la capacidad suficiente para su nivel de negocios</li> </ul>

“El control exitoso de las fluctuaciones en la demanda, es la clave para obtener utilidades.” Y para que dicho control se obtenga es necesario conocer:

- ◊ “Si las fluctuaciones en la demanda son cíclicas, y de ser así conocer el periodo normal del ciclo, así como las causas fundamentales de estas fluctuaciones en la demanda.”
- ◊ “Si reflejan hábitos o preferencia de los clientes que los esfuerzos de mercadotecnia podrían cambiar, o si se derivan de decisiones de terceras partes, como empleados y escenarios de funcionamientos de escuelas y horarios de salón de clases.”
- ◊ “Si las variables en la demanda están causadas por acontecimientos fortuitos, como condiciones climatológicas y urgencias de salud.”<sup>12</sup>

Lo anterior con la finalidad de establecer estrategias administrativas que permitan que un producto o servicio llegue al cliente en la cantidad y en el tiempo solicitado, así como encausar las medidas que fortalezcan la capacidad operativa de la empresa.

#### 2.5.5. QUINTA CLASIFICACIÓN.

Clasificación y Dimensiones		Matriz de Clasificación y Ejemplo	
Método de entrega de servicio			
		DISPONIBILIDAD DE LAS INSTALACIONES	
		<i>Un solo lugar</i>	<i>Múltiples lugares</i>
	El cliente va a la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Teatro</li> <li>◊ Corte de Pelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Servicios de autobuses</li> <li>◊ Cadena de comida rápida</li> </ul>
INTERACCIÓN	La empresa va al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Jardinería</li> <li>◊ Taxi</li> <li>◊ Servicio de control de plagas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Servicio de correo</li> <li>◊ Reparaciones de emergencia</li> </ul>
	Ambos efectúan transacciones a distancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Tarjeta de crédito</li> <li>◊ Red difusora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Red de transmisión</li> <li>◊ Compañía telefónica</li> </ul>

Si bien es cierto que la rapidez con que se reciben los servicios es una de las ventajas competitivas más destacadas hoy en día, podemos afirmar que para que se pueda dar ésta, es necesario considerar una estrategia de ubicación que permita que el cliente obtenga el servicio en el menor tiempo posible, en horarios que más le convenga sin tener que trasladarse a grandes distancias para obtener lo que quiere. Por lo que se debe estar muy pendiente de aquellos aspectos como: ubicación adecuada, horarios accesibles, tiempo de espera cortos, etcétera, de tal forma que el cliente emplee el esfuerzo mínimo necesario para adquirir el servicio.

Como ejemplo de aplicación de una estrategia efectiva de ubicación, tenemos el caso del Banco Bital, que se caracteriza por la distribución de sucursales con una cobertura muy amplia en el país, que permite tener muy cerca los servicios bancarios y resolver problemas de disposición de efectivo en determinado momento, al contar con cajeros automáticos prácticamente a distancias relativamente cortas para sus clientes

Otros ejemplos son las empresas Fedex, DHL y Multipack, encargadas de la paquetería y mensajería a nivel nacional; que cuentan con una logística de distribución muy efectiva y hace posible que el servicio se pueda recibir en el preciso momento en que el cliente lo solicite.

## 2.6. DIFERENCIAS ENTRE BIENES Y SERVICIOS.

### 1. - Naturaleza del producto.

Existen diferencias básicas entre bienes y servicios, una de ellas radica en su descripción. De acuerdo con Berry un bien es descrito como "un objeto, un artefacto o una cosa", es decir; Los bienes están representados por artículos que podemos tocar, oler, ver, degustar, etc., como un libro, una , una lampara, un reloj, una computadora, un automóvil, entre otros, mientras que un servicio es descrito como "un hecho, un desempeño, o un esfuerzo" tales como: Una asesoría jurídica, asistencia médica, una película en el cine, un viaje en autobús, etc. Ahora bien, aunque en el desempeño de los servicios se requiere de elementos tangibles, el servicio es en sí mismo un intangible que se encuentra limitado por el tiempo, ya que se produce y consume simultáneamente.

### 2. - Participación del cliente en el proceso de producción.

En muchos servicios el cliente influye enormemente y de manera directa en el desempeño de los mismos y se requiere de su participación y cooperación con el personal de contacto para que estos servicios sean posibles; tal es el caso del transporte público o del cine, en donde la presencia física del cliente es indispensable, ya sea para trasladarse de un lugar a otro o para entrar a una sala a disfrutar de una película. En un banco también es necesario que el cliente haga uso de alguno de sus servicios en la sucursal, por teléfono o vía Internet; en un restaurante el cliente debe consumir los alimentos que se ofrecen. En la mayoría de los casos es mínima la participación del cliente para llevar a cabo el desempeño y evaluación de dichos servicios.



### 3. - Las personas como parte del producto.

En muchas ocasiones los servicios requieren de un contacto entre el cliente y el personal de la empresa, ya sea una recepcionista, un botones, un médico, un vigilante, etc. así como se necesita la relación del cliente con sus similares probablemente para conocer lo que obtendrán con el servicio.

Es así como la interacción del cliente con diversas personas hace que las relaciones humanas cobren gran importancia en la calidad del servicio, al ser indispensables para la satisfacción del cliente. Estas constituyen un complemento del servicio, porque influyen en gran medida en el impacto positivo o negativo del mismo.

Por ejemplo, el éxito de una excursión depende de la relación amistosa entre los excursionistas y su guía. El eficiente rendimiento en un salón de clases dependerá de la relación que se establezca entre el profesor y los alumnos basada en el respeto, interés y entusiasmo que exista para que los estudiantes aprendan.

### 4. - Problemas con el control de calidad.

Existen varias dificultades para poder controlar la calidad de los servicios:

a) El servicio se conforma por muchas más características subjetivas que los productos; por ejemplo: el buen o mal humor del personal de contacto, la actitud de servicio, la cortesía, la amabilidad, etcétera.

b) El servicio incluye mayor número de contactos o transacciones directas con el cliente lo que origina mayor riesgo de error e insatisfacción del cliente; es más fácil controlar la calidad en una cafetería en la que sólo sirven café, pasteles y limonadas, que en un restaurante en el que además de desayunos, comidas y cenas se ofrecen bebidas y otros alimentos a la carta, aquí además de un mayor número de contactos con el cliente, tienen que ver el tiempo que transcurre en servirlo.

c) Los servicios presentan la particularidad de ser producidos y consumidos simultáneamente, lo que no permite su verificación en cuanto a estándares de calidad. Es difícil ocultar y remediar posibles errores y defectos. Ante esta situación lo importante es prevenirlos de acuerdo con las expectativas del cliente, puesto que la inspección y el control de calidad los hace directamente el consumidor.

d) En los servicios, a diferencia de los productos no puede haber desechos, ya que no se puede desaparecer un servicio cuando no satisfizo las necesidades de los clientes y será muy difícil borrar la impresión que un mal servicio puede producir, por ejemplo, cuando una empresa de mensajería entrega después del tiempo programado o cuando el mantenimiento que se presta a una computadora es incorrecto.

### 5. - Evaluar es muy difícil para los clientes.

En los productos el cliente tiene la posibilidad de elegir las características que mejor se adapten a sus necesidades particulares, antes de adquirir dicho producto. En cambio en los servicios no existe la posibilidad de probar el producto antes de adquirirlo y tampoco se puede saber si será satisfactorio para el cliente antes de utilizarlo.

El servicio incluye mayor número de características que hacen más difícil su evaluación, éstas incluyen: ubicación, rutas de fácil acceso, condiciones de las instalaciones, y la forma de trato que el cliente recibe: amabilidad atención, respeto, cortesía, etcétera.

Sin embargo existen algunas características determinantes para evaluar el servicio como satisfactorio. Así, para un hombre de negocios que utiliza aerolíneas, la puntualidad y comodidad son el punto de referencia clave para evaluar la calidad de éstas, la cual se define hasta que el cliente recibe dicho servicio.

#### 6. - No hay inventarios en los servicios.

Ya hemos mencionado que los servicios se producen y consumen de manera simultánea por lo cual es imposible mantenerlos en inventario, lo que se puede asegurar e inventariar son aquellos elementos tangibles utilizados para su desempeño. En el caso de un hotel, éstos serían las sábanas y toallas limpias, accesorios de baño, mantenimiento de las instalaciones, personal de servicio disponible etc. Es decir, se deben asegurar todos los elementos necesarios para dar al cliente un servicio de calidad en el momento en que lo solicite.

#### 7. - Importancia del factor tiempo.

Este punto se relaciona con el anterior. No debemos dejar al cliente en espera del servicio por la falta de algunos elementos para su correcto desempeño puesto que provocaría una mala impresión en su percepción del servicio.

Actualmente el factor tiempo es considerado como un gran valor para el cliente; lo que representa una oportunidad para obtener una ventaja competitiva importante para la empresa, de tal modo que el tiempo se convierte en un aspecto que no se debe descuidar.

Por otro lado, es necesario considerar que cuanto más larga es la duración del contacto con el cliente, existen también más posibilidades de errores e insatisfacción. Es necesario cuidar todos los elementos, desde que el cliente entra en las instalaciones hasta que se despide y nos ponemos a sus órdenes.

#### 8- Diferentes canales de distribución.

Hoy en día gracias al desarrollo tecnológico se ha observado que las empresas aumentan su tendencia por utilizar canales electrónicos de distribución así como la combinación de éstos con sus instalaciones; tal es el caso de los bancos que ofrecen transacciones por medio de cajeros automáticos accesibles en casi todo el mundo las 24 horas del día, además ofrecen transacciones vía Internet en donde el único requisito es tener acceso a una computadora.

Esto da por resultado obtener canales de distribución mucho más amplios y sofisticados que los que existían anteriormente. Es indispensable tomar en cuenta que a medida que se diversifica la prestación del servicio, será necesario mantener los diferentes canales de distribución apropiados, que aseguren la calidad y control del mismo.

---

## CAPÍTULO 3

# ENFOQUES RELACIONADOS CON EL TRATO AMIGABLE

*Un escritor original no es quien trata de  
No imitar a nadie, sino aquel a quien  
Nadie puede imitar*

Francois Rene.

---

## CAPITULO 3. ENFOQUES RELACIONADOS CON EL TRATO AMIGABLE

### 3.1. La Calidad en el Servicio. *Mauricio Rodríguez Estrada*

"Ante dos opciones con igual nivel de satisfacción para el cliente, éste siempre regresará al lugar donde encontró mejor trato."

"El empleado de ventanilla no puede dar otra imagen de la empresa que la que él tiene, y no pueden dar mejor servicio que el respaldo que recibe de la empresa."

"El servicio debe ser, principalmente, flexible y creativo, enfocado a resolver las necesidades del cliente mediante el esfuerzo sincero y la adaptabilidad de las reglas a las situaciones."

"El cliente demanda algo NUEVO además de la calidad del producto. Si mi producto es muy similar al de mi competidor debo darle un valor agregado original que genere lealtad en el cliente, que haga que el cliente regrese."

"El cliente pide esencialmente la SOLUCIÓN A UN PROBLEMA, LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD. Sólo compra cuando encuentra algo valioso que merece desembolso de dinero."

"Normalmente, el cliente se resiste a tener que pagar todo extra y el día que encuentra un proveedor que LO RESPETA y no le cobra esos pequeños "extras", decide aplicar su poder de selección y cambia de restaurante, hotel o panadería."

"Después de comer y de tomar un aromático café, la mesera amablemente se ofreció a arreglarnos la mesa, y como es la costumbre, nos sirvió más café."

"Cliente es cualquier persona que entra en el negocio. Si le presto el teléfono a alguien que lo necesita lo convierto en cliente cautivo mientras está en la tienda, [...] además siempre agradece el detalle y la amabilidad."

"La clínica Santa Mónica situada en la bella colonia Polanco, en el Distrito Federal, entendió que la mujer que espera un bebé esta de fiesta y convirtió un centro de maternidad en un Hotel donde las enfermeras sin dejar de ser eficientes sonríen como recepcionistas del hotel de cinco estrellas."

"La clínica infantil de Colsubsidio en Bogotá, entendió que el niño, aunque enfermo, no deja de ser niño. Decidió pintar paredes con motivos alegres como de jardín de infantes. Los médicos no visten de blanco sino de colores llamativos y hay salones de recreación y biblioteca como en una escuela."

"ETN convirtió los viajes terrestres en autobús en un verdadero avión sin alas, con asientos reclinables, televisión y reservación de boletos por computadora, pago anticipado con tarjeta de crédito y, lo que es mejor a un costo relativamente bajo en comparación con la aventura de viajar en avión normal."

"La filosofía de Maeva es tratar al huésped como se trata a un amigo que llega a la casa; simplemente se ofrece lo mejor. En Maeva se habla de que "Sí se puede" de que "todo se vale" y de que "todo esta muy bien incluído" y el eslogan se lleva a la práctica."

Cabe señalar que el enfoque que maneja el autor se basa en casos prácticos de experiencias de la comunidad latina, por lo que dicha información es de gran relevancia para descubrir los parámetros bajo los cuáles las empresas mexicanas deberán crear sus servicios.

El autor hace énfasis no sólo en la obtención de resultados como parte del servicio, sino en el valor agregado que se debe dar al cliente para su completa satisfacción; ya que en la actualidad los productos y servicios son cada vez más parecidos, lo que obliga a las empresas a tener que diferenciarlos para garantizar la preferencia del cliente, a través de la perseverancia, creatividad y eficiencia que determinan dicho valor agregado en el servicio.

### 3.2. Mercadotecnia uno por uno. *Don Peppers*

"Una participación por el cliente significa asegurar que cada cliente que compra el producto, compre únicamente nuestra marca del producto, y esté satisfecho con la utilización de nuestro producto y no de otro como solución para su problema."

"El negocio del verdulero se basaba en la lealtad de los clientes, y en lo que sabía y recordaba de cada uno. Este recuerdo le permitía resolver los problemas individuales de los clientes, vender más productos a cada uno y reorganizar su propio servicio o su oferta de productos para satisfacer las necesidades siempre variables de cada cliente."

"Si uno se muestra atento, imaginativo y cuidadoso, puede vender una proporción mayor de su producto [...] de un modo cordial y orientado al servicio, que es casi una garantía de que se complacerá a los clientes."

"Hay que tratar individualmente con el cliente y colaborar con él en la selección o el diseño concretos de un producto o un servicio que satisfaga sus propias y personales especificaciones."

"Utilizar la información individual para configurar productos o servicios específicos y personalizados, consolidando las relaciones con determinados clientes, uno por vez."

"La diferencia fundamental entre líneas aéreas y las empresas de alquiler de automóviles era que aquellas estaban creando [...] mejores asientos, filas especiales para embarcarse, trato afectuoso y [...] reconocimiento del individuo."

"Un viajero frecuente puede tener la certeza absoluta de que su importancia para la línea aérea no será ignorada por los empleados que están en el mostrador o en la puerta."

"En una industria, como es el caso de la mayoría, en que cada uno de los principales competidores ya tiene un producto de calidad, el competidor que pueda crear las relaciones de más alta calidad con cada cliente propio conquistará la lealtad del mismo."

"Para contar con un cliente a largo plazo[...] necesita tener un producto de alta calidad, un servicio de alta calidad y la capacidad de satisfacer por completo al cliente."

"Para mejorar la calidad del servicio necesitaba mejorar la calidad de la relación [...] con cada cliente, de uno por vez, apelando a programas de seguimiento a personalizado."

"TOYOTA descubrió que el suministro de un servicio de más elevada calidad significaba necesariamente suministrar un servicio personal más *relevante desde el punto de vista del individuo*, un servicio que respetará la historia individual de cada cliente en relación con los contactos y las transacciones anteriores con la compañía".

"El alcance de la información acerca de ese cliente y la relación que mantiene con él, le aportará cierta ventaja en la defensa de su empresa."

"Con la condición de [...] un producto de calidad, un elevado nivel de satisfacción al cliente, y una relación permanente y prospera con cada uno [...] para Procter & Gamble será difícil entrar en el mercado que usted domina como lo sería para usted entrar en el que ellos tienen.

"Comprender el contexto de una discusión implica familiarizarse con el modo en que determinados individuos hablan e interactúan con uno, basándose en la experiencia con estos individuos y en la historia de la relación con ellos."

"American Express ya [adquiere] millones de cuentas promociones y otras comunicaciones enviadas directamente todos los meses a sus miembros [...] conoce los nombres, y las direcciones de los 37 millones de afiliados, [tiene] capacidad para seguir y analizar los datos de las transacciones individuales, a menudo usándolos para identificar a determinados clientes [...] que serían objetivos adecuados de una diversidad de ofertas."

"Dado el programa de marketing adecuado, puede concebirse que la computadora con la cual sus clientes interactúan recuerde la última vez que cada cliente interactuó con ella o con otra computadora, cualquiera conectada con un local cualquiera de la misma cadena [...] Kentucky Fried Chicken o Taco Bell o Burger King, y pida su plato "de costumbre".

"En el sector de carnes de Stew Leonard hay una máquina expendedora de recetas con una terminal de video, que se denomina pantalla de cocina. Mediante un sencillo control de cuatro teclas, el cliente [...] puede repasar una serie de recetas e imprimir la que le interesa más, sin cargo. Por supuesto. Es un mecanismo cómodo, porque el cliente inmediatamente puede comprar la carne y otros ingredientes que se necesitan para preparar la comida."

"Una tienda de ropas[...] incluye un video de alta definición, se utiliza el video para ayudar a visualizar el modo de buscar determinados trajes o vestidos. La tienda registra la cara y el cuerpo del cliente con la cámara y después reemplaza por vía digital sus ropas actuales por la que usted contempla adquirir, de acuerdo con sus proporciones e incorporando la coloración de su piel, la postura y la soltura del cuerpo. Uno puede probarse una docena de prendas en pocos minutos, y todo sin necesidad de que se le remueva un cabello."

"Los clientes desear que uno les ofrezca un buen precio, pero también adquirir y usar cómodamente el producto y quieren asegurarse de que el producto es importante para la necesidad que pretenden satisfacer."

"El año pasado un amigo de la Costa Este llamó a un florista local [...] y pidió que le enviase flores el día del cumpleaños de [su madre]. Este año, tres semanas antes del cumpleaños, recibí una tarjeta postal del mismo florista, para recordarle; (1) Que se aproximaba el cumpleaños de su madre, (2) que el año precedente le había enviado lirios y fresias, por cierto precio, (3) que un llamado telefónico al número que indicaba la tarjeta determinaría que este año, el día del aniversario, hubiese otro hermoso ramo a la puerta de la dama."

"La gente cesará de acudir a las tiendas [...] muchos consumidores no tendrán que salir de sus hogares siempre que deseen comprar un producto o comparar precios. Los consumidores pueden "salir de compras" cuando lo deseen, a veces después de media noche, o el domingo muy temprano por la mañana, sin maquillaje, en ropa interior y con la salida del baño. Es decir, lo máximo de comodidad para el consumidor."

"Los cajeros automáticos redujeron inmediatamente el nivel del tiempo invertido y la espera en la fila que los clientes del banco tenían que soportar. Además los cajeros automáticos trabajan las 24 horas del día. Algunos clientes del banco incluso comprobaron que tratar con una maquina era preferible a hacerlo con un cajero humano, que a veces estaba malhumorado."

"La ventanilla en muchos autocars, lugares de comidas rápidas que se sirven en el coche, es un intento de simplificar la interacción con el cliente, [...] el sistema está destinado a agilizar la transacción de compra del cliente."

En el libro *uno por uno, el marketing del siglo XXI*, cuyos autores son Don Peppers y Martha Rogers, hacen referencia a la forma tan particular de lograr la satisfacción del cliente.

Dicho enfoque da a conocer la gran necesidad y la trascendencia de dirigirse a los clientes uno por uno; identificando toda la información relacionada con sus gustos, preferencias, experiencias con el producto o servicio y su historial de compra individual; para conocerlo muy bien y saber cómo se cubrirán las expectativas de un cliente en específico.

Considera que la forma personalizada de interactuar con el cliente es la única alternativa viable para conservarlo durante mucho tiempo y por ende obtener enormes ganancias; puesto que la distribución masiva de productos se ha convertido en una práctica poco favorecida por el cliente actual.

### 3.3. Las 7 claves del éxito de Disney. *Tom Connellan.*

"Vio a empleados [...] integrantes del reparto, haciendo las veces de dueños moviendo y sacudiendo muebles, barriendo la acera, trabajando en los carritos de comida, disfrutando en apariencia de la experiencia en la misma proporción que las personas a quienes servían"

"Los amarraderos [...] estaban bien diseñados, bien hechos, limpios, pulidos, apropiados para el lugar: todo lo que un amarradero debería ser en reproducción de fantasía de la calle principal de un pueblo antiguo de Estados Unidos."

"Disney asigna sus recursos a cualquier cosa que afecte la experiencia de los invitados en el corto o en el largo plazo."

“Como ven, los puntos de alto desgaste en estos amarraderos se raspan y pintan cada noche. La meta es que el parque luzca como nuevo cada mañana. No sólo cada noche se pintan los amarraderos, sino que el momento de comenzar a hacerlo es determinado por la temperatura y la humedad, de modo que la pintura esté seca a la hora de abrir el parque a la mañana siguiente. Una empresa que presta tal cantidad de atención a un amarradero hará lo propio con cualquier cosa que este en contacto con sus invitados, porque la atención a los detalles es parte de la cultura de la empresa.”

“Dinámicamente amistosos, todos los integrantes del reparto tienen instrucciones explícitas de interrumpir cualquier actividad que estén haciendo cada vez que observen a un invitado en apuros.

“Cada uno de los integrantes del reparto [...] desea ayudar a los invitados a disfrutar de su visita al máximo que sea posible. No se limitan a hablar de ello. Eso sería ‘hablar’. Lo hacen. Eso es predicar con el ejemplo. En promedio, cada invitado tendrá sesenta oportunidades de contacto: puntos en los que entra en contacto con un integrante del reparto. Disney desea hacer de cada uno de ellos un momento mágico.”

“Así surge la oportunidad, todos ayudan al invitado de manera proactiva. Así, cuando la cultura dice Ayuda al invitado, se aplica a todos. Cada persona predica con el ejemplo. Los cantadores lo hacen, los ingenieros mecánicos lo hacen, los supervisores también lo hacen; en el reino mágico, todos predicán con el ejemplo.”

“Disney es un líder en lo referente a enfoque hacia el cliente.”

“Cada vez que un cliente entra en contacto con la firma, ustedes tienen la oportunidad de crear valor. Aprovechen esa oportunidad y ganarán. Desperdicienla y perderán, así de sencillo.”

“La limpieza del parque es crucial [...] no se trata de una política en el sentido estricto, pero la limpieza del parque es parte de la cultura organizacional.”

“Durante Tradiciones, que es la primera sesión de capacitación a la que asisten todos, se muestran dos imágenes a los nuevos integrantes del reparto: una, de una calle cualquiera fuera del parque, y otra Main Pret, aquí adentro. La calle exterior es un caos [...] Main Street está siempre impecable [...] las personas ven una imagen... luego otra... y después cada uno empieza a comprender la importancia de mantener el parque limpio.”

“Nosotros no pensamos en orientar a los integrantes del reparto: mas bien les transmitimos nuestras tradiciones. Si todos son parte de todo: es decir, el equipo de vigilancia, Tradiciones y, todo lo demás, ¿eso no desvanece las líneas de autoridad? ¿No se preguntan las personas algunas veces quién manda? Aquí el invitado manda siempre. Pero al mismo tiempo, cada persona se siente al mando, aun a escala local o temporal, esa persona toma en serio su responsabilidad”.

“El uso de la palabra Tradiciones en lugar de orientación es otra forma de predicar con el ejemplo. De hecho, va mas allá: todo lo relativo a Tradiciones predica con el ejemplo. Los participantes se sientan en mesas redondas, que se utilizan con un solo propósito: el desarrollo del concepto de equipos. Los nuevos integrantes del reparto aprenden de trabajo en equipos al hacerlo, no al escuchar a alguien que habla del trabajo en equipo.”



“De manera colectiva, los Super Saludadores entrevistan de 700 a 1400 invitados a la semana. Una vez a la semana, los resultados se suman y se informa al reparto. Esta retroalimentación es muy importante. Nos dice lo cerca que estamos de llegar a 100% en la satisfacción de los invitados.”

“Hacer que los Super Saludadores entrevisten a los invitados es solo una de las maneras en que observamos cómo vamos. En una forma muy importante, pero no es la única [...] algunas herramientas son formales, como una encuesta por computadora, y otras informales [...] todos los integrantes del reparto del mismo turno pasan algunos minutos evaluando como fue el día, en una escala del uno al diez. [...] los integrantes del reparto mantienen un seguimiento de los problemas y toman acciones para resolverlos.”

“Piénsenlo de esta manera [...] tenemos más de 45,000 integrantes del reparto, Eso son 90,000 orejas. Consideren ese conjunto de orejas como un enorme puesto de escucha, sin contar las otras formas en que podemos, y de hecho lo hacemos, escuchar a los invitados.”

“A veces las mejores herramientas son las más sencillas. Es decir, usamos grupos de enfoque y otras herramientas de mercadotecnia como todo lo demás, pero si pasáramos por alto la información de los integrantes de reparto, estaríamos ignorando la fuente de información más valiosa de que disponemos: las personas que tienen cientos de contactos cada día con los invitados.”

“Muchas organizaciones hacen apenas lo indispensable para reconocer a su personal, pero solo algunas lo hacen parte de un sistema: la única manera de asegurar que ocurra.”

“Servicio y trabajo en equipo. Primero servicio. Existen cinco normas:

Uno: Hacer siempre contacto visual y sonreír.

Dos: Sobrepassar las expectativas de los invitados y buscar contactos con éstos.

Tres: Brindar siempre una calidad sobresaliente en el servicio.

Cuatro: Saludar y dar la bienvenida a todos y cada uno de los invitados.

Cinco: Mantener una norma personal de calidad en el trabajo.

Y existen cuatro lineamientos para el trabajo en equipo.

Uno: ir más allá del deber. Dos: demostrar una sólida iniciativa para con el equipo. Tres : Tomar la iniciativa en la comunicación con los integrantes y los demás integrantes del reparto. Cuatro: Preservar la experiencia mágica de los invitados.”

Como podemos observar, este libro presenta una concepción diferente de la prestación de servicios, nos habla de un enfoque diferente que abarca todos y cada uno de los elementos que integran la empresa y los orienta hacia la satisfacción de las necesidades del cliente; es decir, se habla de esfuerzos sistemáticos de toda la organización para ir más allá de un simple servicio bien hecho o satisfactorio. Lo que se busca es un servicio excelente que supere las expectativas del cliente.

Dicha excelencia se logra solamente por medio de una atención minuciosa en todo lo que la empresa realiza en cada una de sus áreas funcionales anteponiendo al CLIENTE como su prioridad básica. Antes de emprender cualquier acción se considera qué tanto contribuirá esta a satisfacer al cliente y se mantiene una mejora continua para cumplir con esta tarea.

Se hace énfasis en el papel importante que tienen las personas que conforman la empresa, en todo este proceso de creación de un servicio único, ellas son las creadoras del concepto y a su vez son las que hacen que todo funcione como fue planeado o de ser posible mucho mejor.

Se nos habla de que no importa cuanto se tenga que gastar o cuánto se tenga que hacer, siempre será lo necesario si esto logra hacer felices a los clientes externos y por supuesto a los internos, ya que ésta será la única forma de lograrlo: porque ¿Cómo puede alguien hacer feliz a otra persona, si él mismo no conoce que significa esto?, Para ello se requiere de una verdadera convicción por lo que uno hace y sobre todo de gran pasión por el servicio, reflejada en cada una de las acciones de la empresa.

### 3.4. Momentos de la Verdad. *Jan Carlzon*

“Rudy Peterson, [...] dejó el hotel y se dirigió al aeropuerto [...] el viaje era de solo un día pero era importante, [...] se dio cuenta de que había dejado su boleto en el hotel. [...] No se preocupe, señor Peterson, dijo ella con una sonrisa. Aquí está su tarjeta de embarque, le pondré un boleto provisional en ella si usted me dice su número de habitación en el Grand Hotel y su destino en Copenhague, yo me ocuparé del resto.”

“A causa de la forma en que SAS manejó la situación, él quedo gratamente impresionado y además llegó a tiempo a su reunión. [...] una compañía enfocada al cliente, los cuales esperan ser tratados como individuos y que [...] ellos no le hablarán acerca de nuestros aviones, hablarán acerca de sus experiencias, [...] la calidad del contacto entre un cliente y los empleados que atienden al cliente directamente.”

“El año pasado cada uno de nuestros diez millones de clientes se puso en contacto con aproximadamente cinco empleados de SAS, [...] Estos cincuenta millones de momentos de la verdad, son los momentos que finalmente determinan si SAS tendrá éxito o fracasará, son momentos en que debemos probar a nuestros clientes que SAS es su mejor alternativa.”

“Si nosotros estamos verdaderamente dedicados a orientar nuestra compañía hacia las posibilidades individuales de nuestro cliente, entonces no podemos apoyarnos en nuestros libros o reglas e instrucciones que provienen de distantes oficinas de la corporación. Tenemos que dar la responsabilidad de ideas, decisiones y acciones a la gente que pertenece a SAS, durante esos quince segundos: Empleados, asistentes de vuelo, encargados del equipaje, y todos los demás empleados de primera línea. Si ellos tuvieran que dirigirse a estratos más altos de la organización para tomar decisiones sobre un problema individual, entonces esos quince segundos de oro desaparecerían sin respuesta, y habríamos perdido la oportunidad de conseguir un buen cliente.”

“Cada vez más incapaces de competir desde una ventaja de orientación al producto, las economías occidentales están siendo transformadas en economías de servicio.”

“En el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente - no el producto o la tecnología en sí mismos- y esto significa que las compañías deben organizarse de forma diferente para sobrevivir.”

“En una compañía orientada hacia el cliente, la distribución de papeles es radicalmente diferente. La organización se descentraliza, delegando responsabilidad a aquellos que hasta ahora habían formado parte del nivel más bajo de la pirámide y que obedecía las ordenes. [...] esto es particularmente verdad en las empresas de servicios que empiezan no por el producto, sino por el cliente.”

“Para llegar a ser una compañía orientada hacia el cliente, se requerirá de grandes cambios por parte de los empleados de primera línea. Sin embargo, la iniciativa de aquellos cambios debe originarse en los despachos de los ejecutivos. Depende del directivo el llegar a ser un verdadero líder dedicado a crear un ambiente en el cual los empleados puedan aceptar y llevar a cabo sus responsabilidades. Se debe comunicar con sus empleados, impartiendo la visión de la compañía y atendiendo a las necesidades que ellos tienen para velar por que esa visión sea una realidad. [...] debe ser un visionario, un estratega, un informador, un profesor y un inspirador.”

“SAS tenía un departamento de análisis de mercado.[...] el mercado tenía una función vital, siempre y cuando las decisiones fueran formadas por unos pocos ejecutivos aislados de los clientes. Pero una vez que nosotros habíamos pasado la responsabilidad a la primera línea, ya no necesitábamos tanto análisis de mercado, nuestras decisiones se hacían por medio de gente que tenía un contacto directo y diario con el mercado.”

“Todos los empleados recibieron un curso de formación especial sobre cómo proporcionar servicio [...] Más allá de la atención al servicio, también conseguimos generar nueva energía simplemente asegurándonos de que todo el mundo relacionado con SAS [...] sabía y entendía cual era nuestra visión global.”

“Pero un directivo no necesita un conocimiento detallado y especializado [...] Un líder hoy en día debe tener cualidades mucho más generales: buen sentido empresarial y amplio conocimiento de cómo las cosas pueden encajar, las relaciones entre individuos y grupos dentro y fuera de la compañía y el juego de varios elementos en las operaciones de la empresa.”

“Lo que se necesita son ideas estratégicas, un talento para elevarse por encima de los detalles para ver la tierra desde arriba [...] el líder empresarial de hoy debe conocer no solamente las finanzas, la producción, la tecnología y todo lo demás, sino también los recursos humanos. Deliniendo claramente los objetivos y las estrategias y después comunicándoselas y enseñándoles a tomar responsabilidades. [...] El nuevo líder es una persona que escucha, que comunica y que educa, una persona emocionalmente expresiva e inspiradora que pueda crear la atmósfera adecuada en vez de tomar todas las decisiones él mismo.”

“Para motivar a la gente de primera línea y apoyar sus esfuerzos se necesitan cuadros medios con capacidad y experiencia que sepan formar, informar, criticar, asumir y educar, etc. Su autoridad se aplica en transformar las estrategias globales en líneas prácticas de comportamiento que la gente de primera línea pueda seguir y en movilizar los recursos necesarios para que aquéllos puedan alcanzar sus objetivos.”

“La seguridad externa debe provenir de aquellos que están en los más altos niveles de la organización. Los líderes y los gerentes deben proporcionar una guía, y no un castigo a los empleados que asumen riesgos y, ocasionalmente, cometen equivocaciones. Las decisiones equivocadas deberían ser utilizadas como base para la formación; las decisiones oportunas deberían ser utilizadas como base para la alabanza y ejemplos positivos.”

“La comunicación implica algo más que unas palabras y unas imágenes publicitarias. También incluye símbolos, todo lo que se refiere a un líder tiene valor simbólico, desde el estilo de vida y la ropa, hasta el comportamiento.”

“Incluso los altos directivos ayudan a dar a los pasajeros un buen servicio. Eso demuestra respeto por nuestro trabajo. [...] dar un buen ejemplo es realmente el modo más efectivo de comunicación, así como dar un mal ejemplo es desastroso.”

“Todo el mundo necesita sentir que sus contribuciones son apreciadas, [...] contribuye a nuestra estima personal. Especialmente en una empresa orientada hacia el servicio en donde la autoestima de los empleados y su actitud en el trabajo tiene enorme impacto en la satisfacción de los clientes.”

“Una compañía puede reforzar el sentido de la autoestima de sus empleados diariamente de muchas maneras, incluso en relación con sus uniformes, [...] Estamos invirtiendo en usted porque usted es importante.”

“La mejor recompensa por hacer un buen trabajo es ser premiado con responsabilidad y confianza.”

“Todos necesitamos recompensas, y más aún, trabajamos mejor cuando podemos estar orgullosos del trabajo que hacemos. Por supuesto que a la gente competente se le paga bien por hacer su trabajo, pero asumir una responsabilidad bien definida, y la confianza y el interés activo de los demás es una recompensa mucho más personal y satisfactoria. Creo que comprendiendo lo que los empleados quieren en su trabajo, cuáles son sus objetivos, y cómo quieren desarrollarlos, los líderes pueden aumentar el sentido de la autoestima en sus empleados. Y el poder que hay detrás de una buena autoestima genera la confianza y la creatividad necesarias para conseguir los retos que continuamente aparecen.”

“No hay mejor manera de expresar mi experiencia que con una historia acerca de dos canteros que estaban picando unos bloques de granito. Un visitante les preguntó lo que hacían. El primer cantero, de aspecto desagradable, protestó: ‘estoy cortando esta maldita piedra en bloque’, el segundo, que tenía un aspecto más agradable, replicó: ‘estoy en este equipo de trabajo que construye la catedral’. Un trabajo que pueda imaginar la construcción de toda una catedral y a quien se le ha dado la responsabilidad de construir una parte de ella, está más satisfecho y es más productivo que el trabajador que sólo ve el granito ante él. Un verdadero líder es aquel que diseña la catedral y después comparte la visión que inspira a los demás a construirla.”

El enfoque manejado por Jan Carlzon en este libro: *momentos de la verdad*, muestra la enorme importancia de tener personal de contacto capacitado que cuente con la responsabilidad y autoridad necesarias para responder satisfactoriamente a las necesidades individuales de cada cliente. Nos habla de la necesidad que tienen las empresas en la actualidad de cambiar su estructura y cultura organizacional de tal forma que puedan hacer frente a las nuevas exigencias del mercado y del reto que esto representa para las empresas y, en particular, sus mandos altos y medios que deben adaptarse a las nuevas circunstancias, cambiando viejas prácticas que hoy en día se han vuelto obsoletas.

Desarrollar en las empresas una orientación al cliente, es ahora una necesidad preponderante; todos los recursos y esfuerzos que la empresa realice deben tener la misma orientación y un mismo objetivo:

Satisfacer al cliente ofreciendo siempre la mejor alternativa.

### 3.5. Kaizen. *Patricia Wellington*

“En el mundo entero, numerosas organizaciones se están dando cuenta de que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual puedan satisfacer a sus clientes, ya sea que éstos sean al público, otras empresas o incluso otras partes de sus propias compañías.”

“Kaizen, [...] lleva la estrategia de cuidado al cliente mucho más allá de una sonrisa entusiasta o incluso de un deseo genuino de complacer: incorporar actitudes dentro de una organización. Los esfuerzos por satisfacer a los clientes nunca cesan.”

“Es esencial que las compañías consagren tiempo y esfuerzo a descubrir y erradicar la causa fundamental de cada problema de insatisfacción del cliente. [...] en este campo el Kaizen formula preguntas con persistencia implacable, con miras a desentrañar porque se presentó el problema que ocasionó la insatisfacción, y qué se puede hacer no tanto para tranquilizar al cliente, sino más bien para evitar que los problemas vuelvan a surgir.”

“Kaizen se traduce como mejoramiento ( de kai , que significa cambio y zen, que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que han llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y más precisamente, en la forma como se realizan las actividades. [...] también busca lograr resultados específicos [...] elevando la calidad (de productos, servicios, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados), reduciendo costos de diseño, manufactura, inventario y distribución y, en último término, generando clientes más satisfechos.”

“El kaizen requiere que todo el personal esté muy bien informado sobre su compañía, tanto en la inducción como durante el tiempo en que están empleados; la idea es que la actitud y el comportamiento correctos dependan del entendimiento y la aceptación cabales de la misión, la cultura, los valores, los planes y las prácticas de la compañía.”

“Favorecer el desarrollo de los empleados les brinda las habilidades y oportunidades necesarias para aplicar la información suministrada. Mediante entrenamiento multifuncional, estímulo, responsabilidad en la toma de decisiones, acceso a fuentes de datos y presupuestos, retroalimentación y recompensa, los empleados kaizen están dotados del poder requerido para influir materialmente tanto en sus propios asuntos como en los de su compañía.”

“Un líder de equipo Kaisen, será ante todo un tutor, un comunicador, un entrenador, un motivador y un recurso que su equipo podrá utilizar para interceder ante la gerencia [...] en su nombre. [...] El líder del equipo se interesará primordialmente en cómo trabaja su equipo, más que en qué produce [...] El factor más importante en la descripción del cargo de un líder será su responsabilidad por las relaciones humanas, lo cual requiere del conocimiento de sí mismo y de la naturaleza humana, además de habilidades de liderazgo, motivación, reconciliación, comunicación, coordinación de reuniones y entrenamiento.”

“Un producto o servicio ofrecido por una compañía consiste en diversos elementos individuales que, independiente y colectivamente, influyen de manera directa en la satisfacción del cliente. Entre ellos, los elementos de satisfacción representan todos los aspectos del ciclo que abarca desde la fábrica hasta el punto de venta. [...] Esto sugiere [...] que no es exclusivamente la calidad de un producto, ni exclusivamente la actitud del vendedor [...] lo que crea la sensación de satisfacción (o insatisfacción) general.”

“La decisión de concentrarse en los clientes *per se* debe estar encapsulado e impulsado por una declaración formal de misión, hacia la cual se deben canalizar todas las actividades de la compañía y de la cual todos los empleados obtienen su enfoque operacional. [...] se debe redactar con gran precisión, [...] comunicar a todos [...] y se debe observar escrupulosamente. [...] La declaración debe describir sucintamente y sin ambigüedades tanto las aspiraciones principales de la compañía como sus consecuentes valores y cultura interna.”

“La comunicación comienza durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado, cuando se les introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de su empresa, en una compañía kaisen japonesa, la inducción puede durar hasta un año, tiempo mediante el cual se comunicarán y experimentarán los mismos factores una y otra vez hasta que se aprenda la forma de trabajar y ésta se convierta en una segunda naturaleza.”

“Un equipo ganador es el resultado de un entrenamiento continuo y consistente, unido a un esfuerzo consciente y dedicado por parte de los individuos.”

“El entrenamiento en servicio al cliente, debe relacionarse directamente con la misión corporativa.”

“La razón última para la motivación de los empleados es la siguiente: un personal desmotivado no responderá a los clientes con la actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrilar una iniciativa de servicio al cliente.”

En este libro la autora Patricia Wellington propone la implementación en las empresas occidentales de la filosofía Kaisen (filosofía de mejora continua que se enfoca a lograr la satisfacción del cliente), como una alternativa que permitirá a estas empresas administrar sus recursos de manera más eficiente para lograr sus objetivos, obteniendo mayores utilidades.

En este proceso de mejora continua el elemento más importante son las personas que integran la empresa, ya que lo aquí propuesto no podría ser implementado con éxito sin la aceptación y el compromiso por parte de ellos.

De tal manera, nos proporciona formas prácticas de cómo organizar la empresa para poder alcanzar su objetivo principal que es la satisfacción del cliente interno y externo. Hace énfasis sobre todo en el cliente interno, debido a que son fundamentales en la creación del servicio; sus conocimientos, habilidades y aptitudes influyen de manera determinante en el efecto positivo o negativo que el cliente se forme del servicio recibido.

Además nos proporciona ejemplos de cómo lo hacen otras empresas, lo cual nos puede sugerir la manera de adaptar esas prácticas a nuestras empresas, desde luego con base en sus necesidades particulares y las de sus clientes.

---

## CAPÍTULO 4

# EL TRATO AMIGABLE EN LOS SERVICIOS

*Sonrisa sin resultado. El cliente no compra,  
Resultado sin sonrisa el cliente no regresa*

Mauricio Rodríguez Estrada.



## CAPITULO 4. EL TRATO AMIGABLE EN LOS SERVICIOS

### 4.1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR TRATO AMIGABLE?

Antes de definir el Trato Amigable es necesario comprender las palabras que lo integran. Por un lado tenemos TRATO y por el otro AMIGABLE.

**TRATO:** Incluye la acción, el ofrecimiento, el cumplimiento, así, podemos decir, que es la acción de relacionarse con alguien o algo.

**AMIGABLE:** Interviene la fuerza emocional, la forma de comunicación. Así decimos que es la manera muy particular de relacionarse con otros lo que determina la calidad del trato.

Cabe señalar que la expresión Trato Amigable no se presenta en ninguna bibliografía como tal; sin embargo se habla de algunos aspectos que forman parte de dicha definición. Con base en la información obtenida hemos concluido que el Trato Amigable es:

*LA MANERA AMISTOSA, SINCERA, CORTÉS Y EFICIENTE EN QUE LA EMPRESA PUEDE RELACIONARSE CON EL CLIENTE, POR MEDIO DE UNA ACTITUD HUMANA O MECÁNICA QUE DEMUESTRE QUE ESTÁ AHÍ PARA CONSEGUIR LO QUE EL CLIENTE ESPERA RECIBIR; LO QUE IMPLICA IR MÁS ALLÁ DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO, CONSIDERANDO LOS PROCESOS, SISTEMAS Y TÉCNICAS NECESARIOS QUE FACILITEN EL BENEFICIO ESPERADO Y ALGO MÁS PARA SUPERAR SUS EXPECTATIVAS LOGRANDO ASÍ SU LEALTAD PERMANENTE.*

Por tanto, el Trato Amigable es tan sutil que crea en las personas una sensación diferente, única, que sólo el trato personalizado puede lograr, es decir, sensibiliza a la gente al grado de influirla para que actúe de manera positiva al percibir que es aceptada y respetada.

Un servicio con Trato Amigable se basa principalmente en tres aspectos fundamentales:

ENFOQUE DE TRATO AMIGABLE

SABER DAR TRATO AMIGABLE

- ◊ Conocer cómo el cliente percibe el T.A.
- ◊ Conocer las estructuras, sistemas, métodos procedimientos de la organización para dar un T.A.

PODER DAR TRATO AMIGABLE

- ◊ Habilidades de comunicación para interrelacionarse con el cliente.
- ◊ Capacidades técnicas y manuales para la eficiencia y rapidez en el servicio.

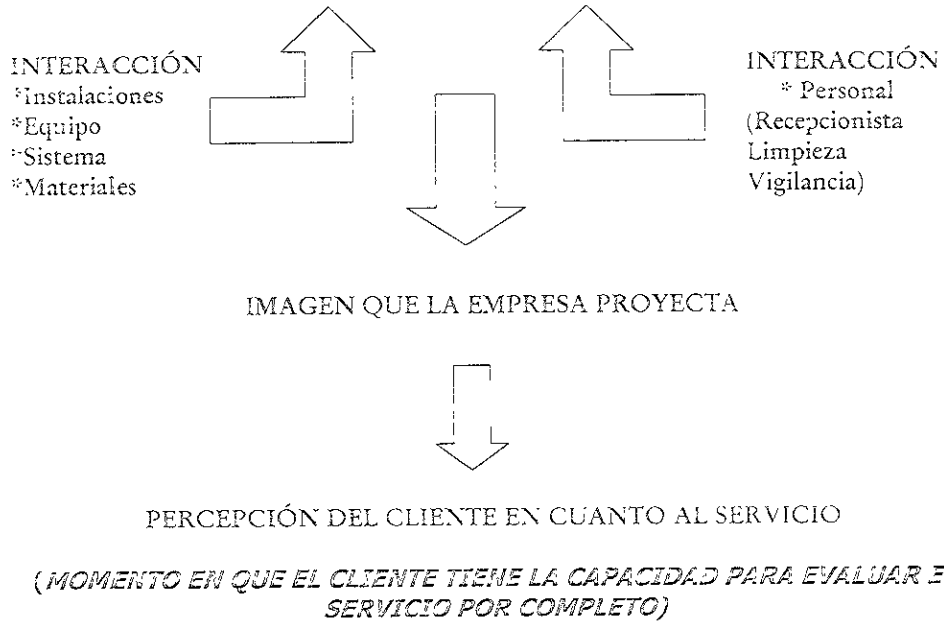
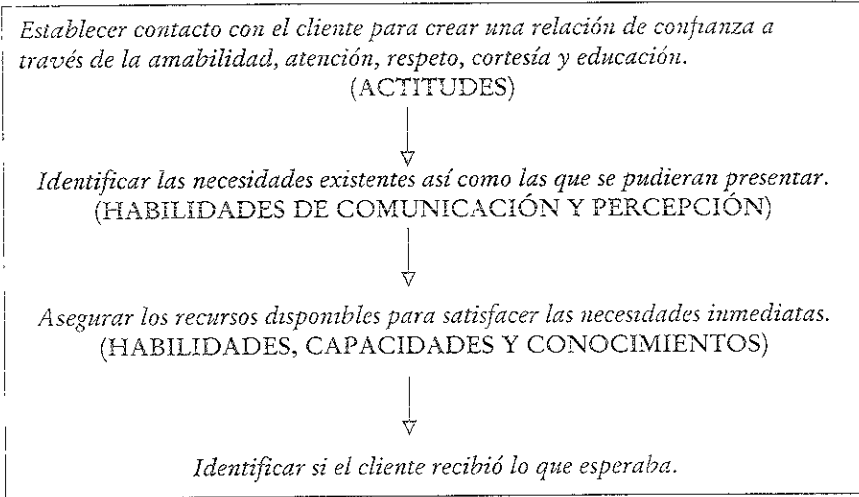
QUERER DAR TRATO AMIGABLE

- ◊ Amabilidad cortesía,, atención, respeto, educación, actitud de servicio como parte del Trato Amigable.

SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

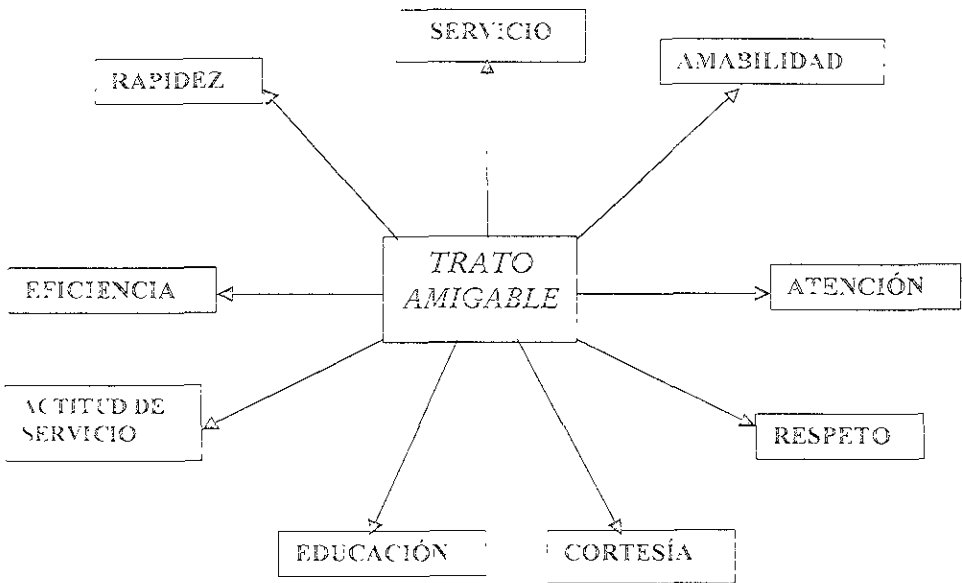
LEALTAD DEL CLIENTE

FACTORES QUE INTERVIENEN PARA CREAR UN SERVICIO CON TRATO AMIGABLE



## 4.2. ELEMENTOS DEL TRATO AMIGABLE

De acuerdo con la investigación que realizamos, los principales elementos que forman parte del Trato Amigable y que deben asegurarse en la creación de cualquier servicio son:



## 4.4. EMPRESAS QUE ESTÁN DANDO TRATO AMIGABLE EN MÉXICO

TIPO DE EMPRESA	EMPRESA	ELEMENTOS DEL TRATO AMIGABLE QUE APLICAN
Transporte Foráneo	GRUPO ADO (UNO, ADO GL, ADO)	Atención, Amabilidad, Respeto, Educación, Eficiencia
Bancos	BANAMEX BANCOMER	Respeto, Rapidez, Amabilidad, Atención, Eficiencia
Cines	CINEMEX CINEMARK CINEPOLIS	Eficiencia, Atención, Amabilidad, Rapidez
Restaurantes	VIPS SAMBORNS CALIFORNIA	Atención, Respeto, Amabilidad
Tiendas Departamentales	LIVERPOOL PALACIO DE HIERRO	Atención, Amabilidad
Tiendas de Autoservicio	COMERCIAL MEXICANA WALL MART GIGANTE	Atención, Disposición
Aerolíneas	MEXICANA AEROMÉXICO	Eficiencia, Respeto Amabilidad

#### 4.5. BENEFICIOS DEL TRATO AMIGABLE

La finalidad del Trato Amigable es asegurar la lealtad del cliente, a través de la diferenciación del servicio para conseguir su preferencia. Este es el principal beneficio que cualquier empresa obtendrá si se encuentra interesada en la aplicación de este concepto.

Con el Trato Amigable se logran beneficios para toda la empresa: para el cliente, para el personal y la organización como a continuación se describe:

##### PARA EL CLIENTE:

- Percibe que es importante en la organización cuando es tratado en forma amigable.
- Está seguro de que siempre encontrará lo que busca.
- Confía en que sus posibles problemas serán solucionados de manera eficiente.
- Sabrá que el servicio con Trato Amigable será una experiencia muy agradable.
- Existe la probabilidad de encontrar un satisfactor que no esperaba recibir.

##### PARA EL PERSONAL:

- Entiende que es parte fundamental en el propósito de superar las expectativas del cliente (sabe cuál es su papel).
  - El personal de todos los niveles se encuentra motivado para servir al cliente (prestaciones, recompensas, reconocimientos), dando lo mejor de sí mismo.
  - El compromiso no sólo de cubrir las expectativas del cliente sino de superarlas (asume su papel).
  - La oportunidad de desarrollarse en la empresa en el ámbito profesional y personal (capacitación).
  - Formar parte de una empresa que trata amigablemente adquiere un gran valor para el empleado, por ser una empresa diferente.
-

### PARA LA ORGANIZACIÓN:

- Se logran relaciones a largo plazo entre el cliente y la empresa.
  - La interacción entre los sistemas, equipo, instalaciones, personal y el cliente se traduce en un ambiente de armonía para superar expectativas.
  - Una compañía con una cultura comprometida totalmente con el cliente y que se fortalece cada día.
  - Una organización con un estilo propio en la creación de un servicio más que excelente.
  - Una empresa rentable por lograr la lealtad de sus clientes.
-

## 4.6. CASOS DE TRATO AMIGABLE

### CASO 1. UNA TARDE MUY ESPECIAL EN COMPAÑÍA DE GRANDES AMIGOS

- ◊ Los clientes llegan al establecimiento.
- ◊ Son recibidos cordialmente con una sonrisa y un saludo.
- ◊ Se les asigna una mesa sin dejarlos esperar demasiado tiempo.
- ◊ Un mesero de apariencia agradable les entrega la carta.
- ◊ El mesero comenta que regresará en un momento para levantar la orden.
- ◊ Deja pasar el tiempo preciso.
- ◊ El mesero regresa y pregunta qué es lo que van a ordenar.
- ◊ El mesero entrega la orden con rapidez y de acuerdo con las especificaciones solicitadas.
- ◊ El mesero se pone a sus órdenes, les desea buen provecho y se retira sin dejar de estar atento a lo que podrían necesitar.
- ◊ Cada determinado tiempo se acerca a preguntar si necesitan algo más, procurando no hostigar a los clientes.
  
- ◊ Unos minutos después ingresan al restaurante dos personas conocidas de los clientes. El mesero percibe que son amigos que hace tiempo no se ven; y que tal vez desean disfrutar de una comida juntos. Así que decide ponerse a disposición de los nuevos clientes y sugiere juntar las mesas para que estén más cómodos. Toma la nueva orden y la sirve rápidamente.
  
- ◊ De pronto escucha las anécdotas y se da cuenta de que las canciones preferidas del grupo son las de los BEATTLES. Al saber esto el mesero decide poner esa colección de clásicos para que pueda ser escuchada por el grupo, lo que hace que se sientan en ambiente al recordar las experiencias que han pasado juntos.
  
- ◊ El gerente se da cuenta del interés del mesero por superar las expectativas de los clientes, así que para contribuir decide tomarles una fotografía juntos por cortesía de la empresa; de tal forma, que permite recordar el momento tan agradable que el grupo de amigos pasó en ese restaurante aquella tarde.
  
- ◊ Llegado el momento de partir, los clientes agradecieron el servicio, la atención y amabilidad del mesero y del gerente; pagaron la cuenta y, sin lugar a dudas, tuvieron la sensación de que esa experiencia sería difícil de olvidar.
  
- ◊ Ahora cuando se les pregunte qué lugar recomiendan para comer, éstos seguramente recordarán aquél donde los trataron amigablemente.



## CASO 2. UN DÍA DE VERANO EN EL REINO MÁGICO DE DISNEY

Hace poco, los cuatro integrantes de nuestra familia pasamos unas deliciosas vacaciones en el Reino Mágico. Pero ocurrió algo que hizo que nuestra visita fuera de verdad algo mágico.

Nos formamos en la fila para entrar a la Montaña Espacial, y cuando llegó nuestro turno de pasar no dimos cuenta de que nuestra pequeña Gloria no podía entrar con su cono de helado. Nosotros debimos darnos cuenta de esto desde el principio, pero estábamos tan entusiasmados de estar allí que éramos incapaces de pensar.

Gloría empezó a llorar y todos nos quedamos sin saber qué hacer. En ese momento, uno de los integrantes del personal, Murphy, se acercó, se inclinó y le dijo a Gloria que ella le sostendría el helado y se lo entregaría cuando terminara el recorrido. Gloria dijo: "¿lo prometes?" Y le dio a Murphy el helado. Gloria disfrutó de verdad el paseo.

Cuando salíamos, allí estaba la nueva amiga de Gloria con "su" cono de helado, como lo prometió. Ustedes y yo sabemos lo que ocurrió, porque es imposible que un cono de helado dure veinte minutos en una tarde de verano en Florida. Murphy sabía a qué hora saldríamos así que fue al puesto de helados más cercano y compró un cono nuevo treinta segundos antes de que apareciéramos por la salida. Gloria dijo "Gracias", y estoy segura que pensó que era el mismo cono.

Sabemos que alguien hizo más de lo que era su obligación para que nuestra visita fuera especial. ¡Muchas gracias por ir más allá!

Su fanática,

Carmen Rivera.

---

### CASO 3. EL ANIVERSARIO DE BODAS

Hace varios años yo trabajaba en el hotel Polinesio. Era cuatro de Julio, una noche de mucho trabajo. De hecho, había tantos invitados, que adaptamos un salón de banquetes que normalmente se empleaba para las convenciones, como restaurante para esa noche, y aún así las personas debían esperar hasta una hora para conseguir mesa.

Estaba yo en el vestíbulo cuando un hombre se acercó a una anfitriona para preguntarle cuánto tiempo demoraría en estar lista su mesa. Ella respondió que media hora. El hombre regresó con su esposa, que estaba de pie cerca de allí. Yo iba en la misma dirección. Mientras pasaba escuché que se disculpaba. Al parecer, era el décimo aniversario de la pareja y él había olvidado reservar mesa.

En este punto, yo tenía dos opciones: podría seguir mi camino o hacer algo al respecto. Así que regresé con la anfitriona y le sugerí que les asignara la siguiente mesa que se desocupara y que le dijéramos al mesero que se trataba del décimo aniversario de la pareja. Eso fue lo que se hizo y terminamos alegrando su visita.

El integrante del reparto (como es llamado el personal de Disney) fue con su supervisor y le informó que se trataba de una agradable pareja, que estaba allí de luna de miel y que le gustaría hacer algo especial por ellos.

El supervisor dijo: "Claro, haz cualquier cosa que consideres apropiada". Bueno, una florería en Francia tenía flores recién cortadas, así que el integrante del reparto fue y consiguió un gran ramo de flores y lo entregó en el restaurante, por cortesía de todo el reparto de Disney World.

Ahora bien, si el anfitrión no hubiera sido tan servicial: (aquello que llamamos ser dinámicamente amistoso), no habría tenido oportunidad de hablar con ellos ni hubiera podido funcionar como puesto de escucha.

Lo mismo, ocurre en muchas otras formas. Alguna persona de mantenimiento escucha que alguien celebra su cumpleaños y lo notifica al restaurante; un mesero sabe que una pareja está allí por su aniversario y prepara un postre espectacular. Los integrantes del reparto saben que *cada uno de ellos* puede hacer algo para hacer especial esa visita.

Uno de los aspectos que sobresalen en estos casos es el esmero por complacer al cliente en todo. El personal aprovecha toda información por sencilla que parezca para convertirla en un posible satisfactor. El detalle de la música y la fotografía; el helado, la reservación de la mesa a la pareja festejada; son detalles que el cliente no olvidará. Es ir más allá del servicio básico buscado, es brindar Trato Amigable.

---

Como conclusión, podemos decir que en estos casos el Trato Amigable va más allá de una sonrisa, de un saludo, de la amabilidad ya que esto es sólo el principio.

Hablar de trato amigable significa crear una atmósfera de armonía con el cliente en donde existe la suficiente libertad, confianza, disposición y, mejor aun, la preocupación y el interés incansable para que exista una sensación diferente y agradable con los beneficios esperados (servicio). Es decir, una experiencia única.

---

---

## CAPÍTULO 5

# CALIDAD EN EL SERVICIO

*De cada uno de acuerdo con sus habilidades,  
A cada cual dependiendo de sus necesidades*

Karl Marx.

---

## CAPÍTULO 5. CALIDAD EN EL SERVICIO

En ocasiones escuchamos comentarios por parte de los clientes acerca de lo bueno que les pareció el servicio que han recibido en determinado lugar y lo satisfechos que han quedado con él, es decir, el servicio ha sido de calidad. Es aquí donde habría que ver *QUÉ ES LA CALIDAD PARA EL CLIENTE*.

Y es que conforme ha pasado el tiempo el término calidad ha adquirido diferentes connotaciones que se ajustan rápidamente a lo que los clientes necesitan.

Así por ejemplo, hace algunos años la calidad se definía por lo bien que estaba hecho el producto y por el precio; posteriormente adquiere un valor la entrega a tiempo y la variedad de productos con las características solicitadas y finalmente, en la actualidad la calidad está determinada por la manera en que se brinda un servicio, lo que hace la diferencia con otros servicios similares.

Hoy en día existen técnicas desarrolladas por la industria que se utilizan para fabricar productos de la más alta calidad tales como: círculos de calidad, justo a tiempo y diversos métodos para detectar y eliminar errores que han sido adaptados en las empresas de servicios. Sin embargo, esto no ha sido suficiente, debido a la intangibilidad de los servicios y la simultaneidad en su creación y consumo; características que no permiten la aplicación de un control de calidad antes de que el cliente haga uso de él y, como ya se mencionaba en el capítulo anterior, en los servicios no es posible ocultar errores y una vez cometidos, es muy difícil borrar el impacto negativo que pueden causar. Así pues, lo que queda por hacer es prevenir esos errores y para esto hablaremos de un proceso que consideramos ayudará a las empresas a crear servicios de calidad.

Antes de explicar este proceso es conveniente retomar algunas ideas básicas referentes a la calidad.

Para lograr dar al cliente un servicio de calidad debemos antes que nada partir de la idea de que las personas compran únicamente dos cosas:

- ◊ Lo que las hacen sentirse bien o les aportar algún valor (una buena película en una sala de cine, un viaje confortable en un autobús de primera clase, etc.) y
- ◊ Soluciones a sus problemas o servicios que les proporcionan alguna utilidad (un viaje en el metro que les permita llegar rápidamente a su trabajo, una tarjeta de crédito en un banco que le permita disponer de cierta cantidad para sus compras, una consulta médica que resuelva el malestar de un paciente, etcétera).

Con base en esto, entendemos que la calidad implica principalmente la satisfacción de las necesidades del cliente, es decir, calidad es dar al cliente lo que quiere además de solucionar sus problemas.

Así pues un servicio de calidad se entiende como:

**AQUELLAS ACTIVIDADES QUE PONEN A DISPOSICIÓN DEL CLIENTE LOS BENEFICIOS ESPERADOS, QUE PERMITAN CUBRIR SUS CAMBIANTES NECESIDADES Y ASEGUREN SU COMPLETA SATISFACCIÓN.**

Con el propósito de orientar a las empresas en el logro de la satisfacción del cliente, a continuación hablaremos del proceso para crear servicios con calidad, y se integra por las siguientes etapas:

- ♦ Conocer al cliente.
- ♦ Determinar el servicio que se va a ofrecer.
- ♦ Asegurar las condiciones y elementos necesarios para la creación del servicio.
- ♦ Creación del servicio.
- ♦ Evaluación de la satisfacción del cliente.

## 5.1. CONOCER AL CLIENTE

Éste es el primer paso que se debe seguir en el proceso de creación de un servicio con calidad, y se inicia cuando los directivos de la empresa identifican el segmento de mercado al cual piensan dirigirse su servicio, es decir, determinan quiénes son sus posibles clientes PARA DEFINIR SU SERVICIO. Este paso es el más importante del proceso, ya que los clientes son la razón de ser de nuestra empresa y quienes con su preferencia determinan nuestro éxito o fracaso.

Es por eso que la investigación de mercados adquiere gran importancia ya que nos permite conocer las necesidades, gustos, preferencias y expectativas de los clientes, lo que nos ayuda a definir QUÉ QUIEREN, CÓMO LO QUIEREN, DÓNDE Y CUÁNDO LO QUIEREN. De tal forma que la información obtenida en la investigación de mercados se utiliza en la creación de servicios basados en estos gustos y preferencias del cliente, que respondan mejor a sus necesidades y además superen sus expectativas.

En esta tarea de conocer al cliente, es indispensable tomar en cuenta los factores que determinan la conducta que asume el consumidor al buscar o usar algún producto o servicio, y que influye directamente en el proceso de decisión de compra, es decir, en su preferencia por uno u otro servicio.

Antes que nada es necesario dar a conocer el proceso de decisión de compra que se integra por las siguientes etapas:<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Véase en J. Stanton, *Fundamentos de Marketing*, 6ª. ed., Mc.Graw Hill, México 1996, p.195.

1. *Reconocimiento*: El cliente se hace consciente de su necesidad y se impulsa para satisfacerla. La necesidad puede estar presente hasta el momento en que es estimulada por algún motivador; como el nombre de una marca, la imagen y ubicación de cierto lugar, los comentarios de amigos o personas conocidas etc. Asimismo podría surgir con la carencia de un bien o servicio ( en un hospital la falta de sillas de ruedas y la asistencia de enfermeras), o bien por la insatisfacción que provoca un producto o servicio disponible.
2. *Elección de un nivel de participación*: El cliente determina el tiempo y esfuerzo requeridos para alcanzar la satisfacción de su necesidad. Se define el grado de participación para realizar la compra. Así cuando el cliente considera que la información obtenida es insuficiente y decide buscar más datos que le sirvan; se considera que la compra será con gran participación, ya que es indispensable mayor dedicación por la magnitud de la inversión, tal es el caso de una casa, un seguro de vida, un financiamiento, entre otros. Cuando no es así, y la información es suficiente, existirá poca participación sobre todo en compras que se realizan frecuentemente en donde los productos o servicios son conocidos por el cliente.
3. *Identificación de alternativas*: El cliente se informa acerca de todo lo relacionado con las posibles alternativas de satisfacción (productos o servicios factibles).

En la búsqueda de alternativas influye: <sup>14</sup>

- ◊ La información que el consumidor ha obtenido de experiencias anteriores y de otras fuentes.
  - ◊ La confianza que tiene en esa información.
  - ◊ Lo que obtendrá de ésta a cambio del tiempo y el dinero que invertirá para conseguirla.
4. *Evaluación de alternativas*: El cliente hace una comparación de los beneficios y desventajas de las posibles alternativas. Para ello analiza las características del producto o servicio con base en la información que obtuvo, en sus experiencias y opiniones de amigos, familiares y conocidos; asignándoles el valor que representan en ese momento para cubrir sus necesidades. Por ejemplo en los hospitales la rapidez, la preparación de los médicos y el equipo con que ofrecen el servicio serán los criterios sobresalientes para identificar las alternativas más razonables.
  5. *Decisión*: Una vez seleccionada la alternativa más viable, la siguiente etapa es decidir si se realizará la compra o no; de ser así tendrá que decidir cuándo, cómo y en qué lugar realizará la compra y el proceso de decisión se reinicia.

6. *Comportamiento después de la compra*: El cliente desea estar seguro de que su decisión de compra fue la correcta. Después de que ha pasado por dicho proceso, se forma una opinión acerca de ciertos productos o servicios rechazando la que tenía anteriormente al considerarla como no válida. Y sabrá las decisiones que tomará la próxima vez que tenga la misma necesidad. Cabe señalar que es normal que después de comprar, existan dudas sobre si fue la opción más adecuada. Esta inquietud se presenta cuando las características no atractivas del producto o servicio se antepone a los beneficios que éstos pueden brindar. Esto sucede en la mente del cliente y se conoce como *disonancia cognoscitiva*. Sin embargo esto desaparecerá en la medida en que la compra satisfaga plenamente las necesidades del cliente.

Ahora bien, los factores que influyen en el proceso de decisión de compra los podemos dividir en:

- ◊ **Demográficos**: Ayudan a conocer el mercado meta.
- ◊ **Psicográficos**: Ayudan a identificar al “consumidor interno”, sus motivos, su percepción, sus actitudes y creencias.
- ◊ **Situacionales**: Definen cuándo y dónde compran los clientes, el porqué de sus compras y las condiciones en que lo hacen.

Los perfiles demográficos y psicográficos ayudan a identificar el segmento de mercado que vamos a atacar. Los factores situacionales nos indican cómo abordaremos dicho segmento.

## DEMOGRÁFICOS

- **Factores culturales**: incluyen nacionalidad, raza a la que pertenecen, área geográfica en la que habitan, etcétera.
- **Factores sociales**: Determinados por la clase social que señala la preferencia y estilo de vida de los clientes; y por los grupos de referencia que influyen directa o indirectamente en los principios, valores y conductas del consumidor; integrados por familiares, amigos, compañeros de trabajo e incluso, los llamados grupos deseados (personajes que el cliente admira por alguna razón y que pueden influir enormemente; por ejemplo al decidir comprar tenis NIKE porque los anuncia Michael Jordan)
- **Factores personales**: edad y etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el cliente (sí es un joven de 18 años que vive solo, seguramente se interesa en servicios diferentes a los de una pareja de 25 que acaban de ser papás).

## PSICOGRÁFICOS

La investigación psicográfica es el análisis del estilo de vida con la finalidad de conocer las inclinaciones del cliente, ya que captura los aspectos más importantes de la personalidad.



- **Motivos de compra:** el motivo es la fuerza dentro del individuo que impulsa hacia la acción. Todos nos sentimos motivados por las necesidades y deseos. Las necesidades por su parte, son el impulso básico que motiva al sujeto para que haga algo, y los deseos "son necesidades" que el individuo "aprende" a lo largo de su vida.

Por tanto, las necesidades se jerarquizan de la siguiente manera de acuerdo con el psicólogo Abraham Maslow (1954):<sup>15</sup>

**AUTORREALIZACIÓN**  
Necesidades de autorealización

**ESTIMA**  
Necesidades de respeto de sí mismo,  
Reputación, prestigio y estatus

**SOCIALES**  
Necesidades de afecto, pertenencia a un grupo y  
aceptación

**SEGURIDAD**  
Necesidades de seguridad, protección y orden

**FISIOLÓGICAS**  
Necesidades de alimento, bebida, sexo y vivienda

Cabe señalar que para avanzar al siguiente nivel se tiene que cubrir la mayoría de las necesidades de cierto nivel, aunque en ocasiones las personas tratan de satisfacer todos los niveles al mismo tiempo. Así para un individuo que desea competir en una carrera de automóviles el satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad será primordial para lograr con éxito su necesidad de logro y superación (autorealización.) Un nivel conduce al siguiente.

Ahora bien, la importancia de conocer acertadamente los motivos de compra radica en que se podrá diseñar variedad de artículos y crear mejores servicios que contribuyan a la satisfacción del cliente.

15. *Ib.d.*, p.212

- **Percepción:** Es el proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan e interpretan estímulos significativos del mundo. Los consumidores toman decisiones con base en lo que perciben de la realidad. Como parte de estos estímulos, tenemos los visuales, y los olores que junto con la memoria y los conocimientos del cliente determinan su percepción.

La percepción es un factor que influye enormemente en la decisión de compra, ya que de ésta depende la elección de algún producto o servicio. Así por ejemplo un atleta que percibe un producto como nutritivo, aunque no lo sea del todo, pero él lo percibe así; esta información será considerada en el momento de realizar su compra. O bien en el caso de un restaurante en donde el futuro cliente percibe que es un lugar muy agradable, limpio, confortable; esto será decisivo en su elección para comer; aun cuando la atención sea fría, tarden en dar el servicio o el sabor de la comida no sea bueno, aspectos que no se logran identificar a simple vista. Sin embargo los elementos que formaron la percepción del individuo conducen a suponer que recibirá un servicio de calidad.

Por ello las empresas deben preocuparse por **CÓMO PERCIBEN LOS CLIENTES ACTUALES Y FUTUROS SUS PRODUCTOS O SERVICIOS**. Es decir, en los valores que les asignan a las características de dichos bienes o servicios por la imagen o apariencia que proyectan.

- **Actitudes:** "Es una predisposición aprendida a responder ante un objeto o una clase de objetos en una forma constantemente positiva o negativa." <sup>16</sup>

Son las actitudes las que afectan directamente en la evaluación de las alternativas en la decisión de compra. Dichas actitudes se forman conforme se obtienen experiencias e información acerca de un producto, un servicio, una idea, una persona. Por ejemplo, cuando se desea comprar un equipo de videocámara, las experiencias del cliente y la información que aporte el vendedor son suficientes para crear una actitud positiva o negativa con respecto a este artículo.

- Las actitudes no son neutrales, simplemente son positivas o negativas y poseen un grado de intensidad específico ante ciertos productos o servicios. Tal es el caso de la gran actitud positiva de las mujeres ejecutivas ante la comida baja en calorías; o bien la poca actitud negativa de un recién graduado ante un recorrido en barco por las islas del caribe.

Cuando las actitudes ya han sido formadas, éstas perduran durante mucho tiempo y suelen reafirmarse; lo que dificulta el cambio. Es por eso que en las culturas organizacionales la modificación en las actitudes es un proceso muy difícil de lograr, porque es romper con gran parte de los paradigmas aprendidos durante la vida del consumidor; lo que causa inseguridad e incertidumbre traducidos en la resistencia al cambio.

Los clientes generalizan ciertas actitudes, como cuando un pasajero que viaja en transporte foráneo (UNO) se forma una actitud positiva gracias a la confortable sala de espera, y dicha actitud se reflejará en toda la empresa, pensando que cualquier cosa que ofrezca será de excelencia.

16. *Ibid.*, p.218.

- **Creencias:** una creencia es un pensamiento descriptivo u opinión que una persona mantiene sobre algo. Las creencias contribuyen a moldear las actitudes del consumidor, ya que pueden ejercer un efecto de carácter positivo o negativo en la creación de actitudes.

## SITUACIONALES

Los factores situacionales son los acontecimientos o circunstancias a las que nos enfrentamos para decidir la manera de conducirnos o de comportarnos. Éstos dan a conocer cuándo, dónde, cómo y por qué compran los clientes sin olvidar el estado de ánimo en el que lo hacen.

- **Cuándo compra el cliente:** El factor tiempo es decisivo para identificar:
  1. Cuándo realiza más y menos compras.
  2. El tiempo que puede invertir en la compra y en consumir los bienes o recibir los servicios.
- **Dónde compra:** La ambientación del lugar de compra, donde aspectos como el espacio, ventilación, iluminación, limpieza, sonido, olores, hacen que el cliente se sienta tranquilo, seguro y contento para influir en su preferencia.
- **Cómo compra:** Se refiere a las condiciones bajo las cuales se obtienen los productos o servicios. Actualmente existen diversas formas de pago y de brindar el servicio para que el cliente se vea más beneficiado. Los créditos están a la orden del día y los pagos en restaurantes, hospitales, hoteles, agencias de viaje, tiendas departamentales se realizan con tarjetas de crédito que hacen más flexible el uso de estos servicios.
- **Por qué compra:** Para ajustar un producto o servicio a las necesidades del cliente lo primordial es conocer cuál es el objeto de la compra, es decir, quién lo usará, para qué, y la ocasión. Puesto que no es lo mismo comprar un vestido para una disco que comprarlo para una fiesta de graduación. Este último quizás deberá ser más elegante, más sofisticado, diferente o incluso más caro debido a que la ocasión es especial, lo cual justifica la compra.
- **Estado de ánimo:** Es evidente que el estado de ánimo de un cliente influye en su decisión de compra. Cuando una persona decide encontrarse con la familia que no ha visto en mucho tiempo la sensación que puede causar esta situación, influye para realizar compras que en otro momento no haría. Esto es, se encuentra motivado por el estado temporal que le impulsa a comprar.

Hemos planteado la forma en que la enorme gama de factores influye en el complejo comportamiento del cliente. Por tanto es preciso que sean identificados, manejados y controlados en la medida de lo posible por las empresas ya que así podrán estar más preparadas para el diseño y la creación de productos y servicios que se adapten cada vez más a las necesidades del cliente.

## 5.2. DETERMINAR EL SERVICIO QUE SE VA A OFRECER

Una vez que sabemos a qué segmento de mercado dirigiremos nuestro servicio y sabemos cuáles son las características que se esperan que tenga, el siguiente paso es determinar el tipo de servicio que se proporcionará.

Debemos tomar en cuenta las clases de servicio que se pueden ofrecer en una empresa, con el propósito de no equivocarse al camino en busca de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

### SERVICIO PRINCIPAL

El servicio principal es la actividad para la cual ha sido creada la empresa, es decir, su razón de ser que generalmente se encuentra implícita en la misión de la empresa.

Por ejemplo: el servicio principal de un transporte público es el traslado de los pasajeros de un lugar a otro; el del cine, la proyección de películas; el de un restaurante, la venta de alimentos procesados; el de una empresa de mensajería, el envío de sobres y paquetes; el de una biblioteca, la exposición de libros, etcétera.

Es muy importante elegir correctamente el servicio principal que se quiere ofrecer ya que de éste depende el éxito o fracaso de la empresa. No es difícil imaginar cuál será la suerte de una empresa de mensajería en una zona residencial alejada de la ciudad que no cuente con rutas de fácil acceso.

### SERVICIOS PERIFÉRICOS

Los servicios periféricos son útiles para complementar el servicio principal, que dan al cliente mayor número de alternativas en la misma empresa, y representan una ventaja competitiva para el cliente quien no tendrá que buscar en otro lado aquellos servicios que solicita.

Los servicios periféricos se caracterizan por estar relacionados con el servicio principal, haciendo más fácil o agradable su uso, además de que contribuyen a lograr una mayor satisfacción.

En una biblioteca por ejemplo: el servicio periférico puede ser el préstamo a domicilio o las fotocopias; en el cine un periférico puede ser la venta de palomitas y otras golosinas; en una empresa de mensajería puede ser la recolección a domicilio; en un gimnasio, el asesoramiento nutricional por el instructor; en una escuela de inglés, los talleres de conversación que facilitan el aprendizaje, etcétera.

Una empresa que se preocupa por brindar el mayor número de servicios adicionales, tendrá mayores posibilidades de lograr la preferencia del cliente que no necesitará buscar los servicios de otra empresa.

## SERVICIOS DE VALOR AGREGADO

Estos servicios acompañan al servicio principal y a los periféricos y su característica principal es que el cliente no paga por ellos; son servicios que de una u otra forma agregan valor a los dos anteriores y funcionan para que la empresa atraiga más clientes.

Los servicios de valor agregado tienen un efecto positivo en la apreciación del servicio por parte del cliente. Un servicio de este tipo en una biblioteca puede ser exposiciones de libros o los ciclos de conferencias; en un cine, alguna sala de vídeo juegos disponibles; en un restaurante sería un área de juegos para niños; en un gimnasio, la sección de masajes de relajación; o en una estética, los tratamientos faciales gratuitos.

Los servicios de valor agregado incluyen características personales del personal de contacto como son: "la amabilidad, la cortesía, la sonrisa, la disposición a prestar un servicio que satisfaga al cliente y la disposición a ayudar y/o a orientar en la solución de los pequeños y los grandes problemas que puedan presentarse a los clientes durante su estancia, estén o no relacionados con los servicios que presta la empresa".<sup>17</sup>

### 5.3. ASEGURAR LAS CONDICIONES Y ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE CALIDAD

Una vez que sabemos el tipo de servicio que se va a ofrecer, la siguiente etapa es asegurar aquellos elementos básicos para que dicho servicio se pueda crear. Para ello debemos disponer de todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo de manera adecuada y que el cliente lo pueda recibir en el lugar, en el momento y bajo las condiciones solicitadas sin problema alguno, con la finalidad de, lograr su completa satisfacción.

Los elementos que determinan un servicio de calidad son: Cultura, servicio buscado (servicio principal), personal, instalaciones, equipo, procedimientos, métodos y sistemas, recursos materiales.

#### CULTURA:

La cultura organizacional está formada por el conjunto de conductas, creencias, costumbres, principios y valores compartidos en toda la organización que determina el estilo de trabajo de sus integrantes, dando con ello personalidad propia a la empresa, con la cuál adopta una participación dentro de la sociedad.

Ahora bien, para que podamos tener un enfoque hacia la satisfacción del cliente es imprescindible diseñar una cultura basada en la orientación al cliente, lo que implica tener en cuenta lo siguiente:

17 Colunga Dávila Carlos, *La calidad en el servicio*, Panorama, México, 1995, p.29.

- ◊ La misión de la empresa (razón de ser).
- ◊ El mercado al que se dirige (conocer cuáles son sus clientes).
- ◊ La visión de la compañía (hacia dónde quiere ir).

## SERVICIO BÁSICO BUSCADO

Este servicio es el beneficio que el cliente espera recibir en el momento y en las condiciones que necesita, tomando en cuenta todos aquellos aspectos que influyen en su elección.

No podemos hablar de un servicio de calidad si éste no satisface completamente las expectativas de los clientes; por ello es importante conocer las características que generalmente demandan los clientes en los servicios cada vez con mayor frecuencia como:

- ◊ Rapidez y puntualidad
- ◊ Eficiencia
- ◊ Buen Precio
- ◊ Mejor trato
- ◊ Adecuada ubicación
- ◊ Ambientación y comodidad
- ◊ Buena imagen

El grado de importancia de dichas características estará en función del tipo de servicio que se ílegue a ofrecer. Así por ejemplo, en un restaurante el buen trato y la rapidez con que se brinde el servicio, serán aspectos clave para determinar la calidad. En un servicio de transporte aéreo la puntualidad y la comodidad son fundamentales para la satisfacción real del cliente; y en un hotel, la ambientación, buena imagen, y ubicación serán características esenciales para proyectar la calidad.

## PERSONAL:

El personal es la base para darle determinada personalidad al servicio, ya que el trato adecuado y el servicio básico buscado, garantizarán la preferencia del cliente. Así, el entusiasmo y la dedicación en su trabajo, la eficiencia con la que se desenvuelvan y la preocupación por resolver los problemas de los clientes, será lo que diferencie un servicio de otro. Por tanto, sonreír a un cliente, darle atención y respeto, demostrando interés porque se sienta satisfecho, significa que se da un plus en el servicio, de tal forma que éste se convierta en la principal ventaja competitiva para diferenciarlo.

## INSTALACIONES:

Para hacer de las instalaciones parte de una ventaja competitiva, es indispensable considerar:

- ◊ Ubicación
- ◊ Capacidad
- ◊ Imagen

#### *Ubicación:*

Uno de los mayores beneficios que se le pueden ofrecer a un cliente es ahorrarle tiempo, dinero y esfuerzo al obtener los productos o servicios deseados; por lo que, la ubicación adecuada de las instalaciones es un factor determinante en la elección de un servicio, ya que, a medida que podamos adquirirlos con mayor facilidad, nos resultará más cómodo disfrutarlos. De ahí la necesidad de establecer estrategias de ubicación efectivas que permitan mejores accesos para adquirir los servicios.

Por lo mismo, una vez definido el servicio básico (servicio principal), así como los adicionales que lo complementan (servicios periféricos); se debe considerar la cercanía de los clientes, proveedores, empleados, recursos materiales, transporte, tecnología; para determinar la ubicación adecuada de las instalaciones que permita crear dichos servicios sin ningún problema para el cliente.

#### *Capacidad:*

La capacidad de las instalaciones hace que el servicio se pueda entregar a tiempo y atender un número considerable de clientes.

Para determinar los cambios en la capacidad es necesario analizar factores como:

- 1) Si es indispensable el aumento o disminución de la capacidad con base en la naturaleza y demanda del servicio.
- 2) En qué medida aumenta o reduce la capacidad.
- 3) El momento oportuno para aumentar o disminuir la capacidad y poder responder efectivamente a la demanda del servicio.
- 4) Los costos adicionales en que se incurre con el aumento de la capacidad y si verdaderamente son necesarios para la adecuada creación del servicio.
- 5) Ahorro de espacios procurando su mejor distribución y aprovechamiento óptimo para mejorar el servicio. Tal es el caso del almacén de una librería, que podría estar desocupado si el inventario se reacomodara en otras áreas; para convertirse en una sala confortable de lectura, en donde el cliente pudiera revisar los libros que pudiera comprar.

#### *Imagen:*

Es una concepción mental que se forma con base en las percepciones y opiniones acerca de la apariencia de una persona o cosa.

Las impresiones que reciben los clientes de la organización son causadas por: el personal, las instalaciones y equipos de oficina, documentos, folletos, manuales, y todos aquellos que recibe durante la creación del servicio.

Por lo que respecta a las instalaciones, ya que es la parte del servicio que estamos abordando, la apariencia favorable que muestre el establecimiento donde el cliente recibe el servicio, garantizará la comodidad, el agrado, la aceptación, seguridad, tranquilidad que hacen que el cliente se sienta a gusto y satisfecho con la imagen que proyecta la organización.

No hay que olvidar que la imagen que proyecte la empresa tiene que coincidir con el servicio que se crea; por tanto, cuando nos dirigimos a un restaurante elegante, limpio, espacioso, lo que menos esperamos es recibir el servicio estandarizado de comida rápida. O bien en un consultorio dental, en donde se requiere de mucha higiene, las instalaciones tendrán que estar sumamente limpias, aun cuando no sean tan sofisticadas.

El fácil acceso, la buena iluminación, la limpieza, la ventilación adecuada, los carteles y señalización en las instalaciones de un CINE, por ejemplo nos permitirán evaluar el servicio como aquel que refuerza el estilo de vida del cliente, que lo hace sentir bien por ser parte de lo que busca y que va más allá de apariencia y ambientación ya que involucra estabilidad emocional y bienestar del cliente.

#### EQUIPO:

Son los bienes tangibles que facilitan la creación del servicio y que forman parte de la eficiencia con que se da el mismo. Se debe contar con el equipo adecuado y en buen estado para la creación de un servicio con calidad, ya que un equipo inadecuado ocuparía espacio innecesario.

Al adquirir equipo nuevo se deben evaluar ciertas condiciones que determinan que la decisión sea la correcta. Por lo mismo recomendamos hacer las siguientes preguntas y analizar cada una, para saber si en realidad es el momento oportuno para realizar la compra.

- 1) ¿Qué es más conveniente, usar maquinaria nueva o semiusada, o bien darle mantenimiento a la que ya se tiene?
- 2) ¿Es realmente el equipo que necesitamos para la creación de determinado servicio?
- 3) ¿Qué tan efectivo es su funcionamiento?
- 4) ¿Qué tan complejo es el manejo del equipo nuevo?
- 5) ¿Quién tendrá acceso a dicho equipo? para conocer el grado de capacitación que se requiere
- 6) ¿Qué lugar del establecimiento será el adecuado para instalarlo?
- 7) ¿Qué tan costosa es su adquisición, mantenimiento y capacitación del personal?



## PROCEDIMIENTOS, MÉTODOS Y SISTEMAS

Son parte de los instrumentos que contribuyen en la optimización de los recursos para obtener los resultados esperados por el cliente; es decir, definen las actividades necesarias para satisfacerlo. Por ende cada servicio determinado puede diseñar sus propios procedimientos, métodos y sistemas para agilizar sus procesos y obtener la rapidez y precisión convenientes para crear un servicio de calidad.

Es preciso aclarar que en la medida en que se tenga la capacidad para elegirlos y utilizarlos adecuadamente, se obtendrá la excelencia en el servicio. Asimismo la aplicación efectiva de éstos dependerá del buen entendimiento de todos los que intervienen en su realización y mejor aún de que comprendan la finalidad de adoptar tales herramientas.

- *Procedimientos*: Diseño coherente de las etapas del servicio o bien de sus dimensiones dando énfasis al objetivo que persigue cada una.
- *Métodos*: La forma práctica y sencilla de llevar a cabo el objetivo que se persigue.
- *Sistemas*: Aquellos que permitan el procesamiento de información, a través de la automatización para obtener:
  - La simplificación de operaciones, para lograr una reducción del tiempo en la creación del servicio.
  - Mayor control en las operaciones.
  - Reducción de costos en los procesos de mejora continua, aplicables a los servicios.

## RECURSOS MATERIALES

Es fundamental que estos recursos, al igual que los anteriores, se encuentren en buen estado, listos para disponer de ellos en la creación del servicio. Éstos incluyen desde la información que se presenta por medio de folletos, facturas, instructivos, mapas del establecimiento, señalizaciones; así como los que son indispensables dependiendo del tipo de servicios de que se trate. Por ejemplo en un servicio de Eventos Especiales, los recursos materiales podrían ser las invitaciones, los adornos de decoración, la mantelería, los folletos de propaganda, la documentación para la contratación del servicio, etcétera.

Hemos visto que para crear un servicio de calidad es indispensable que todos y cada uno de los factores que integran la empresa funcionen de manera conjunta con excelencia, para que dicho servicio se garantice de manera óptima a medida que el cliente lo solicite. Basta que un elemento fallen para que la calidad se afecte directamente.

Por lo que es conveniente tomar en cuenta que la CALIDAD ESTÁ DETERMINADA POR EL CLIENTE, PERO CREADA POR LA EMPRESA.

## 5.4. CREACIÓN DEL SERVICIO

Es el proceso mediante el cual se brinda el servicio, dicho proceso está determinado por los momentos de la verdad, caracterizados por un entorno en donde el cliente y la organización se pone en contacto para realizar una interrelación que permita crear una experiencia positiva como parte de la satisfacción de ambos. Por tanto podemos resumir, la prestación del servicio está determinada por la forma característica de dar un servicio, en el cual interactúan todos los elementos ya mencionados en un ambiente específico, es decir, todo servicio se crea a partir de la interacción del cliente con las instalaciones, el equipo, los sistemas y materiales; y es el contacto personal lo que definirá la forma característica en que será manejada cada situación; lo cual definirá el éxito o fracaso de la empresa en la ardua tarea de satisfacer al cliente.

De ahí la gran necesidad de conocer y, mejor aún, aprovechar cada momento de la verdad para incrementar la calidad en el servicio. En esta etapa se genera una relación afectiva entre el cliente y el personal de contacto, a través de un TRATO DIFERENCIADO que, junto con el servicio básico buscado, hacen de éste algo único y exclusivo, difícil de imitar.

La creación de un servicio esta determinada por dos aspectos fundamentales:

- 1) Por lo que brinda el prestador del servicio.
- 2) Por la experiencia que adquiere el cliente.

### PRESTADOR DEL SERVICIO

Si el personal del servicio sabe exactamente cuál es el beneficio esperado por el cliente tomará consciencia de las actividades necesarias para satisfacerlo, ya que gracias a una actitud de servicio, a la forma de dirigirse al cliente, a la manera en que resuelvan sus problemas, es decir, al estilo con que se crea el servicio por parte del servidor; el cliente se sentirá diferente y recordará el trato exclusivo que se le brindó en dicho servicio.

De tal modo el entusiasmo y la motivación del personal serán primordiales, puesto que en las ocasiones en que se obtenga por vez primera el servicio y no satisfaga por completo, la actitud del personal será el elemento clave que complementa dicha satisfacción. Tal es el caso de un restaurante; cuyo café, probablemente no sea tan exquisito como el de otros lugares, sin embargo el trato (la forma con que se crea el servicio), es excelente; y lo que en un momento dado compensará la falta de un café con el sabor deseado.

Obviamente esto no siempre sucede ya que lo que busca el cliente son resultados, y si no los encuentra por mucho que se le trate bien no obtendrá una completa satisfacción por tanto el trato sin lugar a dudas realmente adquiere valor una vez que se garantiza el servicio básico buscado.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Lo que determina el grado de satisfacción es:

Por parte de la ORGANIZACIÓN:

- Disponibilidad
- Rapidez
- Eficiencia
- Capacidad para solucionar problemas
- Diversidad de opciones
- Precio
- Empatía
- Paciencia
- Comunicación
- Flexibilidad
- Ambiente
- Ubicación
- Posventa
- Atención.

Por parte del CLIENTE:

- Estado de ánimo
  - Creencias
  - Principios y valores
  - Expectativas
  - Estilo de vida
  - Situación económica
  - Experiencia de conocidos.
-

## 5.5. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los clientes evalúan de manera distinta un producto y un servicio. Para evaluar correctamente la calidad del producto es necesario ser objetivos, para hacer la cuantificación de la misma, sin embargo la evaluación de la calidad del servicio es más compleja, por la subjetividad con que se realiza. La calidad en el servicio se refleja en el conjunto de elementos que lo integran, es decir el TODO. Cuando una parte del servicio está mal, el cliente no juzga esa única parte, sino que para él lo que está mal es TODO EL SERVICIO, por tanto, en un ambiente donde el cliente es verdaderamente exigente, la calidad debe ser óptima. La calidad debe existir en todos y cada uno de los aspectos del servicio, ya que como hemos mencionado anteriormente, la evaluación de la calidad se determina por el grado de satisfacción de las necesidades del cliente al adquirir el servicio.

Es necesario cubrir todos los aspectos de la relación cliente- proveedor, desde el primer contacto en la empresa con este, incluyendo el trato personal (con cualquier miembro de la empresa), el trato por teléfono (con la operadora o a cualquier línea de la empresa), mecánico o electrónico (cajeros automáticos, Internet, máquinas inteligentes), imagen de la empresa (por medio de campañas publicitarias o la forma en que la empresa maneja sus relaciones públicas). Es decir, es necesario hacer de cada uno de estos contactos una oportunidad para crear un impacto positivo que genere valor para el cliente, ya que todo esto es lo que tomará en cuenta para evaluar el servicio que le ofrecemos.

La evaluación de la calidad no sólo implica el servicio recibido, sino la forma en que se llevó a cabo, es decir, los clientes hacen una comparación entre la "calidad interna" reflejada en la solución de sus problemas, el valor que les aportó el servicio, la satisfacción de sus expectativas, contra la "calidad externa" reflejada en todas sus interacciones con la empresa de servicios.

De tal forma:

Calidad interna = producto final del servicio.

Calidad externa = forma en que recibe el cliente el servicio, cortesía, apariencia, Prontitud.

Para que la calidad sea satisfactoria para los clientes, se debe guardar un equilibrio entre las dos dimensiones de la calidad, ya que no basta cumplir con la parte interna que es lo mínimo que el cliente espera recibir, sino que se necesita algo más que lo haga sentir bien con el servicio, a esto se le llama calidad externa.

## ECUACIÓN DE LA CALIDAD

Para entender más claramente la forma en que los clientes evalúan la calidad, tomaremos en cuenta la ecuación de la calidad:

$$C = P - E$$

Donde

C = calidad

P = percepción

E = Expectativas

Lo que significa que calidad es igual a las percepciones del cliente en cuanto al servicio recibido menos sus expectativas.

Para llevar a cabo la evaluación del servicio existen algunas técnicas mercadológicas que van desde una encuesta hasta reuniones con el cliente, las cuales permiten a la empresa saber qué está logrando su objetivo de satisfacción.

### ENCUESTAS

Las encuestas son una herramienta cada vez más utilizada por las empresas para conocer:

- a) Necesidades de los clientes.
- b) Grado de satisfacción de las necesidades.
- c) Posicionamiento en el mercado.
- d) Éxito o fracaso de alguna campaña publicitaria.
- e) La competencia.

Los resultados de las encuestas bien encausados ayudan a la empresa a evaluar sus fortalezas y debilidades, de tal manera que puedan realizar una mejor aplicación de sus recursos técnicos, financieros y humanos, siempre teniendo como objetivo lograr la lealtad de sus clientes.

Algunos puntos que se deben considerar para el diseño de las encuestas son:

- Incluir sólo las preguntas necesarias.
- Evitar ser repetitivas y utilizar un lenguaje claro.

- Manejar los resultados con estricta confidencialidad.
- Dejar claro al cliente que sus opiniones se usarán para mejorar el aspecto evaluado.

Todo esto con la intención de no incomodar al cliente con demasiadas preguntas y asegurar la cabal comprensión del cuestionario. Es necesario hacer hincapié en la importancia de la honestidad de sus respuestas ya que la información obtenida ayudará a mejorar el servicio a fin de que su satisfacción sea completa.

Ahora bien, lo ideal es contratar una empresa que tenga experiencia en realizar estudios de mercado en el ramo, o bien asignar esta tarea a un área o persona de la misma empresa para que se lleve a cabo en forma constante y poder contar con información actualizada.

Consejos para la aplicación de las encuestas:

- a) En un restaurante se pueden incluir algunas preguntas, junto con la carta del menú, que el cliente regresará al pagar la cuenta.
- b) En un banco se pueden colocar cuestionarios en los estantes de papelería o en algún otro lugar visible, cerca del buzón donde deben ser depositadas.
- c) Una empresa de mensajería puede incluir algunas preguntas en el sobre en el que envía el paquete, las cuales serán devueltas sin cargo en el próximo envío.
- d) Una aerolínea, puede imprimir un pequeño cuestionario en la parte trasera del boleto de avión, que pueda ser recogido cuando se verifique la hora de salida.

#### ► GRUPOS DE CONSUMIDORES

Éstos permiten conocer más a profundidad las opiniones de los clientes que con las respuestas obtenidas en las encuestas, además se pueden observar los gestos y las reacciones del cliente, lo cual nos da una idea más amplia de lo que debemos saber. Para animar a los clientes a participar en estos grupos se puede ofrecer un incentivo como bonos canjeables en algunas tiendas departamentales o un bono de descuento en la misma empresa. Sin embargo no hay que perder de vista que en estos casos algunas personas sólo harán comentarios positivos por el temor a no recibir su recompensa. Por tanto es importante aclarar la relevancia que tiene la sinceridad en sus comentarios, ya que será lo que verdaderamente se premiará, aun cuando no sean agradables o lo que espera oír la empresa.

---

---

## CAPÍTULO 6

# CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL TRATO AMIGABLE

*Las palabras mueven, los ejemplos arrastran.  
Los hechos son más poderosos y más motivantes  
que los argumentos.*

---

## CAPÍTULO 6. CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL TRATO AMIGABLE.

Lo que se pretende con el presente capítulo es establecer las bases sobre las cuales una empresa puede orientarse hacia el Trato Amigable, a través de directrices que faciliten y hagan más efectiva su aplicación como parte de una cultura organizacional. Para efectos de este capítulo es necesario dar a conocer que se entiende por cultura organizacional.

De acuerdo con Lourdes Much Galindo en su libro "Más allá de la excelencia y de la calidad total" nos dice que la cultura organizacional puede conceptualizarse como el conjunto de sistemas formales (estructuras, sistemas, procedimientos, métodos y formas de interacción establecidos por una vía formal) y sistemas informales (conductas y símbolos que se practican en la organización: valores, clima organizacional, mitos etc.), es decir es la forma de vida de la organización.

"La cultura organizacional es un reflejo o consecuencia de los valores y las creencias que predominan en el entorno".

Ahora bien la cultura de Trato Amigable nos permite:

- 1) Establecer que la mayor prioridad de toda la empresa es la satisfacción del cliente.
  - 2) Fomentar aquellos valores necesarios que permitan la mejora continua y con los cuales la empresa se desarrolle exitosamente.
  - 3) Asegurar un entorno agradable como parte de la satisfacción total del cliente.
  - 4) Adoptar en todos los niveles de la organización el concepto de calidad como un estilo de trabajo para obtener servicios y productos que el cliente solicita.
  - 5) Fomentar una comunicación efectiva entre todos los niveles de la empresa que permita generar confianza y seguridad en el trabajo.
  - 6) Tomar en cuenta que el personal representa un papel fundamental para superar las expectativas del cliente.
  - 7) Recompensar y reconocer la contribución del personal en el trato amigable con el cliente.
  - 8) Fomentar el trabajo en equipo que permita desarrollar la participación de los empleados asumiendo la autoridad y responsabilidad correspondientes.
  - 9) Permitir el desarrollo y capacitación de los empleados
  - 10) Diseñar aquellos procesos, sistemas, y técnicas que faciliten lograr la satisfacción del cliente.
  - 11) Asegurar buenas relaciones a largo plazo con clientes, proveedores y empleados.
-



## 6.1. ¿CÓMO IMPLANTAR UNA CULTURA DE TRATO AMIGABLE?

Para implantar una cultura organizacional orientada al Trato Amigable es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual la empresa se desarrolla y conocer como se encuentra la organización, de tal forma que la cultura organizacional que prevalezca pueda ser modificada y mejorada hacia el Trato Amigable. Para ello es importante considerar las siguientes etapas:

- a) Aceptar la necesidad y el compromiso del cambio cultural.
- b) Diagnóstico de la Organización.
- c) Plan Estratégico.
- d) Desarrollo Organizacional
- e) Desarrollo del Personal
- f) Resistencia al Cambio

## 6.2. ACEPTAR LA NECESIDAD Y EL COMPROMISO DEL CAMBIO CULTURAL

Una vez que se conoce como percibe el cliente el Trato Amigable y lo que se requiere para lograrlo, los altos directivos deben estar convencidos de que la nueva cultura, es necesaria por los enormes beneficios que se obtendrán en toda la empresa al garantizar su competitividad, por lo tanto es fundamental que asuman y acepten el compromiso del cambio ya que son en gran parte los responsables de su correcta aplicación y de transmitirla a toda la compañía, puesto que aún cuando los niveles medios contribuyan para cubrir las expectativas de los clientes, no será suficiente si los niveles superiores no se encuentran interesados en desarrollar este atributo, porque son los que establecen los lineamientos hacia la calidad. Es decir que el progreso y éxito de toda la organización debe comenzar desde arriba.

En esta etapa se asigna un equipo directivo responsable de coordinar la implantación del proyecto, integrado por personas comprometidas en difundir los valores y creencias culturales que deban fomentar el cambio para alcanzar el desarrollo y beneficios de todos los participantes.

El cambio cultural requiere de líderes capaces de motivar al personal y convencerlo de que adopte las nuevas prácticas, responsables de difundir los objetivos que persigue la empresa, como también deberán interesarse en las necesidades del personal, reconocer sus logros y orientarlo en la solución de sus problemas o posibles errores por medio de una excelente comunicación y confianza.

### 6.3. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de implantar un cambio hacia el Trato Amigable las empresas deben conocer muy bien las condiciones, estilos de trabajo, actitudes, principios y valores, sistemas, procedimientos y métodos, bajo los cuales su organización se desenvuelve para identificar y adoptar los cambios necesarios.

Para ello se realiza el diagnóstico de la Cultura Organizacional que consiste en los siguientes pasos:<sup>18</sup>

1. Identificar el grado de desarrollo en el que se encuentra la organización
2. Conocer los valores organizacionales bajo los cuales se desempeña la organización
3. Estudiar el Clima Organizacional
4. Análisis de la Organización
5. Análisis del Personal
6. Análisis de la Competencia

#### 1. IDENTIFICAR EL GRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

En esta fase se pretende definir en que nivel de desarrollo se encuentra la empresa y mostrar el ritmo de trabajo y el estilo de liderazgo actual definiendo al mismo tiempo la probabilidad de éxito en la implantación de la cultura de Trato Amigable. Permite conocer el grado de aceptación del futuro enfoque; si existe o no dificultad en adoptar los cambios necesarios a corto plazo; es decir si se trata de una empresa que lleva mucho tiempo con las mismas prácticas, por consideraría efectivas ya que en algún momento le dieron buenos resultados y en la que será más evidente la resistencia al cambio en comparación con una empresa que tiene poco tiempo de haberse creado y seguramente aún no tiene dificultad para romper con sus paradigmas por lo que puede mostrar menor resistencia al cambio.

También se identifica si la empresa cuenta con una estructura definida correctamente, personal capacitado, información acerca del cliente. Todo ello para determinar la magnitud de las estrategias a seguir.

#### 2. CONOCER LOS VALORES ORGANIZACIONALES:

Es indispensable saber cómo trabaja la organización y qué la motiva a trabajar como lo hace; por lo que, los valores juegan un papel trascendente y el conocer en qué medida éstos contribuyen a la satisfacción no sólo del cliente sino de todos los miembros de la organización, determina el grado de excelencia con el que trabaja la empresa actualmente. Por ello se requiere estudiar aspectos como la filosofía, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, estilo de organización, ambiente organizacional y todo aquello que indique la manera en como la empresa logra cubrir las necesidades del cliente.

<sup>18</sup> Lourdes Munch Galindo, *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, 2ª. ed., México, Ed. Trillas, 1998, p217.

Dicho estudio se realiza por medio del plan estratégico de la compañía, observando las actitudes del personal así como entrevistas, cuestionarios o cualquier otro medio que proporcione información acerca de cómo la organización se desenvuelve en su entorno.

### 3. ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL:

El clima organizacional se refiere a las actitudes del personal de la compañía con respecto a la organización, a su trabajo, a sus jefes y compañeros, a su familia, a sus amigos y a la vida que son determinadas por los valores y principios culturales así como por la percepción de cómo es tratado en la organización, lo que permite identificar el grado de satisfacción e insatisfacción que se presenta en toda la empresa.

La implantación de la cultura orientada al Trato Amigable, como todo cambio, requiere de una transformación de actitudes, algo muy difícil pero imprescindible para generar un clima favorable en donde exista disponibilidad, compromiso y entusiasmo para adoptar y desarrollar las nuevas directrices, ya que al existir un ambiente de trabajo en donde prevalece el descontento por el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo, envidias entre los compañeros, diferencias entre jefes y subordinados, falta de reconocimientos por el desempeño, deficiente asignación de tareas, escasa comunicación etcétera; se impide la trascendencia de un cambio de la magnitud como el que se planea. En consecuencia estos aspectos se tienen que tratar lo antes posible y ofrecer a los empleados mayores estímulos tanto económicos como profesionales, reconocer sus esfuerzos y logros, orientar su aprendizaje y experiencias con base en cada uno de sus errores.

### 4. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN:

En esta etapa básicamente se estudia la estructura, sistemas y procesos, clientes y proveedores.

#### ♦ Estructura:

Se reconocen las características y las deficiencias de la estructura formal lo que servirá como punto de partida para el diseño de una estructura adecuada que facilite la orientación hacia el Trato Amigable, llevándose a cabo las modificaciones pertinentes.

Es indispensable identificar cuales son las principales áreas que aseguran el mayor rendimiento económico y las que serán importantes en el futuro, ya que se consideran claves en el negocio tratando de evitar las áreas improductivas.

#### ♦ Sistemas y Procesos:

Es necesario analizar los sistemas y procesos para definir hasta qué punto permiten la satisfacción del cliente, la productividad del personal y la optimización de los recursos (tiempo-esfuerzo).

Una de las alternativas para el análisis de sistema y procesos es la Re ingeniería que consiste en el rediseño total de los procesos existentes a través de su revisión minuciosa para obtener los mayores rendimientos que garanticen la excelencia en la creación del servicio básico buscado. Sin embargo no siempre es necesario aplicar la Re ingeniería, basta con hacer un estudio sencillo y efectivo para definir las principales modificaciones.

◊ Evaluación de los clientes:

Nos referimos al estudio del cliente externo y el cliente interno.

Se reconoce la percepción del cliente externo en cuanto a la imagen de la compañía, del servicio y del personal; así como sus expectativas reales del servicio. Dicha información se obtiene con base en entrevistas y cuestionarios elaborados periódicamente, de tal forma que se puedan descubrir las deficiencias en el servicio y establecer mejoras para alcanzar el grado de excelencia necesario en la relación del Trato Amigable.

En cuanto al cliente interno, es sumamente importante conocer el nivel de satisfacción con respecto a su trabajo y a su integración en la organización ya que el personal satisfecho asegura mantener a un cliente satisfecho, filosofía que debe predominar en esta cultura.

◊ Evaluación de proveedores:

Si se cuenta con proveedores que garanticen la calidad en sus insumos, productos o servicios que sean puntuales en sus entregas correspondientes que otorguen créditos accesibles y trabajen para que sus clientes se encuentren satisfechos; es evidente que la excelencia en los servicios creados prevalecerá constantemente, ya que el mantener relaciones a largo plazo favorecerá la creación del Trato Amigable en los servicios.

Por lo tanto se debe reconocer las relaciones que la empresa tiene con todos sus proveedores y las ventajas que ambas partes (cliente-proveedor) pueden obtener lo que se traduce en Trato Amigable con los proveedores.

## 5. ANÁLISIS DEL PERSONAL:

El personal como uno de los elementos más importantes en todo proceso de cambio y por consiguiente en una cultura organizacional, es quien determina la creación del Trato Amigable en los servicios; por lo mismo es fundamental que se analicen sus habilidades, capacidades y conocimientos para afrontar dicho cambio; definiendo el grado de capacitación y motivación que se requiere para lograrlo.

Este análisis abarca desde los valores individuales, hasta el estilo de vida, que está en función de sus necesidades y que definen la integridad de la persona.

## 6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

Analizar a la competencia permite conocer la forma en que otras organizaciones satisfacen las necesidades de los clientes, lo cual nos ayuda para mantener la mejora continua, la innovación y creatividad dentro de la organización por medio del diseño de nuevas estrategias, todo como resultado de estudiar la información obtenida en dicho análisis, y con la finalidad de conservar la lealtad de los clientes actuales y futuros.

El análisis consiste en los siguientes pasos:

I. Definir los aspectos claves a comparar como áreas funcionales, productos, servicios, estándares de calidad aceptados por el cliente.

II. Identificar cómo la compañía satisface las necesidades del cliente, es decir, cuál es el valor que proporciona a sus clientes y donde se produce.

III. Reconocer cómo la competencia satisface las necesidades existentes esto es, los beneficios que brinda al cliente y donde se generan.

IV. Señalar las necesidades que mejor satisface la competencia y en dónde la empresa necesita mejorar. Es necesario establecer cómo lo haría.

V. Determinar en qué aspectos la empresa es mejor que la competencia en la satisfacción del cliente y tratar de reforzarlos como ventaja competitiva.

VI. Localizar las necesidades no atendidas por la competencia y que la organización podría atender.

VII. Prever las posibles reacciones de la competencia ante las futuras iniciativas de la compañía.

## 6.4. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que se obtiene el diagnóstico de la organización se elabora el plan estratégico en el que se plantean todos los aspectos necesarios para crear servicios con Trato Amigable. Este plan e debe realizarse con una visión clara de aquellos eventos actuales y futuros que pueden afectar su cumplimiento; por ello, con la información obtenida del diagnóstico de la cultura, los directivos adquieren una amplia perspectiva para su elaboración, en donde se define:

- ◊ ¿Que quiere la compañía?
- ◊ ¿Quiénes son sus integrantes?
- ◊ ¿Hacia donde quiere dirigirse?
- ◊ ¿Cómo debe lograrlo?

Por tanto el plan estratégico orientado al Trato Amigable se compone de los siguientes elementos:

### *Definición de la misión:*

Es la frase que describe hacia donde quiere ir la compañía y el negocio en el que se encuentra delimitando “las actividades de toda la organización”, es decir da a conocer la razón por la cual existe.

“Una eficaz definición de la misión puede servir para satisfacer los deseos de la gente de participar en algo realmente importante, de luchar frente a quienes se oponen a dicha idea y de hacerse respetar. Se trata de una declaración general de la actitud y de la filosofía”.<sup>19</sup>

En el diseño de la misión es necesario involucrar a toda la empresa desde el personal de contacto hasta los directivos y accionistas. Se debe dejar bien claro aquello que desea alcanzar la organización y sobre lo cual se esforzará constantemente para lograrlo; sin perder de vista que la mayor prioridad será superar las expectativas del cliente. La entrega y dedicación con que se realice dicha misión, determinará el interés en el cliente y por consiguiente el éxito de la organización.

### *Visión:*

Para que una empresa evolucione y pueda medir su desarrollo es necesario considerar hasta donde se desea llegar en un tiempo determinado; es decir debe establecerse en qué posición deberá estar en el futuro.

19. Denis Walker, *El cliente es lo primero*, Díaz de Santos, México 1991, p.30

Una empresa orientada al Trato Amigable debe tener una visión de progreso y crecimiento constante, que involucre a toda la organización. Debe ir más allá de las empresas comunes; contar con la perspectiva de adoptar los cambios pertinentes para superar las expectativas del cliente. Debe caracterizarse por ser una empresa dinámica y estar a la vanguardia.

*Establecimiento de valores:*

“Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa”.

“En esta etapa se pretende establecer y difundir las bases que regulan la forma de hacer negocios en la empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones realizadas sean congruentes con los valores de la empresa”.<sup>20</sup>

En la actualidad vivimos en un medio en donde la ausencia de valores se hace cada vez más evidente; en la mayoría de los casos estamos acostumbrados a no tomar en cuenta los principios que nos hacen actuar de la manera correcta, lo cual genera corrupción, mentira, injusticia, y todo aquello que atenta contra la dignidad del ser humano.

Es por ello que establecer valores que garanticen no solo el bienestar personal sino el de toda la organización es lo primordial para el éxito empresarial. Lograr que la gente se conduzca con respeto a la dignidad personal hace que un producto, un servicio y cualquier actividad adquieran valor por el hecho de que es realizado por personas con calidad humana lo que determina el auténtico progreso de las organizaciones.

Por tanto los valores de cada empresa estarán en función de la misión que ésta tenga. Así para una empresa orientada al Trato Amigable como Disney; predicar con el ejemplo, el trabajo en equipo, la actitud de servicio, atención a los detalles, escuchar mejor a los clientes, las recompensas y el reconocimiento, son valores que destacan en toda la organización.

Existen otros valores que deben ser tomados en cuenta como son:

- Respeto
- Amabilidad
- Educación
- Disciplina
- Humanidad

- Sinceridad
- Sencillez
- Compromiso
- Dedicación
- Justicia

- Innovación
- Creatividad
- Espíritu Emprendedor

Los valores hacen mejor no solo a la persona sino a todo lo que realiza.

Cabe mencionar que la misión, visión y valores que son la parte fundamental de la vida y desarrollo de una organización, en ocasiones no adquieren la debida importancia al considerarlos como aspectos teóricos del plan estratégico. Sin embargo su aplicación es primordial para asegurar una cultura basada en el Trato Amigable, ya que a partir de estos se deriva el gran esfuerzo por superar las necesidades del cliente.

#### *Análisis DOFA:*

Para llevar a cabo la misión de la compañía es necesario realizar un análisis de la situación (investigación interna y externa) que nos permita establecer los objetivos y estrategias a seguir. La información obtenida se presenta en un análisis DOFA para aprovechar al máximo datos clave.

El análisis DOFA es entendido como el proceso para determinar la posición actual de la empresa y sus productos o servicios en el que se identifican las fortalezas y debilidades de la compañía, así como sus oportunidades y amenazas del mercado.

“Fortalezas y debilidades incluyen no solamente los puntos fuertes y débiles de la compañía y sus productos o servicios sino también los de nuestros competidores. Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y podría ser una de nuestras fortalezas o una de las debilidades del competidor”.

“Las amenazas pueden ser reales o posibles en algún momento en el futuro. Una amenaza la podría presentar la competencia con precios bajos, pero también podría ser el resultado de una ley gubernamental o de una posible caída en una tasa de cambio determinada”,<sup>21</sup> es decir son factores que no pueden ser controlados por la organización.

El análisis DOFA abarca todos los aspectos que forman parte de la organización como productos o servicios claves, mercados estratégicos, áreas claves de venta, competidores importantes, etcétera.

---

21 John Westwood. *Planeación de Mercados*, I EGIS Fondo Editorial, Bogotá Colombia, 1991. P 19



AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inadecuada organización interna.</li> <li>➤ El personal no se encuentra lo suficientemente motivado para dar trato amigable.</li> <li>➤ El trabajo en equipo no es una práctica importante para el personal.</li> <li>➤ Las relaciones con los proveedores no son muy buenas.</li> <li>➤ No se respetan las líneas de autoridad y responsabilidad.</li> <li>➤ La medición de desempeño es deficiente.</li> <li>➤ No se promueve la creatividad y el desarrollo profesional del personal.</li> <li>➤ Existe demora en brindar el servicio.</li> <li>➤ Incapacidad para seleccionar al personal idóneo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal se encuentra capacitado para brindar un servicio con Trato Amigable.</li> <li>➤ Los procedimientos, métodos y sistemas funcionan eficientemente y son amigables para todos los que interactúan con ellos. Además de que es mínimo el costo de su mantenimiento.</li> <li>➤ Se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para ofrecer los servicios necesarios.</li> <li>➤ La ubicación de la empresa y su infraestructura permite un mejor acceso al cliente y facilitan el máximo aprovechamiento de recursos.</li> <li>➤ El equipo está en perfecto estado para realizar correctamente las funciones, lo que facilita brindar un servicio de calidad.</li> <li>➤ La empresa tiene gran aceptación en el mercado debido a la buena imagen que proyecta.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Su principal competidor ha adquirido a uno de los clientes más importantes recientemente.</li> <li>❖ Leyes gubernamentales que impiden la participación de la empresa en determinado nicho de mercado.</li> <li>❖ Los costos bajos de la competencia lo que se traduce en atractivas promociones en la prestación de servicios.</li> <li>❖ Una posible huelga del personal operativo.</li> <li>❖ Una devaluación por el cambio de sexenio</li> <li>❖ Sus competidores han hecho una alianza con una empresa extranjera que les proveerá de tecnología y procesos que incrementarán su eficiencia y productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La forma en que la compañía diferencia sus servicios de los de la competencia a través del atributo de Trato Amigable.</li> <li>❖ Para la competencia resulta difícil diferenciar sus servicios, ya que intenta imitar la cultura de Trato Amigable de la empresa. Cuando sabemos que el atributo de Trato Amigable lo determina la propia compañía.</li> <li>❖ La compañía se ha fusionado con otra empresa que da la ventaja de una fuerte inversión de capital.</li> <li>❖ El tipo de cambio no favorece a la competencia al comercializar con productos importados.</li> </ul>

AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA

*Definición de Objetivos*

Una vez que ya tengamos la información acerca de dónde estamos y qué somos como empresa, el siguiente paso para fomentar una cultura basada en el Trato Amigable es el establecimiento de objetivos

Un objetivo es hacia dónde se quiere llegar, un fin que se persigue y al cual van dirigidas todas las actividades necesarias para lograr el resultado esperado.

Para definir adecuadamente los objetivos es necesario tomar en cuenta las siguientes características:

- Deben ser escritos de manera breve, sencilla y clara.
- Tener una secuencia lógica.
- Ser realistas es decir que se puedan alcanzar.
- Especificar el tiempo en el que se realizarán así como las dimensiones que abarcaran.

Los objetivos que forman parte de la planeación estratégica que define la cultura del Trato Amigable son los objetivos de Mercadotecnia, Operaciones/Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

La definición de objetivos no es cosa sencilla, deben estar diseñados en función de la misión de la empresa, sin perder de vista el enfoque de Trato Amigable que cada área organizacional debe tener, de tal forma que toda la organización camine hacia la misma dirección.

Ahora bien la relación que se presente entre el Trato Amigable y cada área es la siguiente:

MERCADOTECNIA	El Trato Amigable en esta área es la forma en que la empresa da a conocer a sus clientes su imagen y los servicios que ofrece con la finalidad de superar las expectativas del cliente.
RECURSOS HUMANOS	El Trato Amigable es allegarse de personal altamente motivado y productivo que da sentido a la organización con la finalidad de alcanzar el éxito de la empresa.
FINANZAS	El Trato Amigable es la capacidad de negociación para mantener la estabilidad financiera que asegure una posición sólida en el mercado.
OPERACIONES/PRODUCCIÓN	El Trato Amigable es la capacidad de asegurar un servicio de calidad que cubra las necesidades básicas del cliente.

*Estrategias, Tácticas y Programas:*

Con base en los objetivos establecidos se procede al diseño de estrategias y programas que facilitan la realización de los mismos.

Las estrategias “son los métodos generales escogidos para alcanzar objetivos específicos. Ellas explican los medios que se utilizarán para lograr los objetivos en tiempo requerido.”

Las tácticas “ incluyen los detalle de los procedimientos individuales que se seguirán diariamente o mensualmente.”

Los programas “contienen los detalles de las acciones individuales su tiempo y quién los pondrá en marcha. Cada departamento y cada miembro del personal necesitan saber sus responsabilidades y el tiempo para llevarlas a cabo”.<sup>22</sup>

Los programas para ser efectivos debén incluir:

1. Posición actual
2. Metas
3. Actividad a realizar
4. Persona responsable
5. Fecha de inicio
6. Fecha de terminación

Dichas estrategia, tácticas y programas deben tener una coherencia entre sí, porque la elaboración de una depende de que se cumpla la otra; y tienen que abarcar todas las áreas de la organización exclusivamente para el cumplimiento de los objetivos.

Ahora bien, sí el objetivo de la Compañía es:

*Crear servicios con Trato Amigable durante los próximos dos años que permitan superar las expectativas del cliente.*

Las estrategias podrían incluir:

*Mantener al personal capacitado y motivado para tratar amigablemente al cliente.*

El programa o plan de acción para llevar a cabo esta estrategia deberá considerar:

*Metas:*

Dispones del personal comprometido y preparado para brindar Trato Amigable en los servicios.

*Posición Actual:*

Personal con valores y costumbres arraigados que determinan la forma en que la compañía ha trabajado durante este tiempo.

ACCIONES	RESPONSABLES	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación
✓ Asegurarse de que el personal comprenda que el atributo de Trato Amigable es la mejor alternativa para lograr un cliente más que satisfecho.	Grupo directivo asignado.		
✓ Hacerle saber la importancia y la responsabilidad que tiene cada miembro de la organización para que el Trato Amigable sea posible.	Grupo directivo asignado		
✓ Educar a todo el personal con la finalidad de transmitirle los valores y las costumbres propias del Trato Amigable.	Grupo directivo asignado		
✓ Recompensar, reconocer y celebrar el esfuerzo y la creatividad de los integrantes de la organización por tratar amigablemente a los clientes.	Grupo directivo asignado, Los Jefes de área y la organización en general.		

*Políticas estratégicas:*

Son los lineamientos generales que regulan las actividades de la empresa para hacer posible el cumplimiento de estrategias efectivas. Estas deben ser flexibles cuando se requiera, ya que en ocasiones llegan a ser impedimentos para cumplir con lo que el cliente solicita, al realizarlas de manera rigurosa sin pensar que pueden ser modificadas ante determinadas situaciones.

2022 FEBRUARY 14 10:51 AM  
 2022 FEBRUARY 14 10:51 AM  
 2022 FEBRUARY 14 10:51 AM

En el mundo de los servicios, la improvisación y la excepción a las reglas se convierten en acciones sumamente frecuentes para las empresas enfocadas al Trato Amigable. Aunque no por ello debemos olvidar la razón fundamental de cada política.

El diseño de políticas debe tener congruencia con los objetivos que persigue la organización puesto que la finalidad de éstas es facilitar que las estrategias se realicen correctamente. Quizás esta de más mencionarlo, sin embargo existe empresas en donde se llevan a cabo políticas de manera muy estricta, aun cuando no tengan que ver con lo que la compañía desea lograr (brindar un mejor servicio para sus clientes).

Como ejemplo tenemos la política del Banco Bital de no realizar cambio de dólares si quien lo solicita no tiene identificación o una cuenta en ese banco. Cuando ese servicio se puede hacer siempre que se solicite y solo verificando la autenticidad de los billetes, como en otros bancos sin que ello afecte la eficiencia y la seguridad de las operaciones bancarias. Probablemente esto no representa mayor importancia para un cuentahabiente o una persona que tiene identificación; sin embargo, una política como ésta es considerada como un verdadero problema por cualquier otro cliente en ese momento.

#### *Presupuestos:*

La información que se obtiene con éstos incluye el costo total de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico de la compañía, en donde se "confirma si el rendimiento en mayor contribución y utilidades justifica los gastos en los planes de acción" para saber si se continua o no con el proyecto.

## 6.5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una vez establecidas por escrito las directrices del cambio cultural orientado al Trato Amigable es necesario llevarlo a la practica mediante los siguientes dimensiones orgnizacionales:

#### *Diseño e implantación de procesos, sistemas y estructuras orientadas al Trato Amigable.*

Estarán en función al tipo de servicio que la compañía brinde, sin olvidar que los sistemas flexibles y efectivos, los procesos bien diseñados, y el adecuado manejo de éstos son parte fundamental de la enorme gama de elementos que deben interactuar para que el Trato Amigable en los servicios pueda darse ya que una sonrisa, una apariencia agradable, la adecuada atención, la disponibilidad del personal no serán suficientes para superar las expectativas del cliente si no se asegura el servicio básico buscado con eficiencia y rapidez, en lo cual los sistema y procesos contribuyen enormemente.

Por lo mismo es indispensable que quienes establezcan las normas y diseñan los procesos y sistemas conozcan lo que significa tener contacto directo con el cliente. De tal manera que permita la autosuficiencia en su manejo evitando la dependencia de terceros para obtener los resultados deseados. Es decir asegurarse de que éstos sean amigables para quienes interactúan con ellos.

Por otra parte se tiene que realizar periódicamente su revisión y asegurarse que cada fase, etapa y elemento que los integra atribuyan calidad al servicio de lo contrario es necesario identificar en dónde se encuentra el mal funcionamiento o inadecuado diseño y tomar medidas pertinentes.

En cuanto a la estructura organizacional, la cultura orientada al Trato Amigable exige que las empresas lleven a cabo una reestructuración organizacional, modificando con ello las líneas de responsabilidad y autoridad que en muchas ocasiones impiden la labor adecuada del personal de contacto. ¿Qué pasa cuando un cliente hace alguna solicitud al personal de contacto y éste en lugar de dar una solución rápida y eficiente al problema tiene que acudir con sus superiores solicitando su autorización? ¿Cuánto tiempo puede estar el cliente en espera de una respuesta?, ¿Cuántos clientes se pueden perder por la falta de autoridad del personal de contacto en la toma de decisiones que faciliten la realización de su trabajo de una manera más satisfactoria para el cliente?

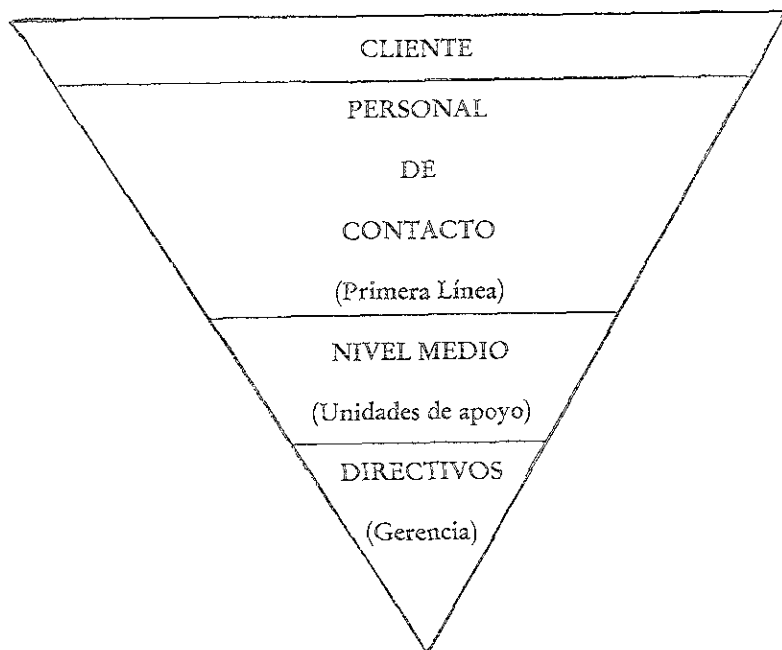
Hasta ahora los organigramas han sido diseñados mostrando en la parte superior a los directivos de la empresa y después van bajando los niveles hasta llegar a los trabajadores de línea o personal de contacto que siempre han ocupado el último lugar de la estructura organizacional y al parecer han sido considerados como los menos importantes, poco comprometidos y mal preparados, con bajas remuneraciones; por consecuencia tienen menos participación e influencia en la organización. Sin embargo la estructura organizacional con el enfoque de Trato Amigable es una pirámide invertida en la cual la parte superior es ocupada por el cliente, debido a que éste es la razón de ser de la empresa, quien puede hacer de ésta una organización exitosa.

En el siguiente nivel encontramos al personal de contacto o primera línea quien con su desempeño en el servicio puede mejorar o deteriorar la percepción del cliente acerca del mismo, así como también es el responsable de hacer de cada contacto con el cliente (momento de la verdad) una experiencia única. De ahí la gran importancia de este nivel y su relación con el cliente, ya que le demuestra en forma más directa el gran valor que representa para la empresa.

Posteriormente tenemos a la gerencia media que debe ser un apoyo al facilitar al personal de contacto el adecuado desempeño del servicio proporcionándoles las herramientas, conocimientos, autoridad y responsabilidad indispensables para atender a los clientes de una manera totalmente satisfactoria.

Finalmente encontramos a los directivos de la empresa, quienes no por pasar del primero al último nivel dejan de ser importantes, dado que además de ser un apoyo para los niveles de contacto, sus funciones son el diseño y la aplicación de planes, estrategias y programas para toda la organización, funciones que aseguran la lealtad del cliente.

---



Lo que se pretende es que cada nivel se apoye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así la gerencia dará la confianza y la libertad, suficiente al personal de contacto para tomar decisiones apropiadas en función de la satisfacción del cliente. El nivel directivo escuchará las solicitudes y sugerencias pertinentes de la gerencia y primera línea que se traducirán en cambios necesarios para la mejora continua. Por tanto cada nivel trabajará teniendo como prioridad la creación de servicios con Trato Amigable sin olvidar que todas las personas deben asumir su responsabilidad y el compromiso con el cliente en la realización de sus funciones. Por ello un gerente, una recepcionista, una cajera, el personal de seguridad y el director de la empresa se esforzará en tratar amigablemente a aquellos que forman parte de la compañía (cliente interno y cliente externo).

#### *Desarrollo del personal.*

En una empresa con un enfoque al Trato Amigable el desarrollo de sus integrantes es primordial al ser ellos quienes determinan la mejora continua a través de las condiciones adecuadas que hacen posible la calidad en su desempeño dentro de la organización. Su capacitación, orientada siempre a tratar amigablemente al cliente, es parte de dicha calidad, por tanto aquella se otorgará de acuerdo con las habilidades que se tengan y los valores establecidos para la realización del trabajo. Así mismo debe existir las recompensas y las oportunidades de ascenso que generen motivación en el personal.

Ahora bien también es necesario asegurar las relaciones a largo plazo con los clientes y los proveedores

Para la empresa enfocada al Trato Amigable el mantener buenas relaciones a largo plazo con sus proveedores se considera una de las prácticas clave para la organización.

Una vez que conocen el estilo de trabajo de la empresa, permiten asegurar los recursos suficientes que habrán de cubrir las necesidades del cliente.

De ahí la gran trascendencia de tratar amigablemente a los proveedores actuales y potenciales ya que éstos estarán dispuestos a resolver los problemas o necesidades que se presenten.

Así por ejemplo, una empresa hotelera que organiza pequeñas reuniones en la que conviven, en un buen ambiente, los proveedores y sus familias demuestra apreciar el papel que representan para la compañía. Una agencia de viajes que rifa vuelos a la zona sur del país, entre sus proveedores fomenta las relaciones de trabajo y la satisfacción de trabajar juntos. O bien una discoteca, que entrega entradas de cortesía a sus proveedores para que disfruten de un momento agradable en el lugar, y al mismo tiempo puedan evaluar la calidad de los productos vendidos.

Esto obviamente sin olvidar respetar los acuerdos establecidos al contratar sus servicios, ya que no sería válido ofrecerlo anterior, si no se cumple con el mínimo que buscan: el pago a tiempo por lo que ofrecen.

Es decir se tienen que cubrir todos estos aspectos para mantengan una verdadera relación de Trato Amigable y contar con proveedores que realmente se interesen por satisfacer de la mejor forma cualquier urgencia de una empresa que los trata diferente, evitando las prácticas deshonestas como el incumplimiento de entregas a tiempo, trabajos de mala calidad, precios excesivos o cualquier cosa que perjudique las relaciones entre ambas partes.

## 6.6. RESISTENCIA AL CAMBIO

El verdadero cambio de una cultura a otra mejor no es un proceso muy sencillo ni rápido de realizar. Se requiere de tiempo, esfuerzo, dedicación, disciplina y preparación para lograrlo.

Debido a que la cultura del Trato Amigable no se forma en días o meses, ni es asunto de un área específica se requiere del esfuerzo constante de toda la empresa y tener siempre presente que crear servicios con Trato Amigable es la mejor alternativa para conservar a los clientes actualmente.



Así mismo se requiere conocer el grado de resistencia que la organización adquiera ante el nuevo enfoque ya que la aceptación de cualquier cambio no es fácil, sobre todo porque siempre surge la incertidumbre, la creencia de que dicho cambio producirá la pérdida de algo, quizás el puesto, la autoridad, la responsabilidad, un ascenso, la oportunidad de relacionarse con otras personas, lo que indudablemente afectará los intereses individuales. O bien la suposición de que no se obtendrán beneficios para la organización, porque las cosas se han hecho así y hasta el momento ha funcionado bien.

Estas formas de pensar son normales ante cualquier cambio, por muy sencillo que parezca puesto que el temor ante lo desconocido, lo nuevo y diferente, provoca en las personas una actitud de rechazo por considerar lo que podrán enfrentarlo lo que impide la participación motivadora de los integrantes de la empresa.

Ahora bien, la forma en que ésta aborde la resistencia al cambio determinará cómo aplica el Trato Amigable dentro de la empresa, es decir, con los clientes internos (personal). Así, cuando un empleado manifiesta su inconformidad con ciertas estrategias, sistemas, políticas o cualquier modificación, las personas responsables de implantar la nueva cultura deberán establecer con él una comunicación basada en la confianza y respeto mutuo explicando los motivos del cambio, los beneficios que obtendrán facilitando su trabajo, aumentando su eficiencia y mejorando su productividad. Además se le proporcionará la información necesaria que aclare sus dudas al respecto.

En caso de que esto no sea suficiente se deberá involucrar al individuo en el proceso de cambio, lo cual reducirá su rechazo, ya que participará aportando sugerencias que podrían ser significativas en la obtención de beneficios; es decir, si se les permite participar será más fácil que adopten el compromiso del cambio.

Otra manera de enfrentar la resistencia al cambio es por medio de la negociación entre las personas que den a conocer su inconformidad con las nuevas posiciones a través de acuerdos que favorezcan a ambas partes.

Hemos hablado de la gente que expresa su descontento ante los cambios; sin embargo no siempre es así. Existen personas que no lo dicen, pero lo demuestran con sus acciones, lo cual resulta una situación grave para la empresa; por ejemplo en una empresa comercializadora de aparatos electrónicos, el departamento de contabilidad establece una forma diferente de facturación, que requiere el manejo de un nuevo paquete de cómputo; el personal encargado realiza su trabajo con errores, argumentando que dicho paquete no sirve porque entorpece la eficiencia de su trabajo.

Por lo tanto es conveniente asegurar que todos los participantes comprendan el papel tan importante que cada uno tiene en un cambio de esta naturaleza, y preparar a la gente para los nuevos retos. En el caso del ejemplo dado, se identificará en primer lugar, el motivo por el cual no acepta las nuevas especificaciones y se trabajará en ello.

---

## CAPÍTULO 7

# EL PERSONAL COMO EL PRINCIPAL ELEMENTO PARA BRINDAR UN TRATO AMIGABLE

*La empresa no atiende a clientes,  
La empresa atiende empleados  
Que atienden clientes.*

Mauricio Rodríguez Estrada.

---

## CAPITULO 7. EL PERSONAL COMO EL PRINCIPAL ELEMENTO PARA BRINDAR UN TRATO AMIGABLE.

### 7.1. IMPORTANCIA DEL PERSONAL PARA OTORGAR UN SERVICIO CON TRATO AMIGABLE.

El personal de la empresa juega un papel determinante para crear el Trato Amigable en los servicios, ya que son quienes con su personalidad, actitud de servicio, interés en resolver los problemas del cliente, amabilidad, atención, educación, respeto, eficiencia, rapidez, etc., transmiten a los clientes la imagen de la empresa, sus valores y la importancia que cada uno de sus clientes tiene para la organización. Son los miembros de la empresa quienes tienen a su cargo la responsabilidad de dar al servicio un toque especial y establecer relaciones afectivas con los clientes haciéndolos sentir de un a manera diferente y única en comparación con las experiencias que pueda dejar un servicio ordinario en donde el trato no tiene importancia que merezca.

Es responsabilidad de la empresa, capacitar a su personal en lo que a Trato Amigable se refiere dejando bien claro que Trato Amigable no es una simple sonrisa, actividades amables o una forma superficial de relacionarse con el cliente como resultado de cursos intensivos de capacitación, sino es asumir realmente el compromiso para superar las expectativas existentes, haciendo todo lo que sea posible para lograrlo; lo que implica creatividad, inteligencia, iniciativa, esmero por realizar de la mejor forma el trabajo, solo así y en la medida en que el trato sea lo más sincero posible se fomentarán relaciones duraderas con el cliente. Por esta razón se requiere de "seres humanos (que) se sepan y se sientan realizados, seguros de sí mismos e integrados en su entorno y en su propia individualidad"<sup>23</sup>

Para una empresa interesada en el Trato Amigable sus clientes son su razón de ser y su personal lo más valioso porque es quien da vida a la empresa y determina el grado de éxito que pretende alcanzar; por lo mismo se centra en el bienestar de todos sus empleados como principal estrategia para generar Trato Amigable. Es decir que para que este sea posible en cualquier empresa es indispensable que en primer lugar ésta se encuentre orientada al empleado y se preocupe por él y por su satisfacción, de ésta manera el personal hará lo propio por los clientes.

El desarrollo del personal orientado al Trato amigable, inicia desde el momento en que se fijan valores organizacionales acordes con este concepto, sigue con el reclutamiento y selección del personal idóneo, cuyas características y cualidades personales sean fácilmente adheribles a los valores de la empresa, posteriormente estas cualidades se refuerzan y se continúan cultivando a lo largo de capacitación del empleado, desde la inducción abarcando toda la relación laboral que mantengan con la empresa.

Durante todo este proceso, se debe dejar claro al empleado que el cliente debe ser su mayor prioridad.

23 Dra. Magali Chaín Palavicini, La mente del estratega. *Administrate hoy*, núm. 51 mayo 1997, p. 17

No se debe olvidar que en la estrategia de servicio los aspectos personales del servicio son tan importantes como los materiales, por tanto se debe realizar un análisis no solamente al personal de contacto sino a cualquier integrante de la empresa, con la finalidad de mantener los niveles de servicio esperado

Los aspectos de personal que se deben someten a análisis son:

- Técnicas/ conocimientos
- Actitudes
- Sistemas de personal

### TÉCNICAS/CONOCIMIENTOS

La falta de técnicas/conocimientos produce efectos negativos como el rechazo del cliente y la falta de confianza en el personal de contacto y por consiguiente en la organización. También el personal pierde confianza en sí mismo lo cual le impide ofrecer un servicio satisfactorio para el cliente. Los elementos a examinar son:

- Conocimientos técnicos
- Conocimientos del servicio que ofrecen
- Conocimientos sobre la organización
- Técnicas de atención y de relación con el cliente, venta, solución de problemas y aclaraciones
- Respuesta a quejas y reclamaciones
- Amabilidad, cortesía, educación, actitud de servicio, rapidez, eficiencia, etc. (elementos del Trato Amigable)

Estos puntos son indispensables para todo el personal de la empresa, aun para aquel que rara vez tiene contacto con el cliente, debido a que repercuten en su relación con sus clientes internos y en la forma en que representan a su compañía fuera del trabajo.

Por ejemplo: No servirá de mucho a una empresa contar con una recepcionista que contesta cálidamente el teléfono y atiende amablemente a las personas en recepción; si por error marcan a otra área de la empresa y reciben una respuesta fría, desinteresada y cortante, ya que dicha impresión se generalizará para toda la empresa.

### ACTITUDES

En muchos casos el mal servicio no es por falta de técnica y conocimientos, sino la falta de interés y deseo de parte del personal de contacto de dar un servicio satisfactorio para el cliente, esto ocurre principalmente cuando el personal no está motivado para hacer su trabajo, lo cual puede causar efectos muy negativos en la relación del cliente con la empresa.

---

Aquí es muy importante conocer ¿Cómo se siente el personal de contacto con su trabajo? ¿Cuál es su opinión acerca de las estrategias adoptadas por la dirección? Todo esto porque es quien representa a la empresa ante el cliente y quien pone en práctica las estrategias. Por tanto se debe contar con su apoyo y compromiso en cada acción que emprenda la dirección, más aun con aquellas que este directamente involucrado.

### SISTEMAS DE PERSONAL

Estos sistemas incluyen:<sup>24</sup>

- ◊ Reclutamiento
- ◊ Selección
- ◊ Admisión
- ◊ Capacitación
- ◊ Evaluación
- ◊ Ascensos
- ◊ Salarios e incentivos
- ◊ Uniformidad
- ◊ Políticas y procedimientos
- ◊ Instalaciones y equipos

La empresa debe cuidar que todos estos sistemas estén diseñados para facilitar la prestación de un servicio con Trato Amigable, que sea totalmente satisfactorio para el cliente. Es recomendable hacer un diagnóstico de la manera en que están funcionando estos sistemas aplicando las siguientes preguntas:

---

24. Denis Walker, *El cliente es lo primero*, Díaz de Santos, México, 1991, p. 51

*Reclutamiento*

1. El perfil del puesto y la persona que lo ocupa. ¿Reflejan la importancia del Trato Amigable en la prestación del servicio?
2. ¿Los anuncios destacan la importancia del atributo Trato Amigable en los servicios?

*Selección*

1. El personal encargado de la selección. ¿Están capacitadas para identificar persona orientadas en el servicio al cliente?
2. Sus métodos de selección. ¿Están diseñados amigablemente para realizar éste proceso?
3. ¿Sus procesos están orientados al trato amigable y permiten ofrecer una buena imagen de la empresa a todos su candidatos, sean o no elegidos para el puesto?
4. ¿Se informa a los candidatos que no superaron las pruebas de selección?

*Admisión*

1. ¿Cuenta la empresa con un programa de inducción para las personas recién contratadas?
2. ¿Incluye este programa la visión de la empresa acerca de la importancia del Trato Amigable en la creación de un servicio que supere las necesidades del cliente, o sólo se habla de salarios?
3. ¿Se presenta a los recién contratados con sus compañeros, jefes, directivos y otras personas con las que tenga relación directa en el desarrollo de sus funciones?

Cuando existen respuestas negativas a estas preguntas, esto indica que existen muchos problemas en la empresa. Los candidatos que no son aceptados pueden llevarse una mala impresión de ella y producir los mismos daños en su imagen que la insatisfacción de un cliente. Por otro lado el personal seleccionado puede sentirse inseguro y mal preparado para empezar su trabajo al desconocer los valores de la organización, las políticas a seguir y lo que se espera de ellos en su puesto.

### Capacitación

1. ¿Los programas de capacitación implantados garantizan que los recién egresados adquieren los conocimientos y técnicas adecuadas para crear servicios con Trato Amigable?
2. ¿Cubre dicho programa los elementos del Trato Amigable?
3. Las personas y la forma en que se imparte dicho programa. ¿Están orientados a fomentar actitudes de Trato Amigable?

### Evaluación

1. ¿El sistema de evaluación fomenta la revisión y discusión periódica de las metas fijadas y los logros alcanzados?
2. ¿Dicha evaluación se utiliza para ayudar a motivar al personal?
3. ¿Los criterios aplicados en la evaluación. ¿Reflejan la importancia del Trato Amigable en el servicio?
4. La evaluación del desempeño. ¿Refleja la manera n cómo se reconoce a los evaluados en relación a la aplicación del Trato Amigable en el servicio?

### Ascensos

1. Los ascensos. ¿Reflejan el éxito en la aplicación del Trato Amigable en los servicios?
2. ¿Se retroalimenta a los empleados informándoles las causas de no haber logrado un ascenso?
3. ¿Se intenta eliminar las actitudes negativas que provocaría el que no hayan sido ascendidos?

### Salarios

1. ¿Se evalúan los puestos, reflejando la importancia de la aplicación de Trato Amigable en la prestación del servicio?
2. ¿Existen sistemas de incentivos o bonificaciones con los cuales se motive al personal?

### Uniformidad

1. ¿Existen normas con relación a la apariencia del personal que esta en contacto directo con el cliente?
2. ¿El uso de uniforme permite una imagen limpia y pulcra?

### Políticas y procedimientos

1. ¿Las políticas y procedimientos de la empresa están diseñadas amigablemente de tal forma que contribuyan a la satisfacción total del cliente?
2. ¿Las políticas y procedimientos son un medio para que el personal pueda ofrecer un servicio con Trato Amigable, o son solamente un obstáculo para ello?
3. ¿Cuenta el personal con autoridad y responsabilidad para tomar decisiones que le permitan hacer frente a problemas relacionados con el cliente?

### Instalaciones y equipo

1. ¿Cuenta el personal con todos los elementos tangibles, necesarios para desempeñar su trabajo?
2. ¿Las instalaciones y equipo han sido diseñados de tal manera que faciliten el trabajo, o por el contrario causa problemas innecesarios?
3. ¿Las instalaciones y el equipo facilitan una relación satisfactoria con el cliente?

## 7.2. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección es de vital importancia en toda empresa y más aun en una empresa orientada al Trato Amigable pretende asegurar que la empresa cuente con el personal adecuado para cada puesto y que los valores personales de los candidatos sean acordes con los valores de la organización y fácilmente adaptables a estos.

El proceso de selección de personal parte de un puesto disponible con la necesidad de ser desempeñado, es decir de la existencia de una vacante. Después continua la Requisición, El análisis y valuación de puestos, Inventario de Recursos Humanos, Reclutamiento, Solicitud de Empleo, Entrevista, Pruebas Psicológicas, Examen médico, Estudio socioeconómico, selección final del candidato y contratación.

Los esfuerzos realizados en el proceso de selección de personal, proporcionan mayores beneficios para la empresa ya que se disminuye la rotación de personal debido a la adaptabilidad a las normas y valores lograda por los nuevos miembros de la empresa, y se reducen los gastos en capacitación al contratar gente que ya cuenta con una orientación al servicio y reúna las características para dar un Trato Amigable.

### REQUISICIÓN

La necesidad de que sea cubierta la vacante se notifica a través de una Requisición de Personal especificando el motivo por el cual se requiere, la fecha en que se tiene que comenzar a trabajar, la duración de contratación, área, horario, sueldo, prestaciones; y todo lo relacionado con el puesto.

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

#### *El análisis de puestos*

Sánchez Barriga lo define como: "el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos de condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente."<sup>25</sup>

Dicho análisis determina la información relacionada con la naturaleza del puesto.

La recolección de datos de cada puesto se logra mediante las técnicas de investigación: la observación directa, el cuestionario, la entrevista. La combinación de éstas técnicas proporciona mejores resultados que el utilizar una sola.

---

25 Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Décimo Séptima reimpresión, Trillas, México, 1987, p. 275



A continuación se muestra una guía de cuestionario de análisis de puesto:

### *Guía para elaboración de cuestionario*<sup>26</sup>

#### *a) Encabezado.*

<i>Nombre del puesto:</i>	Puesto del jefe inmediato
<i>Nombre del departamento:</i>	Ocupante del puesto
<i>Área o sección:</i>	Fecha del análisis del puesto
<i>Ubicación del puesto:</i>	

#### *b) Descripción general.*

Indica brevemente el objetivo básico del puesto, qué hace y para qué lo hace.

#### *c) Descripción analítica.*

- Actividades rutinarias que realizan día con día y que están íntimamente relacionadas con el departamento: qué hace, cómo lo hace, y para qué lo hace.
- Listar funciones y responsabilidades periódicas, que realizan en periodos regulares (semanales, quincenales, mensuales).
- Funciones y responsabilidades eventuales.

#### *d) Especificación del puesto.*

*El conocimiento:* en los diferentes niveles que se usen en el puesto, del más importante al menos importante.

*Experiencia:* la requerida para el puesto, así como las que se van adquiriendo y aplicando en él.

*Responsabilidades en resultados:* relacionar los objetivos planeados del puesto; indicar los objetivos alcanzados y los que faltan por alcanzar.

*Responsabilidad en supervisión:* indicar personas y puestos subordinados al puesto

*Ambiente de trabajo:* señalar estado actual de las condiciones en que se trabaja; luz, ruido, humedad, etc.

*Requerimientos especiales:* requisitos que debe reunir el ocupante del puesto; mando, capacidad analítica, aptitudes para comunicarse, aptitudes para trabajar bajo presión de horario, etc.

Éste se lleva a cabo para definir objetivamente las necesidades a cubrir por los candidatos al puesto y la remuneración correspondiente. Esta función permite conocer acertadamente lo que hace falta. De omitirse se obtendría la deficiencia en el desempeño, así como el descontento que genera un mal incentivo económico.

*Descripción de puestos:*

La descripción de puestos permite a los empleados conocer por escrito qué es lo que deben hacer y cómo deben hacerlo así como identificar cuáles son los objetivos particulares para cada puesto, las normas para llevar a cabo sus funciones y bajo las cuales se llevará a cabo la medición de su desempeño, determinando las necesidades de capacitación haciendo hincapié en la importancia del cliente y en el servicio con Trato Amigable que se requiere para lograr su satisfacción, así como también fijando los lineamientos para llevar a cabo el desarrollo del personal.

Con una adecuada descripción de puestos se pueden evitar entre otras cosas: realizar esfuerzos innecesarios debido a la falta de entendimiento de sus responsabilidades, la duplicidad de funciones en puestos diferentes, los conflictos relacionados con la medición del desempeño, el trabajo excesivo en puestos claves, el inadecuado manejo de la información, y la tensión que puede provocar el desconocimiento de qué funciones debe realizar.

El éxito de un servicio con Trato Amigable radica en ir más allá de la tarea asignada; no es suficiente con realizar únicamente lo que nos corresponde (hacer bien las cosas) sino que se requiere de la iniciativa de dar más de sí mismo, apoyando siempre para cumplir los objetivos organizacionales. La descripción de puestos de una empresa enfocada al atributo de Trato Amigable debe estar diseñada con base en esta perspectiva.

---

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA UN REPRESENTANTE DE UN COMERCIO DE COMPUTACIÓN \***

▪ <b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	Representante de servicios al cliente
▪ <b>JEFE INMEDIATO:</b>	El gerente de planta
▪ <b>PRINCIPAL FUNCIÓN:</b>	Trabajar con los clientes y venderles el equipo de computación más adecuado a sus necesidades
▪ <b>RESPONSABILIDADES:</b>	
<b>Comunicación verbal:</b>	Debe contar con buenas habilidades para hablar y escuchar y evaluar, así, las necesidades del cliente
<b>Habilidades escritas:</b>	Debe tener la habilidad de elaborar las cartas de seguimiento a los cliente para reiterar recomendaciones.
<b>Habilidades telefónicas:</b>	Debe tener la habilidad de comunicarse con los clientes a través del teléfono
<b>Atención a los detalles:</b>	Debe ser detallista y capaz de llevar un archivo de las recomendaciones que se le han hecho a los clientes y los precios citados, tener habilidades organizacionales por encima de lo normal para cubrir las cambiantes demandas de los clientes.
<b>Habilidades de computo:</b>	Debe tener un conocimiento básico de las computadoras y dispuesto a capacitarse en esta área para adquirir un excelente dominio al respecto.

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

Está constituido por las personas que trabajan en la organización, quienes probablemente reúnen los requisitos del puesto. La ventaja de considerarlos es que tienen conocimiento de la empresa y se conoce la calidad de su desempeño, lo que reduce el grado de capacitación; y contribuyen al mantenimiento de un ambiente laboral agradable durante su estancia en la organización al considerar la vacante como una oportunidad de ascenso. Sin embargo una consecuencia desagradable en el caso de no ser seleccionados, sería el disgusto que causaría en los empleados por no cubrir los requisitos, lo cual se manifestaría en baja productividad, ausentismo, conflictos con sus compañeros. Ante esto, es primordial que se hable con el empleado explicándole los motivos de la decisión y hacerle saber que será considerado en oportunidades futuras.

## RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal, permite a la empresa traer a la gente que además de tener una orientación al servicio, se identifica y puede adaptarse a los valores y normas de la misma.

Para realizar el proceso de reclutamiento de personal se deben conocer los objetivos del área, departamento, y puesto a ocupar, determinando sus necesidades, es decir, que en el reclutamiento se tiene que visualizar a toda la empresa y no solo las características del puesto en cuestión; ya que se contrataría a un individuo para una organización y no sólo para cierto puesto.

Durante el reclutamiento del personal es conveniente diseñar un perfil de puestos en el cual se contemple los valores corporativos deseables en los candidatos, a partir de que se publiquen las vacantes, lo que representara un ahorro de tiempo y esfuerzo en el momento de la selección.

Las fuentes de reclutamiento son "los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades."<sup>28</sup> Existen dos fuentes de reclutamiento, las internas y externas.

Las fuentes de reclutamiento interna se encuentra constituida por familiares, conocidos y amigos recomendados por el personal de la organización (inventario de personal). Cabe mencionar que una de las posibles desventajas de ésta es que debido a la confianza y a la relación tan estrecha que se presenta no existe objetividad en la evaluación de su desempeño, ni tampoco objetividad en aplicar sanciones cuando sea necesario, así mismo los problemas que causa el hecho de que no acepten a su candidato para el puesto o el ascenso programado.

Dentro de las fuentes externas se encuentran las bolsas de trabajo, programas en universidades, agencias de empleo, medios de comunicación, ferias de empleo, que muchas veces resultan muy efectivas para encontrar buenos candidatos.

## SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez identificados los posibles candidatos, el ambiente de recepción y la forma en que sean atendidos determinarán la imagen de la compañía así como el Trato Amigable que reciban, por tanto un lugar de recepción confortable con el espacio, iluminación y ventilación apropiados será necesario para que se realice eficientemente el proceso de selección. Se procede al llenado de la solicitud de empleo en el lugar conveniente, para identificar si los candidatos cubren los requisitos indispensables y ser entrevistados.

## ENTREVISTA

"La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones"<sup>29</sup>

28. Arias Galicia Fernando, Op. Cit. p. 265.

29. *Ibid*, o. 265

Para realizar efectivamente una entrevista es preciso conocer su finalidad para determinar la forma de conducirla, la información necesaria a manejar, su duración y el ambiente propicio para su aplicación. Las entrevistas más comunes en la selección son la entrevista preliminar y la de selección.

*Entrevista preliminar:* Permite identificar si realmente el candidato cubre los requisitos para el puesto, comenzando con la imagen que proyecta, la forma de relacionarse, su capacidad de respuesta, es decir, como se desenvuelve ante las preguntas y comentarios del entrevistador. Es aquí donde se le da a conocer todo lo relacionado con el puesto: sueldo, horario, prestaciones, cuales serían sus funciones en caso de ser aceptado, etc. Para continuar con el siguiente paso que es la entrevista de selección.

*Entrevista de selección:* Las técnicas que se utilizan en su realización dependerán del perfil del entrevistado y del nivel de la selección, así; para un nivel ejecutivo las entrevistas no dirigidas proporcionarían mejor y mayor información; en cambio para una recepcionista la entrevista dirigida será la más apropiada.

El entrevistador debe estar capacitado para hacer esta función y actuar objetivamente en la evaluación de la información. Debe mantener un ambiente adecuado para la entrevista comenzando con la actitud que adopta desde un principio, generando confianza en el candidato, sin olvidar los resultados que desea obtener.

## PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esta etapa "se hará una valuación de la habilidad y potencialidad del individuo; así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo".<sup>30</sup>

Cabe mencionar que la aplicación de éstas requiere de una asesoría psicológica y profesional, por tanto cuando no se cuente con la preparación suficiente para su elaboración, por ética profesional y para evitar los efectos negativos en que se puede incurrir, no se recomienda hacerlas.

## PRUEBAS DE TRABAJO

Las pruebas de trabajo también son parte del proceso de selección, ya que se observan las reacciones de los candidatos ante la práctica del trabajo.

## EXAMEN MÉDICO

El examen médico es un indicador importante que muestran las condiciones físicas del candidato que determinan en gran parte el nivel de desempeño que tendrá en sus diversas actividades, así como en “la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.”<sup>31</sup> Con base en esto se definirá el tipo de trabajo que se ajuste a las condiciones del candidato, por tanto en la selección no hay que perder de vista que la capacidad física varía dependiendo de cada persona y que cada trabajo requiere de la habilidad y capacidad de ciertas partes del cuerpo (mental y manual). Ahora bien, después se procederá al estudio socioeconómico.

## SELECCIÓN

“La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado”<sup>32</sup> con la finalidad de aprovechar todas sus habilidades y conocimientos en el desempeño satisfactorio que garantice el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la selección, debemos asegurar el ingreso de personas orientadas al servicio; cabe señalar que el hecho de ser personas con una alta preparación técnica, no garantiza su capacidad para brindar un servicio con trato amigable. No por ello dicha preparación deja de ser importante; sólo que no es determinante para la contratación, ya que en este caso características como: experiencia laboral, preferentemente en áreas de servicio y/o de atención a clientes, sus actitudes y aptitudes sobresalen para brindar un servicio con Trato Amigable.

Algunas características que demuestran esta orientación hacia el servicio con Trato Amigable y que facilitan la selección de personal son:

- Habilidad de comunicación oral
- Trabajo en equipo
- Cooperación e iniciativa
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Sensibilidad y preocupación por los demás
- Entusiasmo y Motivación
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Autodisciplina

31. Ibid., p.10

32 Ibid., p. 257

Los criterios para la selección de personal son los siguientes <sup>33</sup>

- ◊ ¿A que nivel se va a seleccionar?
- ◊ ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ◊ ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ◊ ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ◊ ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo?
- ◊ ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ◊ ¿Se esta seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ◊ ¿Se busca el mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

Para las empresas de Trato Amigable el proceso de selección es una de las etapas sumamente trascendentales en la organización, porque es la clave para asegurar al personal idóneo que contribuya al progreso y éxito de la compañía con la creación del Trato Amigable en los servicios, ya que la calidad de selección determina la calidad de la organización debido a que la gente hace a la empresa.

Por ello es un proceso delicado y una enorme responsabilidad para quien ejerce esta función, que requiere la suficiente capacitación y supervisión que garanticen una adecuada selección al cubrir verdaderamente las necesidades de dicho puesto. Con esto queremos hacer énfasis en la necesidad de tomar conciencia de cómo puede afectar la vida de un candidato una decisión equivocada de aceptación o rechazo, o bien una deficiente asignación que causaría frustración en el empleado o en la organización en caso de que los conocimientos o habilidades de un individuo no correspondan a las necesidades del puesto. De ahí la importancia de actuar con la mayor objetividad y profesionalismo posible, aprovechando el potencial de cada individuo.

El proceso de selección de personal debe contemplar los elementos que proporcionen toda la información pertinente para identificar y evaluar si el candidato es o no apropiado para ocupar el puesto.

Dicho proceso debe ajustarse a las necesidades de la organización, dependiendo de los recursos y situaciones en las que se presente.

## CONTRATACIÓN

Por último se procede a la decisión final en donde se evalúan las características del candidato con las necesidades del puesto. Dicho análisis se presenta al jefe inmediato quien dará su punto de vista a las propuestas establecidas. Una vez definido el candidato se procede a su contratación.

---

33. *Ibid.*, p 258

### 7.3. CAPACITACIÓN

Si para cualquier organización la capacitación es indispensable, lo es más aún para las empresas de Trato Amigable que se caracterizan por el constante aprendizaje de sus integrantes.

Para lograr los objetivos establecidos de manera efectiva se requieren los conocimientos y habilidades necesarios para afrontar la complejidad de las operaciones y el saber aprovechar al máximo los avances tecnológicos que definen el ambiente laboral actual.

Se dice que entre más preparado se encuentre un empleado éste tendrá mejores herramientas para enfrentar satisfactoriamente los sucesos que se presenten en su vida y en su organización.

Así hablamos de capacitación de los empleados en el sentido más amplio y cubriendo todos los aspectos necesarios para brindarles los elementos que permitan facilitar su trabajo con el cliente. Esta capacitación va desde conocer la estructura orgánica de la empresa, saber qué persona ocupa cada uno de los puestos clave de la organización, conocer a grandes rasgos el funcionamiento de las áreas que integran dicha organización así como la gama de productos y servicios que ofrece la empresa; esto permitirá al empleado solucionar problemas y orientar eficientemente a los clientes, o bien canalizarlo con el personal experto en caso de que este no pueda ayudar en el momento. Sólo así se podrán ofrecer las diferentes opciones que habrán de satisfacer las demandas de los clientes.

Desde el momento de la inducción empezamos a capacitar al empleado, es decir, le hacemos saber la importancia del dar al cliente un servicio con Trato Amigable y las conductas que se recompensarán así como aquellas que no son aceptables.

Debemos procurar que la impresión que se forme el empleado desde la inducción sea favorable y reforzarla durante toda su estancia en la empresa; una inducción exitosa genera menos errores, mayor productividad, una relación más armoniosa entre los empleados y un mejor servicio al cliente, por la satisfacción de pertenecer a una empresa diferente.

---



Algunos aspectos que debe contener la inducción de los empleados son:

➤ INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

- + Quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos
- + Cuales son los valores de nuestra empresa
- + Quiénes son nuestros clientes y la forma de darles un Trato Amigable
- ✦ Le mostramos todas las instalaciones de la empresa.

➤ INFORMACIÓN DEL AREA DE TRABAJO

- + Se le orienta sobre la división o área en que va a desempeñarse así como sus funciones principales de manera general
- + Se le explica la forma en que se toman las decisiones
- + El comportamiento que debe observar en su área de trabajo
- + Se le informa quienes conforman su equipo de trabajo y la forma en que interactúan
- + Retos y oportunidades de su trabajo

➤ INFORMACIÓN PARTICULAR SOBRE EL PUESTO

- + Descripción del puesto, normas, expectativas, responsabilidades y autoridad
- + Interrelación de su trabajo con el de otras personas en su empresa
- + Importancia de su puesto y la forma en que contribuye a los resultados de la empresa

La inducción es solamente la primera parte en el proceso de capacitar al personal en el servicio con Trato Amigable, ya que dicho proceso continuará a lo largo de toda la permanencia del empleado en la empresa. Durante este tiempo se le transmiten los valores y tradiciones practicadas por la organización y su personal, se le inculca la importancia de la satisfacción de los clientes y la manera de lograrla por medio del Trato Amigable. Se le explica el impacto de sus funciones en el logro de esa satisfacción y la repercusión positiva o negativa de su trabajo en las utilidades que obtenga la empresa, su crecimiento, su permanencia en el mercado y los beneficios que esto representa para el empleado.

Se le enseña a trabajar en equipo, se le ayuda a desarrollar las destrezas necesarias para el cargo, actitudes positivas tanto con sus compañeros de trabajo como con sus clientes. En todo este proceso se puede hacer uso de instrumentos como: manuales, videos, talleres, conferencias, pero lo mas importante y que logra un mayor efecto en el empleado es la practica constante de todo lo que ya se ha visto o dicho teóricamente.

Para contribuir a dicha preparación, la capacitación debe ser planeada y con base en las necesidades reales de la organización con la finalidad de transformar los conocimientos habilidades y actitudes que faciliten la optimización de recursos, además de propiciar una atmósfera agradable de trabajo en donde se aprecie la competencia sana y profesional que promueva niveles de progreso superiores que permitan cumplir la misión de la empresa.

Un programa de capacitación es efectivo siempre y cuando la persona responsable de su desarrollo lo actualice periódicamente dependiendo de las necesidades actuales y futuras. También se tiene que analizar el perfil del capacitador y de los capacitados para determinar el enfoque de dicho programa (participación activa para mayor retroalimentación, ejemplos visuales de rendimiento, apoyo de la administración, etc.), su duración y los instrumentos a utilizar.

#### PERFIL DEL CAPACITADOR

- ◊ Persona con amplios conocimientos para crear el Trato Amigable
- ◊ Comprometida con su trabajo e interesado en el aprendizaje de los capacitados
- ◊ Persona con gran calidad humana
- ◊ Con habilidades de comunicación
- ◊ Con experiencia en casos de difícil aprendizaje y resistencia al cambio

#### PERFIL DE LOS CAPACITADOS

- ◊ Nivel de preparación
- ◊ Grado de motivación para aprender
- ◊ Capacidad de aprendizaje
- ◊ Capacidad para aplicar lo aprendido
- ◊ Experiencia en el trato con el cliente.

#### 7.3.1. PROCESO DE CAPACITACIÓN

Para que la capacitación pueda ser impartida se requiere de un diagnóstico, la impartición y la evaluación.

**DIAGNÓSTICO.** Consiste en analizar en dónde se necesita la capacitación (área, nivel, puesto). ¿Cuándo se impartirá?, ¿Qué tipo de capacitación se requiere?, ¿Quién la necesita? y ¿Quién la impartirá?

**IMPARTICIÓN.** En esta etapa se determina la forma en como se dará la capacitación, para ello se tienen alternativas como "Conferencias, Representación de papeles, Rotación en distintos puestos"<sup>34</sup>

34. Miguel Ángel Bolaños Moreno, Capacitación y desarrollo del auditor interno, *Adminstrate hoy*, vol. 5 núm. 51, julio 1998., p 79.

*EVALUACIÓN.* La capacitación se evalúa al reconocer los efectos que causa en el cambio de conocimiento, habilidades y actitudes que contribuyen en la satisfacción del cliente y a la del propio personal con el nivel de preparación adquirido y que lo hace ser mejor en el ámbito personal, familiar y organizacional debido a su capacidad de desenvolvimiento así como a la solución de los problemas.

Todos los miembros de la empresa deben predicar con el ejemplo, sobre todo los de mayor antigüedad, los gerentes y directivos quienes con sus acciones son responsables de transmitir esas costumbres a los nuevos empleados; es decir, no es suficiente con hablar acerca de la importancia del cliente y del trato amigable que deben darle todos en la empresa, tampoco basta con colocar letreros con estas frases en toda la compañía. Lo más significativo es que los propios directivos traten amigablemente al personal y a los clientes y le concedan la importancia que tienen en la empresa.

Porque no se les puede pedir a los empleados que traten amigablemente a los clientes cuando ellos mismos no son tratados de esa forma.

Ahora bien, para evaluar la eficiencia de los programas de capacitación, podemos analizar los siguientes aspectos:

1. ¿Qué partes de la capacitación fueron más efectivas y por qué?
2. ¿Qué partes de la capacitación fueron menos efectivas y por qué?
3. ¿Qué fue en realidad lo que se aprendió y asimiló verdaderamente?
4. ¿Que se dejó de aprender y asimilar?
5. ¿Cómo contribuyó la capacitación a ayudar al empleado a realizar su trabajo en forma más efectiva?
6. ¿Hasta que punto fue útil la capacitación para mejorar la satisfacción de la clientela?
7. ¿Que puntos de la capacitación deben ampliarse, eliminarse o incorporarse?

### 7.3.2. ÁREAS DE CAPACITACIÓN

Consideramos importante sugerir algunas áreas en las que se puede capacitar al personal con el propósito de facilitar su relación con los clientes.

#### COMUNICACIÓN

Tratar amigablemente lleva implícito mantener buenas relaciones con las personas, por ello es importante establecer una comunicación eficiente. A continuación mencionaremos algunas técnicas que podrían ser de utilidad para lograr dicho propósito.

---

*Comunicación verbal*<sup>35</sup>

➤ *Cuidar comentarios:* Es necesario tener cuidado de no hacer comentarios que puedan interpretarse con racistas, sexistas o que puedan ofender a cualquier grupo de personas.

COMENTARIO INCORRECTO:	SUGERENCIA:
<p>¿Puedo ayudaría mi reina?</p> <p>Si es un empleado hablando con una cliente, ella puede tomarlo como sexista y si es una empleada la cliente puede sentirlo como condescendiente.</p>	<p>Señorita ¿en qué le puedo ayudar?</p>

➤ *No culpar al cliente de un posible error:* Aún cuando lo haya cometido, lo recomendable es hacérselo saber indirectamente sin avergonzarlo.

COMENTARIO INCORRECTO:	SUGERENCIA:
El pago que hizo es incorrecto	Me parece que no se hizo el pago exacto, permítame corregirlo.
Se ha equivocado de sala	Entiendo que le gustaría dirigirse a su sala, pase al siguiente pasillo por favor.
Usted no entiende	Estoy algo confundido.

➤ *Evitar dar órdenes:* Si quiere que la gente realice determinada cosa, pídale de manera atenta y amable, sin hostigar; o explique como se beneficiará con ella. A la gente no le gusta recibir órdenes. En caso necesario hágalo indirectamente.

COMENTARIO INCORRECTO:	SUGERENCIA:
Tiene que formarse para asignarle un lugar	Por favor quiere formarse para asignarle lugar
Debió haber pagado primero antes de pasar aquí.	Sería mejor que pasará primero a la caja por favor, le atenderé enseguida.
Espera aquí	Le importaría esperar un momento enseguida vuelvo. Gracias.
No puede pasar tome asiento	En estos momentos no es posible que pase, le gustaría tomar asiento. Veré si tardarán.

<sup>35</sup> Morgan Rebeca C., *Como contentar clientes disgustados*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1993., p.25-27.

➤ *Asumir la responsabilidad:* Diga al cliente lo que ambos pueden hacer no lo que es imposible

COMENTARIO INCORRECTO:	SUGERENCIA:
Yo no puedo ayudarlo. Lo siento	No tengo esa información disponible, sin embargo permítame lo llevaré con la persona que podrá ayudarlo.
Ese no es mi trabajo	Espere por favor, veré que puedo hacer para ayudarlo
Lo siento pero es mi hora de salida, no puedo hacer nada.	Me dará mucho gusto atenderlo el día de mañana. Estaremos aquí en nuestro horario norma de 9:00 a.m. a 6:00pm.

### *Comunicación no verbal*<sup>36</sup>

La comunicación no verbal es tan importante como todas las palabras que forman un mensaje, ya que influye enormemente en la interacción con el cliente; así la expresión facial, la postura corporal, tono de voz son determinantes para hacer sentir importante al cliente.

◊ *Expresión facial:* Es necesario que esté consciente de su expresión facial cuando habla. Pregunte a sus amigos, compañeros de trabajo y supervisor si tiene expresiones faciales que pudieran ser molestas, especialmente para clientes alterados.

Es recomendable que procure tener una expresión facial tranquila, sincera y de interés. Trate de mostrar al cliente que se preocupa por el realmente.

◊ *Postura corporal:* Demuestre que le presta atención a su cliente, ya sea estando de pie o sentado, manténgase erguido. La postura indolente, denota falta de atención. Mantenga una postura corporal receptiva, no amenazante. Colóquese un poco lejos, para dejar espacio al cliente. No lo abrume; tal cosa podría causar su irritación.

◊ *Movimientos:* A los clientes les gusta ver que responde a sus necesidades con prontitud. Esto no significa que tenga que correr para ayudarlos, pero tampoco se muestre lento. Asegúrese de contar con los elementos disponibles para ahorrar tiempo en conseguirlos.

◊ *Ademanos:* La interpretación más común al tener los brazos cruzados es que la persona está cerrada y no quiere escuchar. Cuando esté hablando con un cliente, recuerde no cruzar los brazos y demostrar que lo escucha y tiene la mente abierta.

36. Ibid , p 22 y 23.

◊ *Tono de voz:* Al igual que el lenguaje corporal, la voz proyecta su actitud. Recuerde que su trabajo consiste en ayudar a los clientes; si no soporta tener que ayudar a las personas, pida que lo transfieran a otro trabajo. **ASEGÚRESE QUE SU ACTITUD DIGA SIEMPRE: "ESTOY AQUÍ PARA AYUDAR DE LA MEJOR MANERA POSIBLE"**. Las personas responden más a la manera como decimos algo que a lo que decimos. Si nuestra voz revela algún fastidio, impaciencia o condescendencia, el cliente se sentirá incomodo y probablemente se enojará. Cuando nuestra voz denota confianza, él estará dispuesto a creer que sabemos de qué estamos hablando y será más fácil mantener una buena relación con él.

◊ *Suspirar:* Con frecuencia, suspirar revela fastidio o impaciencia. No suspire frente a un cliente que se dirige a usted, ya sea para preguntar alguna cosa o pedirle que le resuelva un problema.

◊ *Vocabulario:* Es conveniente mostrar educación utilizando el lenguaje acorde a la situación. Evitando palabras inapropiadas o que incomoden al cliente. Recuerde que es un profesional. Conserve la serenidad posible y procure no responder a insultos o actitudes negativas si las hubiere.

◊ *Buena apariencia:* la imagen personal; influye enormemente en la interacción con las personas, ya que la apariencia determina en gran medida la disponibilidad y seriedad para tratar y ser tratado. De ahí la importancia de una imagen que agrade a los clientes.

### *ESCUCHAR AL CLIENTE.*

Cuando se tiene interacción personal con el cliente es necesario escuchar atentamente para identificar su comportamiento ante determinadas situaciones.

Así saber escuchar es indispensable para entender cuales son su principales necesidades. Cuantas veces oímos sin poner atención a lo que nos dicen, no aprovechamos la información que podría ayudar a comprender el comportamiento de las personas. Es por eso que la habilidad de saber escuchar a los clientes es sumamente importante en el Trato Amigable, puesto que permite conocerlos y al mismo tiempo interactuar mejor con ellos.

Por tanto en las relaciones personales es necesario "aprender a escuchar, a formular preguntas correctas, a discriminar entre lo que el otro expresa y los propios juicios y reacciones, a ser positivo antes que estar enfadado o en una actitud pasiva; y a aprender el arte de la cooperación, la solución de los conflictos".<sup>37</sup>

Existen cinco maneras de escuchar efectivamente para mantener buenas relaciones entre los individuos:<sup>38</sup>

- 1) Dejar de hablar
- 2) Evitar las distracciones
- 3) Concentrarse en lo que la otra persona esta diciendo
- 4) Buscar el significado "real del mensaje"
- 5) Darle Retroalimentación al emisor

37. Daniel Goleman. *La Inteligencia Emocional*, Javier Vergara Editor, México 1997. p. 335

38. Wilham B. Martin, *Calidad en el servicio al cliente*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1992, p.38.

Para efectos de este tema hemos considerado los malos hábitos de escucha que la mayoría de las personas tienen según los descubrimientos del doctor Lyman K. Steil, presidente de Communication Development, de St. Paul, Minessota. Y que recomendamos evitar para mantener una clara comunicación.

- ◊ *Criticar a quien habla y cómo habla:* Concentrarse no en lo que dice el interlocutor, sino en cómo lo dice. Notar un tartamudeo, un acento, un dialecto, errores gramaticales, los “este”.. y “pues...”, en lugar de sus pensamientos y sentimientos.
  - ◊ *Estar atento sólo a los hechos y no a los sentimientos:* Tal vez el cliente no diga que está disgustado, pero su voz lo denota bien fuerte y claro. Escuche con cuidado para captar tanto las emociones como los datos. Los sentimientos son a menudo más importantes que las palabras mismas. Debemos buscar los sentimientos que subyacen en los mensajes. Muchas veces son el mensaje REAL.
  - ◊ *No tomar notas, o tratar de escribir todo:* No tomar notas puede ocasionarle posteriores dificultades, cuando trate de recordar lo que se dijo. Por otra parte, el tratar de escribir todo lo dicho por el cliente hará que pierda usted el contacto ocular. Anote brevemente los detalle importantes como fechas, horas, cantidades y números de cuenta.
  - ◊ *Simular atención:* Los clientes pueden darse cuenta en unos cuantos segundos si los escuchamos o no con atención. Si el cliente esta alterado, nuestra falta de atención puede ser causa de que se encolerice. Cuando esté ayudándolo, escúchelo con verdadera atención. Recuerde esto implica mantener una correcta postura corporal.
  - ◊ *Tolerar o crear distracciones:* No se deje distraer por las conversaciones de los demás. Procure eliminar las distracciones visuales quitando los montones de papel y sacando una hoja limpia para tomar notas. Escuche bien al cliente y elimine cuanta distracción sea posible.
  - ◊ *Dejar que las palabras emotivas obstruyan el mensaje:* Puede ser el caso que un cliente lo insulte o diga cosas desagradables sobre usted, sus compañeros y su empresa. Procure que eso no “lo haga estallar”, porque cuando nos enojamos perdemos la objetividad y es necesario conservar el control para poder hallar una situación a este tipo de situaciones.
  - ◊ *Interrumpir o acabar las frases del interlocutor.* Este es un hábito irritante; lo único que logrará con él será provocar el enfurecimiento de la persona.
  - ◊ *Predisposiciones y prejuicios:* Es posible que no nos guste la manera de vestir de alguien, su maquillaje, el arreglo de su cabello o su tartamudez. Es difícil escuchar cuando estas predisposiciones no distraen; esfuércese por eliminar sus prejuicios, de manera que pueda escuchar mejor y con más atención.
  - ◊ *No hacer frente a la persona enojada:* Véalas a los ojos. Las personas saben que las estamos escuchando cuando las miramos.
-

◊ *No verificar que se ha entendido.* Repita lo dicho por el cliente según lo entienda usted. Comience su propia frase con "Veamos si lo he entendido..." o "Me parece entender..." (y luego repita lo que él haya dicho). No diga cosas como "lo que quiere usted decir es..." porque implica que el cliente es un tonto incapaz de expresar correctamente lo que quiere decir. Evite las frases trilladas y triviales como "comprendo, lo que usted dice es..."

#### ANALIZAR AL CLIENTE.

En cuanto a las personalidades que podría adoptar el cliente, durante el contacto con la organización tenemos: DOMINANTE, EXPRESIVO, FIRME o ANALÍTICO. Se presentan las características principales que explican los tipos de comportamientos señalados; así como las actitudes correspondientes que debe tener el personal de contacto para aprovechar sus relaciones con el cliente.





**FACETAS DEL COMPORTAMIENTO DE ACUERDO A LOS FACTORES DE LA PERSONALIDAD<sup>39</sup>**

Factores de la personalidad

Facetas del comportamiento

*DOMINANTE*

- ◇ Orientado a objetivos/ resultados
- ◇ Impaciente
- ◇ Orientado a tareas/logra grandes cosas
- ◇ Obsesionado con el trabajo
- ◇ Decisivo
- ◇ Recalcitrante/testarudo/reacio
- ◇ Innovador
- ◇ Duro/firme en sus relaciones
- ◇ Orientado al control
- ◇ Competitivo/le gustan los desafíos

*DOMINANTE*

- ◇ *Sea claro, específico, breve y eficiente*
- ◇ *Concrétese a la actividad del negocio*
- ◇ *Presente los hechos lógicamente*
- ◇ *Haga preguntas específicas*
- ◇ *Ofrezca opciones de servicio*
- ◇ *Ofrezca hechos y cifras sobre los resultados de su servicio*
- ◇ *Si no está de acuerdo, discuta con hechos, no con la persona*
- ◇ *Motive y persuada refiriéndose a objetivos y resultados*
- ◇ *Respalde, mantenga, aplique su discreción.*

*FIRME*

- ◇ Necesita de las personas
- ◇ Sabe escuchar
- ◇ Permanente/no le gustan los cambios
- ◇ No asume tiestos
- ◇ No tolera presiones
- ◇ Aconseja/ayuda a otros
- ◇ Inquisitivo
- ◇ Inseguro/necesita seguridad
- ◇ Da respaldo
- ◇ No admite conflictos

*FIRME*

- ◇ *Comience (brevemente) con un compromiso personal. Sea agradable*
- ◇ *Muéstrele un interés sincero como persona*
- ◇ *Escuche bien. Responda y apoye*
- ◇ *Averigüe cuáles son los objetivos personas y trabaje para ayudar a obtener los objetivos relacionados con el servicio*
- ◇ *Si se pone de acuerdo fácilmente, busque posibles áreas de desacuerdos o descontento.*
- ◇ *Si no está de acuerdo, trate de ver dónde están los puntos sensibles*
- ◇ *Sea informal, ordenado y amistoso*
- ◇ *Garantice que sus decisiones minimizarán los riesgos.*
- ◇ *Ofrezca soluciones claras y específicas, con garantías.*

39. Richard F. Gerson, *Más allá del servicio al cliente*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1993, p 50 y 51.

Factores de la personalidad

Facetas del comportamiento

EXPRESIVO

- ❖ Soñador.
- ❖ Objetivos no realistas.
- ❖ Creador, con fluidez en sus ideas.
- ❖ Necesita aprobación y elogios.
- ❖ Generalizador.
- ❖ Persuasivo, extravertido.
- ❖ Recalcitrante.
- ❖ Rápido en sus decisiones.
- ❖ Excitable.
- ❖ Entusiasta, muestra confianza.

EXPRESIVO

- ❖ Planee una interacción que respalde sus sentimientos; intuiciones. Sea estimulante. Dedique suficiente tiempo para ser sociable, pero actúe rápido.
- ❖ Deje tiempo para la relaciones sociales después de terminar el servicio.
- ❖ Hable sobre las personas, sus objetivos y las opiniones que crea estimulantes.
- ❖ No discuta los detalles muy amplios relacionados con el servicios.
- ❖ Pregunte opiniones/ideas acerca de cómo puede prestar un mejor servicio.
- ❖ Ofrezca ideas para implementar una acción.
- ❖ Brinde testimonios de personas que estimen como importantes o prominentes.
- ❖ Ofrezca algún incentivo especial, inmediato y adicional por su disposición a aceptar su oferta de servicios.
- ❖ Continúe respaldando la relaciones, y no sea muy formalista.
- ❖ Reconozca sus logros.

ANALÍTICO

- ❖ Planificador/organizador
- ❖ Gusta de los detalles/técnicismos
- ❖ Decisiones lentas
- ❖ Debe estar correcto
- ❖ Conservador/Cauteloso
- ❖ Admite algo de presión
- ❖ Preciso/crítico/lógico
- ❖ Resuelve los problemas
- ❖ Persistente
- ❖ Sigue procedimientos/adaptable

ANALÍTICO

- ❖ Acérquese en una forma explícita, directa, pero en tono menor; no se aleje de los negocios.
- ❖ Respalde el enfoque lógico, metódico; establezca la credibilidad en usted enumerando los pros y los contra de su enfoque en el servicio.
- ❖ Presente asuntos específicos y haga lo que dice que puede hacer. Dedique tiempo, pero sea persistente.
- ❖ Si hay acuerdo, compite y documente para que quede por escrito.
- ❖ Si no hay acuerdo, haga una presentación organizada de su posición, y pida sugerencias para resolver las situación
- ❖ De les tiempo para verificar la predictibilidad de sus actos; sea preciso, realista.
- ❖ Ofrezca pruebas y opciones concretas, tangibles y prácticas para la prestación futura de servicios.

Ahora bien, para identificar las necesidades del cliente es necesario conocer básicamente su EDAD, TIPO DE ROPA Y LOS MENSAJES VERBALES que nos proporcionará una idea de lo que siente, quiere y piensa.<sup>40</sup> (Calidad en el servicio) Esta información determinará la necesidad específica a cubrir y la forma más conveniente de actuar.

Así para un cliente:

#### JÓVEN:

Algunos clientes jóvenes son inexpertos o no tienen seguridad en ellos mismos. Lo mejor sería explicarles las cosas con claridad. Ser pacientes y hacerlos sentir cómodos.

#### ANCIANO:

Las personas de edad avanzada también agradecen un comentario amistoso. Haga una conversación informal. Muestre interés y atención.

#### TIPO DE ROPA:

*A la moda:* Muestre respeto y educación que espera.

*Fuera de moda:* Ayude a las personas a sentirse bien recibidas y cómodas.

#### APTITUDES VERBALES:

*Muy fluido:* Escuche con atención. Repita lo que escucha.

*Escasamente fluido:* Escuche con atención. Explique las cosas con sencillez y claridad.

#### ACTITUD:

*Positiva:* Reconózcala y foméntela

*Negativa:* Sea positivo y comprensivo. Muestre empatía.

*Impaciente:* Sea tan puntual como pueda. Explique lo que está sucediendo y cuánto tiempo llevará el proceso. Sea amable y cortés.

*Exigente o enojado:* Sea amable y paciente. Escuche con atención. Conserve la calma. Muestre serenidad y comprensión.

<sup>40</sup> William B. Martin, Op. Cit. p. 76.

## 7.4. MOTIVACIÓN, RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

La motivación a través de recompensas y reconocimiento son fundamentales para lograr un comportamiento productivo de los empleados, por medio de estas reconocen la importancia de hacer bien su trabajo y reciben una satisfacción adicional por ello.

No cabe duda que la mejor forma de realizar bien el trabajo es estar motivado para lograrlo. Todo parte desde este punto, ya que se puede contar con los conocimientos y habilidades para crear un Trato Amigable, pero si no existe la actitud positiva determinada en gran medida por la motivación realmente lo anterior no es suficiente. Así el nivel y calidad de rendimiento dependerá en gran medida del grado en que las personas visualicen el sentido de sus funciones, de las ventajas o beneficios que obtienen para que los impulse a actuar de la mejor manera. Así por ejemplo un empleado que se sienta orgulloso de hacer su trabajo porque lo considera importante; encontrará una razón suficiente para crear Trato Amigable en el servicio.

Esto es lo que hace la notoria diferencia entre las organizaciones; mientras la tecnología realiza su trabajo, la actitud del personal crea la diferencia para que se genere el Trato Amigable a través de su gran potencia que incrementa su productividad y la calidad en el servicio aprovechando al máximo dicha tecnología y todos los elementos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Es sorprendente la capacidad de un individuo cuando se encuentra motivado en su trabajo; es por ello que la empresa debe identificar los aspectos claves que motivan a todo su personal y trabajar sobre éstos para aprovechar su desempeño.

*Pero ¿Cómo podría lograr esto la empresa?*

Sencillamente conociendo a su personal: sus intereses personales y profesionales, lo que espera de la empresa, de sus compañeros, incluso de sus amigos, ¿cómo se ve en un futuro, en qué puestos o proyectos y que esta dispuesto a realizar para lograrlo?

Con esta información se determinan las posibles alternativas para crear el interés necesario y asumir el compromiso que permita realizar su trabajo adecuadamente con esmero y dedicación.

Hemos visto infinidad de casos en donde los empleados tratan al cliente con indiferencia, desagrado y desconsideración y es porque no tienen interés en su trabajo y mucho menos en el cliente; no comprenden que su finalidad es estar ahí para satisfacerlo. Habría que preguntarnos ¿Qué hay detrás de este comportamiento? Simplemente no se encuentra satisfecho con lo que hace; quizás está resentido o se siente inseguro, agraciado por diversas causas como:

- ◊ No le gusta lo que hace (monotonía).
- ◊ No le dan su lugar como persona sino como un trabajador más.
- ◊ Se encuentra mal remunerado.
- ◊ La empresa no cumple con lo establecido.

- ◊ La relación con su jefe o compañeros es hostil.
- ◊ Falta de consideración.
- ◊ No puede manejar el estrés ante situaciones difíciles.
- ◊ No le agrada tomar decisiones en la resolución de problemas.

Todo esto afecta la dignidad de los empleados y deteriora la calidad de su desempeño; es por eso que para crear el Trato Amigable se tienen que evitar si realmente queremos una empresa sana y productiva, además de confiable.

La motivación del personal es algo en lo que los líderes deben trabajar día a día buscando la mejora continua en la creación del servicio. Se busca motivar a los empleados para que realicen sus funciones con gusto y tengan un buen ambiente de trabajo sintiéndose satisfechos con lo que hacen. Para ello es muy importante el entusiasmo y compromiso que el líder demuestre al personal, lo que logrará credibilidad en las ideas que pretende transmitir.

En lo que se refiere a recompensas y reconocimiento el líder debe manejar cuidadosamente estas herramientas de motivación y no hacer uso excesivo de ellas, es decir, debe reconocer y recompensar al personal cuando haga algo verdaderamente especial por los clientes, no a cada momento por cada cosa que haga, porque entonces la recompensa y reconocimiento perderán el efecto deseado y ya no serán tan motivantes para los empleados.

Se podrá recompensar al personal por medio de:

- Bonos de productividad y puntualidad.
- Tarjetas de descuentos en tiendas departamentales.
- Vales de despensa.
- Becas para estudiar en diferentes instituciones.
- Boleto para actividades recreativas y diversión (cine, teatro, conciertos etc.)

El reconocimiento se manifiesta de la siguiente forma:

- Realizar reuniones con todos los empleados en las que los jefes de departamento y directivos reconozcan el buen trabajo que se ha realizado.
-

➤ Establecer niveles de reconocimiento que distingan a la persona que los adquiere.

Ejemplo:

- |  |
|--|
| ◦ <i>Reconocimiento Nivel A:</i> Superar por completo las expectativas del cliente creando una excelente impresión de la compañía. |
| ◦ <i>Reconocimiento Nivel B:</i> Resolver problemas en el momento esforzándose más de lo esperado                                  |
| ◦ <i>Reconocimiento Nivel C:</i> Gran enfoque a los detalles   |

➤ Publicar en toda la empresa el nivel de reconocimientos recibidos por medio de gacetas o exhibiciones con la finalidad de que el público los conozca.

## 7.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es importante para conocer la forma de trabajar de los subordinados, los requisitos para un programa de selección, definición adecuada de funciones, el establecimiento de recompensas, y un programa de desarrollo administrativo que permita encaminar los esfuerzos en dirección correcta mediante el conocimiento de las fortalezas y debilidades del personal.

La evaluación del desempeño describe el grado que un empleado logra las tareas propias de su puesto, es decir, que tanto cumple con los requisitos del puesto con base en los resultados obtenidos.

En una empresa orientada al trato amigable, la correcta evaluación del desempeño es una actividad de vital importancia para su personal. Todo el personal requiere retroalimentación constante en relación al desarrollo de sus funciones y sobre todo en relación con la manera en que proporcionen un trato amigable a los clientes internos y externos, es decir la evaluación del desempeño debe ser un proceso de aprendizaje y desarrollo para la persona evaluada.

Por otra parte la información obtenida por medio de la evaluación del desempeño, será utilizada por el departamento de personal para fundamentar los incrementos salariales, realizar promociones o transferencias, por supuesto indicar al empleado como es su desempeño y sugerirle cambios necesarios para mejorar su conducta, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera y conocer las necesidades individuales de cada empleado en lo referente su capacitación.

Por lo general el departamento de personal, es quien se encarga de elaborar evaluaciones de desempeño para los empleados de diferentes departamentos, procurando mantener uniformidad en cuanto al diseño y aplicación del mismo con el propósito de obtener resultados comparables entre grupos similares de empleados y de esta forma dichos resultados serán de utilidad.

La evaluación de desempeño esta a cargo en la mayoría de las veces, del jefe inmediato del empleado.

#### 7.5.1. METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“Los métodos de evaluación del desempeño son un medio para obtener datos e información que pueden ser registrados y procesados y utilizarlas par la toma de decisiones y soluciones que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones”<sup>41</sup>

Los métodos de evaluación de desempeño pueden ser de dos tipos :

- 1.- Métodos de evaluación de desempeño orientados al pasado
- 2.- Métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro.

#### *MÉTODOS DE ORIENTACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS AL PASADO*

Estos métodos se ocupan del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar, permitiendo a los empleados recibir retroalimentación sobre la forma en que realiza su trabajo.

##### *a).- Escalas de clasificación*

Con este método, el evaluador valora al individuo según factores como: iniciativa, confiabilidad, disposición, actitud y cantidad de trabajo. Se basa exclusivamente en las opiniones del evaluador, sin embargo, en muchos casos, los criterios están relacionados con el desempeño del trabajo del empleado.

La forma se llena anotando la respuesta más apropiada para la dimensión del desempeño. A las respuestas se les dan valores numéricos para permitir el calculo de una clasificación promedio, que se hará y comparara para cada empleado.

41. Administración Moderna del personal 2, Rodríguez Valencia Joaquín, Ecafsa México, 1993, p. 45

ESCALA DE CLASIFICACIÓN

Instrucciones: Para los factores de rendimiento que siguen indique en la escala de clasificaciones la evolución del empleado

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_  
 EVALUADOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

FACTORES	EXELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	MALO
CONFIABILIDAD					
INICIATIVA					
PRODUCCIÓN GENERAL					
ASISTENCIA					
ACTITUDES					
COOPERACIÓN					
CALIDAD DEL TRABAJO					
RESULTADO TOTAL					
CALIFICACION TOTAL					

Escala de clasificación.



b) Escalas de clasificación basadas en la conducta

En este método se trata de reducir la subjetividad en la medición del desempeño. Se realiza a partir de descripciones de buen o mal rendimiento, que proporcionan los supervisores, los evaluadores agrupan esos datos en categorías relacionadas con el desempeño, tales como: conocimientos, relaciones con los clientes, etcétera. A continuación, a lo largo de la escala se sitúan ejemplos de estas conductas utilizando casi siempre una escala de 1 a 7.

Se muestra una escala de calificaciones con bases conductuales para un empleado de bar. Las posiciones en la escala describen conductas relacionadas con el trabajo, lo que hace más probable una evaluación objetiva.

THE DAYBREAKER HOTEL AND RESORT

Escala de calificación sobre las bases conductuales para empleados del bar del hotel

Rendimiento muy sobresaliente	7	Se puede contar con que este empleado podrá calmar las disputas, antes de que se transformen en peleas.
Buen rendimiento	6	Durante los períodos de poca afluencia de clientes, este empleado lleva a cabo reparaciones pequeñas de equipos y muebles. Este empleado da muestras de discreción con respecto a si debe servir o no a clientes ebrios que se encuentran con otros consumidores
Rendimiento bastante bueno	5	Puede esperarse que este empleado deje de servir bebidas a los clientes solos que estén en estado de embriaguez. Mantiene limpio el mostrador mientras trabaja
Rendimiento aceptable	4	Traba conversación sobre temas triviales con los clientes que están solos
Rendimiento bastante malo	3	Verifica la identificación de los clientes jóvenes, la primera vez que se presentan en el bar
Rendimiento malo	2	Puede preparar aceptablemente la mayoría de las combinaciones de bebidas normales
Rendimiento muy malo	1	Recoge los vasos de los clientes, terminados o no, con poca advertencia a la hora de cerrar

Escala de calificaciones con bases conductuales para un empleado de bar.

c) *Lista de verificación*

En este método, el evaluador no valora el desempeño, sino que solo lo registra. Aquí el evaluador escoge frases o palabras que describen las características y rendimiento de cada empleado. El calificador suele ser el supervisor inmediato, no obstante. La clave para la puntuación de este método la conserva el departamento de personal.

El resultado se denomina "Lista de verificación sopesada". Los pesos permiten que las calificaciones se cuantifiquen con la finalidad de obtener resultados totales. Si la lista contiene suficientes conceptos, puede proporcionar un cuadro preciso de desempeño humano.

A continuación se muestra de manera parcial una lista de verificación del desempeño:

LISTA DE VERIFICACION DEL DESEMPEÑO		
Instrucciones. Marque cada uno de los conceptos que se apliquen al empleado citado		
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____		
DEPARTAMENTO _____		
CALIFICADOR: _____ FECHA _____		
PESOS	CONCEPTOS	MARQUEN AQUI
6 5	1. El empleado trabaja tiempo extra cuando se le pide	
4 0	2. El empleado mantiene su area de trabajo bien ordenada	
3 0	3. Como cooperacion en empleado ayuda a los otros que l necesitan	
4 3	4 El empleado planea su trabajo antes de iniciarlo	
0.2	5. El empleado escucha los consejos que le dan otros, pero es raro que los siga	
100 0	TOTAL DE TODOS LOS PESOS	

*Lista de verificación del desempeño*

*d) Método de elección forzada*

Consiste en evaluar el desempeño humano mediante la elección de varios grupos de enunciados. De cada bloque (compuesto de 2, 4 o más frases), el evaluador debe escoger forzosamente una o dos, las que más se identifiquen con el evaluado. Posteriormente, se califican estos enunciados.

Generalmente el evaluador no conoce el peso asignado a cada frase, con la cual tiene menos posibilidades de favorecer a algún empleado. Después de haber descrito al individuo, otra persona del área de personal aplica el peso a cada frase y obtiene la puntuación.

Las 2 formas de composición de las frases son:

- a) Bloques formados por frases de significado positivo o negativo. El evaluador, escoge la que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del empleado.
- b) Bloques formados por frases con significado positivo, donde el evaluador escoge las frases que más se apliquen al desempeño del evaluado.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Funcionario \_\_\_\_\_  
 Cargo \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Sección \_\_\_\_\_  
 Evaluador: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Abajo encontrara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Anote con una X al lado de la columna, bajo el signo "+", para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y tambien el signo "-" la frase que menos define su desempeño. No deje ningun bloque sin tener dos veces

	No	+	-		No	+	-
Hace apenas lo que le manden	1			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento impredecible	2			Mantiene su archivo siempre en orden	42		
Acepta criticas constructivas	3			Ya presenta disminucion de produccion	43		
No produce cuando esta bajo presion	4			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	5			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar desiciones	6			Nunca es influenciado	46		
Merece toda la confianza	7			Tiene buen potencial para ser desarrollado	47		
Tiene poca iniciativa	8			Nunca se torna desagradable	48		
Caprichoso en el trabajo	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo se encuentran siempre errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se exocesa con dificultades	37			Tiene criterio y toma desiciones	77		
Conoce su trabajo	38			Es necesario llamarle la atencion regularmente	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empres	39			Es rapido	79		
Aguarda siempre una recompensa	40			Es un poco hostil por naturaleza	80		

Metodos de selección forzosa donde los bloques estan formados por frases de significado positivo y negativo. ( Tomado de J. Chiavenato, O.p. Cit., pag 318. )

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Funcionario \_\_\_\_\_ Sección \_\_\_\_\_

Evaluador. \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Abajo encontrará frases combinadas en bloques de cuatro. Señale con una X las dos frases que más definen el desempeño del desempleado. Cada bloque deberá tener dos frases señaladas y dos en blanco.

	No	+	-		No	+	-
Conoce su trabajo	1			Es fácil de motivar	41		
Nunca es desagradable	2			Trata de profundizar sus conocimientos	42		
Hace apenas críticas constructivas	3			Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	43		
Se muestra interesado por los problemas de la empresa	4			Es muy educado	44		
Toma decisiones rápidamente	5			Tiene buenas relaciones con los clientes	45		
Considera su trabajo fácil	6			Raramente olvida lo que dice	46		
Tiene facilidades para comprender nuevas instrucciones	7			Perfectamente integrado en el grupo	47		
Económico para con la empresa	8			Interroga cuando hay necesidad	48		
Deja a las personas a voluntad	33			Es estimado por los compañeros	73		
Posee auto control	34			Acepta sugerencias	74		
Copia datos con exactitud	35			Sus actividades externas no afectan su desempeño	75		
Es simpático	36			Se preocupa por la productividad del sector	76		
Es capaz de oír críticas sin ofenderse	37			Es respetado	77		
Trata de estar siempre actualizado	38			Es disciplinado	78		
Tiene facilidad de expresión	39			Tiene buena apariencia	79		
Se interesa por los problemas del sector	40			Es capaz de reemplazar a un compañero	80		
Evaluador _____	Examinador _____	Fecha _____	_____	_____	_____	_____	_____

Métodos de selección forzosa donde los bloques están formados por frases de significado positivo. (Tomado de J. Chiavenato, O.p. Cit., pag. 319.)

e) Método de incidentes críticos

En este método el supervisor elabora un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva o negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera "crítico" cuando demuestra lo que el empleado ha hecho o a dejado de hacer, y hacen que su desempeño sea notablemente/extremadamente efectivo o inefectivo.

Los incidentes críticos incluyen una breve explicación de lo que sucedió.

Este método evalúa la conducta real del sujeto y no sus rasgos de personalidad. Lo ideal es darle oportunidad al evaluado de que manifieste su punto de vista sobre el incidente y que conozca las conductas que el evaluador considera como importantes. Se muestra una hoja de trabajo de incidentes críticos.

HOJA DE TRABAJO DE INCIDENTES CRITICOS			
Instrucciones: En cada una de las categorías que siguen, registre incidentes específicos de la conducta de los empleados que fueron extremadamente buenos o malos			
NOMBRE DEL EMPLEADO		ALBERTO ALVAREZ	
DEPARTAMENTO	LABORATORIO QUIMICO	PUESTO	AYUDANTE DE LABORATORIO
NOMBRE DEL EVALUADOR		JAVIER JIMENEZ	
PERIODO DE CALIFICACION		DE:	ENERO
		A	JUNIO
* CONTROL DE RIESGO PARA LA SEGURIDAD			
Fecha	Conducta positiva del empleado	Fecha	Conducta negativa del empleado
01/03/91	Informe de un barrote roto en la escalera de mantenimiento y marco esta como insegura	11/03/91	Dejo trada en el pasillo del almacen una manguera
10/05/91	Apago rapidamente un pequeño incendio en el area de oscura	6/06/91	Fumo en el area del almacen de productos quimicos
* CONTROL DE DESPERDICIOS DE MATERIALES			
Fecha	Conducta positiva del empleado	Fecha	Conducta negativa del empleado
10/05/91	Selección entre los vidrios rotos de un env. dañado para recuperar matrices intactas		Uso recipientes de vidrio en actividades inadecuadas creando a perder el vidrio

Hoja de trabajo de incidentes críticos

f) Método de evaluación en grupo

Este método permite que otras personas además del supervisor inmediato, participan en la evaluación de los subordinados, estas pueden ser: en grupo de gerentes y jefes de departamento y el supervisor que conocen al empleado, se reúnen en conferencia con un coordinador quien tiene la función principal de mantener la objetividad en la evaluación. Discuten la evaluación preparada previamente después de una entrevista con el empleado.

Después el supervisor tiene otra entrevista con el empleado donde se comentan las normas, el desempeño y cualquier otra acción del empleado para mejorar su desempeño.

Este método es útil en organizaciones donde hay mas de una autoridad en línea y son útiles para tomar decisiones relativas a aumentos de sueldo por meritos, ascensos o recompensas.

Se muestra la forma en que un evaluador califica a 10 subordinados.

CLASIFICACION EN GRUPO			
Instrucciones Se efectuará una clasificación del desempeño general de un area de trabajo			
Clasificación del desempeño			
El 10 % mejor de los subordinados	El siguiente 20 % de subordinados mejores	20% medio de subordinados	10% mas bajo de subordinados
A. Ramire	G. Carranza G. Lopez	L. Vazquez D. Martinez Ruiz R. Sainz	S. Herrera.

Calificación en grupo

**MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORIENTADOS AL FUTURO**

Estas mediciones se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados y estableciendo objetivos de desempeño para el futuro.

*a) Método de autoevaluaciones.*

La autoevaluación puede ser técnica útil de evaluación, si el objetivo es facilitar el autodesarrollo, debido a que ayuda a los empleados a establecer objetivos personales para el mejoramiento futuro.

Se presenta un ejemplo de autoevaluación.

No. Factores Personales del empleado en Evaluación Profesional	SI	NO
1 - Posee conocimientos suficientes para el desempeño de su cargo? ... 2 - Usualmente es alegre y sonriente? .. 3 - Tiene experiencia en el servicio que esta ejecutando? . . . 4.- Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas? 5.- Conoce informaciones y procesos de producción que no deben llegar a terceros? .. 6 - Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas? .. 7 - Demuestra atracción por el sexo opuesto? .. 8 - Tiene interés en aprender cosas nuevas? .. 9 - Su trabajo carece de mas escolaridad? 10 - Puede planear, ejecutar, y controlar sus tareas solo? .. 11 - Su apariencia es buena y agradable en los contactos en general? .. 12 - Demuestra concentración mental en los trabajos? 13 - La atención en el trabajo exige que el fuerce la vista? .. 14 - Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden? . } 15 - El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio? . 16 - Un curso de especialización es recomendado para el progreso en el trabajo?...		

*Modelo del método de frases descriptivas*



b) *Administración por objetivos*

Este método de evaluación del desempeño se basa en la conversión de los objetivos organizacionales en objetivos de cada individuo. Cada empleado y su jefe establecen conjuntamente objetivos de desempeño para el futuro. Los empleados tienen probabilidades de sentirse motivados para alcanzar los objetivos, puesto que participaron en su establecimiento. Además conociendo estos objetivos pueden ajustar su conducta periódicamente para asegurar el cumplimiento de los mismos.

❖ **Áreas de desempeño:**

Al fijar objetivos para responsables del área, suelen abarcarse 4 áreas del desempeño, las cuales se indican a continuación:

- 1ª: En la que se incluyen tareas y responsabilidades sistemáticas del empleado.
  - 2ª.- Esta se ocupa de las actividades de resolución de problemas del individuo.
  - 3ª.- además de resolver problemas, el jefe es el general responsable de originar proyectos innovadores.
  - 4ª.- Deben establecerse objetivos de desarrollo personal.
- Se resumen las 4 áreas del desempeño para gerentes, bajo el método de administración por objetivos.

TIPO	COMO MEDIRLO	CUANDO MEDIRLO
Deberes y responsabilidades sistemática	Por excepción	Cuando ocurren excepciones o por revisión anual
Solución de problemas	Soluciones o tiempo según se prometió	En la fecha prometida
Innovación	Por frases prometidas	Al terminar cada fase
Desarrollo personal	Por Frases prometidas	Al terminar cada fase

Áreas de desempeño ( Tomado de Rue y Byars, *Management: Theory and action*, p. 374)

❖ Evaluación por resultados:

Las conclusiones de los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del gerente, así como tomar decisiones y realizar ajustes para el próximo periodo.

Ejemplo de evaluación de resultado.

EVALUACION POR RESULTADOS		
NOMBRE _____	PUESTO _____	
UNIDAD ORGANICA _____		
EVALUADO POR _____	REVISADO POR _____	
A: EVALUACION RESULTADOS ESPERADOS	RESULTADOS LOGRADO	CONCLUSIONES SOBRE RESULTADOS
<b>B: SINTESIS DE EVALUACION</b>		
EXCEDE SUSTANCIALMENTE <input type="checkbox"/>	SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>	POR DEBAJO <input type="checkbox"/>
EXCEDE <input type="checkbox"/>	SATISFACTORIO POR DEBAJO <input type="checkbox"/>	SUSTANCIALMENTE POR DEBAJO <input type="checkbox"/>

*Modelo de evaluación por resultados*

---

## CAPÍTULO 8

# INVESTIGACIÓN DE CAMPO

*Algunos hombres ven las cosas como son y preguntan Por qué yo veo las cosas que nunca han existido y pregunto. ¿por qué?*

Robert Fitzgerald Kennedy.

---

## CAPÍTULO 8. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

### 8.1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Nuestra investigación se basa principalmente en dos tipos de servicios:

- ◊ CINES
- ◊ TRANSPORTE PÚBLICO

Dentro del transporte público tenemos:

- Urbano (Microbús y Metro)
- Foráneo (ADO GL Y UNO)

#### *Transporte urbano*

De acuerdo con datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) destaca lo siguiente:

Las tres delegaciones del D.F. donde se tienen registrados más viajes producido son:

Cuauhtémoc (10%); Gustavo A. Madero, (8.5%); e Iztapalapa, (7.2 por ciento) Estas Unidades Políticas Administrativas representan en conjunto 26.6% del total de los viajes en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Con respecto a los viajes atraídos, su número sigue en el mismo orden: Cuauhtémoc con 11%, Gustavo A. Madero con 8.5% e Iztapalapa, (7.2 por ciento). Estas atraen el 26.7% del total de viajes en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Por tanto los cuestionarios de transporte urbano (microbús y metro) que fundamentan nuestra investigación se aplicaron en tres principales delegaciones:

- Cuauhtémoc
- Gustavo A. Madero
- Iztapalapa

*Cine*

De acuerdo con la información proporcionada por la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica (CANACINE) la cadena de cine con mayor número de espectadores corresponde a las siguientes:

CADENA	SALAS	Núm. DE ESPECTADORES
➤ Cinemark Pericoapa	15	122,551
➤ Cinemex Mundo E	19	142,795
➤ Cinemex Palacio Chino	11	133,697

Datos basados en el taquillómetro Información de junio 1999.

Por ello decidimos aplicar los cuestionarios principalmente en cines como:

Cinemark Pericoapa cuyo costo del boleto es de \$ 35.00, Cinemex Palacio Chino (\$28.00), y finalmente General Cinema (\$38.00).

La cadena de General Cinema maneja la tarifa más alta de todas las cadenas. De ahí el interés por conocer la percepción del cliente en cuanto al servicio y trato recibido.

La investigación de campo se inició con la aplicación de dos cuestionarios piloto 30 por cada uno, con un total de 60 que se aplicaron de manera aleatoria en lugares público como:

- El centro de Coyoacán.
- El centro de la Ciudad de México (alameda).

El primer cuestionario piloto con un enfoque general de servicios en el que se buscaba:

- 1) Identificar el tipo de servicio con mayor demanda en el último mes.
- 2) Saber que entendía el público por Trato Amigable. Si era necesario manejar la expresión de forma diferente para facilitar su comprensión.
- 3) Medir el tiempo y la dificultad del cuestionario.

*Con la aplicación de este cuestionario obtuvimos las siguientes observaciones:*

- ❖ Para la mayoría de las personas era muy difícil entender la expresión de Trato. Sobre todo para aquellas que no tenían preparación académica.
- ❖ Los servicios que con mayor frecuencia utilizaban eran el transporte público urbano, restaurantes, cines, bancos, entre otros. De ahí la justificación de considerarlos algunos en el proyecto.
- ❖ El Trato Amigable era entendido como amabilidad, atención educación, respeto, cortesía etc.

Ante ello era importante conocer como podrían variar estos conceptos para las diferentes personas y si habría más elementos que formaran parte del Trato Amigable y ser de utilidad en la investigación.

Es como surge la necesidad de la aplicación de un segundo cuestionario piloto para identificar como los usuarios de los servicios entendían las variables mencionadas en el primer cuestionario. En este se solicitaba al público ejemplificar cada elemento para facilitar su comprensión.

---

*Observaciones:*

- ❖ Había dificultad para los encuestados al describir estos conceptos, ya que se interpretaban como sinónimos en especial al hablar de amabilidad, educación, cortesía, respeto; o bien de rapidez y eficiencia.
- ❖ Sin embargo se descubrió que estos elementos presentaban características particulares si se aplicaban aun servicio específico, lo que permitió enriquecer el enfoque de Trato Amigable.

Finalmente obtuvimos el cuestionario definitivo con un enfoque más específico del Trato Amigable en los servicios considerados objeto de estudio como cines, transporte urbano y transporte foráneo. Este último se incluyo en el proyecto, por la oportunidad que la empresa ADO nos brindó para realizar la investigación y el apoyo de su personal en la aplicación de los cuestionario correspondientes.

---

8.2. CUESTIONARIOS.

8.2.1. Primer cuestionario piloto.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PILOTO PARA EL PROYECTO  
UN TRATO AMIGABLE EN LOS SERVICIOS

OBJETIVO: Determinar que se entiende por trato amigable identificando las diferencias y similitudes de éste concepto, que permitan llevar a cabo su aplicación en cualquier tipo de servicio, logrando una mayor satisfacción para el cliente.

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ DELEGACIÓN \_\_\_\_\_

1. En el último mes ¿Usted ha recibido algún tipo de servicio? Cualquier servicio.  
SI (Continuar)  
NO (Agradecer y terminar)

2. ¿Qué tipo de servicio o servicios ha recibido usted en el último mes?

\_\_\_\_\_

3. De los servicios anteriormente mencionados ¿Cuál considera que fue el mejor?

\_\_\_\_\_

4. ¿Por qué razón o razones considera usted que éste servicio fue el mejor?

\_\_\_\_\_

5. ¿Por qué medio recibió éste servicio?

a) Trato directo    b) Por teléfono    c) Radio    d) Internet    e) Correo

6. ¿Qué más le gustaría que le proporcionaran la próxima vez que reciba este mismo servicio?

\_\_\_\_\_

7. Por el contrario, de los servicios mencionados ¿Cuál considera usted que fue el peor?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



8. ¿Por qué razón o razones considera usted que este servicio fue el peor?

9. ¿Por qué medio recibió este servicio?

a) Trato directo      b) Por teléfono      c) Radio      d) Internet      e) Correo

10. ¿Qué más le gustaría que le proporcionaran la próxima vez que reciba este mismo servicio?

---

11. ¿Qué significa para usted un trato amigable en cualquier tipo de servicio?

---

12. ¿Como podría usted identificar si se le esta proporcionando un trato amigable?

---

Solo para efectos de clasificación

¿Trabaja usted fuera de casa en alguna actividad remunerada?

SI                      NO

¿Cuántos focos tiene en su hogar aproximadamente? \_\_\_\_\_

¿Cuántas habitaciones tiene en su casa sin contar baños? \_\_\_\_\_

¿Cuál es el último grado de estudios que curso o esta cursando?

---

Por último me podría decir su nombre \_\_\_\_\_

¡AGRADECEMOS SU AMABLE ATENCIÓN!

---

8.2.2. Segundo cuestionario piloto.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.  
CUESTIONARIO PILOTO DEL PROYECTO  
UN TRATO AMIGABLE EN LOS SERVICIOS.

OBJETIVO: Definir la concepción que tienen las personas de las diferentes variables que constituyen un trato amigable en el servicio.

1. ¿Podría ejemplificar que significa para usted que lo traten con . . . cuando esta recibiendo algún servicio?

AMABILIDAD \_\_\_\_\_

Ejemplo y tipo de servicio

HONESTIDAD \_\_\_\_\_

Ejemplo y tipo de servicio

RESPECTO \_\_\_\_\_

Ejemplo y tipo de servicio

ATENCIÓN \_\_\_\_\_

Ejemplo y tipo de servicio

CORTESÍA \_\_\_\_\_

Ejemplo y tipo de servicio

EDUCACIÓN \_\_\_\_\_

Ejemplo y tipo de servicio

SEGURIDAD \_\_\_\_\_

Ejemplo y tipo de servicio

EFICIENCIA EN EL SERVICIO \_\_\_\_\_

Ejemplo y tipo de servicio

---

PACIENCIA

---

Ejemplo y tipo de servicio

---

CONFIANZA

---

Ejemplo y tipo de servicio

---

BUENAS CONDICIONES

---

Ejemplo y tipo de servicio

---

OTROS Y CUAL

---

Ejemplo y tipo de servicio

---

VOCACIÓN DE SERVICIO

---

Ejemplo y tipo de servicio

---

2 ¿Que significa para usted un MAL TRATO?

- a) Déspotas      b) Prepotente      c) Grosero      d) Mal educado      e) Irrespetuoso  
f) Incompetentes      g) Malas condiciones en el servicio

Otros

---

3 Me podría dar un ejemplo de ¿ Cómo fue este mal trato?

---

8.2.3. Cuestionario definitivo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROYECTO: EL TRATO AMIGABLE EN LOS SERVICIOS

OBJETIVO: Determinar qué se entiende por trato amigable, identificando cuáles son los elementos que lo conforman, a través de la percepción de los clientes en cuanto al servicio que ofrecen los cines, transporte urbano (microbús y metro) en la Ciudad de México, así como el transporte foráneo (ADO GL y UNO).

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de \_\_\_\_\_

- a) Diario      b) Cada tercer día      c) 2 veces por semana      d) 1 vez por semana      e) c/15 días

Objetivo: Obtener mayor objetividad de las respuestas a medida que el servicio es más utilizado ya que se tendrán mejores parámetros para su evaluación.

2. ¿Qué es para usted el TRATO?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivo: Nos permite conocer el concepto que los encuestados tienen de esta expresión lo que nos permite definir con mayor facilidad el atributo de Trato Amigable.

3. ¿Qué se requiere para que sea AMIGABLE?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Objetivo: Definir aquello que el cliente espera recibir en relación al Trato Amigable.  
\_\_\_\_\_

4. *¿Qué elementos integran el TRATO AMIGABLE para usted?*

---

---

---

**Objetivo:** Conocer elementos básicos que permiten la descripción clara y detallada de lo que los encuestados considerarán necesario para que el Trato Amigable se dé.

5. *¿Cómo considera el TRATO que ha recibido en este servicio?*

a) *Amigable*                      b) *No amigable*

**Objetivo:** Identificar como el usuario percibe el servicio en relación al Trato Amigable lo que determina si este concepto es aplicado o no por la empresa.

6. *¿Por qué?*

---

**Objetivo:** Obtener información de los hechos y características acerca de la forma en cómo aplican el atributo de Trato Amigable.

7. *¿Por qué si no ha recibido un TRATO AMIGABLE sigue usando éste servicio?*

**Objetivo:** Descubrir cuales son las principales razones por las que las personas usan el servicio aún cuando no reciben Trato Amigable.

8. *¿Qué es para usted más importante: que le brinden el servicio buscado o que le den un TRATO AMIGABLE?*

---

**Objetivo:** Conocer el valor que tiene para el cliente el Trato Amigable en relación al servicio.

---

9. Ordene los siguientes elementos de acuerdo con la importancia que considera que tiene cada uno para que se pueda dar el trato amigable en \_\_\_\_\_

- Amabilidad*
- Atención*
- Respeto*
- Cortesía*
- Educación*
- Actitud de servicio*
- Eficiencia*
- Rapidez*
- Que le den el servicio buscado*

Objetivo: Identificar el grado de importancia que adquieren los elementos de Trato Amigable para que se pueda dar.

10 Mencione dos palabras que describan los siguientes elementos del TRATO AMIGABLE:

AMABILIDAD
ATENCIÓN
RESPECTO
CORTESÍA
EDUCACIÓN
ACTITUD DE SERVICIO
EFICIENCIA
RAPIDEZ
QUE DEN EL SERVICIO BUSCADO

Objetivo: Conocer las actitudes y acciones con las que los usuarios asocian éstos conceptos, definiendo lo que esperan recibir en determinado servicio.

11. ¿Qué significa para usted que el servicio en él \_\_\_\_\_ tenga calidad?

---

---

---

Objetivo: Descubrir las variables que intervienen en un servicio de calidad para hacer una diferenciación entre calidad y Trato Amigable.

12. ¿La calidad tiene que ver con el TRATO AMIGABLE?

- A) SÍ
  - B) NO
- ¿CÓMO?

---

---

---

Objetivo: Determinar si hay o no relación entre calidad y trato Amigable, cómo se da ésta y porqué no se da en su caso.

13. ¿Qué empresas de servicios considera que están aplicando el atributo de TRATO AMIGABLE?

---

Objetivo: Identificar las empresas que de acuerdo a la percepción del cliente dan Trato Amigable. Esto para conocer como lo hacen.

14. ¿Qué empresas de servicio lo han tratado mal o le han dado el peor trato?

---

---

Objetivo: Conocer aquellas empresas que no tienen una orientación al Trato Amigable y por consiguiente la necesidad de cambiar su forma de brindar servicios, por medio de este atributo.

---

15. ¿Qué significa para usted que lo TRATEN MAL en el servicio de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objetivo: Permite diferenciar el mal trato de aquello que no lo es, para un servicio determinado.

16. ¿Qué no es TRATO AMIGABLE?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer en términos generales lo que no es Trato Amigable para los usuarios y lo que se debe evitar en empresa de servicios que desean conservar a sus clientes.

17. Si a usted le pidieran brindar TRATO AMIGABLE a un cliente, ¿Cómo lo haría?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Objetivo: Saber la manera de cómo quien ser tratados los usuarios de los servicios estudiados para mantener al cliente más que satisfecho superando sus expectativas.

¡ AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN !

ELABORADO POR:

OFELIA AQUINO JARQUÍN  
Y  
MA. SOCORRO OLVERA



8.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

n = Tamaño de la muestra  
 Z = Intervalo de confianza  
 E = Grado de error  
 pq = Grado de variabilidad

$z = \frac{94.90\%}{2} = 47.44 \quad (0.4745) \quad \text{que corresponde a } 1.95.$

E = 5.10 (0.051)  
 pq = (0.5) y (0.5) heterogeniedad

$n = \frac{(1.95)^2 (0.5) (0.5)}{(0.051)^2} = 365.$

La muestra está basada en 365 encuestas, distribuidas en la siguiente forma:

Distribución de la muestra:

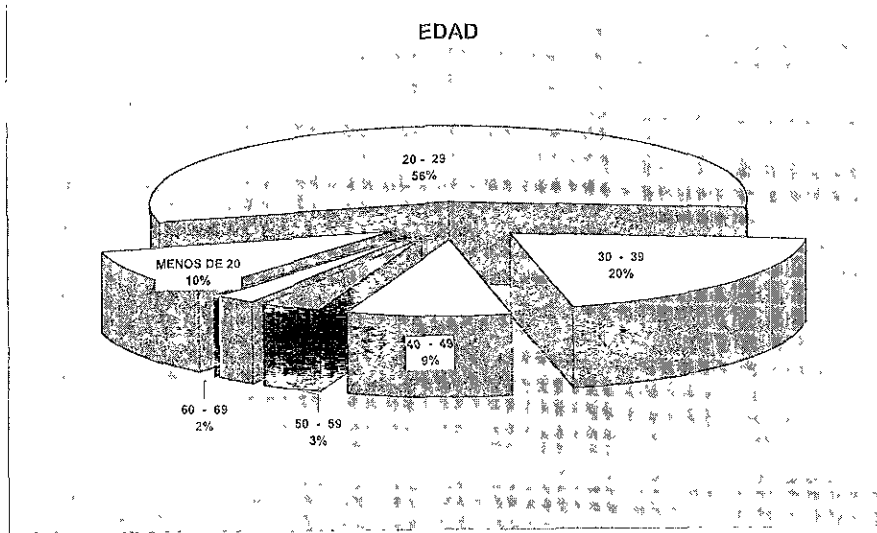
TIPO DE SERVICIO	Núm. DE CUESTIONARIOS	CINEMEX	CINEMARK	GENERAL CINEMA
CINES	90	30	30	30
TRANSPORTE PÚBLICO	275	FORÁNEO	METRO	MICROBÚS
		185	45	45

## 8.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACION

### 8.4.1 CINES (CINEMEX, CINEMARK, Y GENERAL CINEMA)

EDAD

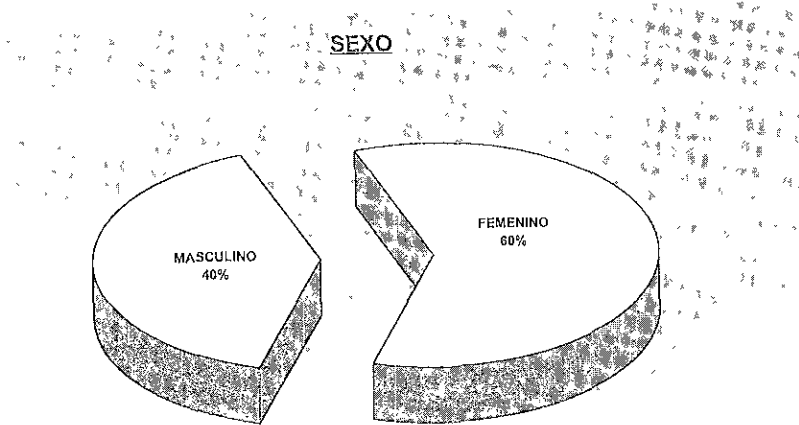
RANGOS	ENOS DE	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69	70 EN ADELANTE	90
FRECUENCIA	9	50	18	8	3	2	0	
PORCENTAJE	10%	56%	20%	9%	3%	2%	0%	100%



Edad: Observamos que el 56% de los encuestados, están en el rango de 20-29 años mientras que el 20% en el rango de 30-39 años, esto nos indica que la mayoría de personas encuestadas que utilizan el servicio de cine son adultos jóvenes.

SEXO

SEXO	FECHA	INDICADOR	VALOR
MASCULINO		INDICADOR	36
FEMENINO		INDICADOR	54
		PERCENTAJE	100%

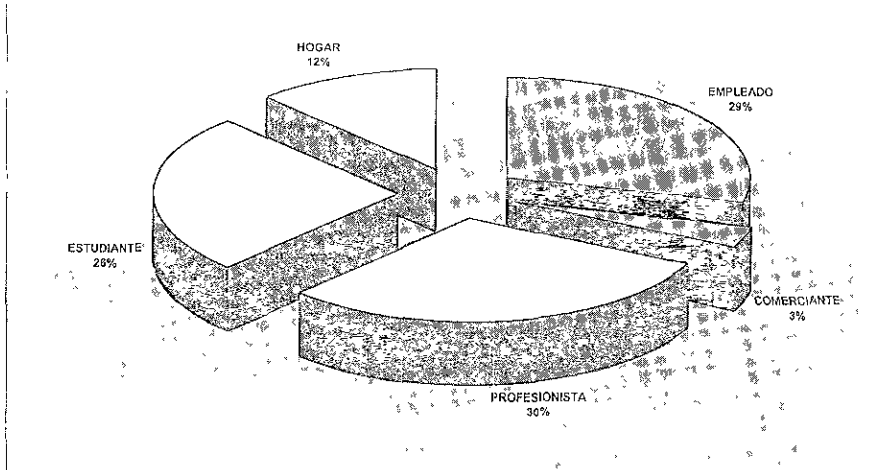


Sexo: El 60% de las personas entrevistadas son mujeres y el 40% son hombres.

OCUPACION

OCUPACION	EMPLEADO	COMERCIANTE	PROFESIONISTA	ESTUDIANTE	HOGAR	TOTAL
OCUPACION	26	3	27	23	11	90
% OCL. TOTAL	29%	3%	30%	26%	12%	100%

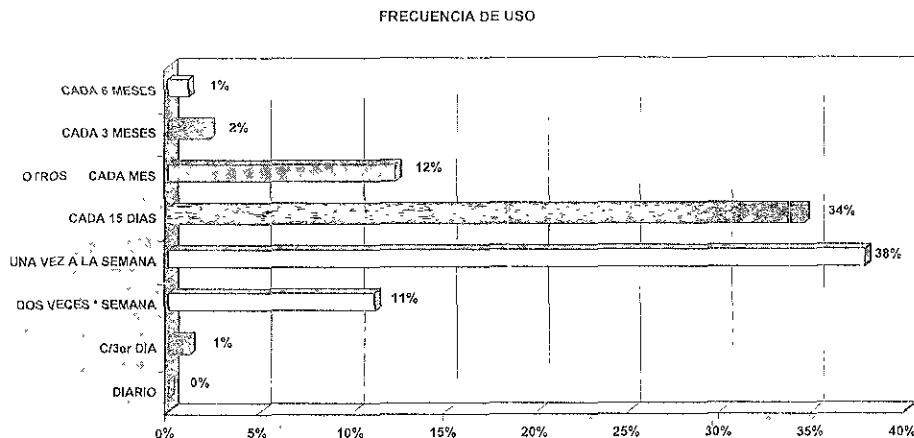
OCUPACION



Ocupacion El 30% de los entrevistados esta representado por profesionistas, el 29% por empleados y el 26% son estudiantes, lo cual nos muestra que la mayoría de las personas que opinaron acerca del tema, pueden tener una apreciación crítica del mismo dado su grado de preparacion

P-1 - ¿CON QUÉ FRECUENCIA UTILIZA USTED EL SERVICIO DE CINE?

VARIABLE	CANTIDAD	CADA 6 MESES	UNAS VECES SEMANA	UNA VEZ A LA SEMANA	CADA 15 DIAS	OTROS	CADA MES	CADA 3 MESES	CADA 6 MESES
FRECUENCIA	0	1	10	34	31	11	2	1	90
PORCENTAJE	0%	1%	11%	36%	34%	12%	2%	1%	90%

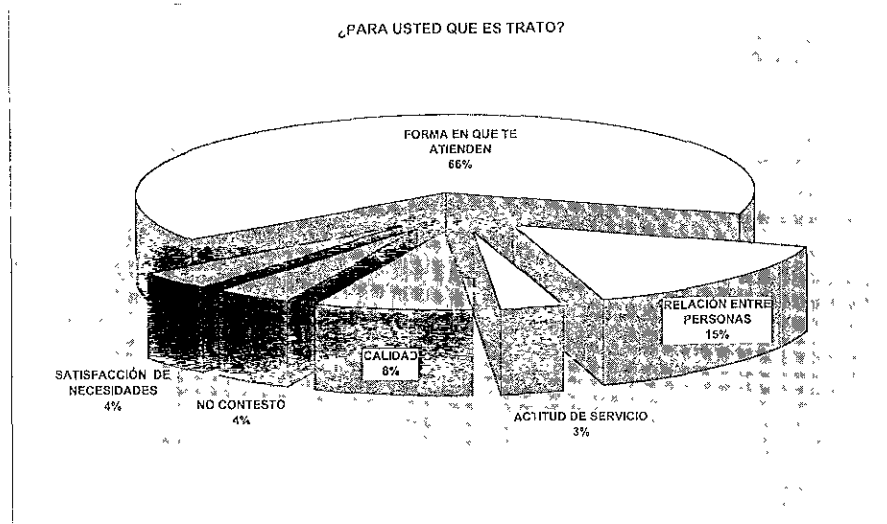


El 38% de los entrevistados asiste al cine una vez a la semana y el 34% acude cada 15 días, es decir, que el 72% de la muestra se conforma por personas que utilizan el servicio de 2 a 4 veces al mes lo que les permite estar mejor informados y poder evaluarlo en todos sus aspectos dando opiniones más auténticas sobre dicho servicio

Al considerar en conjunto las variables anteriores, edad, sexo, ocupación y frecuencia de uso, obtenemos los parámetros para determinar el perfil y estilo de vida de los encuestados, lo cual influye directamente en sus opiniones acerca del tema, de ahí su importancia y la necesidad de tomarlos en cuenta para la veracidad de los resultados

P-2 ¿QUE ES PARA USTED EL TRATO?

VAR. CUAL.	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA RELATIVA (%)	FRECUENCIA RELATIVA (%)	TOTAL
FORMA EN QUE TE ATIENDEN	77	65%	18	15%	4	3%	119
RELACION ENTRE PERSONAS	18	15%	4	3%	10	8%	
ACTITUD DE SERVICIO	4	3%	10	8%	5	4%	
SATISFACCIÓN DE NECESIDADES	5	4%					
NO CONTESTÓ	4	3%					

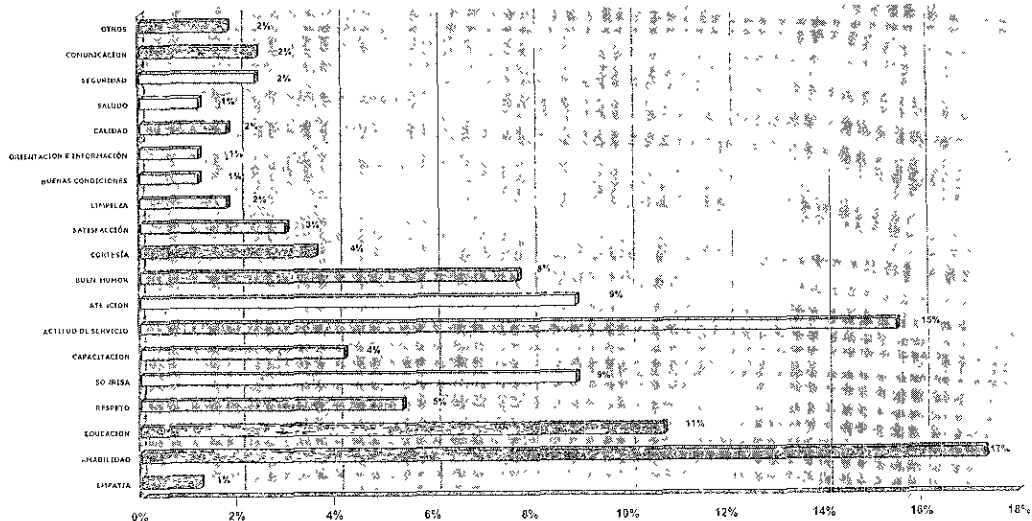


El 65% de los entrevistado consideran que el trato es la forma en que son atendidos y esto incluye el comportamiento del empleado hacia el cliente que puede ser: cortés, amable, agradable, respetuoso, con empatía y rapidez; todo esto para hacerlo sentir a gusto

P 3 QUE SE REQUIERE PARA QUE SEA AMIGABLE ?

VARIA-BL	LA PATI	AMAB	EDUCACION	RESPETO	SONRISA	CAPACITACION	ACTITUD D	ATENCIÓN	BUE	CORTESIA	SATISFACCIÓN	LIMPIEZA	BUNAS	ORIENTACION	CALIDAD	SALUDO	%	CC	CH	CC	DIPOS	
							SERVICIO		HUMOR				CONDICIONES	INFORMACION								
FRECUENCIA	2	29	18	9	15	7	26	15	13	6	5	3	2	2	3	2	4	6	4	3	168	
PORCENTAJ	1%	17%	11%	5%	9%	4%	15%	9%	8%	4%	3%	2%	1%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	100%	

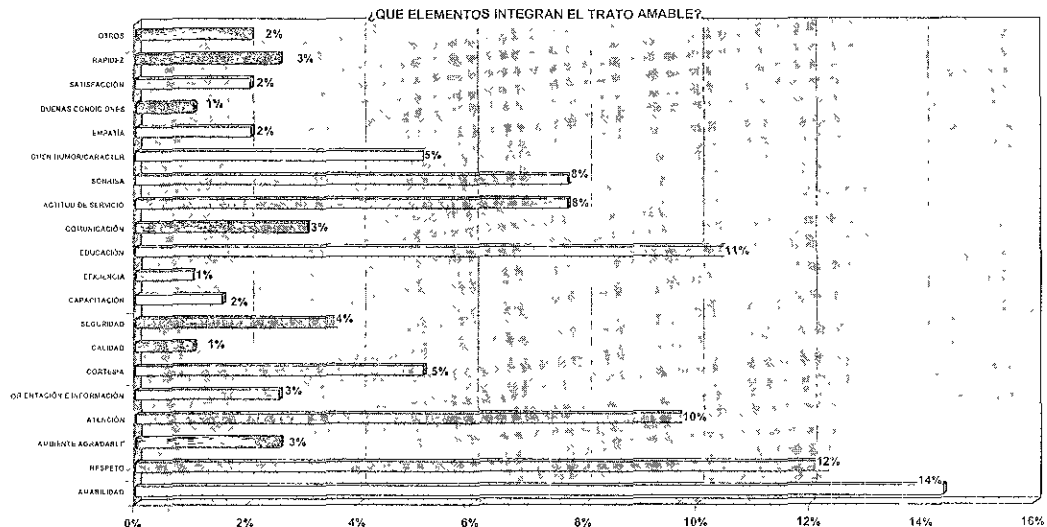
¿QUE SE REQUIERE PARA SER AMIGABLE?



El 17% de los encuestados menciona la amabilidad como una de las variables necesarias para que el trato sea amigable, 15% como que actitud de servicio, 11% educación, sonrisa y atención con 9% respectivamente, y 8% buen humor, por tanto podemos señalar que estas son las variables que se deben de tomar para considerar el trato como amigable de acuerdo a las opiniones de los usuarios del cine

P 4 QUE ELEMENTOS INTEGRAN EL TRATO AMIGABLE PARA USTED ?

VARIABLE	AVERTIBILIDAD	RESPECTO	AMBIENTE AGRAVABLE	ATENCIÓN	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	CORTESÍA	CALIDAD	SEGURIDAD	CAPACITACIÓN	EFICIENCIA	EDUCACIÓN	COMUNICACIÓN	ACTITUD DE SERVIDOR	SORRISA	BUEI NUMERO CARACTERES	EMPATÍA	SOLUCIÓN CONDICIONES	SATISFACCIÓN	RAPIDEZ	OTROS	NO CONFIAR
FRECUENCIA	5	24	9	19	5	10	2	7	3	2	21	6	16	15	10	4	2	4	10	4	4
PORCENTAJE	64%	12%	3%	10%	1%	5%	1%	4%	2%	1%	11%	3%	8%	8%	5%	2%	1%	2%	3%	2%	2%



Del total de los entrevistados el 14% menciona la amabilidad como uno de los elementos más importantes , 11% la educación, 12% el respeto la atención fue mencionada por 10% y la actitud de servicio con 8% al igual que la sonrisa con el mismo porcentaje. Lo anterior ubica estos como los elementos fundamentales que integran el Trato Amigable y por consiguiente aquellos que se tienen que asegurar en este servicio

Además de estos elementos, existen algunos otros que también forman parte del Trato Amigable pero que fueron mencionados en un porcentaje menor, aunque no por ello dejan de ser relevantes, como la cortesía, el buen carácter, la seguridad, la comunicación, la rapidez, la orientación e información, el ambiente agradable la satisfacción, la empatía, la capacitación, las buenas condiciones de las instalaciones, calidad, eficiencia, limpieza empleados jóvenes, imagen y apariencia, que inspiren confianza

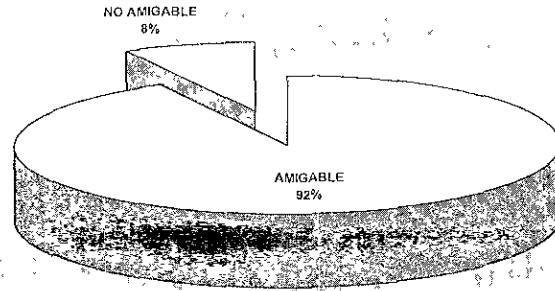
Sin embargo para la mayoría de los encuestados el trato amigable es identificado básicamente con la interrelación personal, es decir, dan mayor prioridad al TRATO PERSONAL. Ahora bien es indispensable tomar en cuenta que la conjugación de todos los elementos mencionados es la que da por resultado un verdadero Trato Amigable



P-5 ¿COMO CONSIDERA EL TRATO QUE HA RECIBIDO EN ESTE SERVICIO ?

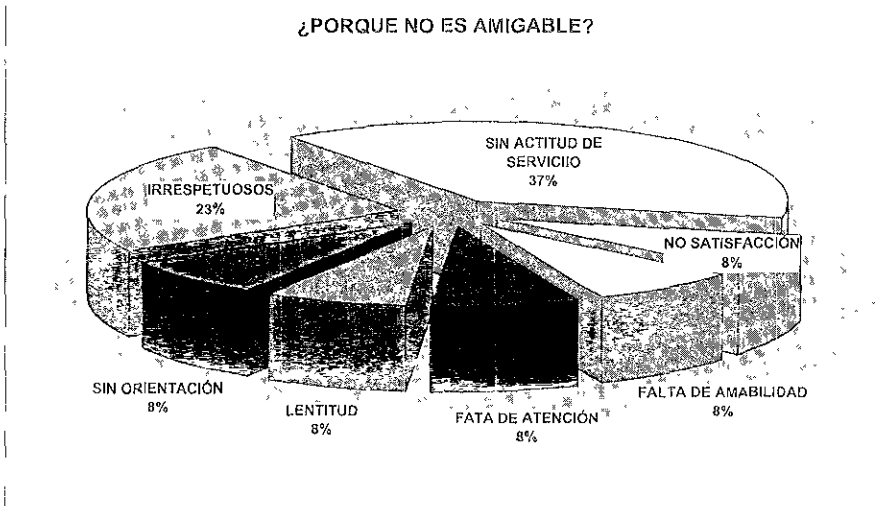
VALOR	AMIGABLE	NO AMIGABLE	
FRECUENCIA	83	7	90
PORCENTAJE	92%	8%	100%

¿COMO CONSIDERA EL TRATO RECIBIDO?



El 92% de los entrevistados considera el servicio recibido como amigable y el 8% como no amigable

¿POR QUÉ?	IRRESPECTUOSOS	SIN ORIENTACIÓN	LENITUD	FALTA DE AMABILIDAD	FALTA DE ATENCIÓN	SIN ACTITUD DE SERVICIO	NO SATISFACCIÓN
NO ES AMIGABLE	23%	8%	8%	8%	8%	37%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

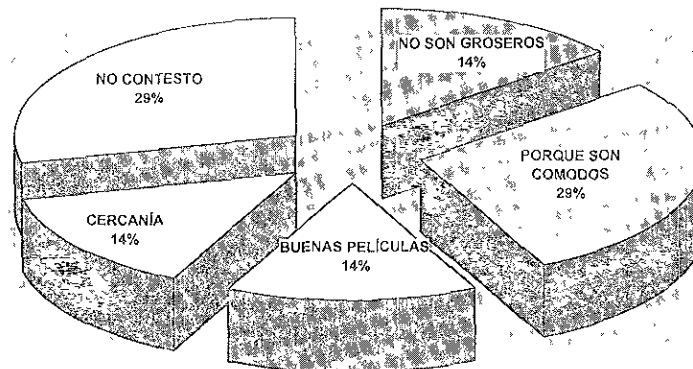


Del 8% que mencionaron que el trato recibido no es amigable, el 37% lo atribuye a la falta de actitud de servicio y el 23% a que son irrespetuosos. Cabe mencionar que estos porcentajes son mucho menor pero nos permiten observar que la actitud de servicio y el respeto son variables que hay que atender para que el trato no sea considerado como no amigable.

## P-7 ¿PORQUE SI NO ES AMIGABLE SIGUE USANDO EL SERVICIO?

VARIABLE	Nº SON GROSEROS	PORQUE SI COMODOS	BUENAS PELICULAS	CERCANIA	NO CONTESTO	TOTAL
FRECUENCIA	1	2	1	1	2	7
PORCENTAJE	14%	29%	14%	14%	29%	100%

## ¿PORQUE SI NO ES AMIGABLE SIGUE USANDO ESTE SERVICIO?



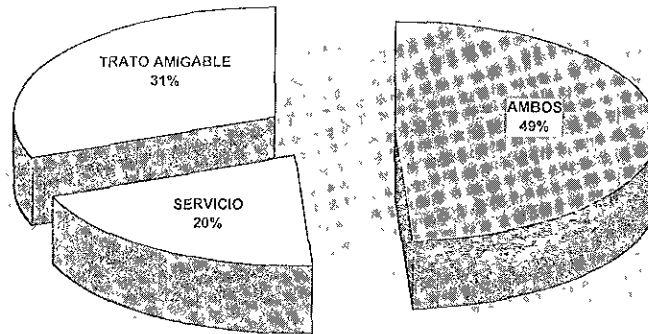
La principal razón por la cual siguen usando el servicio aún cuando no es amigable es porque existe comodidad en sus salas según el 29% de los encuestados, porque no son groseros, hay buenas películas, existe variedad y estrenos, así como la cercanía del cine con el 14% respectivamente del total de respuestas.

P-8 ¿QUE ES PARA USTED MAS IMPORTANTE?

QUE LE BRINDEN EL SERVICIO BUSCADO O QUE LE DEN UN TRATO AMIGABLE?

OPCIÓN	AMIGOS	SERVICIO	TRATO AMIGABLE	NO RESPONDEN
PREF. SERVICIO	44	18	28	90
PREF. TRATO AMIGABLE	48%	20%	31%	100%

¿PARA USTED QUE ES MAS IMPORTANTE?



El 49% de nuestros entrevistados mostró preferencia por recibir ambos (servicio buscado y Trato Amigable), el 31% prefiere Trato Amigable y el 20% restante se inclina por el servicio

Con esto podemos concluir que el usuario del cine es cada vez más exigente, puesto que no solo es suficiente con el servicio sino que da más importancia a la forma en que lo tratan, por lo tanto las empresas de cine que quieran lograr la completa satisfacción del cliente deberán ofrecer ambas opciones, porque esto es lo que el usuario del cine requiere

P 9. ΟΡΔΕΝΕ ΕΝ ΦΟΡΜΑ ΔΕΣΚΕΝΔΕΝΤΕ ΤΟΣ ΣΙΓΙΕΝΤΕΣ ΕΛΕΜΕΝΤΟΣ ΔΕ ΑΚΥΕΡΔΟ Α ΛΑ ΙΜΠΟΡΤΑΝΚΙΑ ΚΥΕ ΚΟΝΣΙΔΕΡΑ ΟΣΤΕΔ ΚΥΕ ΤΙΕΝΕ ΚΑΔΑ ΟΝΟ ΠΑΡΑ ΚΥΕ ΣΕ ΠΥΕΔΑ ΔΑΡ ΕΙ ΤΡΑΤΟ ΑΜΙΓΑΒΛΕ ΕΝ ΕΙ ΚΙΝΕ.

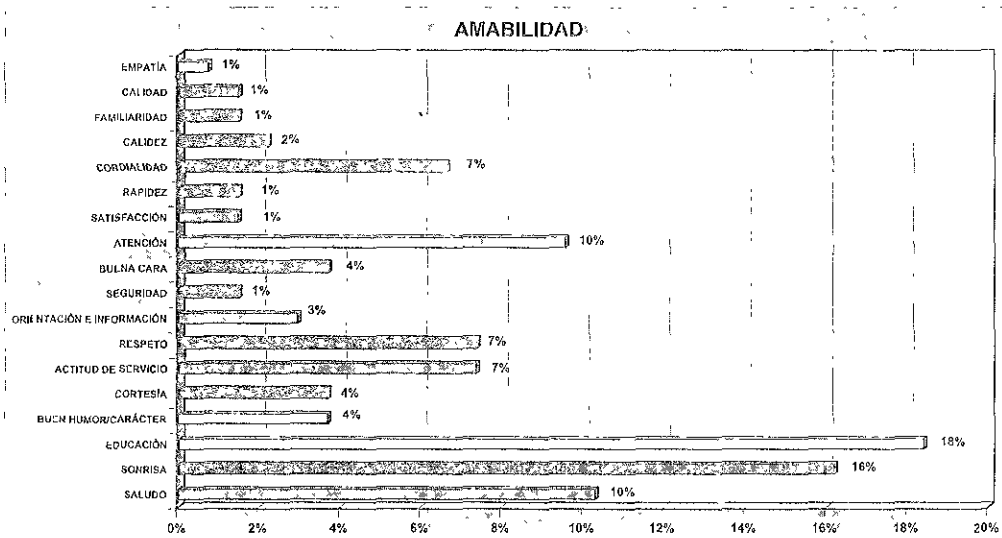
- 1ο ΑΚΤΙΝΟΔΕ ΣΕΡΒΙΟ
- 2ο ΑΜΑΒΙΛΙΔΑΔ
- 3ο ΡΕΣΠΕΚΟ
- 4ο ΑΤΕΝΚΙΟΝ
- 5ο ΕΔΥΚΑΚΙΟΝ
- 6ο ΚΟΡΤΕΣΙΑ
- 7ο ΕΦΙΚΙΕΝΚΙΑ
- 8ο ΡΑΠΙΔΕΖ
- 9ο ΣΕΡΒΙΟ ΒΥΣΚΑΔΟ

Los elementos que ocupan los primeros lugares son la actitud de servicio, amabilidad, respeto, atención, educación respectivamente, le siguen cortesía, eficiencia, rapidez y finalmente el servicio buscado.

Podemos observar que para el usuario del cine los elementos que principalmente mencionaron son los que determinan como son atendidos, es decir, los que forman parte de la interrelación personal cliente-prestador del servicio y dejan en los últimos lugares aquellos aspectos referentes al servicio básico buscado, lo que demuestra que la variable trato está adquiriendo gran prioridad sin restarle importancia, obviamente, al servicio básico buscado.

**AMABILIDAD:**

VALOR	SALUDO	SONRISA	EDUCACION	BUEN HUMOR/CARÁCTER	CORTESÍA	ACTITUD DE SERVICIO	RESPECTO	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	SEGURIDAD	BUENA CASA	ATENCIÓN	SATISFACCIÓN	RAPIDEZ	CORDIALIDAD	CALIDEZ	FAMILIARIDAD	CORDIALIDAD	ATENCIÓN
FRECUENCIA	1	22	25	6	5	10	10	4	2	13	2	2	9	3	2	2	1	136
PORCENTAJE	0%	16%	18%	4%	4%	7%	7%	3%	1%	8%	1%	1%	7%	2%	1%	1%	1%	100%

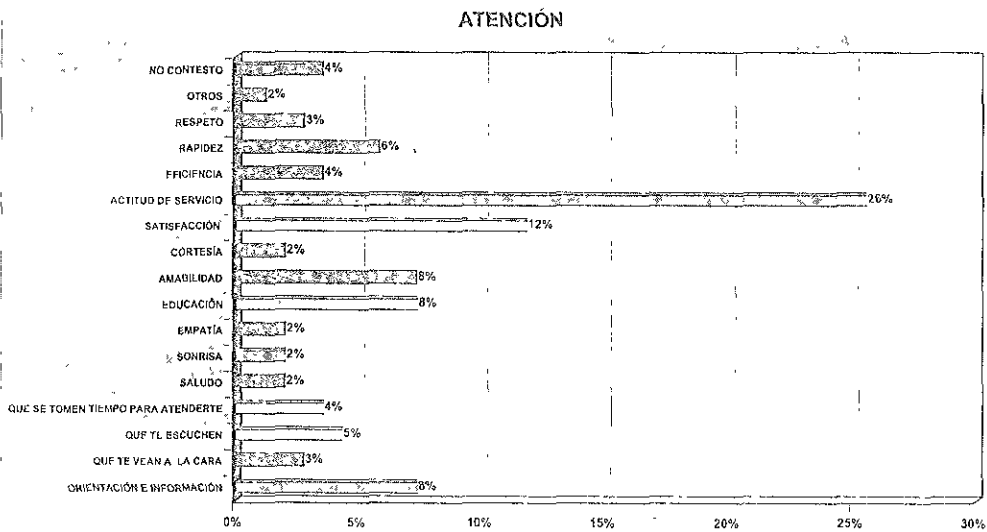


Ø AMABILIDAD

Lo que los clientes del cine entienden por amabilidad es educación con 18%, sonrisa en 16%, para 10% es atención y salud, respectivamente

**ATENCIÓN:**

VARIABLE	ORIENTACION E INFORMACION	QUE TE VEAN A LA CARA	QUE TE ESCUCHEN	QUE SE TOMEN TIEMPO PARA ATENDERTE	SALUDO	SONRISA	EMPATIA	EDUCACION	AMABILIDAD	CORTESIA	SATISFACCION	ACTITUD DE SERVICIO	EFICIENCIA	RAPIDEZ	RESPETO	OTROS	NO CONTESTE	
FRECUENCIA	10	4	6	5	3	2	3	10	10	3	16	31	5	6	4	2	5	121
PERCENTAJE	3%	3%	5%	4%	2%	2%	2%	8%	8%	2%	12%	26%	4%	5%	3%	2%	4%	60%



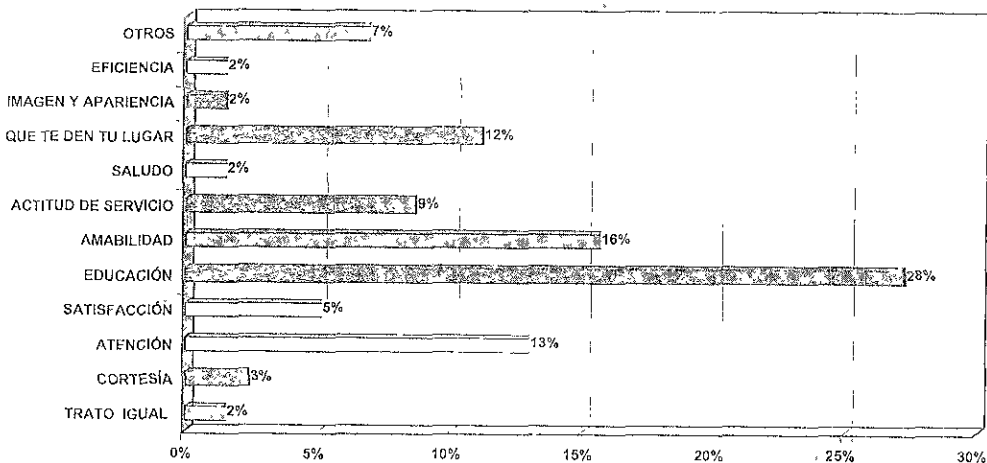
Ø ATENCION

Lo que los clientes del cine entienden por atención es: actitud de servicio con un 26%, satisfacción del cliente con 12%, orientación e información, educación y amabilidad con 8%, respectivamente

RESPECTO:

RESPECTO	2	3	15	5	31	18	10	2	103-5	2	2	2	112
POUNCI TAJE	0%	3%	12%	5%	26%	16%	9%	2%	12%	2%	2%	2%	99%

RESPECTO



Ø RESPETO

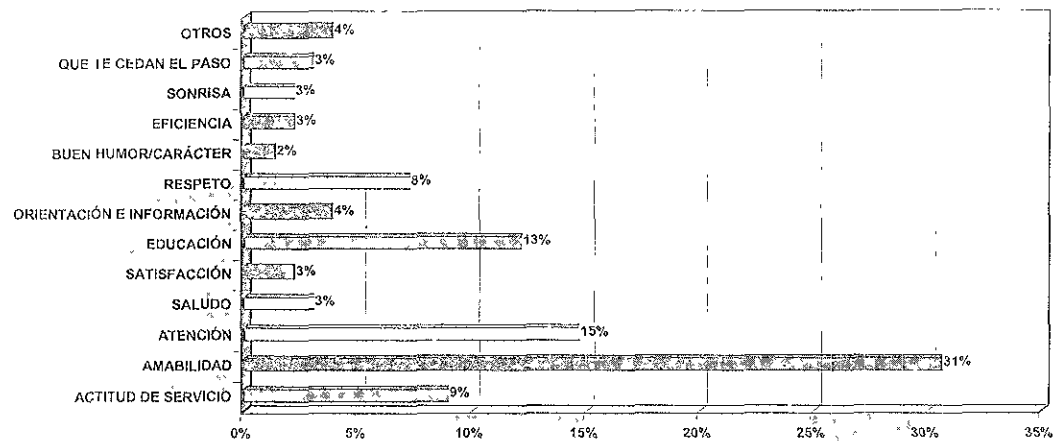
Para el usuario del cine el respeto es: educación con 28% del total de respuestas, amabilidad con 16%, atención con 13%, que te den tu lugar 12%, actitud de servicio con 9%, trato igual, sin altanería ni agresiones



## CORTESÍA:

VARIABLE	C	SE	A	ER	RO	TE	C	CO	E	3	5	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
	SERVICIO								FORMACIÓN		HUMOR/CAR		E		E		E		E		E		E		E	
FRUSTRACIÓN	11	37	18	4	3	5	9	2	3	3	4	6	10													
INSISTENTE	9	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

## CORTESÍA



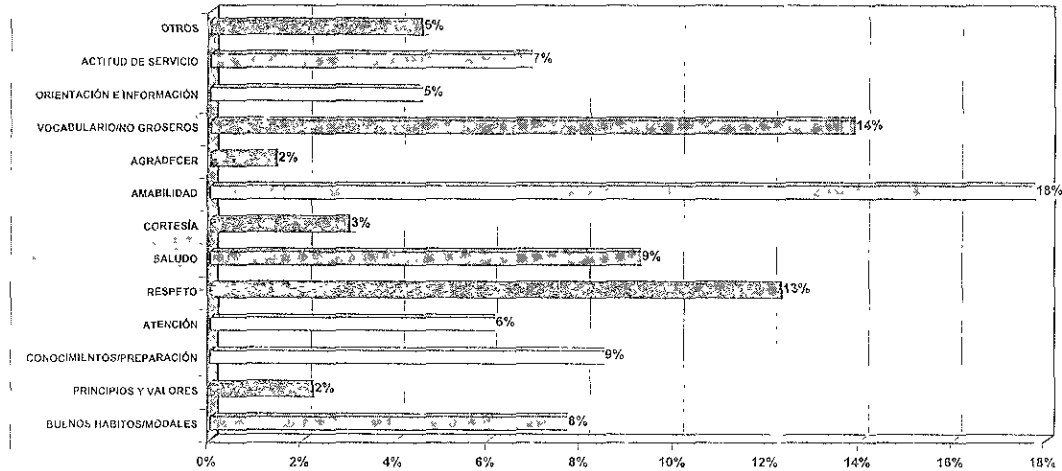
## Ø CORTESÍA.

La cortesía se entiende como amabilidad según 31% de los entrevistados, atención con 15%, educación con 13%, actitud de servicio 9% y respeto con 8 por ciento.

# EDUCACIÓN:

INDICADOR	EDUCACIÓN	OTROS	ACTIVIDAD DE SERVICIO	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	VOCABULARIO GROSEROS	AGRADecer	AMABILIDAD	CORTESÍA	SALUDO	RESPECTO	ATENCIÓN	CONOCIMIENTOS/PREPARACIÓN	PRINCIPIOS Y VALORES	BUENOS HABITOS/MODALES
FRECUENCIA	10	3	11	3	16	12	4	23	2	16	6	9	2	8
Porcentaje	2%	6%	13%	6%	18%	14%	8%	23%	4%	18%	12%	11%	4%	10%

## EDUCACIÓN

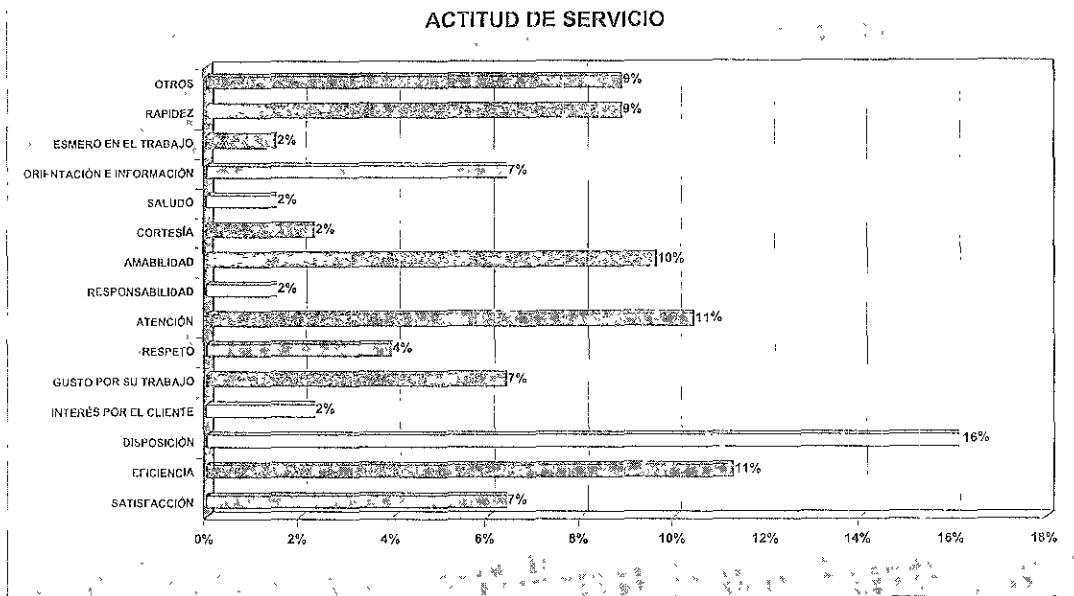


### Ø EDUCACIÓN

La educación es según opinión de los usuarios, el vocabulario adecuado con 14%, es decir, que no sean groseros y que utilicen palabras apropiadas; respeto con 12%, el saludo con 9%, conocimientos y preparación del personal con 9%, buenos hábitos y modales con 8 por ciento

**ACTITUD DE SERVICIO:**

INDICADOR	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO	ESPERO EN EL TRABAJO
FRECUENCIA	6	4	20	3	5	5	13	2	12	3	2	8	2	11	1	122	
PORCENTAJE	3%	1%	6%	2%	2%	4%	11%	2%	10%	2%	5%	2%	5%	5%	5%	100%	



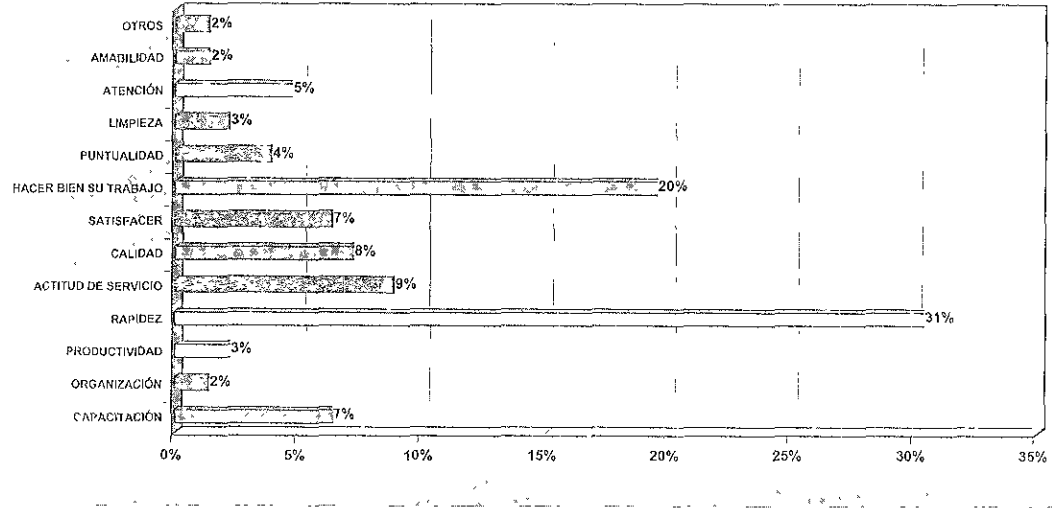
Ø ACTITUD DE SERVICIO

Ésta se entiende como la disposición para otorgar un buen servicio que adquiere 16% del total de respuestas, atención y eficiencia con 11%, amabilidad con 10% y rapidez con 9 por ciento.

## EFICIENCIA:

CATEGORÍA		FRECÜENCIA		PORCENTAJE	
AD		37		31%	
SERVIDOR		9		8%	
OTROS		5		4%	
TOTAL		34		29%	
TOTAL		120		100%	

## EFICIENCIA

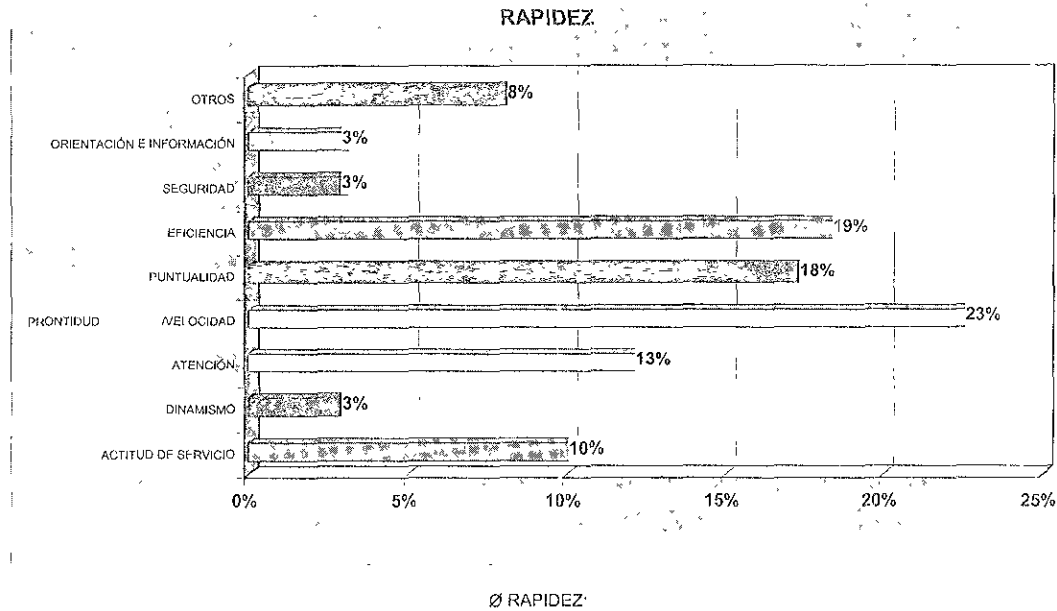


### Ø EFICIENCIA

Los usuarios consideran que eficiencia es rapidez en el servicio con 31%, hacer bien el trabajo con 20%, actitud de servicio con 9%, calidad con 8% y capacitación de los empleados con 7 por ciento

**RAPIDEZ:**

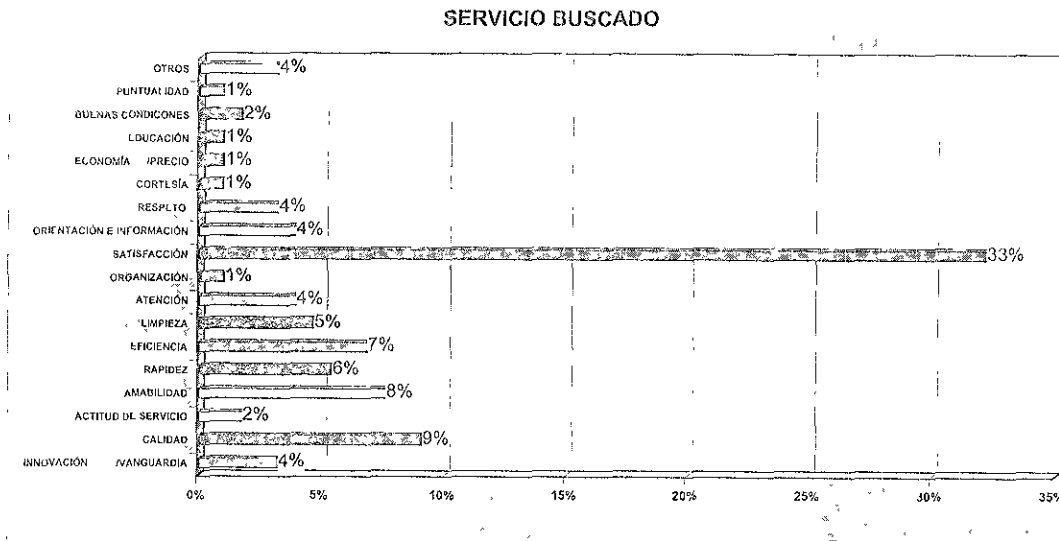
VALOR	SERVICIO	OTROS	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	SEGURIDAD	EFICIENCIA	PUNTUALIDAD	PRONTIDAD	ATENCIÓN	DINAMISMO	ACTITUD DE SERVICIO
FRECUENCIA	15	3	19	3	19	18	23	13	3	10
PORCENTAJE	30%	6%	38%	6%	38%	36%	46%	26%	6%	20%



La rapidez está determinada por: la prontitud/velocidad con que se realiza el trabajo (servicio), con 23% de los entrevistados, eficiencia con 19%, puntualidad con 18%, atención para 13% y actitud de servicio con 10 por ciento

## SERVICIO BUSCADO:

VARIABLE	N	%	Variable	N	%	Variable	N	%	Variable	N	%	Variable	N	%	Variable	N	%	Variable	N	%	
FRECUENCIA	5	13		11	8		10	7		6	2		5	3		2	1		2	6	157
PUNTUALIDAD	6	20		8	6		7	5		4	1		3	2		1	1		2	1	100



### Ø SERVICIO BUSCADO

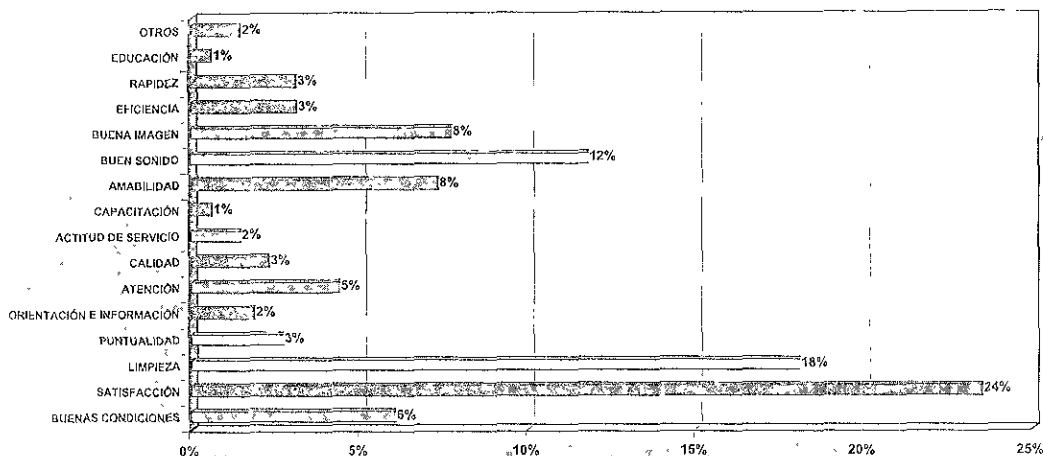
Se entiende como la satisfacción del cliente según 33% del total de respuestas, la calidad con 9%, amabilidad con 8%, eficiencia con 7% y rapidez con 6 por ciento

Es preciso señalar que algunos de estos elementos son considerados por el cliente como sinónimos y diferenciar cada uno les resulta difícil, por ello es muy frecuente que se repitan entre sí, por tanto consideramos los más representativos en cuanto a porcentajes para definir lo que los usuarios entienden por cada uno de éstos.

P-11 ¿QUE SIGNIFICA PARA USTED QUE EL SERVICIO DE CINE TENGA CALIDAD?

OPCIÓN	BUENAS CONDICIONES	BUEN SONIDO	BUENA IMAGEN	AMABILIDAD	CAPACITACIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	CALIDAD	ATENCIÓN	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	PUNTUALIDAD	LIMPIEZA	SATISFACCIÓN	OTROS	EDUCACIÓN	RAPIDEZ	EFICIENCIA	OTROS	OTROS
FRECUENCIA	16	57	44	7	5	11	6	4	2	18	29	19	8	2	4	230		
PORCENTAJE	6%	24%	18%	3%	2%	5%	3%	2%	1%	8%	12%	8%	3%	3%	1%	2%	100%	

¿QUE SIGNIFICA QUE EL SERVICIO TENGA CALIDAD?

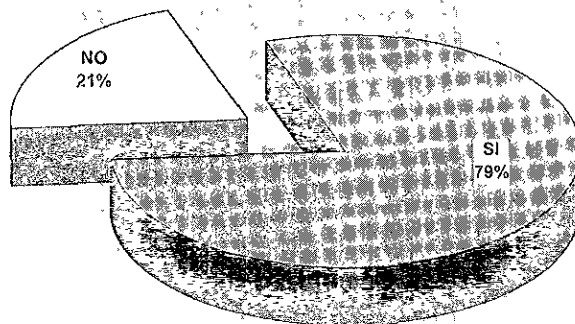


El 24% de los entrevistados identifica la calidad con satisfacción, 18% con limpieza, 12% con buen sonido, 8% buena imagen y amabilidad con el mismo porcentaje, y para 6% buenas condiciones de las instalaciones.

Podemos observar que la variable que tiene mayor representatividad es la satisfacción entendida como la capacidad de solucionar los problemas del cliente, cumplir con lo establecido, por la comodidad en las salas, la ubicación del cine y su fácil acceso, variedad de horarios y de películas. Es decir que el cliente del cine, entiende por calidad aquellos elementos tangibles necesarios para que se cubra el servicio básico que busca y no considera elementos que tengan que ver con la interrelación personal como parte de la calidad. Siempre que se pregunte por calidad sin relacionarlo con el trato, como en la siguiente pregunta.

VARIABLE	SI	NO	
FRECUENCIA	69	18	87
PORCENTAJE	79%	21%	100%

### ¿LA CALIDAD TIENE QUE VER CON EL TRATO AMIGABLE?

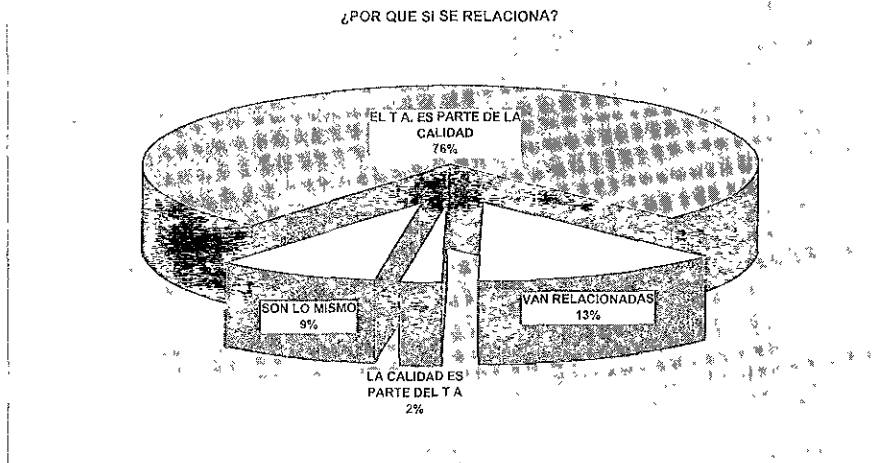


Para el 79% de los entrevistados la calidad si tiene que ver con el Trato Amigable, no así para el 21% restante.



P-12A ¿POR QUE SI SE RELACIONA?

VERBETAL	EL T.A. ES PARTE DE LA CALIDAD	VAN RELACIONADAS	LA CALIDAD ES PARTE DEL T.A.	SON LO MISMO	TOTAL
FRECUENCIA	35	6	1	4	46
PORCENTAJE	76%	13%	2%	9%	100%

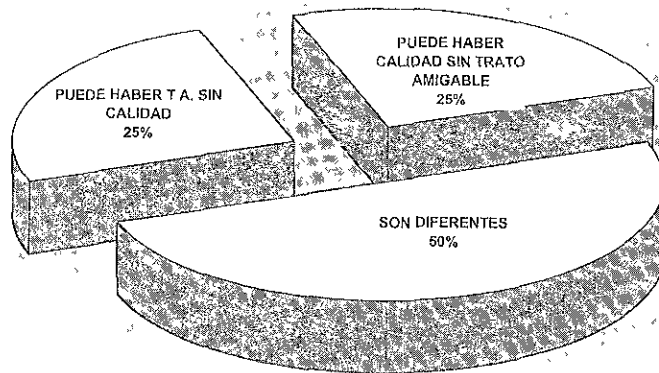


El 83% de los entrevistados menciona que el Trato Amigable es parte de la calidad, el 14% que calidad y Trato Amigable van relacionadas, es decir que no existe una sin la otra, el 8% considera que son lo mismo y el 2% que la calidad es parte del Trato Amigable.

Podemos observar que para la gran mayoría de los encuestados, el Trato Amigable es parte de la calidad, sin embargo en respuestas anteriores (pregunta 4 ), la calidad es mencionada como uno de los elementos que integran al trato amigable, lo cual es mas aceptable de acuerdo con el enfoque que estamos manejando en esta Tesis en el que Trato Amigable incluye la calidad además de otros elementos que son de suma importancia y que deben ser asegurados para lograr la lealtad del cliente

ARIABLLS	PUEDA HABER CALIDAD SIN TRATO AMIGABLE	SON DIFERENTES	PUEDA HABER TRATO SIN CALIDAD	
FRECUENCIA	2	4	2	8
PORCENTAJE	25%	50%	25%	100%

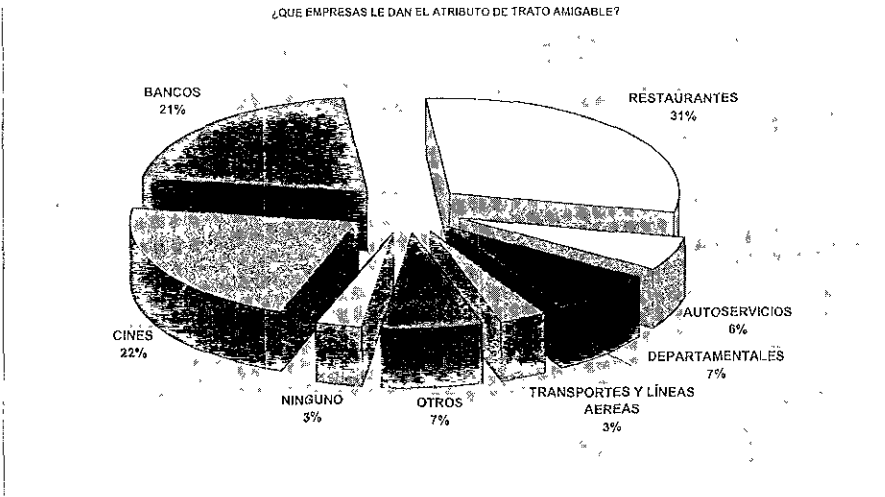
¿PORQUE NO SE RELACIONAN?



Del 21% de los encuestados que opinan que el Trato Amigable y la calidad no se relacionan el 50% considera que son variables diferentes, el 25% que puede haber calidad sin Trato Amigable y el otro 25% restante que puede haber buen trato sin calidad. Estos encuestados identifican la calidad con productos y el trato amigable con personas, y consideran que el Trato Amigable no es tan relevante para poder obtener un buen servicio, es decir, pagan por resultados y no por una sonrisa.

P-13 ¿QUE EMPRESAS DE SERVICIOS CONSIDERA QUE ESTAN APLICANDO EL ATRIBUTO DE TRATO AMIGABLE?

TIPO DE EMPRESA	CINES	BANCOS	RESTAURANTES	AUTOSERVICIOS	DEPARTAMENTALES	TRANSPORTES Y LINEAS AEREAS	OTROS	NINGUNO	
FRECUENCIA	89	21	19	5	11	5	11	5	103
PORCENTAJE	22%	21%	30%	5%	7%	3%	7%	5%	100%



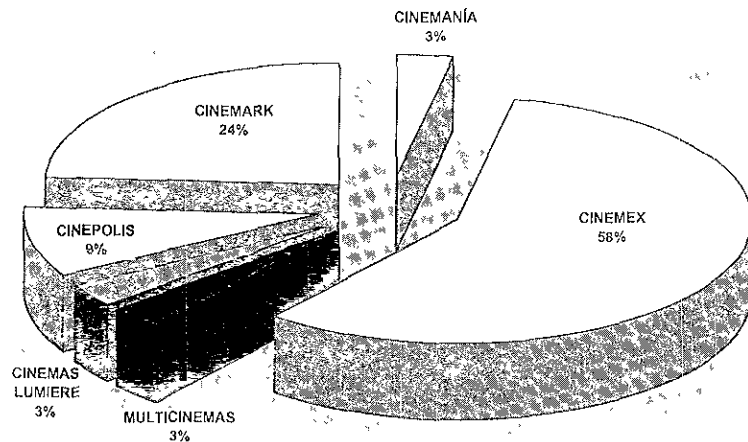
El 30% de los encuestados considera que los restaurantes aplican el Trato Amigable entre los cuales destacan Sanborn s, VIPS, California , el 22% cines, entre estos CINEMEX, CINEMARK, CINEPOLIS, CINEMANIA, MULTICINEMAS Y CINEMAS LUMIERE., y con el 21 % bancos, como banamex, bancomer y bital

Lo que nos demuestra que restaurantes, Cines y Bancos que son empresas que requieren trato personalizado con el cliente, están cambiando la forma de brindar el servicio y dan importancia al Trato Amigable para diferenciar su servicio y hacer de éste el mejor. Por tanto aquellas organizaciones que se encuentren interesadas en lograr la satisfacción del cliente, necesitan tomar en cuenta este enfoque.

EMPRESAS DE CINE

CINEMAPOLIS	CINEMARK	CINELUMIERE	CINEMEX	MULTICINEMAS	CINEMAS LUMIERE	CINEMANÍA
3	8	1	19	1	1	33
8%	24%	5%	58%	3%	3%	100%

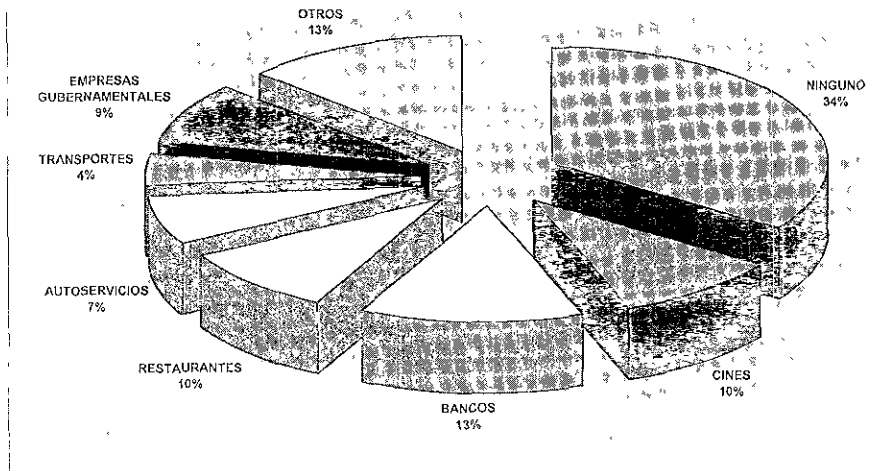
EMPRESAS QUE BRINDAN TRATO AMIGABLE



P-14 ¿QUE EMPRESAS LE HAN DADO EL PEOR TRATO O LO HAN TRATADO MAL EN EL CINE?

TITULO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRECUENCIA	40	11	15	11	8	5	10	15	115	
PORCENTAJE	35%	10%	13%	10%	7%	4%	9%	13%	100%	

¿QUE EMPRESAS LE HAN DADO UN MAL TRATO?



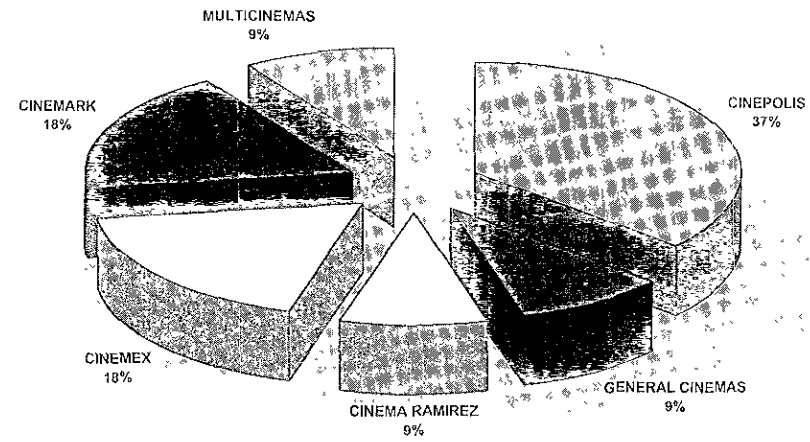
El 35% de los encuestados mencionaron que en ninguna empresa los han tratado mal, el 13% comentó que bancos, el 10% que cines, el 9% fue para los organismos gubernamentales y restaurantes respectivamente y con el 7% para las tiendas de autoservicios.

Aun cuando estas empresas se están esforzando por dar un Trato Amigable (exceptuando a las instituciones gubernamentales) no logran cubrir totalmente las expectativas de los clientes en cuanto a este concepto, debido a que muchas veces aplican parte de los elementos del Trato Amigable pero no se llevan a cabo en su totalidad; ni como el cliente le agradecería, es decir, se les puede dar un saludo o una sonrisa, pero en una forma inadecuada, ya que es estandarizada y mecanizada, lo que disminuye el grado de satisfacción del cliente, lo suficiente para considerar que la empresa está dando un mal trato

EMPRESAS DE CINE

1	2	3	4	5	6	7
1	1	1	2	2	1	1
10%	4%	9%	18%	15%	9%	10%

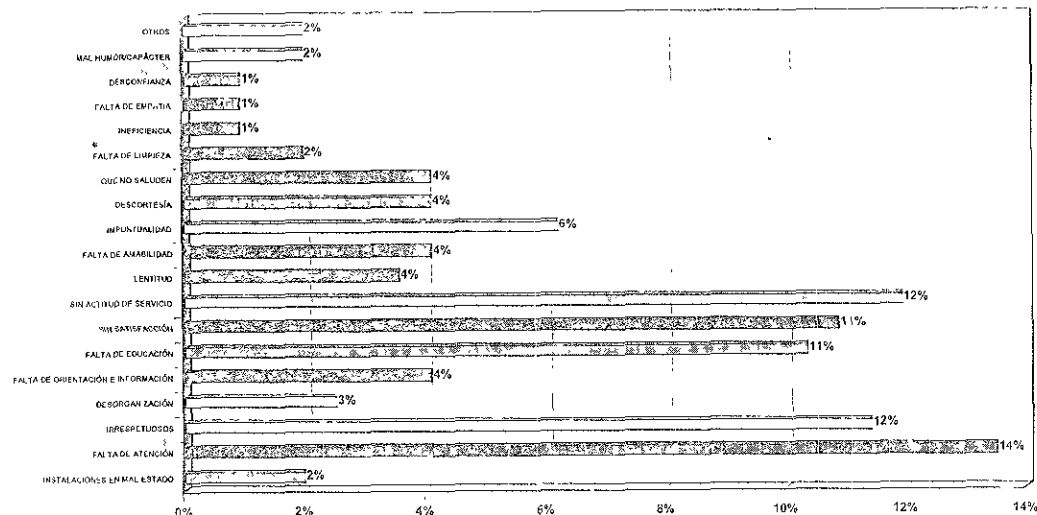
¿QUE EMPRESAS LE HAN DADO UN MAL TRATO?



## P-15 ¿QUE SIGNIFICA PARA USTED QUE LO TRATEN MAL EN EL SERVICIO DE CINE?

ATR	IND	EN	MA	F	LALE	NE	LA	INDICAC	DE	SALUD	NOA	CA	DE	EL	TR	LA	DE	ACTIV	LENTID	FAL	LA	EDUCACION	IN	ORIENTACION	RESPECTUOS	FALTA	DE	ATENCIÓN	OTROS

## ¿QUE SIGNIFICA QUE LO TRATEN MAL?



Para los usuarios del cine un mal trato es.

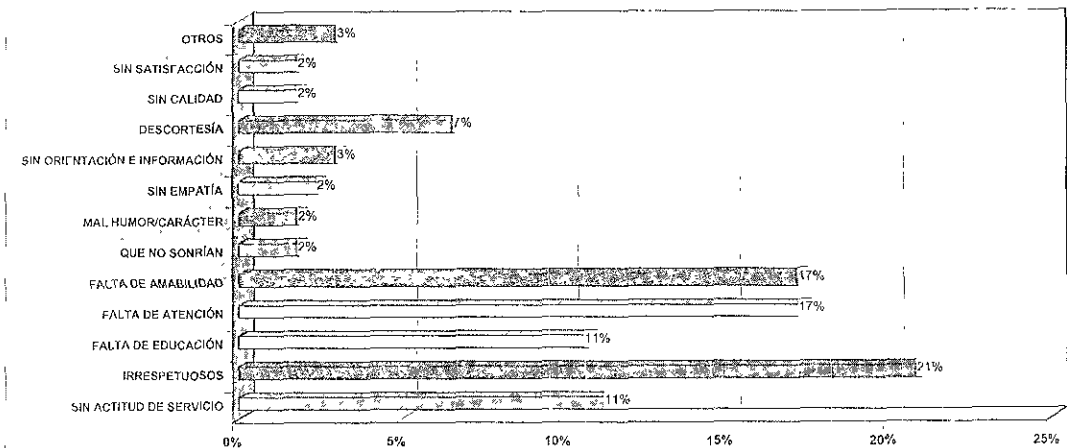
La falta de atención obtuvo 14% del total de respuestas, que sean irrespetuosos, 12%, que no haya actitud de servicio con el mismo porcentaje, falta de educación y que no puedan satisfacer las necesidades del cliente 11% respectivamente, y la impuntualidad con 6 por ciento.

Es decir que en el cine el mal trato se determina por la falta de atención a las solicitudes del cliente, esto es, que se manejen con indiferencia hacia el mismo, que no reciban trato personalizado, que por estar platicando con algún compañero se distraigan de su trabajo, que no los miren a la cara, que no les den su lugar como clientes y no asuman el papel que les corresponde como prestadores de servicios, las agresiones físicas también son parte del mal trato, así como que exista discriminación al tratarlos por la apariencia, nivel socioeconómico y de acuerdo con lo que consumen, el que no sean responsables en su trabajo, que no muestren interés por el cliente ni gusto por su trabajo, que no tengan disponibilidad e iniciativa para brindar buen servicio, que el trato que ofrecen sea mecanizado, que presionen al cliente en la compra de productos o en la elección de alguna película, que además hablen con groserías que no contesten el saludo.

P-16 ¿QUE NO ES TRATO AMIGABLE?

RESPUESTA	EMPAÑADO	CLIENTE	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO	OTRO
FRECUENCIA	10	15	15	10	20	3	2	4	5	11	3	3	3	2	2	3	2
PORCENTAJE	15%	21%	21%	14%	28%	4%	3%	6%	7%	16%	4%	4%	4%	3%	3%	4%	3%

¿QUE NO ES TRATO AMIGABLE?



El 21% de los encuestados mencionó la falta de respeto, 17% la falta de atención, la falta de amabilidad y educación así como el que no exista actitud de servicio con 11%, respectivamente, y la descortesía con 7 por ciento

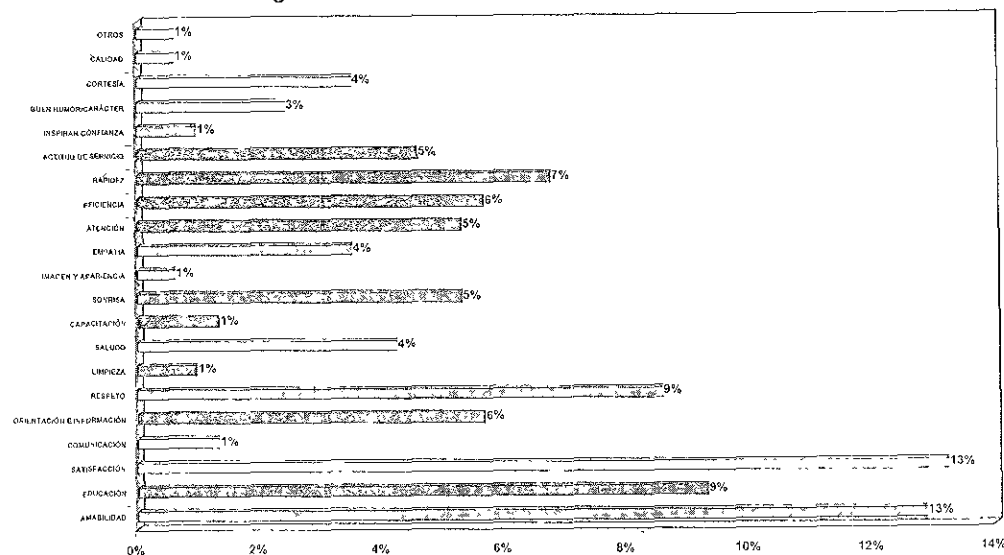
Estos son los principales aspectos que las empresas deben cuidar para evitar un Trato no Amigable, ya que representan la forma en que los clientes no desean ser tratados.



## P-17 ¿SI A USTED LE PIDIERAN DAR UN TATO AMIGABLE A UN CLIENTE CÓMO LO HARÍA?

VARIABLE	AMABILIDAD	EDUCACIÓN	SATISFACCIÓN	COMUNICACIÓN	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	RESPETO	LIMPieza	SALUD	CAPACITACIÓN	SONRISA	IMAGEN Y APARENCIA	EMPATIA	ATENCIÓN	EFICIENCIA	RAPIDEZ	ACTITUD DE SERVICIO	T-SITIO	BUENA FIDELIDAD	CORTESIA	CALIDAD	OTROS	
FRECUENCIA	36	4	37	4	16	24	3	12	4	15	2	10	15	10	10	13	3	7	13	2	2	27
PORCENTAJE	13%	2%	12%	1%	6%	9%	1%	4%	1%	5%	1%	4%	5%	4%	4%	5%	1%	3%	4%	1%	1%	10%

## ¿CÓMO DARÍA USTED UN TRATO AMIGABLE?



Los aspectos que los encuestados tomarían en cuenta para dar un Trato Amigable son:

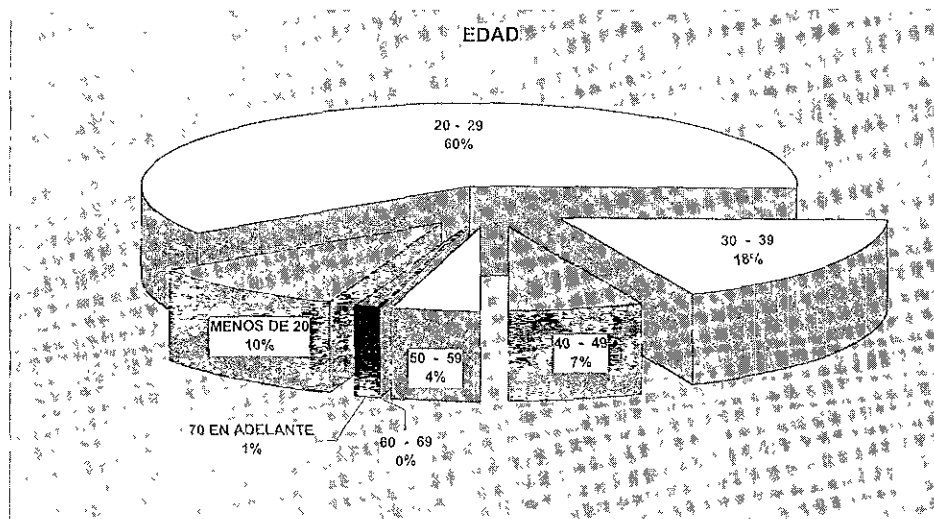
Amabilidad 13%, satisfacer las necesidades del cliente (con el mismo porcentaje), educación y respeto 9%, rapidez 7%, eficiencia y orientación e información 6%, atención, sonrisa y actitud de servicio 5% respectivamente, salud, empatía y cortesía 4% respectivamente.

Si se quieren superar las expectativas del cliente y lograr la diferenciación de un servicio y otro con características semejantes, es primordial que las variables que aquí se mencionaron formen parte de la cultura organizacional de las empresas con la intención de brindar un Trato Amigable que permita además de satisfacer mejor al cliente lograr su lealtad.

8.4.2 TRANSPORTE URBANO (MICROBUS Y METRO)

EDAD

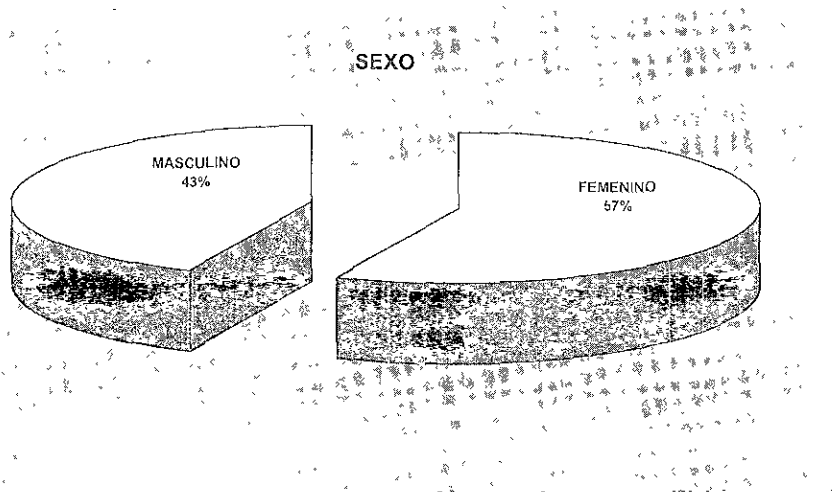
EDAD	11	11	11	11	11	11	11	11
MOS DE	20	29	30	39	40	49	50	59
FRECUENCIA	9	51	16	6	4	3	1	0
PORCENTAJE	10%	60%	18%	7%	4%	3%	1%	0%



Edad: En cuanto a este servicio, el 60% de los encuestados estuvieron en el rango de 20 a 29 años al igual que en el cine, también se trata de adultos jóvenes

SEXO

Alcance	FRECUENCIA	PERCENTAJE	TOTAL
MASCULINO	51	43%	57
FEMENINO	57	43%	100

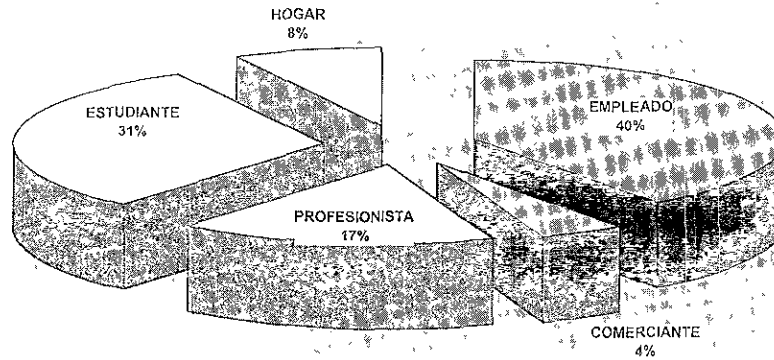


Sexo. El 57% de los encuestados fueron mujeres y el 43% hombres

## OCUPACION

CATEGORÍA	CANTIDAD	OCUPACION	OCUPACION	OCUPACION	OCUPACION	OCUPACION
ESTUDIANTE	26	4	15	25		31
PROFESIONISTA	10	2	2	31		17

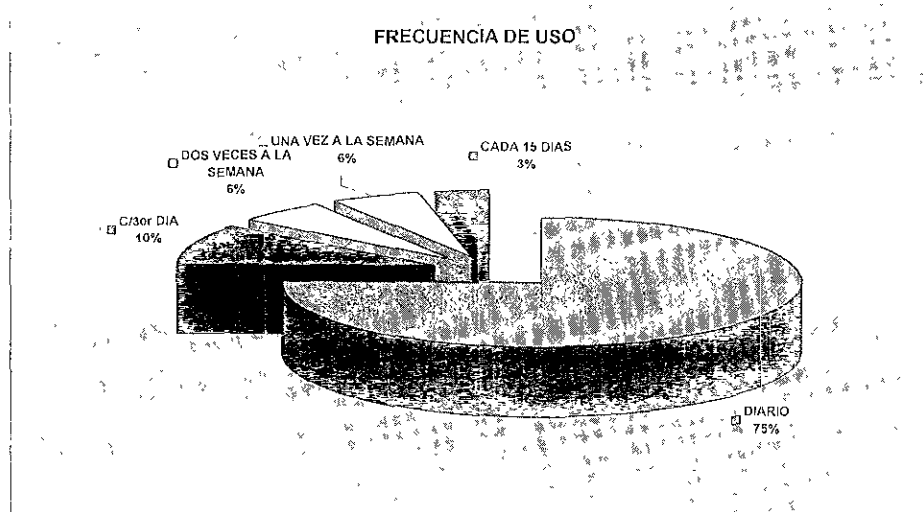
## OCUPACIÓN



Ocupación: En este servicio las ocupaciones más representativas son Empleados con un 40% y estudiantes con el 31%.

P-1 - ¿CON QUÉ FRECUENCIA UTILIZA USTED EL SERVICIO DE TRANSPORTE URBANO?

VARIABLE	10	CADA DIA	DOS VECES A LA SEMANA	UNA VEZ A LA SEMANA	CADA 5 DIAS	30
FRECUENCIA	05	9	5	5	3	20
PERCENTAJE	20	10%	6	6%	2	100

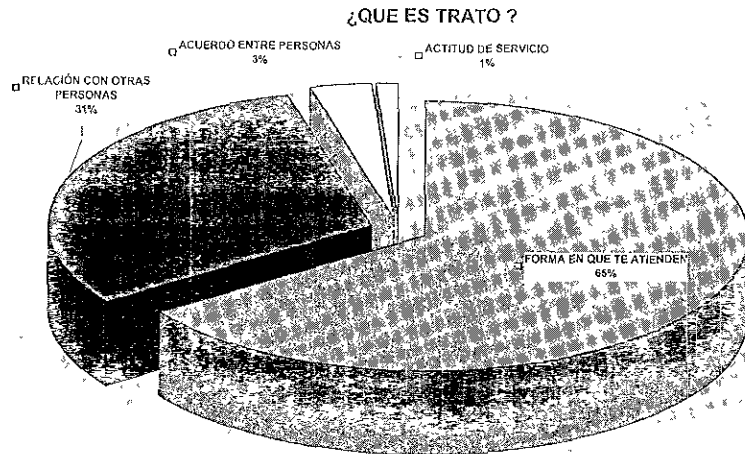


P 1 - Frecuencia El 76% del total de entrevistados utilizan este servicio diariamente, por lo tanto sus opiniones serán más confiables debido a la gran frecuencia con que utilizan el servicio.

Estas cuatro variables son las que nos permiten conocer el tipo de personas que utilizan este servicio más frecuentemente, así como también nos da los parámetros para identificar cuáles son sus necesidades en cuanto al trato amigable en el servicio de transporte urbano (urbano y metro), que hoy en día es uno de los más utilizados en su ramo por los habitantes de la Ciudad de México \* (Según estadísticas obtenidas de la Secretaría de Transporte y Vialidad, con fecha de 1999.)

P-2 ¿QUE ES TRATO PARA USIED ?

VARIABLE	FRECUENCIA	RELACION	ACT. SERVICIO	ACT. SERVICIO	TOTAL
FORMA EN QUE TE ATIENDE	64	30	3	1	98
RELACION CON OTRAS PERSONAS	31%	31%	3%	1%	100%

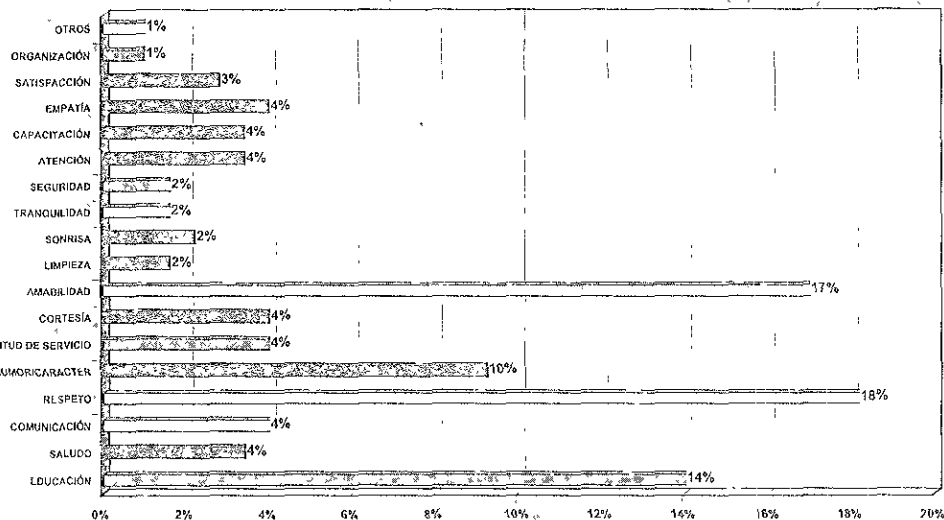


El 65% de los encuestados entienden la palabra trato como la forma en que son atendidos o la forma en que se dirige a ellos el prestador del servicio. En esta forma de atención van implícitas las variables de cortesía, expresiones adecuadas, (sin groserías), educación, amabilidad, respeto, saludo etc. El 31% de los encuestados considera que el trato es la relación con otras personas, es decir, la interacción y/o comunicación entre el cliente y el prestador del servicio o bien entre el cliente y otros clientes del mismo servicio.

P 3 ¿QUE SE REQUIERE PARA QUE SEA AMIGABLE ?

NECESIDAD	EDUCACIÓN	SALUDO	COMUNICACIÓN	RESPETO	BUEN HUMOR CARÁCTER	ACTITUD DE SERVIDOR	CORTESÍA	AMABILIDAD	LIMPIEZA	SONRISA	TRANQUILIDAD	SEGURIDAD	ATENCIÓN	CAPACITACIÓN	EMPATÍA	SATISFACCIÓN	ORGANIZACIÓN	OTROS	OTROS
NECESIDAD	21	5	7	31	10	7	7	20	3	4	3	3	8	6	7	5	2	2	168
PORCENTAJE	14%	3%	4%	18%	10%	4%	4%	17%	2%	2%	2%	2%	4%	4%	4%	3%	1%	1%	100%

¿QUE SE REQUIERE PARA QUE SEA AMIGABLE?

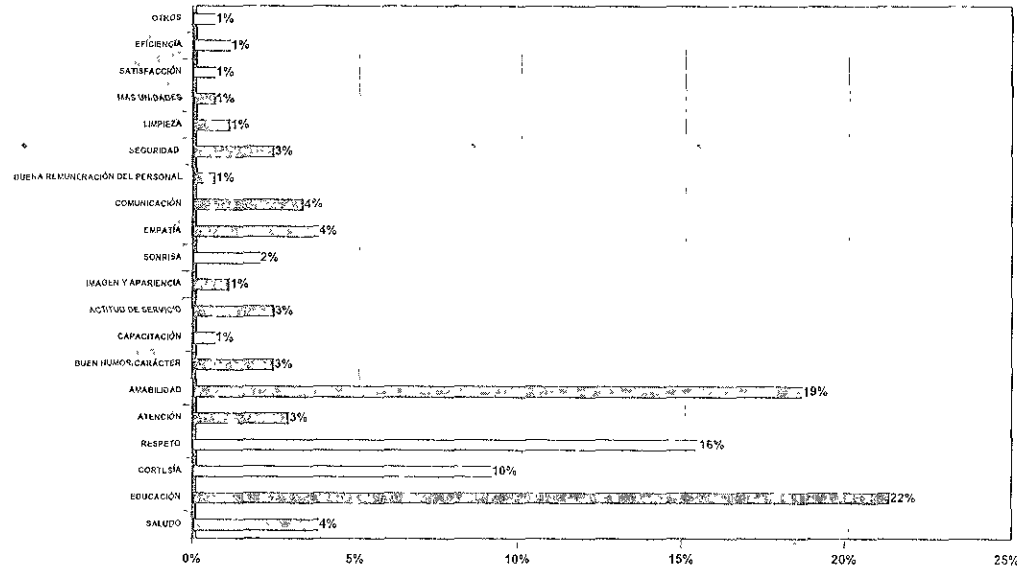


De acuerdo con el 18% de los encuestados una de las variables necesarias para que el trato sea amigable, es el respeto, para el 17% amabilidad, con el 14% educación y 10% buen humor/carácter. Estos son los aspectos principales para que en este servicio el trato se considere como amigable.

## P 4 ¿QUE ELEMENTOS INTEGRAN EL TRATO AMIGABLE PARA USTED ?

VAR. RESP.	SALUDO	CORTESÍA	RESPECTO	ATENCIÓN	AMABILIDAD	BUEN HUMOR CARÁCTER	CAPACITACIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	IMAGEN Y APARENCIA	SONRISA	EMPATÍA	COMUNICACIÓN	BUENA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL	SEGURIDAD	OTROS	VALOR DISEÑO	EFECTIVO	TIPO DE
F. CUENCA	9	10	21	15	7	42	6	7	6	3	5	6	2	6	2	2	2	1
PORCENTAJE	4%	23%	19%	15%	3%	15%	3%	3%	1%	2%	4%	4%	1%	3%	1%	1%	1%	1%

## ¿QUÉ ELEMENTOS INTEGRAN EL TRATO AMIGABLE?



El 22% de los entrevistados menciona la educación, el 19% amabilidad, el 16% respeto y el 10% cortesía como los elementos fundamentales que integran el Trato Amigable en el transporte urbano, claro está que también se mencionaron algunos otros como saludar, empatía, comunicación, atención, buen humor/carácter, actitud de servicio, imagen y apariencia, seguridad, representados con menor porcentaje, pero no por ello se le resta importancia

Cabe señalar que los elementos que son los más representativos aquí, coinciden con los mencionados en la respuesta anterior, esto nos confirma que son los principales para que un trato se pueda definir como amigable

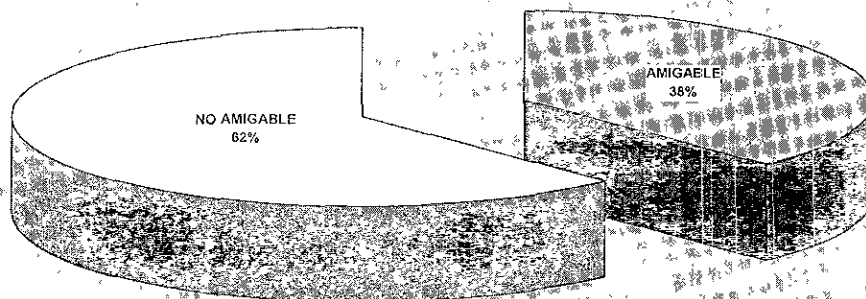
Nuevamente podemos observar que el Trato Amigable se percibe como aquel en donde solo se involucra la parte humana del servicio, es decir, que se crea con la relación personal



P-5 ¿CÓMO CONSIDERA EL TRATO QUE HA RECIBIDO EN ESTE SERVICIO ?

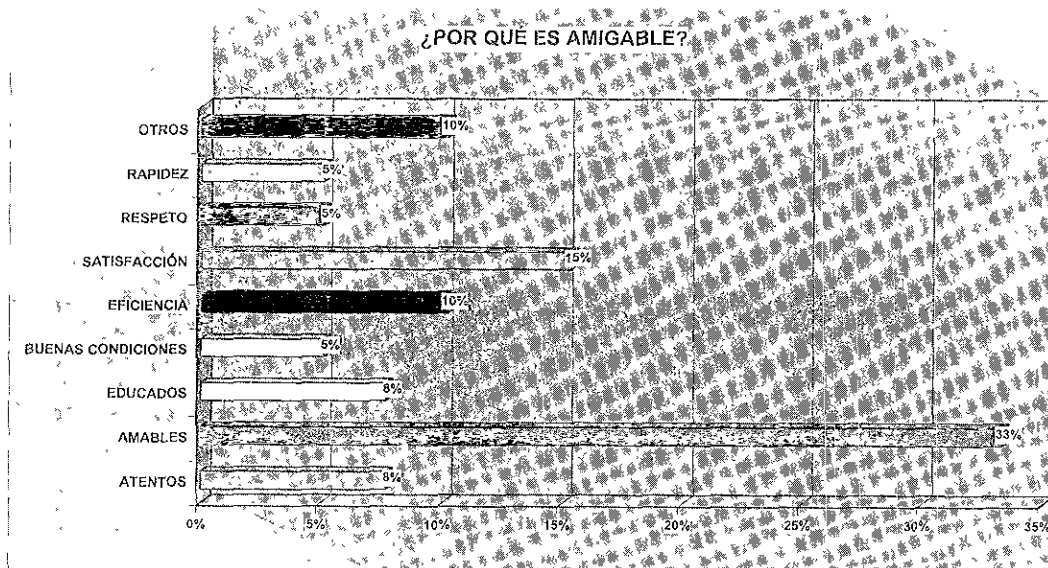
OPCIÓN	VELOCIDAD	Nº	1166/311
AMIGABLE	38%	44	38%
NO AMIGABLE	62%	72	62%

¿CÓMO CONSIDERA EL TRATO QUE HA RECIBIDO EN ESTE SERVICIO?



El 62% de los encuestados consideran el servicio como no amigable, mientras que el 38% comenta que es amigable

ES AMIGABLE										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FRACCIÓN	3	10	3	2	4	2	2	-	20	
PORCENTAJE	3%	33%	3%	5%	15%	12%	5%	5%	10%	100%



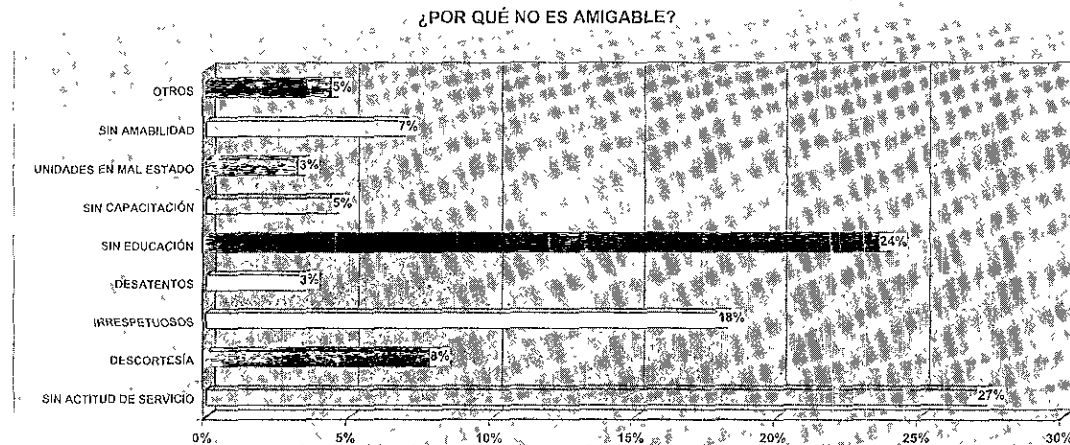
Del 38% que si considera el trato recibido como amigable las principales razones son

La amabilidad con un 33% del total, el trasladarse de un lugar a otro como parte de la satisfacción de sus necesidades con el 15%, con un 10% la eficiencia, la atención y educación con un 8% respectivamente.

Observamos nuevamente como la educación y atención se encuentran en los últimos lugares por tanto podríamos decir, que el servicio se considera amigable en éste caso no por la interrelación entre el usuario y el personal, sino porque el servicio cubre en primer instancia la necesidad básica de traslado sin considerar el trato que hasta cierto punto la mayoría de los usuarios les gustaría recibir y que junto con el servicio básico determinan un verdadero Trato Amigable

P-6 ¿POR QUÉ ?

Variable	NO ES AMIGABLE									
	OTROS	SIN AMABILIDAD	UNIDADES EN MAL ESTADO	SIN CAPACITACIÓN	SIN EDUCACIÓN	DESATENTOS	IRRESPECTUOSOS	DESCORTESÍA	SIN ACTITUD DE SERVICIO	TOTAL
FRECUENCIA	2	7	16	3	21	7	3	6	4	58
PORCENTAJE	3%	12%	28%	5%	36%	12%	5%	10%	7%	100%



Las principales razones por las que los usuarios consideran el trato como no amigable son las siguientes

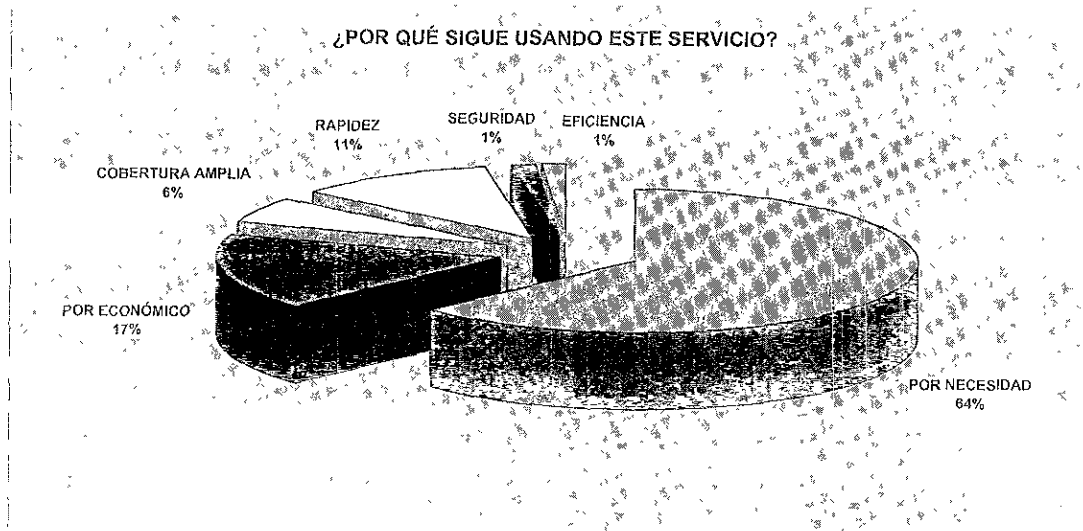
El 27% de los encuestados mencionó que los prestadores de este servicio, carecen de actitud de servicio, ejemplo de ello es la falta de disposición y de interés por parte de los conductores del microbus para dar el servicio. Así como también la actitud de las taquilleras del metro, quienes generalmente realizan su trabajo de mala gana y se molestan cuando el usuario paga su boleto con monedas de baja denominación (centavos) y esta tiene que contarlos, otro aspecto, es el hecho de que las taquilleras todo el tiempo se encuentren hablando por teléfono, dicho comportamiento es causado porque desafortunadamente no asumen el compromiso de su trabajo.

Para el 24% de los entrevistados la falta de educación es determinante para que el trato no sea amigable y esta incluye el vocabulario grosero que utilizan los conductores de los microbuses y la forma tan cortante y brusca con que las taquilleras del metro contestan.

La falta de respeto mencionada por un 18% de los entrevistados que se manifiesta cuando los conductores de los microbuses acostumbran a decir expresiones que incomodan al pasajero, en especial a las mujeres, además de que es común que les griten a los usuarios y los traten como si no fueran personas, sino simples objetos al conducir de manera imprudente. Así mismo las taquilleras del metro aventan el dinero y los boletos al usuario aún cuando este solicite las cosas amablemente.

## P-7 ¿POR QUÉ SI NO ES AMIGABLE SIGUE USANDO EL SERVICIO?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Cumulative	% de Diferencia	Cumulative	% de Diferencia
Por Necesidad	63	63%	63	0	63	0
Por Económico	17	17%	80	17%	80	17%
Rapidez	11	11%	91	11%	91	11%
Cobertura Amplia	6	6%	97	6%	97	6%
Seguridad	1	1%	98	1%	98	1%
Eficiencia	1	1%	99	1%	99	1%
Por No Amigable	1	1%	100	1%	100	1%



De acuerdo con el 62% de las personas que calificaron el servicio como no amigable, el 63% menciona que la principal razón para continuar utilizándolo es POR NECESIDAD, debido a que no hay otro medio de transporte con una cobertura tan amplia, el 17% comentó que por económico y el 11% por rapidez.

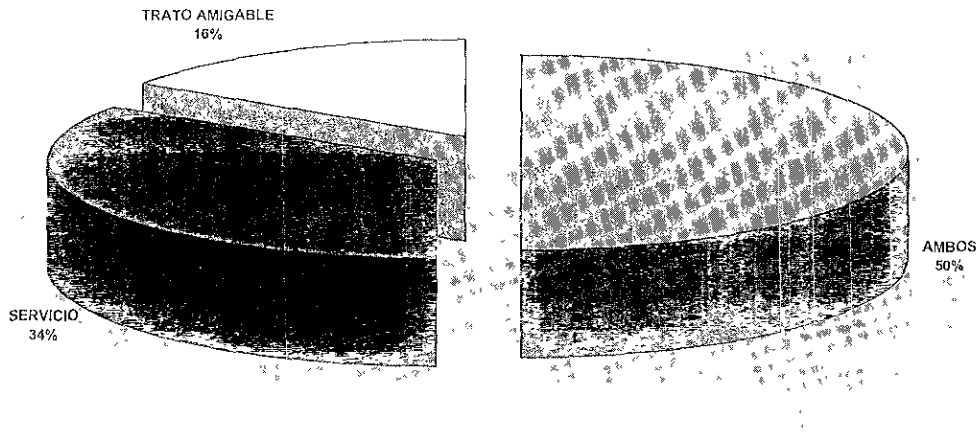
Por tanto podemos concluir que aún cuando el cliente considera que el servicio no ha sido amigable; el hecho de que se proporcionen todos éstos elementos lo caracterizan como amigable, ya que en un servicio masivo, el cual resulta lo suficientemente barato para no exigir un trato distinto, el cliente considera como amigable todo aquello que le ofrecen para cubrir sus necesidades básicas de transportarse a cualquier parte de forma rápida y por lo que no tiene que pagar demasiado.

P-8 ¿QUE ES PARA USTED MAS IMPORTANTE

QUE LE BRINDE EL SERVICIO BUSCADO O QUE LE DEN UN TRATO AMIGABLE ?

JAR	AMBOS	SERVICIO	TRATO AMIGABLE	
TRCLCAG	46	31	14	50
PERCHAPF	50	27	16	100

¿PARA UD. QUÉ ES MÁS IMPORTANTE: SERVICIO BUSCADO O TRATO AMIGABLE?



Al 50% de los encuestados les gustaría recibir ambos Servicio y Trato Amigable, al 34% Servicio; y Trato Amigable al 16%

Esto se debe principalmente a que las condiciones en que se da el servicio son muy inadecuadas, es decir, que el mal servicio se ha convertido en algo permanente; lo que hace cada vez más necesario recibir un trato mejor y diferente, así como garantizar la seguridad del pasajero sin olvidar la economía y la rapidez por lo que es tan utilizado dicho servicio.

P 9 ORDENE EN FORMA DE SCENDENTE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA QUE USTED CONSIDERA QUE TIENE CADA UNO PARA QUE SE PUEDA DAR EL TRATO AMIGABLE EN EL TRANSPORTE URBANO

- 1o. RESPETO
- 2o. AMABILIDAD
- 3o. ATENCIÓN
- 4o. CORTESIA
- 5o. EDUCACIÓN
- 6o. ACTITUD DE SERVICIO
- 7o. EFICIENCIA
- 8o. RAPIDEZ
- 9o. SERVICIO BUSCADO

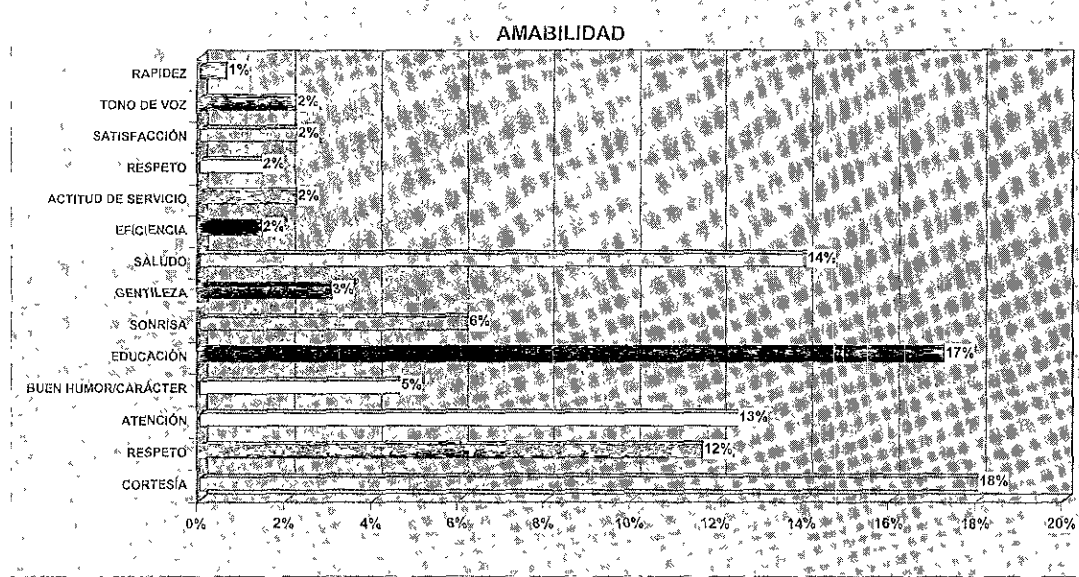
En este servicio el respeto, la amabilidad, la atención y la cortesía se encuentran en los primeros lugares respectivamente; le siguen la educación, actitud de servicio, eficiencia, rapidez y el servicio buscado

Es importante mencionar que de los tres tipos de servicios analizados (Cines, Transporte Urbano, Transporte Foráneo), éste es donde los usuarios perciben con mayor frecuencia la falta de éstos elementos y el mal trato recibido; de ahí la enorme necesidad de la implementación del Trato Amigable para que la satisfacción del cliente pueda ser completa

P 10 MENCIONE DOS PALABRAS QUE DESCRIBAN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DEL TRATO AMIGABLE

AMABILIDAD

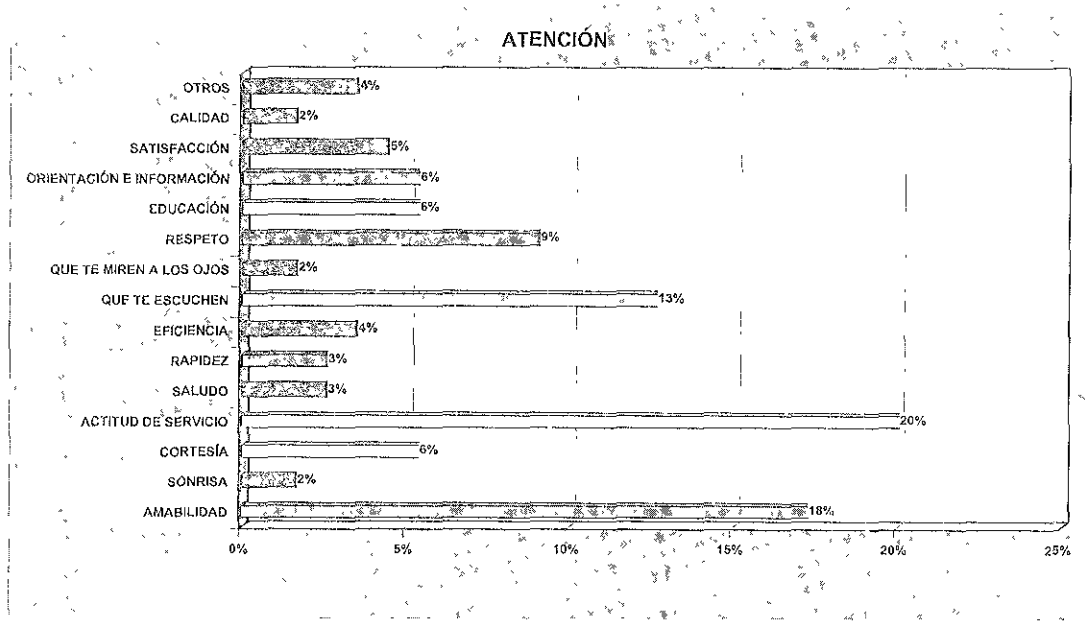
USUARIO	GENERO	EJERCICIO	ATENCION	BUEN HUMOR/CARÁCTER	CORTESIA	SONRISA	GENILEZA	SALUDO	EFICIENCIA	ACTITUD DE SERVICIO	RESPECTO	SATISFACCION	TONO DE VOZ	RAPIDEZ	
F: ECLF - Jm	M	15	16	0	22	0	4	18	2	3	2	3	3	1	25
F: ECLF - TAT	F	12	15	5	7	6	3	14	2	2	2	2	3	1	16



Es identificada por los usuarios de este servicio como cortesía con 18% del total de los entrevistados, educación con un 17%, saludo con 14%, la atención con 13% y respeto con 12%.

ATENCIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
FRECUENCIA	10	2	6	27	7	3	4	4	14	2	10	6	6	5	2	4		102
POCENTUAL	10%	2%	6%	20%	7%	3%	4%	4%	13%	2%	10%	6%	6%	5%	2%	4%		100%

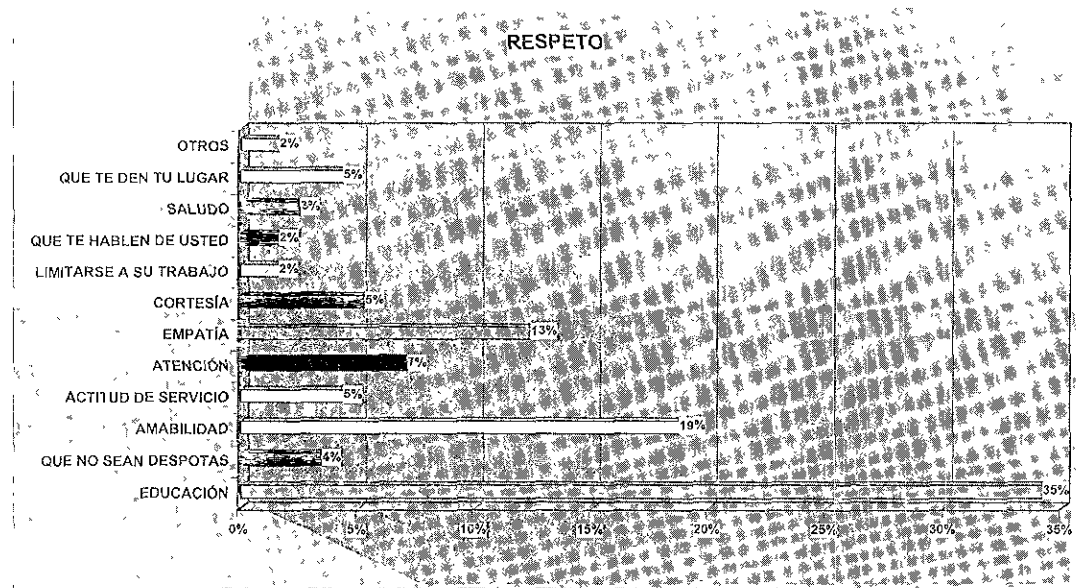


Se entiende como la actitud de servicio con 20%, amabilidad con 18% y que escuchen al pasajero con un 13%.



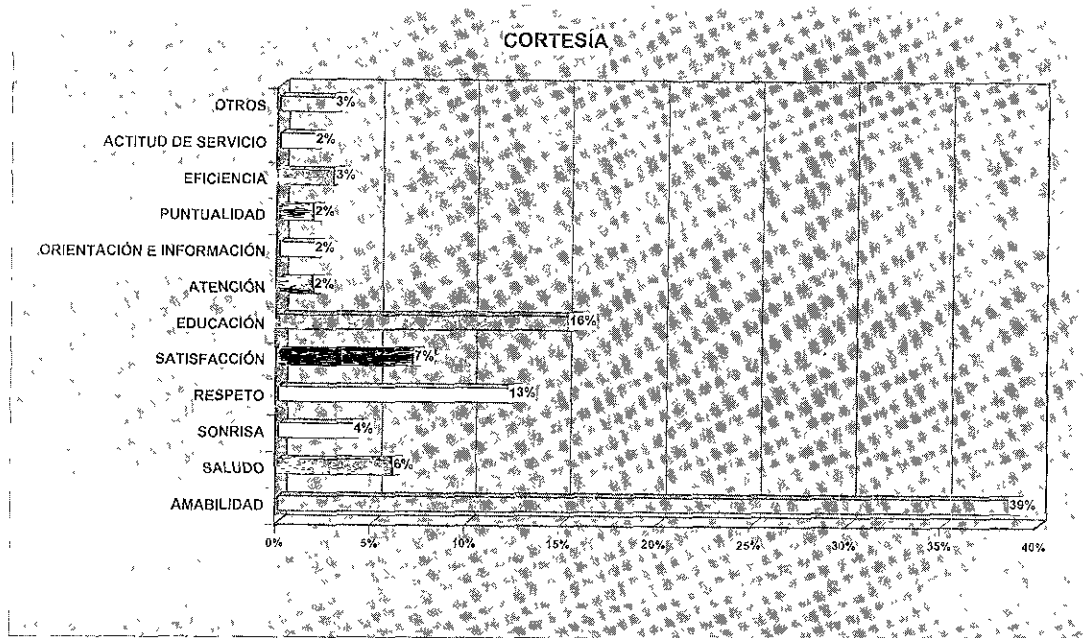
## RESPETO

RESPETO	OTROS	QUE TE DEN TU LUGAR	SALUDO	QUE TE HABLEN DE USTED	LIMITARSE A SU TRABAJO	CORTESÍA	EMPATÍA	ATENCIÓN	ACTIVUD DE SERVICIO	AMABILIDAD	QUE NO SEAN DESPOTAS	EDUCACIÓN
14	5	5	2	2	5	13	7	5	19	10	4	35
10%	3%	3%	1%	1%	3%	10%	5%	3%	13%	7%	3%	23%



Se describe según el 35% del total de entrevistados como la educación, la amabilidad con un 19% y empatía con un 13%.

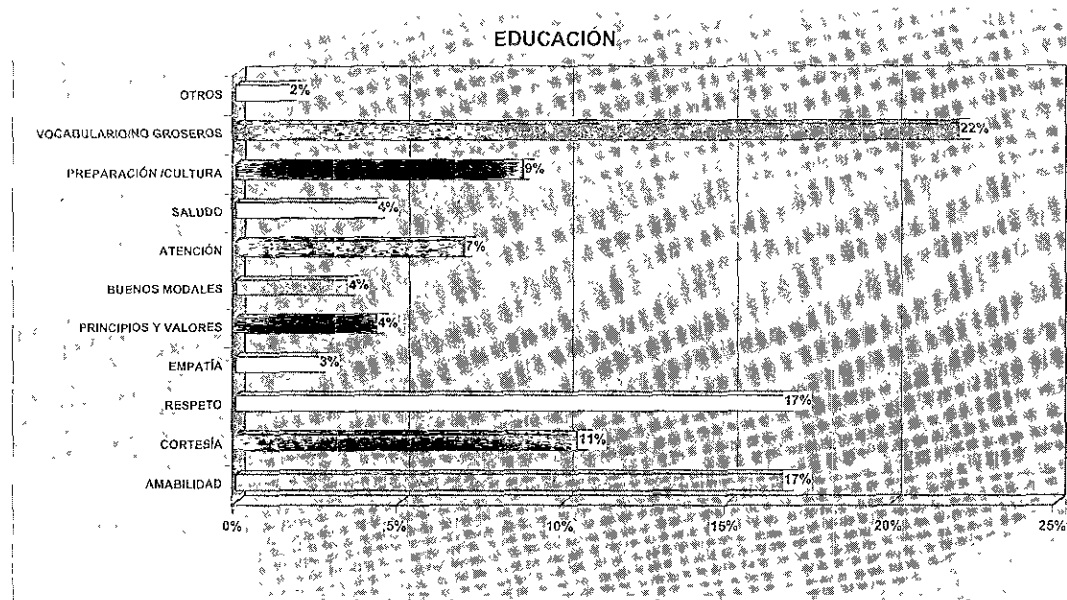
RESOL.	10	2	4	10	7	19	1	1	2	1	3	2	3	3	35
PORCENTAJE	25%	5%	10%	25%	17%	47%	2%	2%	2%	2%	3%	5%	7%	7%	87%



Es considerada para los usuarios de este servicio como la amabilidad con 39%, educación con un 16% y respeto con 13%

## EDUCACION

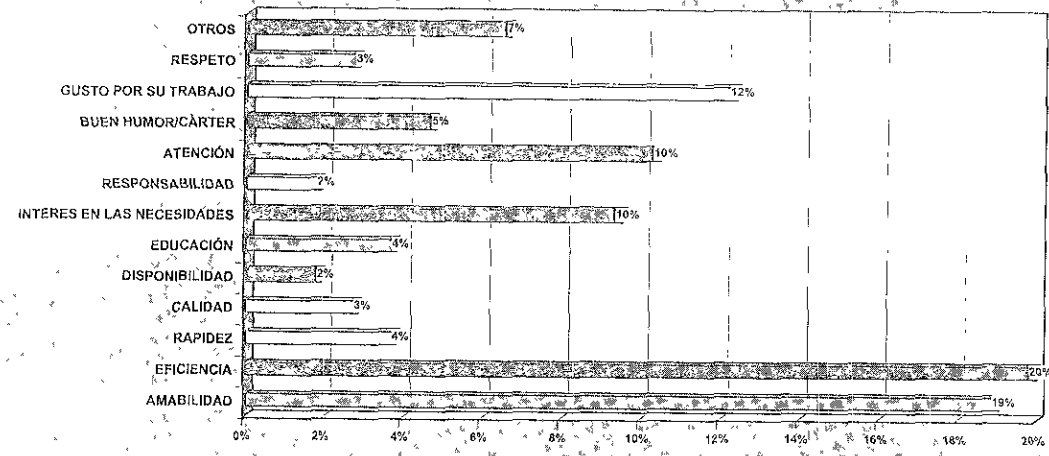
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Frecuencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Porcentaje	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%



Significa que no sean groseros según el 22% de los entrevistados, amabilidad y respeto con 17% respectivamente y cortesía con 11%.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

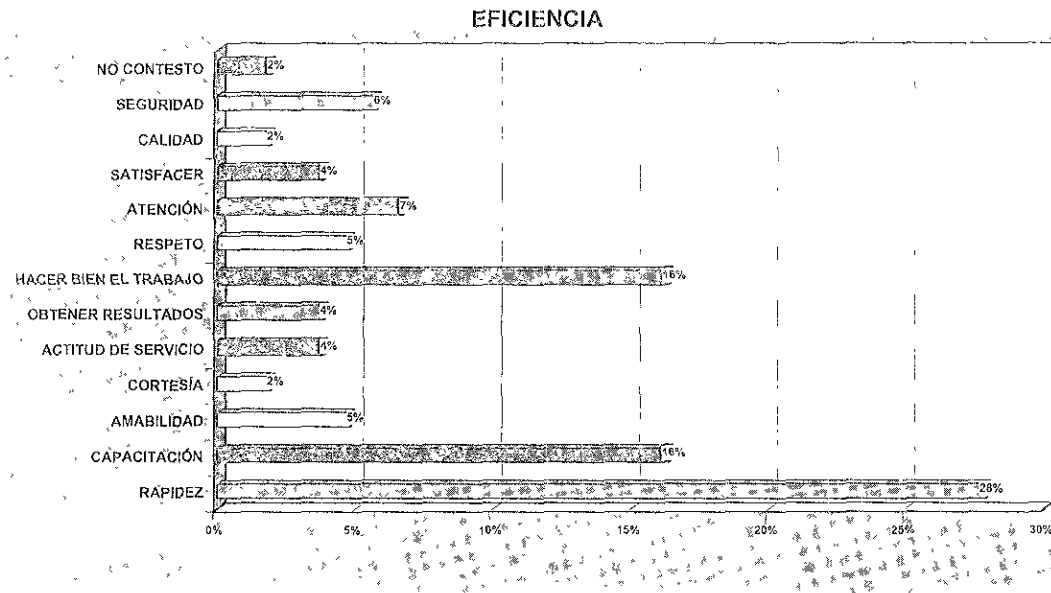
### ACTITUD DE SERVICIO



Esta se define como eficiencia con un 20%, amabilidad con 19%, gusto por el trabajo adquiere el 12%, interés en las necesidades del cliente y la atención con un 10% respectivamente.

## EFICIENCIA

INDICADOR	VALOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD	VALOR	UNIDAD
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

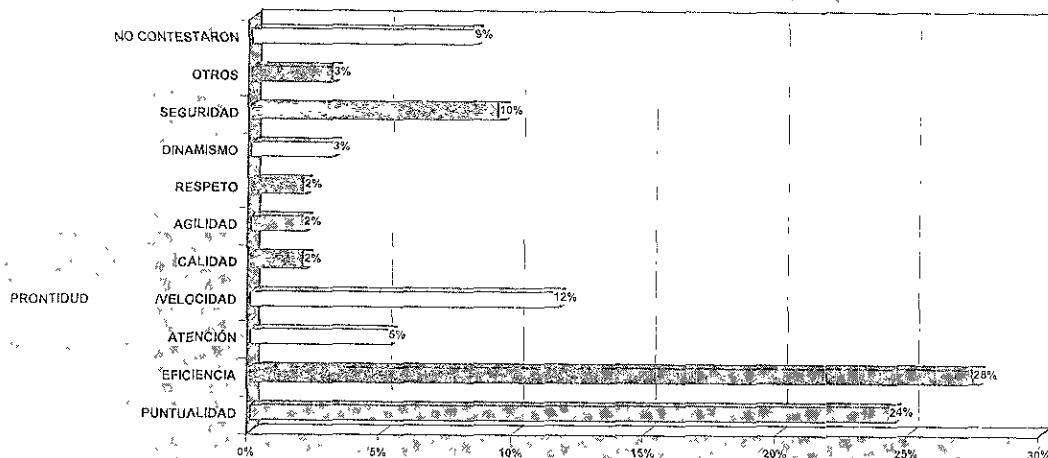


Es entendida como rapidez, con un 28%, capacitación del empleado y hacer bien el trabajo con un 16%.

RAPIDEZ

INDICADOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SEGURIDAD					11							
PRONTIDAD	24											

RAPIDEZ

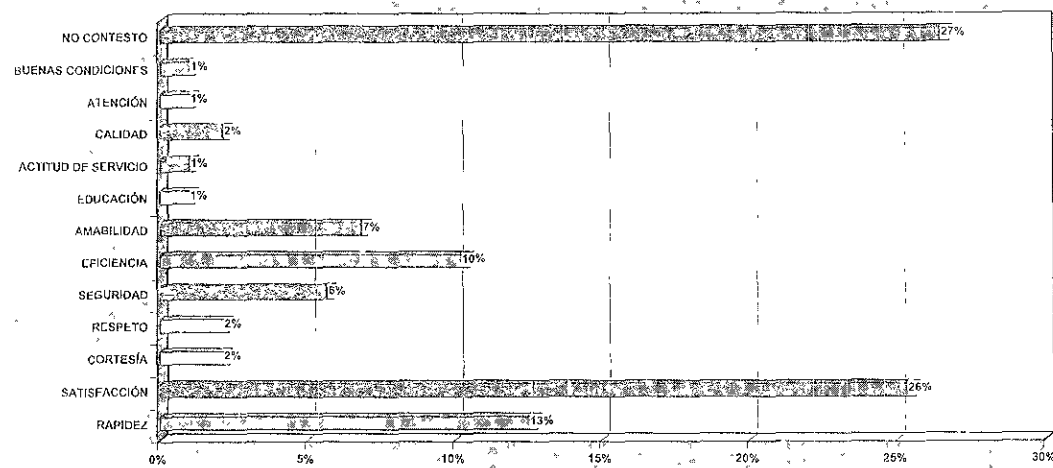


Es descrita como eficiencia con un 28% de los encuestados, puntualidad con un 24%, prontitud y velocidad con que se realiza el trabajo con un 12%, seguridad con 10%.

## SERVICIO BUSCADO:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Indicador de	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
FO. SERV. B.	10%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	100%

## SERVICIO BUSCADO

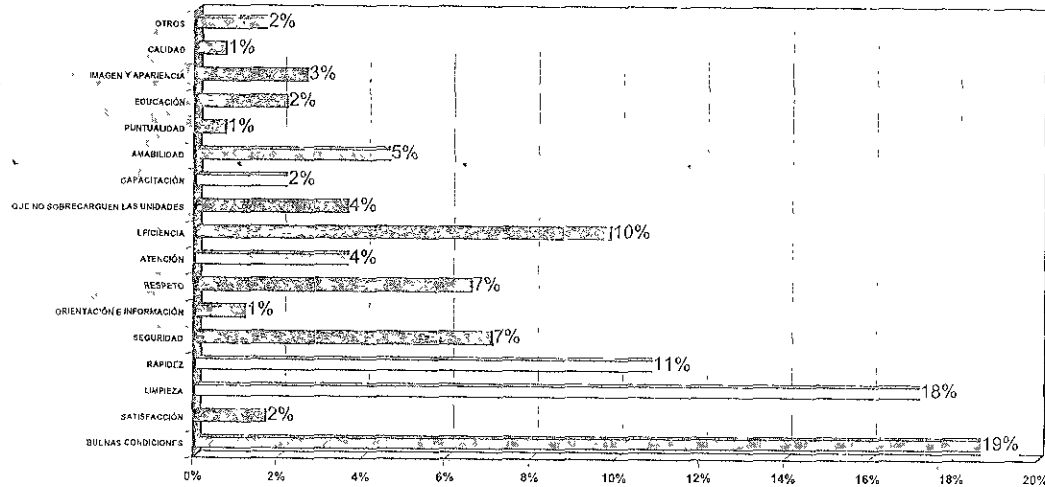


El 46% de los entrevistados identifican el servicio buscado con la satisfacción de sus necesidades y como parte de esta tenemos el contar con un transporte que los traslade a su destino en forma rápida y económica.

P-11 ¿QUE SIGNIFICA PARA USTED QUE EL SERVICIO DE TRANSPORTE URBANO TENGA CALIDAD?

INDICADOR	VALOR	DETERMINACION	LIBERTAD	INFORMACION	SEGURIDAD	COMODIDAD	RESERVA	ATENCIÓN	EFICIENCIA	QUE NO SOBRECARGUE LAS UNIDADES	MAINTENIMIENTO	PRECIOS	ACCESIBILIDAD	EDUCACION	COMUNICACION	OTROS
FRECUENCIA	37	4	30	23	15	5	11	9	21	8	5	10	7	5	5	2
PORCENTAJE	19%	2%	15%	11%	7%	2%	5%	4%	10%	4%	2%	5%	3%	2%	2%	1%

¿QUE SIGNIFICA PARA UD. QUE EL TRANSPORTE URBANO TENGA CALIDAD?



La calidad en este servicio se identifica principalmente por las buenas condiciones de las unidades e instalaciones según 19% del total de los encuestados, lo cual significa que las unidades y trenes no se encuentran averiados para su adecuado funcionamiento y deben ser fáciles mecánicas, de igual forma que el timbre en los microbuses funcione correctamente, que suceda lo mismo con las escaleras eléctricas del metro, que los señalamientos según los correctos para orientar al usuario eficientemente, que los relojes instalados en cada estación mantengan la hora exacta. En lo que respecta al aire acondicionado que se encuentre encendido dependiendo de las necesidades del cliente (en épocas de calor).

Para el 18% la limpieza de las unidades y trenes es muy importante, ya que en muchas ocasiones este aspecto influye para ir sumamente incómodos durante el trayecto.

La rapidez representada por un 11% es determinada por el ahorro de tiempo al trasladarse al destino deseado, esto se observa principalmente en el metro en donde la programación de las paradas de los trenes, impide que se tarde mucho y se agilice el servicio, evitando el enorme congestionamiento vehicular si se utilizara otro medio de transporte como el microbus por ejemplo. Así también la rapidez incluye que las taquillas no se tarden en despachar los boletos y que exista suficiente personal sobre todo en horas pico para la venta de boletos, evitando que sólo se encuentre en servicio una taquilla cuando en realidad deberían estar disponibles dos.

En el microbus no siempre existe la rapidez deseada, esto podría cambiar si los conductores evitaban levantar pasaje en cada esquina y pararse en cada semáforo para esperar a que su unidad sea abarrotada por completo.

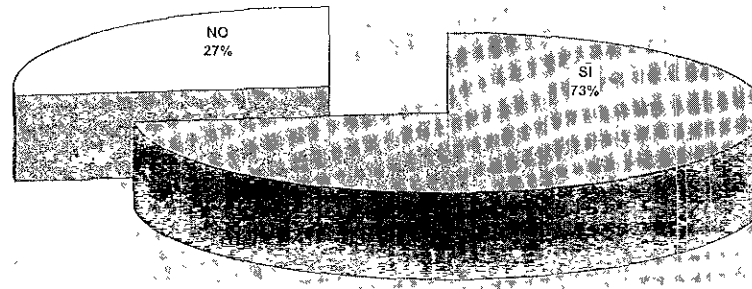
La eficiencia como otro elemento para que exista calidad en el servicio obtiene el 10% del total de respuestas y esta se presenta en el momento que el conductor del microbus y la taquillera del metro tienen cambio cuando cobran el servicio y además cubren la tarifa y vía establecidas. Así mismo se realizan las paradas en los lugares apropiados, no antes ni después para no retrasar el viaje.



P-12 ¿LA CALIDAD TIENE QUE VER CON EL TRATO AMIGABLE?

	1	2	3
FRECUENCIA	60	24	50
PORCENTAJE	73%	27%	100%

¿LA CALIDAD TIENE QUE VER CON EL TRATO AMIGABLE?

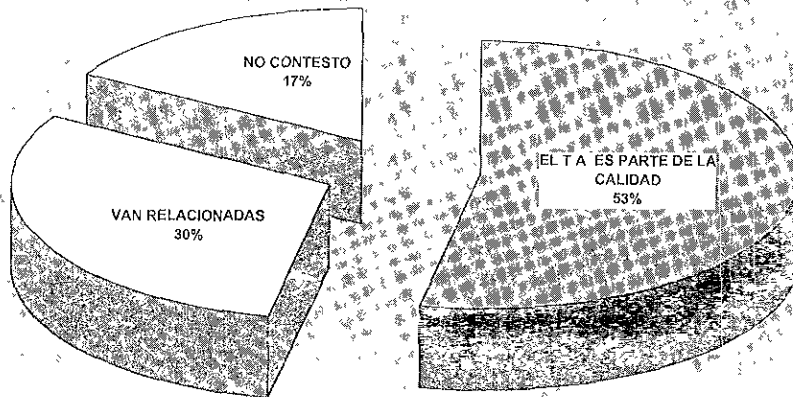


El 73% consideran que si tienen relación y el 27% opina lo contrario

P-12A ¿POR QUE SI SE RELACIONA

VARIA	11	30	53	100
FRECUENCIA	11	30	53	100
PORCENTAJE	11%	30%	53%	100%

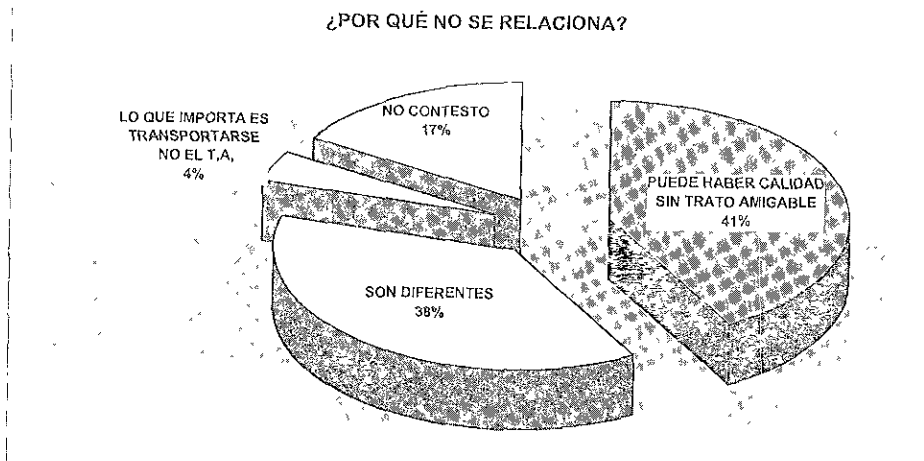
¿POR QUÉ SÍ SE RELACIONA?



En este servicio los usuarios piensan que el trato es parte de la calidad con un 53% y el 30% considera que trato y calidad están relacionados y que el trato es un valor agregado que complementa el servicio. La razón por la que opinan esto es porque al no existir el Trato Amigable la calidad del servicio se deteriora.

P-12A ¿POR QUÉ NO SE RELACIONA

¿POR QUÉ NO SE RELACIONA?	NO CONTESTO	NO PUEDE HABER CALIDAD SIN TRATO AMIGABLE	SON DIFERENTES	LO QUE IMPORTA ES TRANSPORTARSE NO EL T.A.
FRECUENCIA	0	9	1	4
PORCENTAJE	0%	38%	4%	17%



Del 27% de los encuestados que consideran que la calidad no se relaciona con el Trato Amigable, el 42% mencionó que puede haber calidad sin Trato Amigable, ya que piensan que el servicio puede ser bueno "con calidad" y el trato malo, es decir, satisfacer su necesidad de trasladarse rápida y económicamente a pesar de no recibir un buen trato; que es como se ha venido dando durante todo este tiempo. Por tanto la ausencia de trato para éstos encuestados puede compensarse por la calidad entendida desde el punto de vista del usuario como precio, rapidez y cobertura amplia

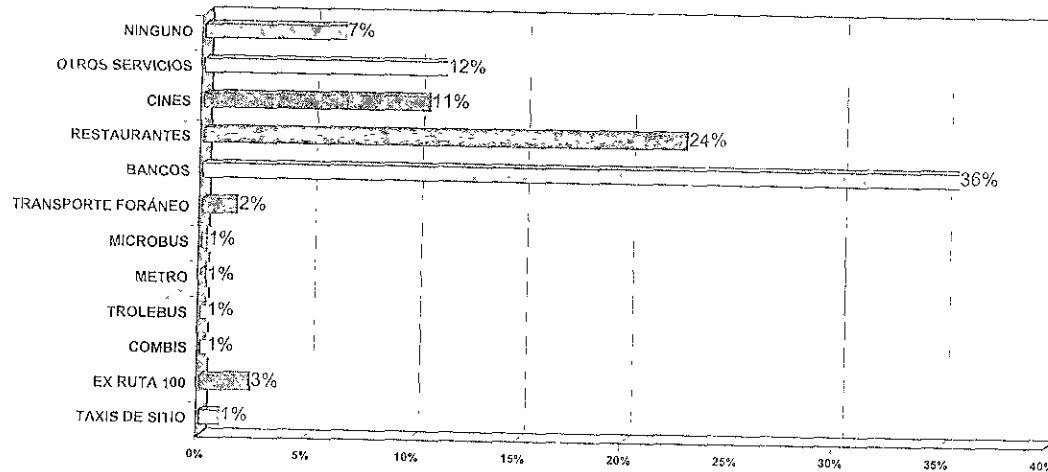
Del 27% mencionado, el 38% restante, comenta que calidad y trato son diferentes, puesto que la calidad es real (tangible) y el trato es sólo apariencia (intangibles), esto es que la calidad se puede evaluar cuantitativamente, mientras que el trato es subjetivo y solo se mide de acuerdo al estado de ánimo y la percepción de cada cliente

P-13

¿QUÉ EMPRESAS DE SERVICIOS CONSIDERA QUE ESTAN APLICANDO EL ATRIBUTO DE TRATO AMIGABLE?

VARIABLE	FRECUENCIA	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO	RELATIVO
FRECUENCIA	2	4	1	1	1	3	81	33	19	17	10	140			
RELATIVO	1%	2%	1%	1%	1%	2%	36%	14%	8%	7%	4%	60%			

### ¿QUÉ EMPRESAS DE SERVICIOS APLICAN EL TRATO AMIGABLE?

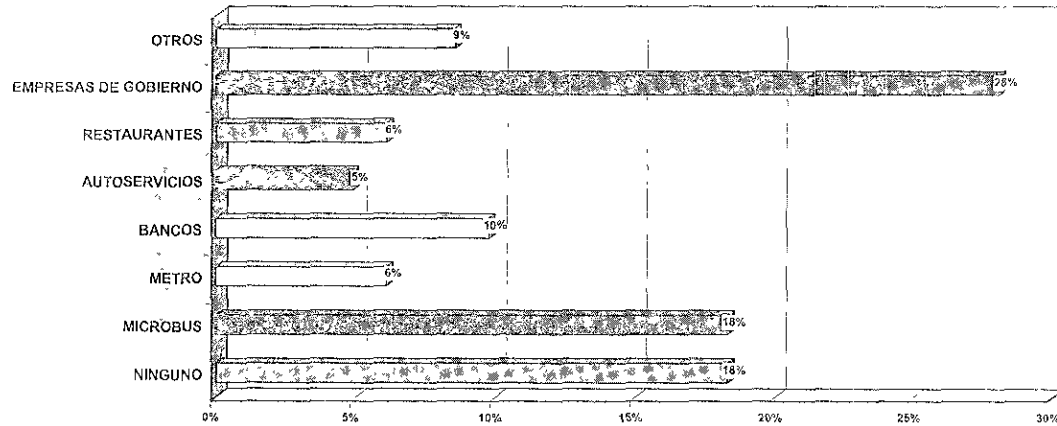


El 36% de los encuestados mencionaron bancos, el 24% restaurantes, el 11% los cines, y sólo el 8% transporte urbano como Ex Ruta 100, taxis, combis, trolebús, metro y microbús en menor escala, es decir, que al comparar éstos servicios, el transporte urbano está en los últimos lugares en la aplicación del Trato Amigable, lo que demuestra que es un concepto nuevo para estos servicios, y que su aplicación será de gran ayuda para cambiar la forma de brindar un servicio de acuerdo a las demandas del cliente

P-14 ¿QUE EMPRESAS LE HAN DADO EL PEOR TRATO O LO HAN TRATADO MAL EN EL TRANSPORTE URBANO?

EMPRESA	NO. RESPUESTAS	NO. RESPUESTAS	NO. RESPUESTAS	NO. RESPUESTAS	NO. RESPUESTAS	NO. RESPUESTAS	NO. RESPUESTAS	NO. RESPUESTAS	NO. RESPUESTAS
EMPRESAS DE GOBIERNO	10	12	5	8	3	23	7	10	10
OTROS	12	15	6	9	5	8	9	10	10

¿QUÉ EMPRESAS LO HAN TRATADO MAL?



Las instituciones de gobierno con un 28% que incluyen IMSSS, Secretarías de Gobierno, Delegaciones Políticas, Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), etc. El 18% microbuses, con el mismo porcentaje opinaron que ninguna empresa los ha tratado mal, y el 10% que los bancos

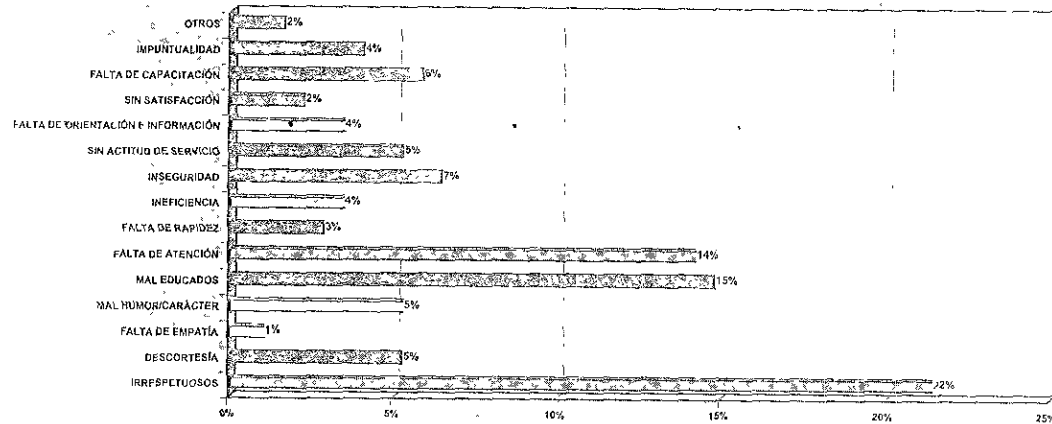
Aquí podemos observar que las empresas públicas son las que en su mayoría ofrecen un mal trato a los usuarios, esto porque son servicios masivos, subsidiarios y que no tienen una orientación al cliente, porque sólo se limitan a ofrecer el servicio

Así mismo se confirma el mal trato que reciben los usuarios de los microbuses el cual se ve reflejado en el pésimo servicio que ofrecen, sin embargo se sigue utilizando porque no hay nadie que brinde lo que éste da a sus usuarios, es decir no existe competencia alguna. Por tanto es considerado un servicio monopolico

## P-15 ¿QUE SIGNIFICA PARA USTED QUE LO TRATEN MAL EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE URBANO?

VARIABLE	IRRESPECTUOSOS	DESCORTESIA	FALTA DE EMPATIA	MAL HUMOR/CARACTER	MAL EDUCADOS	FALTA DE ATENCION	FALTA DE RAPIDEZ	INEFICIENCIA	INSEGURIDAD	SIN ACTIVIDAD DE SERVICIO	FALTA DE INFORMACION	SIN SATISFACCION	IMPUNTUALIDAD	OTROS
FRECUENCIA	34	5	2	9	25	24	6	6	11	9	6	10	7	3
PORCENTAJE	22%	5%	1%	6%	15%	14%	2%	4%	7%	6%	4%	6%	4%	2%

## ¿QUE SIGNIFICA LO TRATEN MAL EN EL TRANSPORTE URBANO?



El mal trato en este servicio se entiende como la falta de respeto con un 22% del total de los encuestados, lo cual significa que no le den su lugar como cliente y que el conductor no asuma su papel de prestador de servicio, y se ponga a discutir con el usuario contradiciendo sus opiniones, así también ser tratado en forma despectiva y prepotente, finalmente que sean imprudentes en la realización de su trabajo.

La falta de educación considerada en un 15% por los usuarios como mal trato, que incluye que no contesten el saludo ni den las gracias al cliente por utilizar el servicio, ser cortantes al contestar alguna duda o pregunta, que carezcan de la preparación y cultura para tratar a los pasajeros.

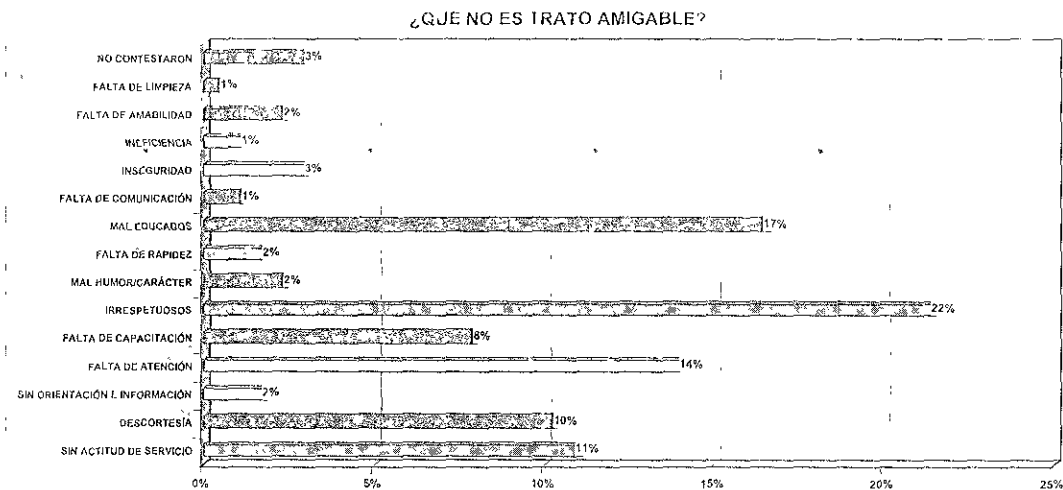
La falta de atención con un 14%, la cual está determinada por la ausencia de concentración en su trabajo, es decir, que no cobren correctamente la tarifa, ni entreguen el cambio exacto, que ignoren al pasajero cuando toca el timbre, requiera le bajen al volumen de su música, mantengan cerrada la puerta trasera de la unidad, o bien solicite le avisen el lugar correcto en donde debe bajar porque lo desconoce y se olviden bajándolo mucho tiempo después lo que provoca gran insatisfacción al trasladarse al lugar diferente.

Así mismo que los conductores se distraigan al platicar con sus compañeros de ruta, y no esperen a que el pasajero haya subido o bajado completamente de la unidad.

Así también en el metro que no hagan caso del número de boletos que el usuario solicita y que cierren las puertas de los trenes rápidamente sin darse cuenta que aun existe gente por abordar.

P-16 ¿QUE NO ES TRATO AMIGABLE?

SIN ORIENTACIÓN	FALTA DE ATENCIÓN	SIN CAPACITACIÓN	FALTA DE AMABILIDAD	FALTA DE RESPETO	IRRESPECTUOSOS	FALTA DE COMUNICACIÓN	FALTA DE RAPIDEZ	MAL EDUCADOS	DESCORTESÍA	SIN ACTITUD DE SERVICIO	INEFICIENCIA	FALTA DE LIMPIEZA	NO CONTESTARON
1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1
1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1

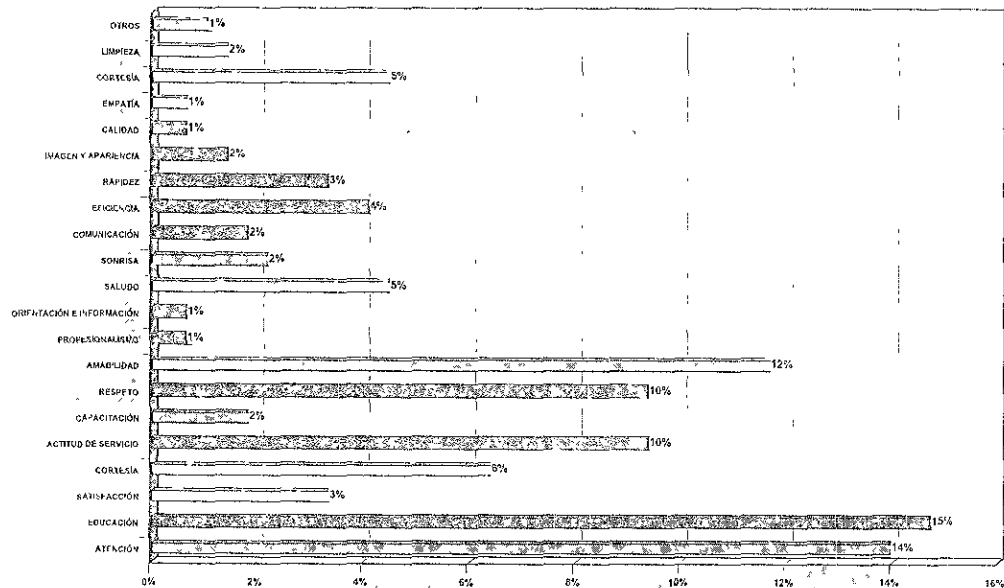


Lo que los usuarios del transporte urbano consideran que no es Trato Amigable son. La falta de respeto con un 22%, la mala educación con un 17%, la falta de atención con un 14%, con 11% que no exista actitud de servicio, lo que incluye la falta de responsabilidad del conductor de microbús, al no darse cuenta de la importancia de conducir bien, puesto que no solo está en riesgo su vida sino la de los pasajeros y transeúntes que pueden resultar afectados por alguna negligencia de su parte. Así como el hecho de llenar las unidades hasta saturarse causa desagrado e incomodidad en el pasajero. Otro aspecto que refleja la falta de actitud de servicio es escuchar la música a grandes decibeles. Por otro lado tenemos la descortesía con un 10% que incluye no ayudar a las personas de la tercera edad, no ceder el paso a algún transeúnte o a otro automovilista. Continuamos con la falta de capacitación del personal que corresponde a un 8%, es decir que los conductores no cuentan con los conocimientos necesarios para brindar un mejor servicio, no sólo para conducir bien, sino que conozcan los reglamentos de tránsito y manejen conceptos básicos de atención al cliente en ambos servicios microbús y metro.

P-17 ¿SI A USTED LE PIDIERAN DAR UN TRATO AMIGABLE A UN CLIENTE COMO LO HARIA?

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
PRECUP	3%	2%	5%	17%	25%	5%	25%	3%	2%	2%	12%	6%	5%	1%	9%	4%	2%	2%	17%	4%	3%
PORTAFOLIO	14%	14%	5%	17%	16%	2%	10%	1%	1%	1%	5%	2%	2%	1%	3%	2%	1%	1%	5%	2%	1%

¿USTED CÓMO DARIA UN TRATO AMIGABLE?



La manera en que los usuarios del transporte urbano darían un Trato Amigable es ante todo con educación según el 15% de los entrevistados, con atención el 14% y con amabilidad el 12% y cortesía con un 11% sin olvidar la actitud de servicio y el respeto con 10% respectivamente, además de un saludo de acuerdo al 5%.

Así pues el usuario trataría al cliente como le gustaría ser tratado

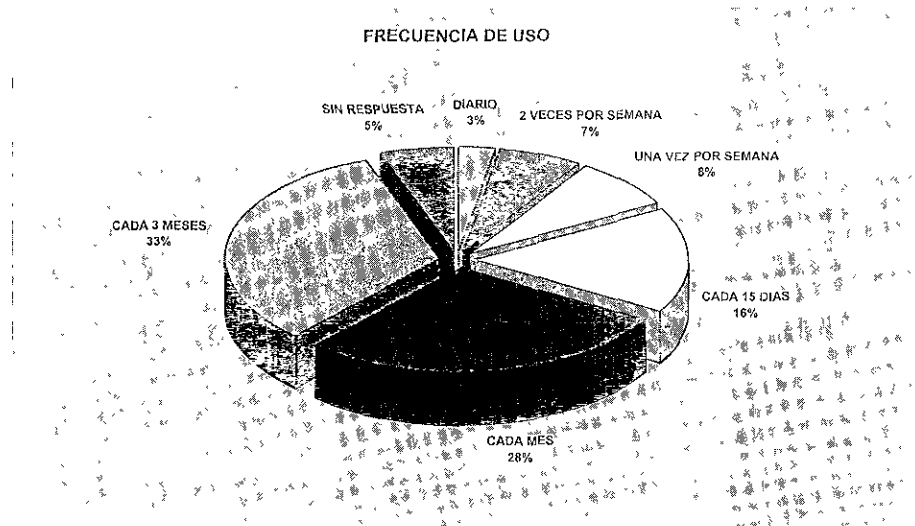
Podemos concluir que en este servicio los clientes requieren que se les brinde un mejor trato. Y conocer los principales elementos que al usuario le gustaría recibir como parte del Trato Amigable, garantiza no solo cubrir sus expectativas sino superarlas para hacer de este transporte uno de los mejores y más seguros con la correcta orientación hacia el trato



## 8.4.3 TRANSPORTE FORANEO (UNO Y GL)

P-1 - ¿CON QUE FRECUENCIA UTILIZA USTED EL SERVICIO DE TRANSPORTE FORÁNEO?

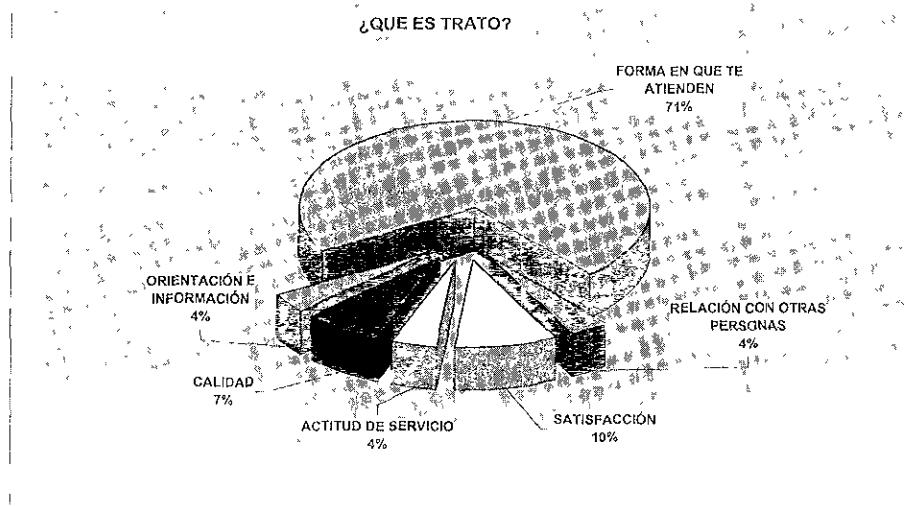
VARIABLE	DIARIO	2 VECES POR SEMANA	UNA VEZ POR SEMANA	CADA 15 DIAS	CADA MES	CADA 3 MESES	SIN RESPUESTA	
FRECUENCIA	5	12	14	20	52	60	10	163
PORCENTAJE	3%	7%	8%	16%	28%	33%	5%	100%



El 33% de los entrevistados utilizan este servicio cada 3 meses, el 28% cada mes y cada 15 días el 16%

P-2 ¿QUE ES TRATO PARA USTED ?

VARIABLE	FORMA EN QUE TE ATIENDEN	RELACION CON OTRAS PERSONAS	SATISFACCION	ACTITUD DE SERVICIO	CALIDAD	ORIENTACION E INFORMACION	
FRECUENCIA	121	6	10	7	12	6	58
PERCENTAJE	72%	4%	10%	4%	7%	4%	100%

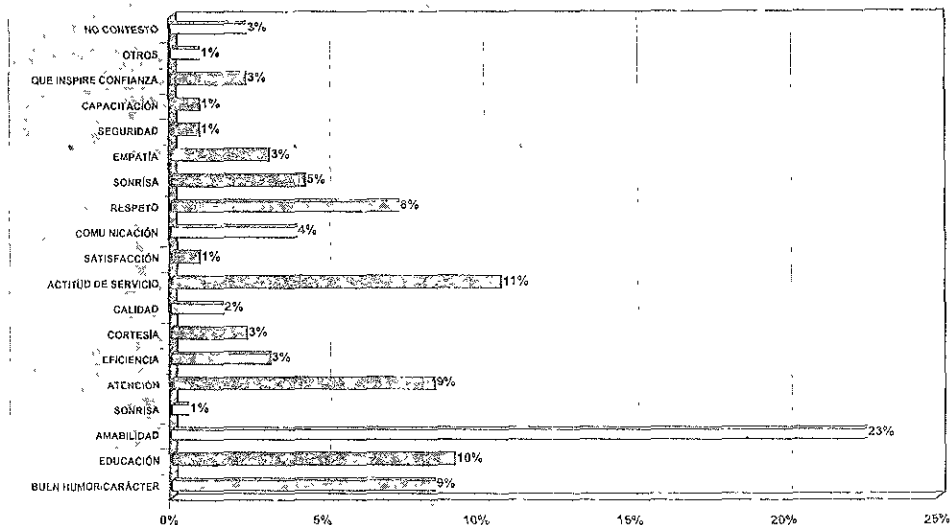


Para el 72% de los encuestados el trato es la forma en que son atendido, es decir, la amabilidad con que son recibidos la hospitalidad que brindan, la rapidez con que se da el servicio, así como la forma de conducir. Podemos decir que el trato es la manera en como los clientes reciben el servicio que puede ser evaluado dependiendo de los elementos que determinan un trato adecuado, justo a la medida del cliente

## P.3 ¿QUE SE REQUIERE PARA QUE SEA AMIGABLE ?

VARIABLE	RICH	PERCENTAJE	RECIBIDO	AMABILIDAD	SONRISA	ATENCIÓN	EFICIENCIA	CORTESIA	CALIDAD	ACTITUD DE SERVIDOR	SATISFACCIÓN	RESPETO	SONRISA	EMPAÍA	SEGURIDAD	CAPACITACIÓN	QUE INSPIRE CONFIANZA	OTROS	NO CONTESTO
PERCENTAJE	22	2%	60	23%	2	23	9	7	5	29	3	20	12	9	3	3	7	2	7
PERCENTAJE	9%	10%	23%	1%	9%	3%	3%	2%	11%	1%	4%	8%	5%	3%	1%	2%	3%	1%	100%

## ¿QUE SE REQUIERE PARA QUE SEA AMIGABLE?



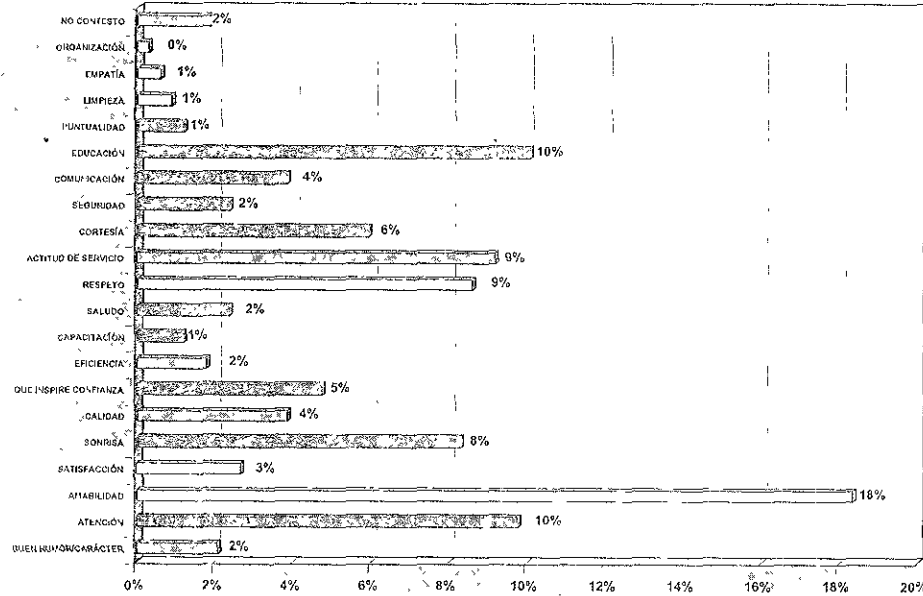
Para el 23% del total de la muestra la amabilidad es el principal aspecto para que el trato sea amigable, para el 11% la actitud de servicio, el 10% considera que la educación, el 9% que el buen humor/carácter, y finalmente con el 5% el respeto.

Esto nos da a conocer aquellas características que se deben incluir en el trato para que el cliente lo pueda percibir como amigable y a su vez ser tratado como desea.

P.4 ¿QUE ELEMENTOS INTEGRAN EL TRATO AMIGABLE PARA USTED ?

V. OC. BILL	BUNEN HUMANOS	ATENCIÓN	EFICIENCIA	SATISFACCIÓN	SONRISA	CALIDAD	QUE INSPIRE	EFICIENCIA	CAPACITACIÓN	SALUDO	RESPETO	ACTUO DE	CONFIAZ	EF. UENHO	RES. UNO	EDUCACIÓN	QUALICAD	EMPEO	SERVIC	ORGANIZACIÓN	SEGURIDAD	
							LOFELYA															
FREEL NDA	7	31	62	5	20	13	16	6	4	3	29	51	20	3	13	34	4	3	2	3	7	
PERCENTAJE	7	31	62	5	20	13	16	6	4	3	29	51	20	3	13	34	4	3	2	3	7	

¿QUE ELEMENTOS INTEGRAN EL TRATO AMIGABLE?



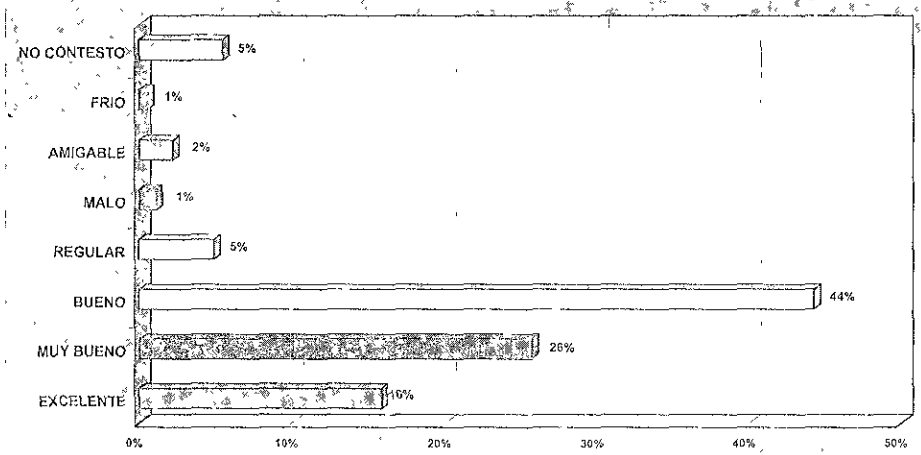
El 8% de los entrevistados consideran a la amabilidad como el elemento primordial para que el Trato Amigable se pueda dar, después tenemos que el 10% mencionó la educación y la atención, y el 9% el respeto y actitud de servicio respectivamente, por último el 8% comentó que una sonrisa.

Observamos que estos elementos determinan en gran medida la forma tan característica en que se puede crear un servicio que para el cliente no solo resulte agradable sino

P-5 ¿COMO CONSIDERA EL TRATO QUE HA RECIBIDO EN ESTE SERVICIO ?

INDICADOR	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	AMIGABLE	FRIO	NO CONTESTO	TOTAL
FRECUENCIA	16	26	44	5	1	2	1	5	100
% DEL TOTAL	16%	26%	44%	5%	1%	2%	1%	5%	100%

COMO CONSIDERA EL TRATO DADO?

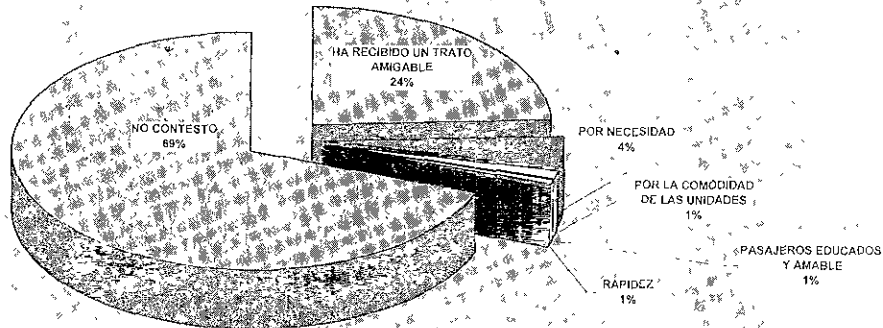


El 44% de los encuestados considera al servicio como bueno, para el 26% el servicio es muy bueno y finalmente es excelente para un 16%

Como observamos para la gran mayoría el servicio es bueno, lo que no significa que no pueda ser mejorado, esto a través de la diferenciación del mismo. Para ello se requiere de tomar en cuenta los elementos del Trato Amigable para alcanzar el grado de excelencia que se necesita y superar así las expectativas del cliente

LA RAZÓN	HA RECIBIDO UN TRATO AMIGABLE	POR NECESIDAD	HA RECIBIDO UN TRATO AMIGABLE	PASAJEROS EDUCADOS Y AMABLES	RÁPIDO	COMODIDAD	OTRO
FRECUENCIA	44	2	2	1	1	127	34
Porcentaje	24%	4%	1%	1%	1%	66%	100%

### RAZONES PARA SEGUIR USANDO ESTE SERVICIO



Dentro de las principales razones por las cuales siguen usando el servicio se encuentran

- Ø Porque han recibido un trato amigable con un 24% del total de los encuestados
- Ø Por necesidad, es decir, que son los únicos que llegan al destino deseado
- Ø Por la comodidad de las unidades
- Ø Por la rapidez con que llegan a su destino.

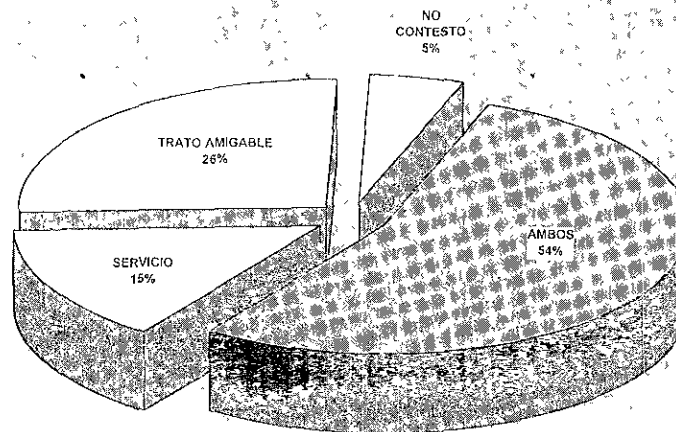
Así podemos decir que lo que el cliente busca en el servicio de transporte foráneo, no solo es comodidad y rapidez, sino que también le interesa que lo traten como se merece, de una manera diferente, recibiendo aquello que otros no le ofrecen, esto es, Trato Amigable, para hacerlo sentir a gusto y muy satisfecho cuando viaja.

P-7 ¿QUE ES PARA USTED MAS IMPORTANTE

QUE LE BRINDEN EL SERVICIO BUSCADO O QUE LE DEN UN TRATO AMIGABLE ?

¿MÁS IMPORTANTE?	AMIGABLE	SERVICIO	TRATO AMIGABLE	NO CONTESTO	TOTAL
N. ENCUESTADOS	59	27	38	9	133
PORCENTAJE	44%	20%	28%	7%	100%

¿PARA UD. QUE ES MAS IMPORTANTE?



El 54% de las respuestas coinciden en que lo más importante es recibir ambas opciones, para el 26% Trato Amigable y servicio buscado es lo principal para el 15% de los encuestados

Podemos ver que los clientes están cada vez más conscientes de sus derechos, así que para ellos el trato es un valor que completa el servicio para una verdadera satisfacción, puesto que no sólo es suficiente con el servicio básico sino que los pasajeros quieren ser tratados de manera diferente y única porque están convencidos de que pagan por eso y no aceptan algo distinto a sus expectativas

P 8 ORDENE EN FORMA DESCENDENTE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA QUE USTED CONSIDERA QUE TIENE CADA UNO PARA QUE SE PUEDA DAR EL TRATO AMIGABLE EN EL TRANSPORTE URBANO

- 1o ATENCION
- 2o ACTITUD DE SERVICIO
- 3o RESPETO
- 4o EDUCACION
- 5o CORTESIA
- 6o AMABILIDAD
- 7o EFICIENCIA
- 8o RAPIDEZ
- 9o SERVICIO BUSCADO

Para los pasajeros de las líneas UNO Y ADO GL, la atención, actitud de servicio, el respeto y la educación figuran en los primeros lugares respectivamente, le siguen la cortesía, amabilidad, eficiencia, rapidez y el servicio buscado

Es necesario señalar el grado de importancia que representa para el cliente cada uno de los elementos del Trato Amigable en la creación del servicio, ya que es importante considerarlos como parte de los principales satisfactores de sus necesidades.

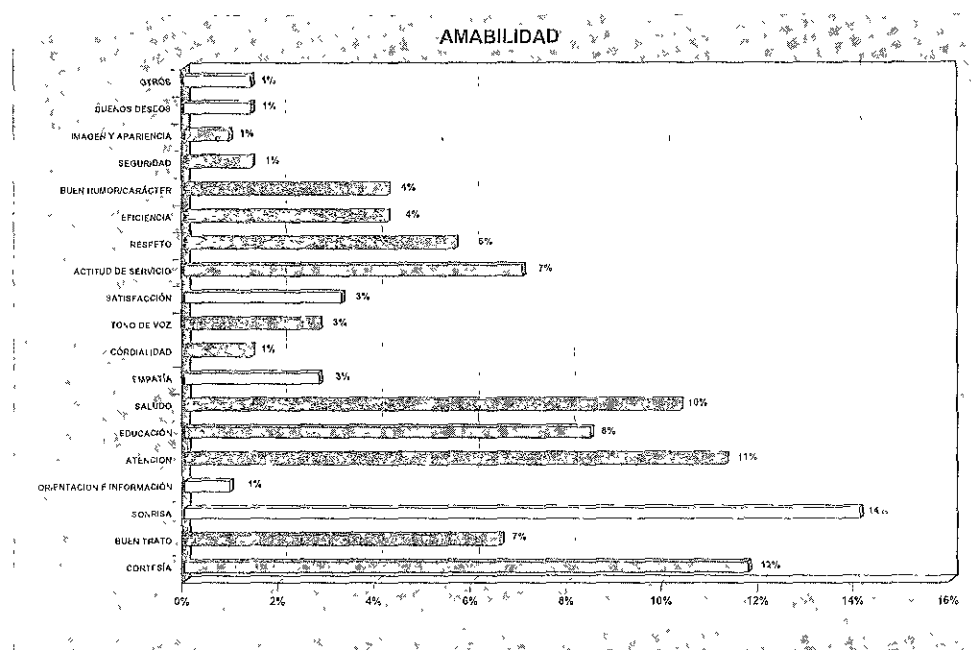
Cabe mencionar que los elementos que se encuentran en los últimos lugares son la eficiencia, la rapidez y el servicio buscado, esto porque los pasajeros dan por hecho que todos éstos ya existen y que son parte de los que la compañía está obligada a brindarles, sin embargo no por ello dejan de ser importantes, puesto que junto con todos los demás hacen de un servicio algo distinto difícil de encontrar en otras líneas.



## P 9 MENCIONE DOS PALABRAS QUE DESCRIBAN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DEL TRATO AMIGABLE

## AMABILIDAD.

VARIABLE	CANTIDAD	BUEN TRATO	SONRISA	ORIENTACION E INFORMACION	ATENCIÓN	EDUCACION	SALUDO	EMPATIA	CORDIALIDAD	TONO DE VOZ	SATISFACCIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	RESPETO	EFICIENCIA	BUEN HUMOR CARÁCTER	SEGURIDAD	MADE Y APARIENCIA	BIENES Y BIENES	OTROS	
CANTIDAD	35	14	30	7	24	15	22	6	3	0	7	15	12	5	9	7	2	3	3	213
PORCENTAJE	12%	7%	3%	1%	11%	8%	10%	3%	1%	2%	2%	4%	5%	4%	4%	4%	1%	1%	1%	100%



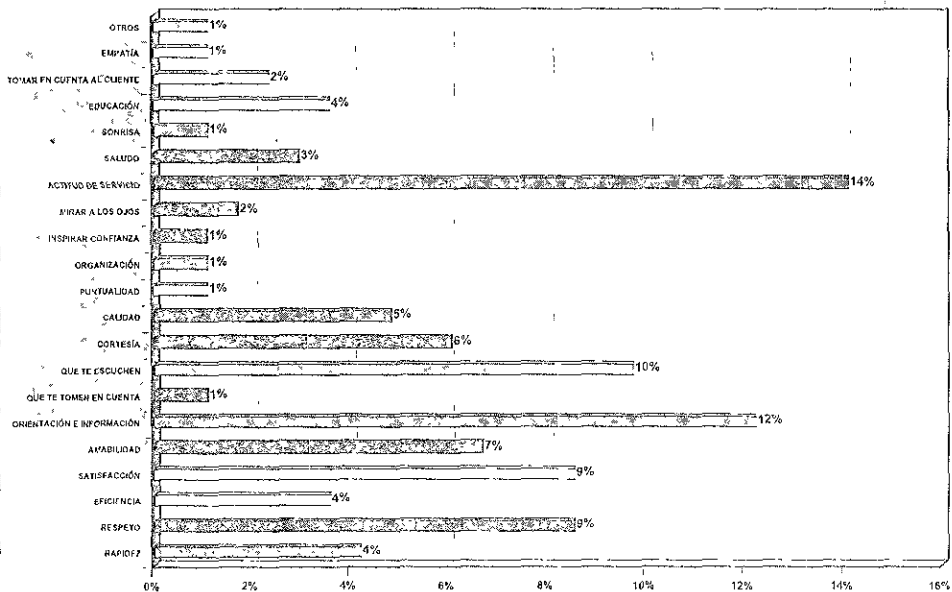
## Ø AMABILIDAD

Lo que los pasajeros de transporte foraneo describen por amabilidad es una sonrisa con un 14%, cortesía con 12%, la atención con 11%, el saludo con 10% y la educación con 8%

## ATENCIÓN

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%
FRECUENCIA	7	14	6	11	11	20	2	16	10	8	4	2	2	3	23	5	2	5	4	2	2	2
POTENCIAL	4	20	4%	2%	7%	12%	1%	10%	6%	5%	1	11	14	2	14	3%	11	11	2	1%	1%	1%

## ATENCIÓN

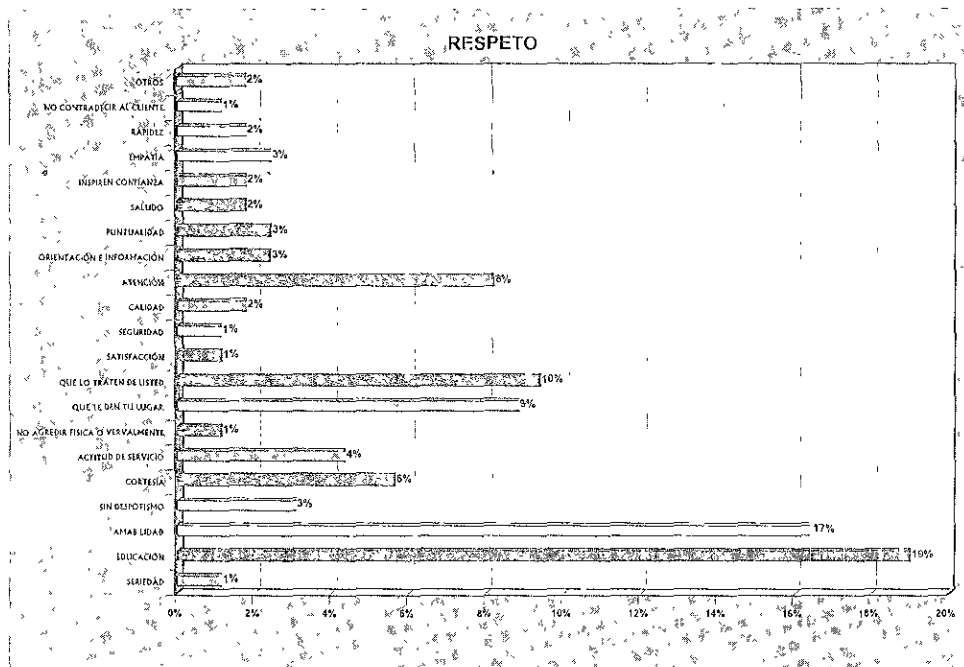


## Ø ATENCIÓN

Lo que se entiende por atención es la actitud de servicio con 14%, la orientación e información con 12%, que sepan escuchar al pasajero con 10%, respeto y satisfacción con un 9% respectivamente.

## RESPETO

VARIABLE	SERIEDAD	EFICIENCIA	COMODIDAD	SIN	CORTESÍA	ACTITUD DE	NO AGRADO	QUE TE DEN	QUE LO	SATISFACCIÓN	SEGURIDAD	CALIDAD	ATENCIÓN	ORIENTACIÓN	PUR TU LUGAR	SALUDO	INFORMACIÓN	AMABILIDAD	RAPIDEZ	OTROS
	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO	DE SERVICIO
FRECUENCIA	2	30	20	5	9	7	2	11	15	2	2	3	13	4	4	1	3	3	3	2
PORCENTAJE	1%	15%	10%	2%	4%	4%	1%	5%	10%	1%	1%	2%	6%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	2%



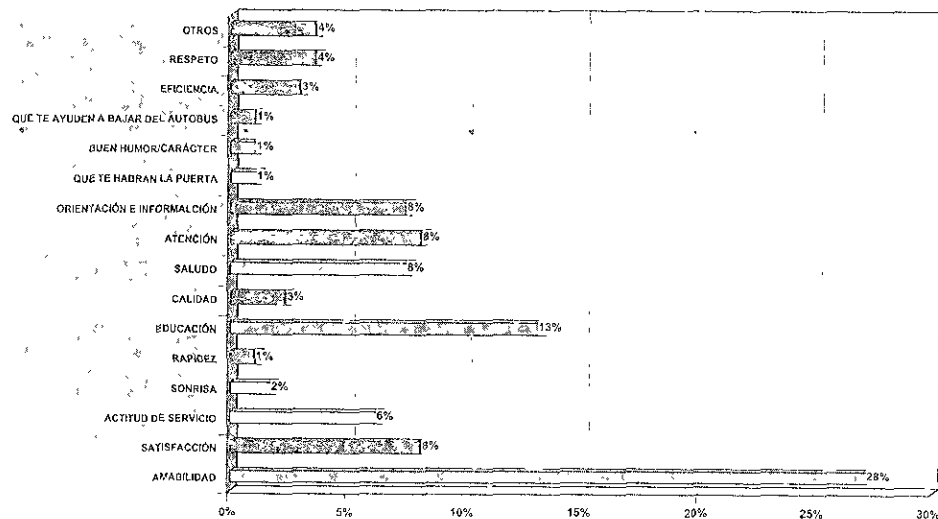
## Ø RESPETO

Es respeto lo describen como la educación con un 19%, la amabilidad con un 17%, que lo traten de usted con el 10%, que le den el lugar que el pasajero se merece con un 9% y por último la atención con un 8%.

# CORTESIA

PARÁMETRO	ABILIDAD	SATISFACCIÓN	ACTIVIDAD	SONRISA	RAPIDEZ	EDUCACIÓN	CALIDAD	SALUDO	ATENCIÓN	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	QUE TE AYUDEN A BAJAR DEL AUTOBUS	BUEN HUMOR/CARÁCTER	QUE TE HABRAN LA PUERTA	OTROS
FRECUENCIA	13	13	10	3	2	21	4	12	13	12	2	2	2	5
POR CIENTO	78%	78%	6%	2%	1%	13%	3%	8%	8%	8%	1%	1%	1%	3%

## CORTESIA



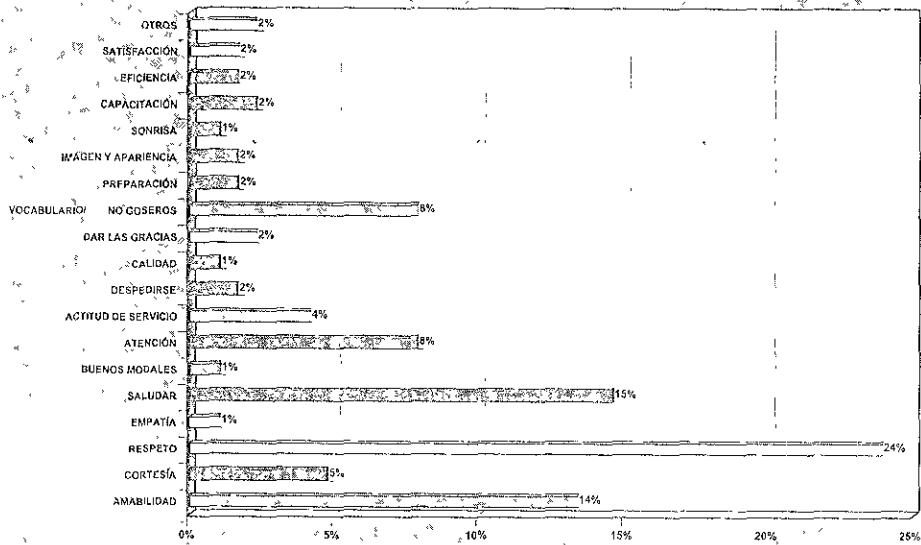
### Ø CORTESIA

La cortesía es la amabilidad con la que atienden según el 28% de los encuestados, así como la educación con un 13%, el saludo, la atención, la orientación e información y la satisfacción con un 8% respectivamente.

EDUCACIÓN

V.Í. NOMBRE	FRECUENCIA	CORTESIÁ	RESPECTO	EMPATÍA	SONRISA	BUENOS MODALES	ATENCIÓN	ACTIV. DE SERVICIO	DESPEDIRSE	CIUDAD	DAR LAS GRACIAS	VOCABULARIO CORRECTO	PREPARACIÓN	IMAGEN Y APARIENCIA	NO SOEROS	COVENSA	GARANTÍA	EFICIENCIA	SATISFACCIÓN	OTROS
FRECUENCIA	27	5	10	2	24	2	13	7	3	2	2	13	3	3	3	2	4	3	3	16
PORCENTAJE	14%	3%	24%	1%	15%	1%	5%	4%	2%	1%	2%	8%	2%	2%	1%	1%	4%	2%	2%	100%

EDUCACIÓN



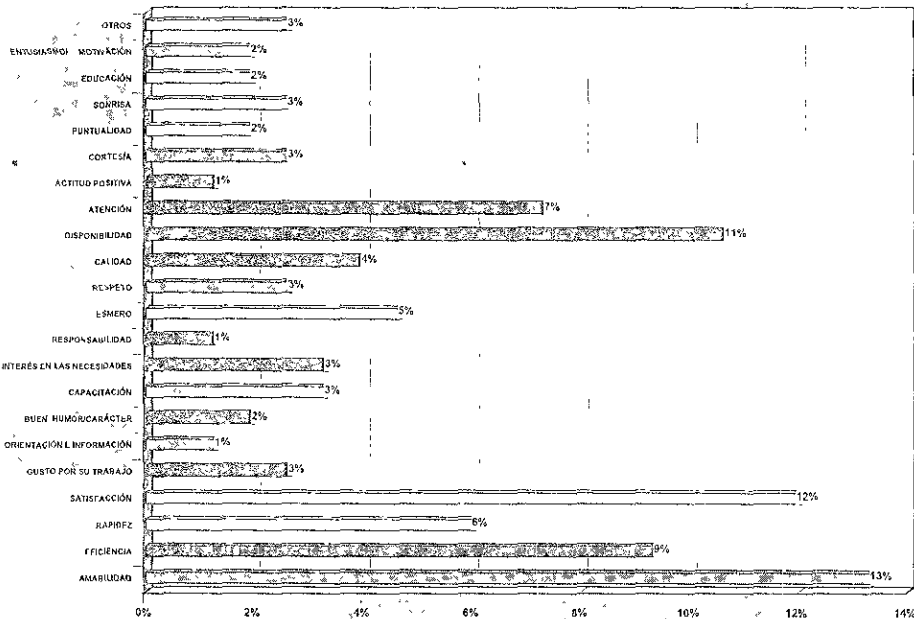
Ø EDUCACIÓN

Para los clientes de éstas líneas de transporte foráneo la educación se entiende como el respeto con un 24% de los encuestados, el saludo con un 15%, la amabilidad con un 14%, la atención y el no ser groseros, además de utilizar un vocabulario correcto al expresarse con un 8% respectivamente

ACTITUD DE SERVICIO

GRUPO	FRECUENCIA	PERCENTAJE	SATISFACCIÓN	GUSTO POR SU TRABAJO	ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	BUEN HUMOR CARÁCTER	CAPACITACIÓN	INTERÉS EN LAS NECESIDADES	RESPONSABILIDAD	ESMERO	RESPETO	CALIDAD	DISPONIBILIDAD	ATENCIÓN	ACTITUD POSITIVA	CORTESÍA	PUNTUALIDAD	SRUENIA	EDUCACIÓN	ENTUSIASMO
FRECUENCIA	20	14	9	18	4	2	5	5	2	7	4	8	16	11	2	4	3	1	3	3
PERCENTAJE	13	9%	6%	12%	3%	1%	3%	3%	1%	5%	3%	4%	11%	7%	1%	3%	2%	3%	2%	2%

ACTITUD DE SERVICIO



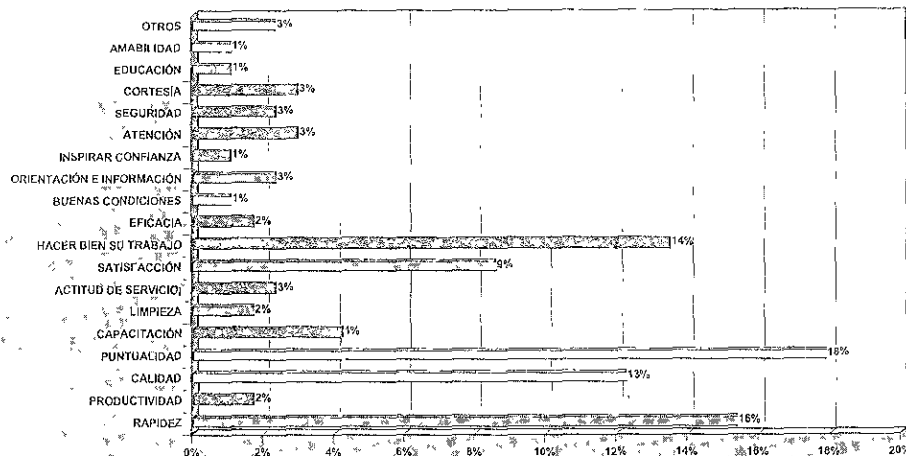
Ø ACTITUD DE SERVICIO.

Esta se entiende como la amabilidad con un 13% de los encuestados, la satisfacción del cliente con un 12%, la disponibilidad de los empleados con un 11%, la eficiencia con un 9% y finalmente la atención con un 7%.

EFICIENCIA

OP. SER	REACT	ACTIVIDAD	TIEMPO	FRECUENCIA	CANTIDAD	TIPO	CONDICIÓN	TRANSACCION	HACER BIEN SU TRABAJO	EDUCACION	BUENAS CONDICIONES	PRESTACION	SEGURIDAD	ATENCION	INSPIRAR CONFIANZA	ORIENTACION E INFORMACION	BUENAS CONDICIONES	EFICACIA	HACER BIEN SU TRABAJO	SATISFACCION	ACTITUD DE SERVICIO	LIMPIEZA	CAPACITACION	PUNTUALIDAD	CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	RAPIDEZ
	25	20	29	7	3	4	4	2	4	2	4	7	4	5	2	2			160								
FRECUENCIA	25	20	29	7	3	4	4	2	4	2	4	7	4	5	2	2			160								
PORCENTAJE	16%	13%	18%	4%	2%	3%	3%	1%	3%	1%	3%	4%	3%	3%	1%	1%			100%								

EFICIENCIA



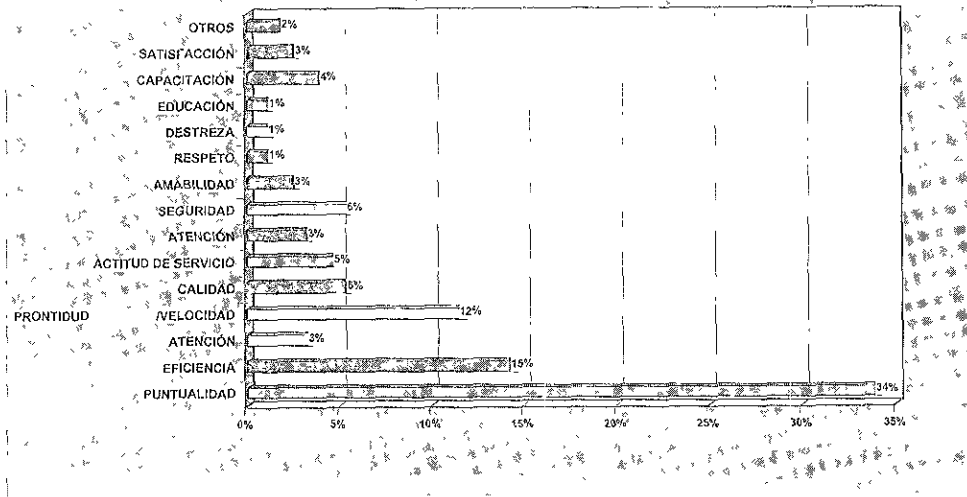
Ø EFICIENCIA:

Para los usuarios de este servicio la eficiencia la describen como la puntualidad con un 18%, la rapidez con un 16%, el hacer bien el trabajo con un 14%, la calidad con un 13% y por último la satisfacción del cliente con un 9%.

RAPIDEZ

INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	
OTROS	2	%	OTROS	2	%	OTROS	2	%	OTROS	2	%	OTROS	2	%	OTROS	2	%	
SATISFACCIÓN	3	%	SATISFACCIÓN	3	%	SATISFACCIÓN	3	%	SATISFACCIÓN	3	%	SATISFACCIÓN	3	%	SATISFACCIÓN	3	%	SATISFACCIÓN
CAPACITACIÓN	4	%	CAPACITACIÓN	4	%	CAPACITACIÓN	4	%	CAPACITACIÓN	4	%	CAPACITACIÓN	4	%	CAPACITACIÓN	4	%	CAPACITACIÓN
EDUCACIÓN	1	%	EDUCACIÓN	1	%	EDUCACIÓN	1	%	EDUCACIÓN	1	%	EDUCACIÓN	1	%	EDUCACIÓN	1	%	EDUCACIÓN
DESTREZA	1	%	DESTREZA	1	%	DESTREZA	1	%	DESTREZA	1	%	DESTREZA	1	%	DESTREZA	1	%	DESTREZA
RESPECTO	1	%	RESPECTO	1	%	RESPECTO	1	%	RESPECTO	1	%	RESPECTO	1	%	RESPECTO	1	%	RESPECTO
AMABILIDAD	3	%	AMABILIDAD	3	%	AMABILIDAD	3	%	AMABILIDAD	3	%	AMABILIDAD	3	%	AMABILIDAD	3	%	AMABILIDAD
SEGURIDAD	6	%	SEGURIDAD	6	%	SEGURIDAD	6	%	SEGURIDAD	6	%	SEGURIDAD	6	%	SEGURIDAD	6	%	SEGURIDAD
ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN
ACTITUD DE SERVICIO	5	%	ACTITUD DE SERVICIO	5	%	ACTITUD DE SERVICIO	5	%	ACTITUD DE SERVICIO	5	%	ACTITUD DE SERVICIO	5	%	ACTITUD DE SERVICIO	5	%	ACTITUD DE SERVICIO
CALIDAD	6	%	CALIDAD	6	%	CALIDAD	6	%	CALIDAD	6	%	CALIDAD	6	%	CALIDAD	6	%	CALIDAD
PRONTITUD	12	%	PRONTITUD	12	%	PRONTITUD	12	%	PRONTITUD	12	%	PRONTITUD	12	%	PRONTITUD	12	%	PRONTITUD
VELOCIDAD	12	%	VELOCIDAD	12	%	VELOCIDAD	12	%	VELOCIDAD	12	%	VELOCIDAD	12	%	VELOCIDAD	12	%	VELOCIDAD
ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN	3	%	ATENCIÓN
EFICIENCIA	15	%	EFICIENCIA	15	%	EFICIENCIA	15	%	EFICIENCIA	15	%	EFICIENCIA	15	%	EFICIENCIA	15	%	EFICIENCIA
PUNTUALIDAD	34	%	PUNTUALIDAD	34	%	PUNTUALIDAD	34	%	PUNTUALIDAD	34	%	PUNTUALIDAD	34	%	PUNTUALIDAD	34	%	PUNTUALIDAD

RAPIDEZ



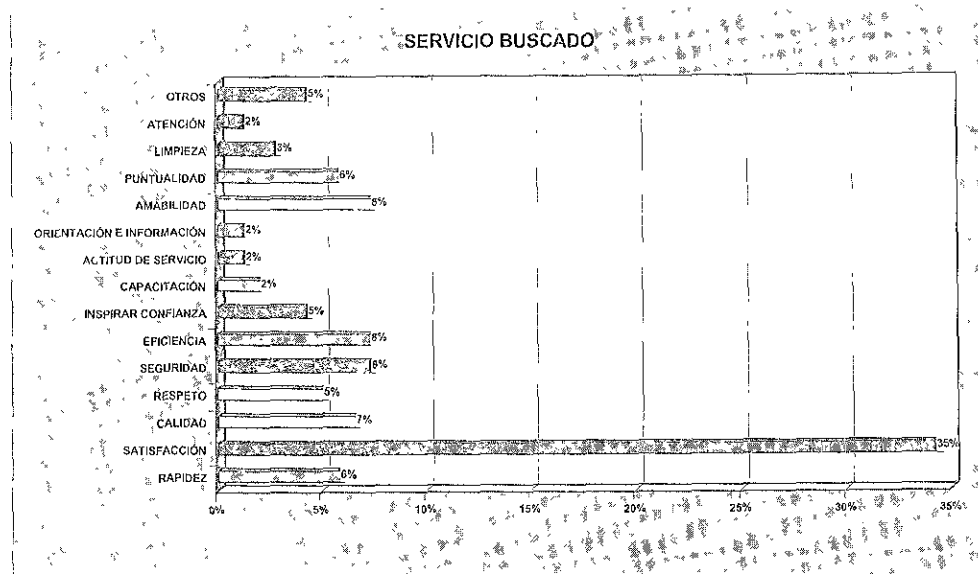
Ø RAPIDEZ.

Esta se entiende como la puntualidad con un 34%, la eficiencia con un 15%, la prontitud y velocidad con que se llevan a cabo las actividades con un 12%, la calidad y seguridad con un 6%



## SERVICIO BUSCADO

FRECUENCIA	8	45	3	7	0	10	6	3	2	2	10	8	4	2	0	133	
PORCENTAJE	6	35%	7	5%	6%	8%	5%	2%	2%	8%	6%	3%	2%	5%	100%		



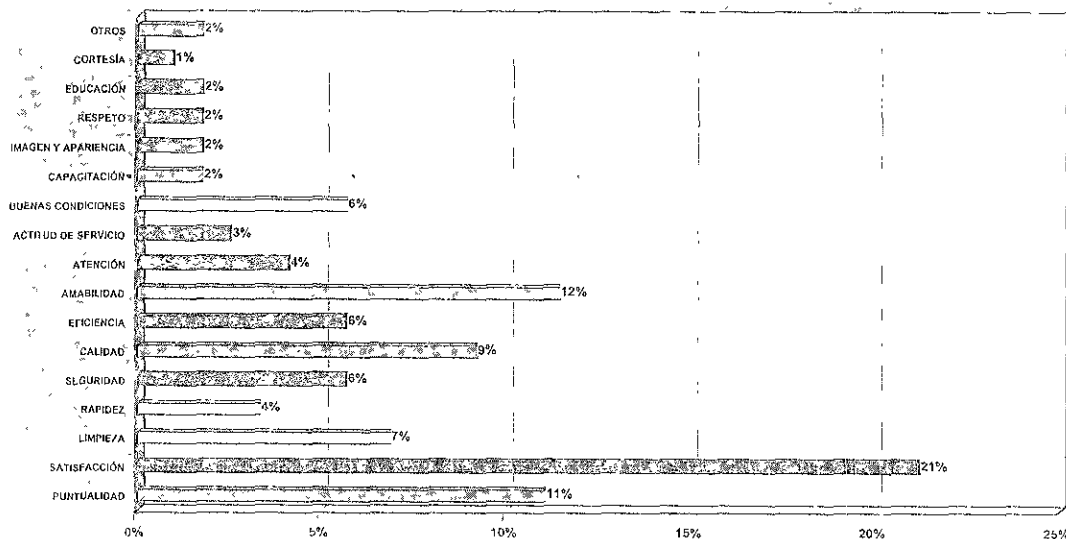
## Ø SERVICIO BUSCADO

Se describe como la satisfacción con un 35%, seguridad y eficiencia con un 8%, la calidad con un 7% y la rapidez con 6%

P-10 ¿QUE SIGNIFICA PARA USTED QUE EL SERVICIO DE TRANSPORTE FORÁNEO TENGA CALIDAD?

¿CÓMO?	BIEN	REGULAR	NO BUENO	NO SABE	OTRO	NO RESPONDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	NO SE PUEDE	
EFECTIVIDAD	29	55	10	9	10		15	30	11	7	15	5	0	APARIENCIA	5	5	3	3	250
PUNTUALIDAD	11	21	7	4	6	9	63	12	5	3	6	2	2	APARIENCIA	2	2	1	2	190

¿QUE SIGNIFICA SERVICIO DE CALIDAD?



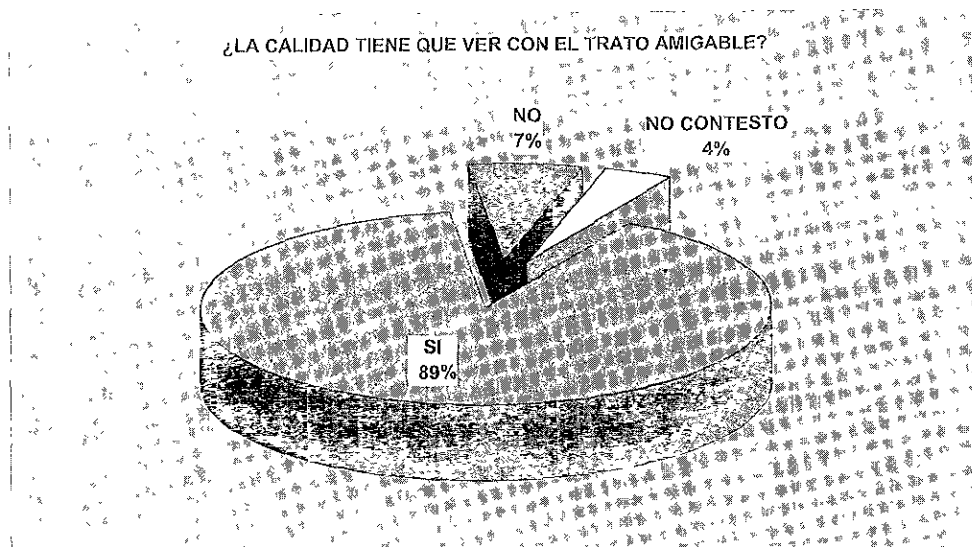
Para los usuarios del transporte foráneo la calidad en este servicio es.

La satisfacción del cliente con un 21% de los entrevistados, la amabilidad con un 12%, la puntualidad con un 11%, cero errores, cero defectos con un 9%, la limpieza con un 7%, la seguridad, eficiencia y buenas condiciones con un 6% respectivamente

La satisfacción para el pasajero de este servicio, al ser la variable más representativa, es entendida como la comodidad del autobús al tener espacios adecuados, asientos acojinados, reclinables que proporcionen mayor descanso y confort. Así mismo el asignar lugares juntos entre amigos o compañeros de viaje, es parte de dicha satisfacción. También la ambientación de sus salas de espera por la comodidad de sus asientos y los servicios adicionales como cafetería, televisores, teléfonos, periódicos, que permiten que la espera del pasajero sea agradable y más amena. De igual forma la variedad de itinerarios y de horarios, es decir, la seguridad del pasajero de encontrar lugares a cualquier destino y horarios solicitados, así como el respetar éstos son aspectos que determinan la satisfacción del cliente al igual que las promociones para viajero frecuente que son parte de lo que el cliente demanda.

P-11 ¿LA CALIDAD TIENE QUE VER CON EL TRATO AMIGABLE?

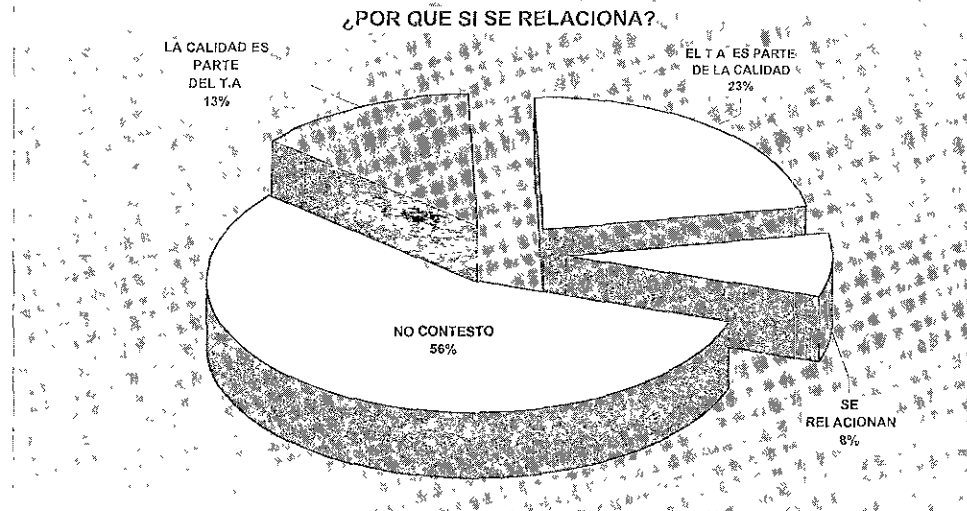
VARIABLE	SI	NO	NO CONTESTO	TOTAL
FRECUENCIA	161	12	7	180
PORCENTAJE	89%	7%	4%	100%



Para el 89% de los encuestados la calidad si tiene que ver con el Trato Amigable y el 7% opina lo contrario

## P-11A ¿POR QUE SI SE RELACIONA

Variable	EXPLICACIONES	PARTE DE LA CALIDAD	RELACIONADAS	NO CONTESTO	SE RELACIONAN
FIRMEZA		22	13	92	161
PO-GRANTAR		13	21	56	109



Dentro de las razones por las que el cliente opina que se relacionan se encuentran las siguientes.

El Trato Amigable es parte de la calidad con un 23%

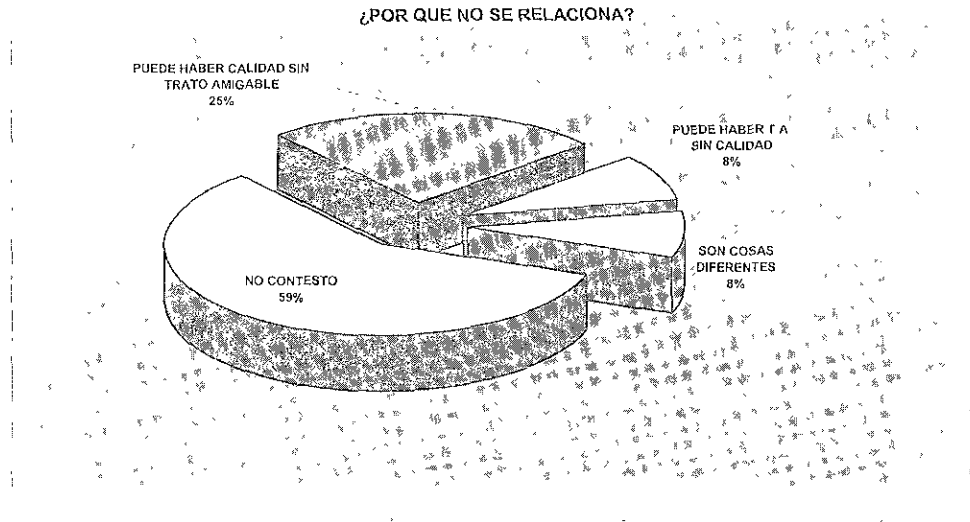
La calidad es parte del Trato Amigable con un 13%

Ambas van relacionadas con un 8%, es decir, que tiene que existir una con la otra

Observamos cómo en su gran mayoría con el porcentaje más alto los clientes opinan que el Trato Amigable es parte de la calidad y esto es debido a que el usuario de este servicio conceptualiza a la calidad como un todo que brinda satisfacción y no como un elemento que forma parte del Trato Amigable con el cual se superan las expectativas del cliente. Sin embargo el enfoque del presente trabajo, establece que el Trato Amigable va más allá de brindar calidad y de una actitud de servicio, es una forma de asegurar la satisfacción a través de la combinación de los elementos ya mencionados y que incluyen la calidad, para hacer del servicio una experiencia difícil de olvidar por el grado en que se superan las expectativas

## P-11B ¿POR QUE NO SE RELACIONA?

VECES	AMIGABLE	NO AMIGABLE	NO RESPONDE	NO SE RELACIONA	NO RESPONDE
FREC. ABSOLUTA	2	1	1	7	12
FREC. RELATIVA	2%	1%	1%	7%	12%



Para el 25% de los encuestado no existe relación porque puede haber calidad sin Trato Amigable

Para el 8% puede haber Trato Amigable sin calidad

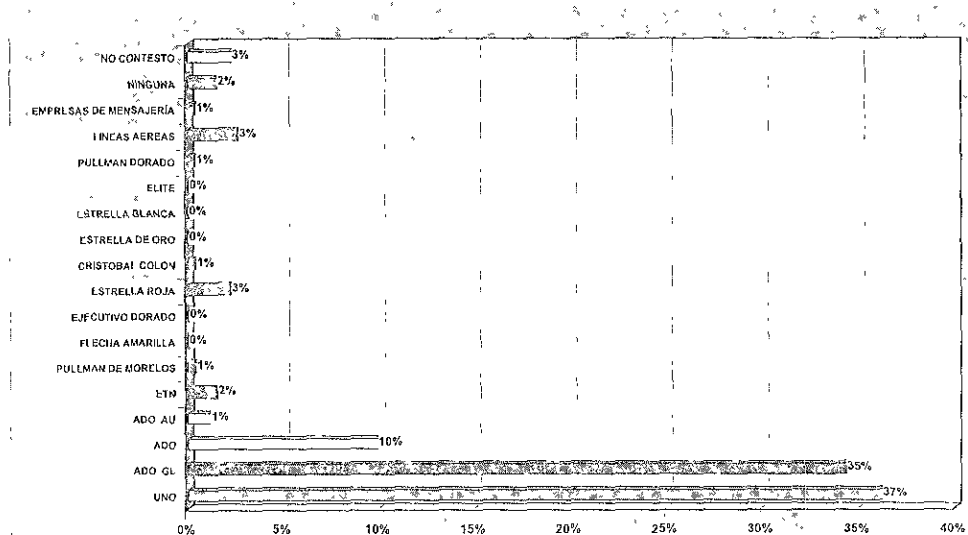
Y con el mismo porcentaje opinaron que son dos cosas diferentes

La mayoría de los entrevistados considera que puede existir calidad sin Trato Amigable, esto porque piensan que el Trato Amigable sólo se remite al aspecto humano del servicio, sin embargo, para estos pasajeros el trato no es muy necesario para que la satisfacción se pueda dar, ya que si existe calidad (determinada por variedad de itinerarios, comodidad en el autobús y en las salas de espera, y sobre todo la puntualidad), la amabilidad, educación, cortesía no son tan primordiales para satisfacer sus necesidades básicas de transportarse, por tanto estos clientes que representan el 25% de tan sólo el 7% que mencionó que no existe relación entre calidad y trato; el Trato Amigable es únicamente un valor agregado del servicio que puede no existir al disponer de lo que ellos definen como calidad.

## P-12 ¿QUE EMPRESAS DE SERVICIOS CONSIDERA QUE ESTAN APLICANDO EL ATRIBUTO DE TRATO AMIGABLE?

GRUPO DE EMPRESAS	ADO GL	ADO	ADO AU	ETN	PULLMAN DE MORELOS	FLECHA AMARILLA	EJECUTIVO DORADO	ESTRELLA ROJA	CRISTOBAL COLOV	ESTRELLA DE ORO	ESTRELLA DE ORO	ESTRELLA BLANCA	ELITE	IN CAS AEREA	EMPRESAS DE MENSAJERIA	NINGUNA	NO CONTESTO	TOTAL
GRUPO DE EMPRESAS	99	28	4	5	2	1	1	7	2	1	1	1	2	8	2	5	1	770
PORCENTAJE	21%	35%	10%	2%	1%	0%	0%	3%	1%	0%	0%	0%	1%	3%	1%	2%	2%	100%

## ¿QUE EMPRESAS ESTAN APLICANDO EL TRATO AMIGABLE?



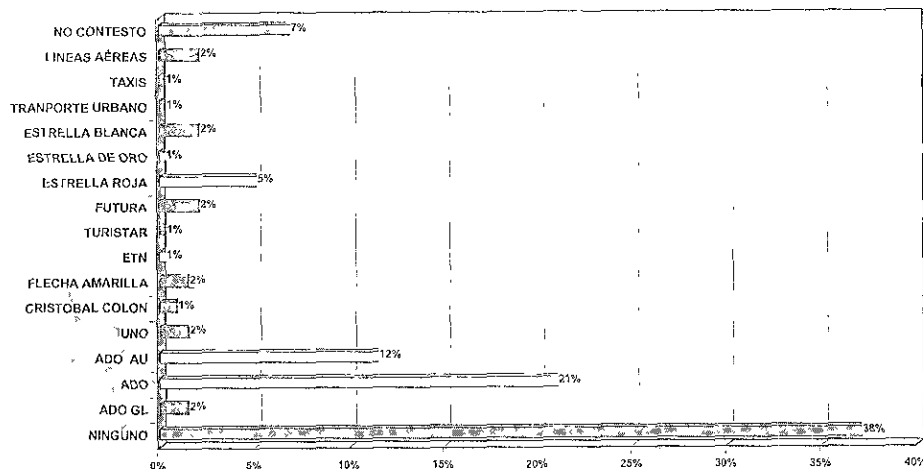
En este servicio la mayoría de las empresas mencionadas son el mismo tipo de servicio y son empresas del Grupo ADO. Así las más nombradas fueron UNO con un 37%, ADO GL con un 35% y ADO con un 10% como las más representativas.

Esto nos demuestra que el Grupo ADO es una empresa orientada hacia el cliente con una visión hacia el Trato Amigable, porque se ha dado cuenta que éste es la mejor alternativa para diferenciar sus servicios ante la competencia, para mantener su liderazgo en el mercado de transporte foráneo, a través de una cultura basada en el Trato Amigable como la nueva tendencia en la superación de expectativas existentes.

P-13 ¿QUE EMPRESAS LE HAN DADO EL PEOR TRATO O LO HAN TRATADO MAL EN EL TRANSPORTE FORNEO?

EMPRESA	F	%	EMPRESA	F	%	EMPRESA	F	%	EMPRESA	F	%	EMPRESA	F	%	EMPRESA	F	%	EMPRESA	F	%																														
NO CONTESTO	3	7%	LINEAS AEREAS	2	5%	TAXIS	1	3%	TRANSPORTE URBANO	1	3%	ESTRELLA BLANCA	2	5%	ESTRELLA DE ORO	1	3%	ESTRELLA ROJA	1	3%	FUTURA	2	5%	TURISTAR	1	3%	ETN	1	3%	FLECHA AMARILLA	2	5%	CRISTOBAL COLON	1	3%	TUNO	2	5%	ADO AU	12	32%	ADO	21	53%	ADO GL	12	32%	NINGUNO	38	97%

¿QUE EMPRESAS LO HAN TRATADO MAL EN EL TRANSPORTE FORNEO?



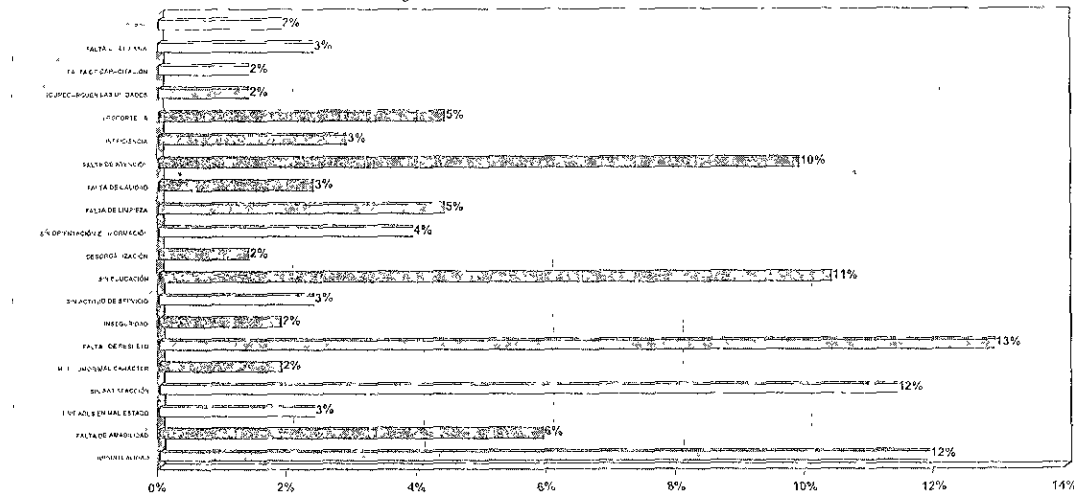
En este servicio el 38% de los encuestados comentaron que en ninguna empresa han recibido un mal trato, el 21% mencionó a ADO y el 12% a UNO.

Aún cuando el grupo ADO esta orientado al Trato Amigable, es un enfoque que se tiene requiere implantar en su totalidad, ya que a pesar de contar con los elementos básicos del Trato Amigable, es indispensable que sea comprendido y aplicado por todos y cada uno de los integrantes de la organización para que se pueda lograr verdaderamente. Sin embargo los esfuerzos que se han realizado hasta estos momentos para la implementación del Trato Amigable han contribuido en gran medida para mantener la preferencia del cliente, de ahí la necesidad de concluir dicha tarea.

## P-14 ¿QUE SIGNIFICA PARA USTED QUE LO TRATEN MAL EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE FORANEJO?

UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	INDICADOR	VALOR	

## ¿QUE SIGNIFICA QUE LO TRATEN MAL?



En este servicio para el 13% de los entrevistados el mal trato está definido principalmente por la falta de respeto, es decir, se debe procurar dar al cliente un lugar especial sin importar su apariencia, viaje sobra o el tipo de líneas que prefiere, esto es, concentrar al personal de que todos y cada uno de los pasajeros son importantes tanto los que viajan en primera o tercera clase, por lo tanto es necesario evitar las distinciones en la forma de tratar a los diferentes clientes.

El 12% de las respuestas aseguran que un mal trato está determinado por la impuntualidad, lo que es bastante entendible dada la naturaleza de este servicio, en el que llegar a tiempo a una terminal probablemente para abordar algún otro transporte a una hora determinada puede ser decisivo para el cliente, o bien requiera llegar a una cita de negocios puntualmente, por lo que el respetar los horarios establecidos, evitando las demoras en el trayecto asegurando el servicio en el tipo de servicio, son aspectos que hay que cuidar.

Con el mismo porcentaje tenemos la falta de satisfacción de las necesidades, determinada por no cumplir con lo que se ofrece en el servicio al realizar estas en lugares no establecidos, cancelación de sésdos a última hora, que no respeten las promociones de pasajeros frecuentes y que no puedan solucionar los problemas del cliente que surjan en ese momento. Así mismo que en viajes nocturnos, el motor del autobús produzca una serie de ruidos que no permitan dormir al pasajero durante el trayecto. Otro aspecto importante es la falta de comodidad que resulta para las personas de edad, el bajar y subir escalones de gran altura, lo cual ocasiona problemas para este tipo de pasajeros, tal es el caso en los baños de la sala de espera en la línea UNO.

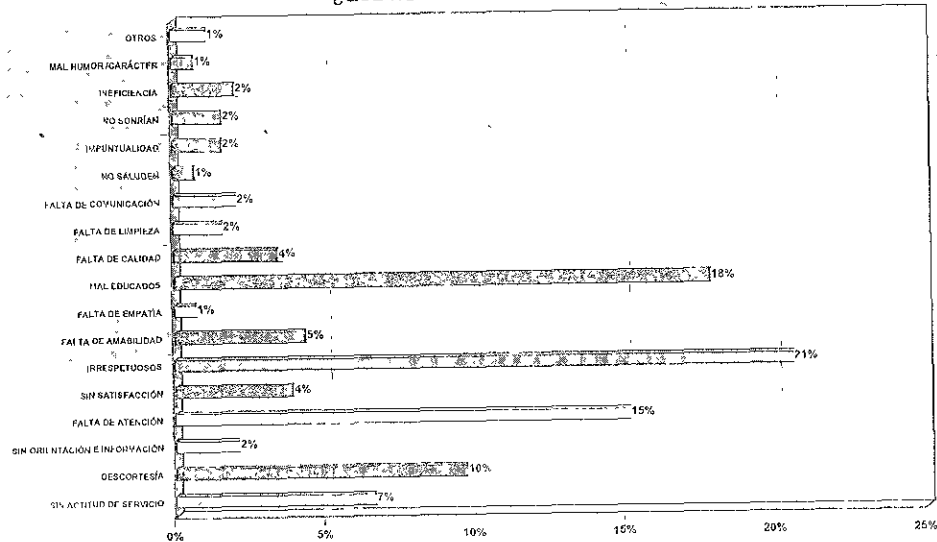
Otro elemento que caracteriza a un mal trato es la falta de educación con un 11% del total de respuestas. Esta es definida por los usuarios del servicio como la ausencia de principios y valores (honestidad, sencillez, humildad), así como del grado de preparación y cultura del personal, aspectos que serán determinantes en la forma en que se dirigen al cliente, en la manera en que son interactúan con ellos. Ya que son esenciales para que puedan hacer de un mal trato un Trato Amigable. Finalmente tenemos con un 10% la falta de atención que se manifiesta por el trato mecanizado con que son atendidos los pasajeros, esto es, que en la venta de boletos el personal sólo se remite a mencionar cuanto recibe de dinero, cuanto da de cambio y a desear buen viaje en una forma muy impersonal. Así podemos decir que la forma en que es atendido el usuario de este servicio podría mejorar para hacer sentir al cliente no como un pasajero más, sino como alguien que puede recomendar el servicio.



## P-15 ¿QUE NO ES TRATO AMIGABLE?

FAVORABILIDAD	SUJETOS	DESCORTESIA	SIN ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	NO AYUDA	SIN SATISFACCIÓN	NO RESPETO	FALTA DE AMABILIDAD	FALTA DE EMPATÍA	FALTA DE EDUCACIÓN	FALTA DE COMUNICACIÓN	NO SALUDABLE	IMPUNTUALIDAD	NO SONRIENTES	REFERENCIAS	MAL HUMOR	OTROS
FAVORABILIDAD	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
FRECUENCIA	1	22	5	31	9	16	10	2	40	8	4	2	5	2	1	20
PORCENTAJE	1%	10%	2%	15%	4%	21%	7%	1%	18%	4%	2%	2%	2%	1%	1%	100%

## ¿QUE NO ES TRATO AMIGABLE?



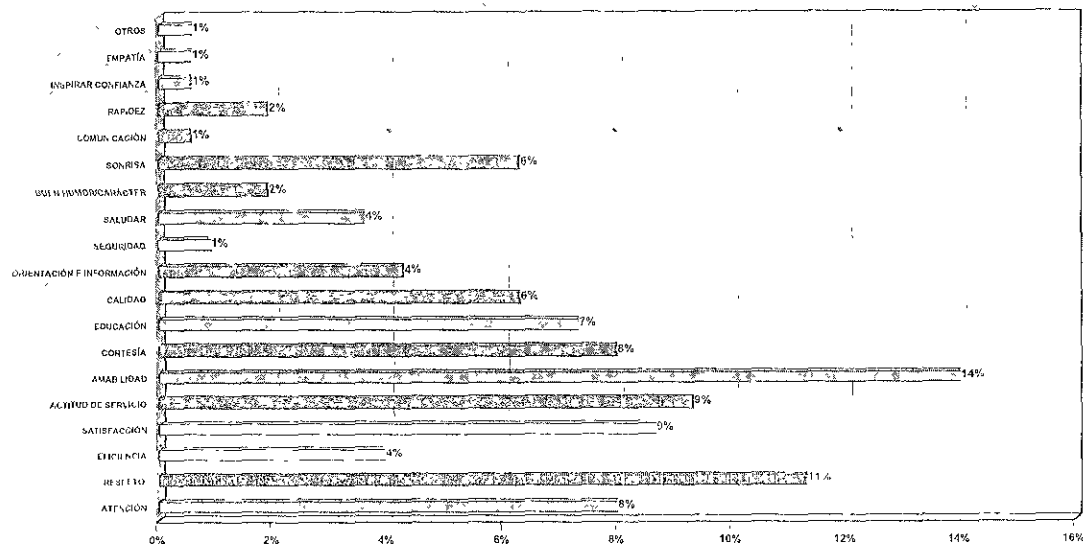
Lo que no es Trato Amigable para los usuarios de este servicio se refiere básicamente a la falta de respeto según el 21% de los entrevistados, mal educados con un 18%, a la falta de atención representada por el 15%, y con un 10% la descortesía, la cual es caracterizada por no ayudar a las personas de edad a bajar o a subir al autobús, además por no disculparse por los retrasos y el no identificarse con el cliente con el gáfete correspondiente.

Es de gran importancia identificar los principales elementos que determinan un trato como no amigable, ya que indican en donde tienen que trabajar las empresas de transporte foráneo, para evitar que el servicio se vea afectado, por tanto es necesario cuidar estos elementos para convertirlos en las principales ventajas para la diferenciación del mismo.

P-16 ¿SI A USTED LE PIDIERAN DAR UN TRATO AMIGABLE A UN CLIENTE, COMO LO HARIA?

GRUPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
FRECUENCIA	24	11	12	5	28	12	21	22	19	5	11	6	17	6	2	15	1	1	24	
PORCENTAJE	5	15	16	14	39	17	28	30	26	14	15	20	23	16	11	21	1	1	56	

## ¿SI A USTED LE PIDIERAN UN TRATO AMIGABLE, COMO LO HARIA?



El 14% de los encuestados comentaron que con amabilidad, el 11% con respeto, el 9% corresponde a la actitud de servicio y a la satisfacción del cliente respectivamente, con cortesía y atención para el 8%, con educación según el 7% y por último con calidad y sonrisa con el mismo porcentaje del 6%

Estos son los principales elementos que los clientes del transporte foráneo emplearían para brindar un Trato Amigable y los cuales podrían satisfacer sus necesidades. Sin embargo para obtener una completa satisfacción o bien para superar sus expectativas, se deben considerar todos los aspectos que durante el presente trabajo se han dado a conocer para que podamos afirmar que el Trato Amigable realmente se da, asegurando con ello la lealtad del cliente.

#### 8.4.4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Al comparar los tres servicios que fueron objeto de estudio observamos que:

La mayoría de los usuarios del cine y del transporte urbano son adultos jóvenes, cuyas edades oscilan entre los 20 y 29 años de edad; asimismo las personas encuestadas que acuden a estos servicios son en su gran mayoría mujeres. La ocupación de las personas que acuden a los cine es la de profesionistas, empleados y estudiantes; y en el transporte urbano, empleados y estudiantes.

1. - ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio?

Las personas encuestadas asisten al cine de 2 a 4 veces al mes; utilizan el transporte urbano, diariamente, y el transporte foráneo de uno a tres meses por vez.

Lógicamente conforme el servicio es utilizado con mayor frecuencia se identifican más aspectos para facilitar su evaluación.

Así también es un punto de referencia útil para indicar qué tan necesarios son dichos servicios para los usuarios.

2. - ¿Qué es para usted el trato?

Para los usuarios del cine, transporte urbano, y transporte foráneo *el trato ES LA FORMA EN QUE SON ATENDIDOS* e incluye elementos como amabilidad, respeto, educación, atención, y rapidez, entre otros, para sentirse a gusto y satisfechos con el servicio que se recibe.

Cabe mencionar que para el cliente fue difícil definir la palabra TRATO, porque es algo que consideran implícito en el servicio y por consiguiente no están acostumbrados a definirlo; es decir, saben que existe porque lo reciben, aunque en ocasiones no sea el adecuado. Sin embargo a pesar de esto el cliente finalmente expresa lo que entiende por este concepto.

Podemos ver que aun cuando los tres tipos de servicios son diferentes se obtuvo la misma respuesta, así que el significado del trato es generalizado para estos usuarios sin importar la edad, el estilo de vida, la clase social.

3. - ¿Qué se requiere para que sea amigable?

Para que el trato sea considerado como amigable en el cine debe existir principalmente la amabilidad, así como la actitud de servicio, educación, sonrisa y atención, además de buen humor/buen carácter.

En el transporte urbano tenemos en primer lugar el respeto, le siguen la amabilidad, la educación, y el buen humor/buen carácter.

En el transporte foráneo, la amabilidad, la actitud de servicio, la educación, el buen humor/buen carácter y finalmente el respeto.

Podemos observar claramente cómo la amabilidad, la educación, el buen humor/buen carácter son características comunes que en los tres tipos de servicio; buscan los usuarios como primera instancia para que el trato se considere amigable.

Es interesante ver que en el cine y en el transporte foráneo el orden en que aparecen los aspectos que caracterizan al trato como amigable coinciden enormemente como si se tratara del mismo servicio; lo que demuestra que son clientes que pueden tener exigencias semejantes en cuanto al trato. Cabe mencionar que en ambos casos se trata de empresas privadas.

Ahora bien, en lo que se refiere al transporte urbano tenemos la variable de respeto como aquella que aparece con mayor frecuencia; no así en el transporte foráneo ya que se menciona con menor frecuencia. Es preciso señalar que en este último se considera como implícito en el servicio y por ello no se le consideran necesario mencionar, sin embargo no sucede así en el transporte urbano en donde la falta de respeto es muy común. Por ello el trato respetuoso a parece como fundamental para mejorar el servicio.

... ¿Qué elementos integran al Trato Amigable?

En el cine los elementos que integran el Trato Amigable son: amabilidad, educación, respeto, atención, actitud de servicio y sonrisa.

En el transporte urbano son: la educación, la amabilidad, el respeto y la cortesía.

Por último en el transporte foráneo: la amabilidad, la educación, la atención, el respeto y la actitud de servicio, además de una sonrisa.

Aquí observamos nuevamente cómo para los usuarios del cine y el transporte foráneo los elementos que integran el Trato Amigable son exactamente los mismos, y el orden en que se presentan con base en sus opiniones también, lo que nos permite afirmar que la concepción que los usuarios tienen acerca del Trato Amigable es muy parecida. Por tanto suponemos que un cliente del cine, podrá ser cliente del transporte foráneo (ADO GL, UNO), ya que solicitan los mismos elementos de un servicio con Trato Amigable, y tendrán parámetros semejantes de comparación para su evaluación. Es decir que son personas acostumbradas a recibir un buen trato en estos servicios.

En lo que respecta al transporte urbano se repite la mayoría de los elementos de los otros servicios mencionados, con excepción de la cortesía que generalmente es necesaria. Por lo cual podemos afirmar, que todos estos elementos son los principales para que el Trato Amigable se pueda dar.

Es importante mencionar que cada elemento se refiere al aspecto humano, es decir, los usuarios relacionan el Trato Amigable exclusivamente con el contacto personal entre el prestador de servicios y el cliente sin considerar la eficiencia y rapidez como parte de éste.

5.- ¿Cómo considera el Trato que ha recibido en este servicio?

El trato que ha recibido la mayoría de los usuarios del cine es considerado como AMIGABLE.

Los usuarios del transporte urbano consideraron el trato que se les dió como NO AMIGABLE

De acuerdo con las opiniones de los usuarios del transporte foráneo el trato recibido es BUENO.

6.- ¿Por qué?

SI AMIGABLE:

Los usuarios del cine comentan que el trato es amigable porque el personal es amable, atento y tiene actitud de servicio, lo que hace que el cliente disfrute y asista con mayor frecuencia por ser tratado en forma diferente.

NO AMIGABLE:

Los usuarios del transporte urbano consideran el trato como no amigable porque no percibieron una actitud de servicio, educación ni respeto por parte de los empleados que permitiera que el viaje se realizará de forma satisfactoria como se desearía.

Observamos cómo los resultados de la evaluación de estos servicios es completamente diferente: cuando en un servicio se tiene la orientación hacia el cliente con la aplicación de los conceptos básicos del Trato Amigable, por otro lado se refleja la ausencia de dicha orientación. Esto se debe principalmente a la naturaleza de los servicios; ya que los cines, (al ser empresas privadas), tienen como prioridad la satisfacción del cliente y el transporte urbano (que pertenece al sector público generalmente subsidiado), es evidente que la satisfacción del cliente no es relevante; y sólo se enfoca a brindar el servicio al mayor número de personas. En este tipo de servicio consideramos que el Trato Amigable debe considerarse como una oportunidad para cambiar la visión de estos prestadores de servicios y revolucionar el concepto de servicio en el transporte urbano mexicano.

7.- ¿Por qué si el trato no es amigable sigue usando el servicio?

Los usuarios del transporte urbano siguen usando este servicio aun cuando no es amigable básicamente POR NECESIDAD, ya que no existe otro medio de transporte disponible que los lleve a su destino de manera rápida y económica.

El transporte urbano es el líder en su ramo, por lo que no se considera importante mejorar el servicio, (aun cuando los usuarios así lo demanden ) debido a que no hay competencia que motive a mejorar su servicio y ofrecer (rapidez y economía), a pesar del maltrato que en muchas ocasiones se presenta.

Sin embargo considerando que el trato amigable pretenden superar las expectativas de los clientes, podemos afirmar que en el transporte urbano el Trato Amigable es proporcionar al cliente un mejor servicio en la atención humana. El Trato Amigable en este servicio se asocia con rapidez, economía, amplia cobertura y un trato digno para los pasajeros, ya que actualmente sólo se cubre el servicio buscado; sin embargo si se desea ir más allá, es necesario aplicar el Trato Amigable.

Ahora bien, los usuarios del transporte foráneo siguen usando el servicio por las siguientes razones:

Porque han recibido un Trato Amigable.

Por necesidad, ya que la línea usada es la única que llega a los destinos deseados.

Por la comodidad de las unidades y, por último, por la rapidez con que llegan al destino.

Lo que nos demuestra que el Trato Amigable es fundamental para lograr que los usuarios continúen utilizando el servicio lo que se traduce en lealtad hacia la compañía.

3.- ¿Qué es para usted más importante, el servicio buscado o Trato Amigable?

Para los usuarios del cine, los de transporte urbano, y los de transporte foráneo, lo más importante es que se les brinde ambas variables el Servicio que buscan y Trato Amigable.

Con ello podemos saber lo que el cliente prefiere en cuanto al servicio, es decir, que lo que los usuarios buscan es algo más que satisfacer sus necesidades básicas, es el plus del servicio definido como TRATO. Por tanto la nueva tendencia en servicio es la forma en cómo se brinda: con Trato Amigable para que sea DIFERENTE.

9.- Ordene los elementos del Trato Amigable:

ORDEN DE IMPORTANCIA	USUARIOS DEL CINE	DEL	USUARIOS DEL TRANSPORTE URBANO	DEL	USUARIOS DEL TRANSPORTE FORÁNEO
1º	ACTITUD DE SERVICIO	DE	RESPETO		ATENCIÓN
2º	AMABILIDAD		AMABILIDAD		ACTITUD DE SERVICIO
3º	RESPETO		ATENCIÓN		RESPETO
4º	ATENCIÓN		CORTESÍA		EDUCACIÓN
5º	EDUCACIÓN		EDUCACIÓN		CORTESÍA
6º	CORTESÍA		ACTITUD DE SERVICIO	DE	AMABILIDAD
7º	EFICIENCIA		EFICIENCIA		EFICIENCIA
8º	RAPIDEZ		RAPIDEZ		RAPIDEZ
9º	SERVICIO BUSCADO		SERVICIO BUSCADO		SERVICIO BUSCADO

Observamos que la eficiencia en el séptimo lugar, rapidez en el octavo, y servicio buscado en el noveno; ocupan el mismo orden de importancia en los tres servicios que hemos analizando.

Ahora bien, podemos afirmar que en el cine se debe mostrar una actitud de servicio, dirigirse con amabilidad y respeto a los usuarios, sin olvidar la atención adecuada con educación y cortesía para que el Trato Amigable se perciba.

En el caso del transporte urbano, lo primordial es el respeto que se le debe a los pasajeros, así como la amabilidad y atención apropiada con cortesía y educación que aseguren la actitud de servicio para satisfacer al máximo las demandas de los usuarios.

Por lo que se refiere al transporte foráneo, se requiere de la atención (sin hostigar al pasajero, pero tampoco tan impersonal), con una actitud de servicio en donde el respeto y la educación prevalezcan para que la cortesía y la amabilidad se puedan dar y crear una atmósfera agradable para el usuario.

Como conclusión tenemos si bien hay una diferencia en el orden en que se presenten elementos tales como amabilidad, atención, respeto, cortesía, educación y actitud de servicio; se encuentran en la parte superior en la tabla de importancia en los tres servicios y a su vez lo primero que el cliente identifica. Es decir, forman la percepción del servicio en el cliente; de ahí su trascendencia para proyectar una atmósfera agradable, asegurando la atención y confianza del cliente, porque a través de éstos se obtiene el toque personal en el servicio con trato humano.

Los elementos como eficiencia, rapidez y servicio buscado aparecen al final de la tabla; lo que no necesariamente significa que sean menos relevantes, pues sin ellos el Trato Amigable no se puede dar verdaderamente, sólo que los usuarios asocian más estas variables con la parte técnica del servicio y prestan más atención a los elementos que los hacen sentir bien y a gusto para disfrutarlo; en todo caso las consideran como algo implícito en el servicio por lo cual no hay necesidad de mencionarlas en los primeros lugares de importancia. La relación afectiva que se genera con la parte humana del servicio determinará gran parte de la satisfacción.

Es evidente su importancia, sin embargo cabe señalar que para que un cliente pueda aceptar cualquier tipo de servicio, debe existir el respeto, en primer lugar, ya que es fundamental en toda relación personal.

### 3.- Mencione dos palabras que describan a los elementos del Trato Amigable

#### AMABILIDAD:

Para los usuarios de los tres servicios la amabilidad es entendida como: la atención, la educación, saludar, ser cortés y mantener una sonrisa cuando se brinda el servicio.

#### ATENCIÓN:

De acuerdo con las opiniones de los usuarios existe atención cuando el personal tiene actitud de servicio, orienta e informa correctamente, sabe escuchar al pasajero, atiende con amabilidad y satisface las necesidades personales.

#### RESPECTO:

Este elemento es asociado por los usuarios con la educación, la amabilidad, la atención y darle el lugar que el cliente se merece.

Cabe aclarar que para los pasajeros del Transporte foráneo el trato de usted también es parte importante del respeto, sin embargo para los usuarios del cine en ocasiones prefieren la familiaridad del tuteo por el ambiente jovial que se crea.

#### CORTESÍA.

Es descrita básicamente como la amabilidad, la educación y el respeto en los tres servicios, sin embargo existen otros elementos como el saludo, la atención y la orientación e información que aunque sólo se presentan en el transporte foráneo nos amplía el alcance de este concepto para ofrecer lo que el cliente espera recibir.

#### EDUCACIÓN.

En los tres servicios se asocia con el uso de un vocabulario adecuado sin palabras antisonantes, así también que se muestre respeto, amabilidad, que saluden y tengan buenos hábitos y modales.



En el cine la educación también incluye los conocimientos y la preparación de los empleados.

#### ACTITUD DE SERVICIO:

Ésta se percibe como la atención, la amabilidad, la eficiencia y la disponibilidad para brindar en los tres servicios.

En el transporte urbano se incluyen el gusto por el trabajo y el interés por las necesidades del cliente.

Por otro lado, en el cine se considera la rapidez como parte de la actitud de servicio.

#### EFICIENCIA:

Los usuarios la describen como rapidez, el hacer bien el trabajo, calidad, capacitación de los empleados.

Para los usuarios del transporte foráneo también tienen que ver la puntualidad, así mismo la satisfacción del cliente.

En el cine la actitud de servicio es otro aspecto.

#### RAPIDEZ:

Se describe como prontitud y velocidad con que se realiza el servicio, la eficiencia, la puntualidad.

Sin embargo otro aspecto que sólo es representativo en los dos tipos de transporte (urbano y foráneo), es la seguridad, que por la naturaleza del servicio es importante para los pasajeros. Se busca la rapidez en donde se encuentre implícita la seguridad, puesto que si un transporte rápido es inseguro, a tal grado de arriesgar la vida de los pasajeros, no sería utilizado, aun cuando fuese económico.

#### SERVICIO BUSCADO:

Se entiende como la satisfacción de las necesidades del cliente, la rapidez, calidad y eficiencia.

Para el transporte urbano lo económico del servicio es parte de la satisfacción y en el transporte foráneo la seguridad es parte del servicio que se busca. Cuando un pasajero de autobuses ADO GL o UNO, decide viajar sabe de antemano que el transporte es seguro y por ello esta variable no le preocupa, puesto que va implícita en el servicio.

## 1.1.- ¿Qué es la calidad en el Cine?

La calidad en el cine representa la satisfacción de las necesidades del cliente: la limpieza, buena imagen y sonido, la amabilidad y las buenas condiciones de las instalaciones.

En el transporte urbano la calidad se determina por las buenas condiciones de las unidades e instalaciones, la limpieza, rapidez y la eficiencia.

Para los usuarios del transporte foráneo la calidad es la satisfacción de las necesidades, la amabilidad, la puntualidad, cero errores, la limpieza, la seguridad, las buenas condiciones de las unidades y las instalaciones, además de la eficiencia.

No obstante para el transporte foráneo los elementos que también destacan son la puntualidad y seguridad, puesto que son considerados como parte del servicio básico buscado, es decir, por lo que pagan y están de antemano esperando recibir.

Cabe destacar que el concepto de calidad que tienen los usuarios del cine es muy parecido al de los usuarios del transporte foráneo lo que confirma la semejanza entre las percepciones de estos clientes, en cuanto a la satisfacción de sus necesidades. A pesar de ser servicios distintos, los usuarios identifican la calidad con los elementos que han mencionado. Es preciso señalar que en ambos servicios, se considera la amabilidad como parte de la calidad, es decir, el buen trato es parte de ésta; no así para el transporte urbano.

En los tres servicios prevalecen las buenas condiciones tanto de las unidades como de las instalaciones, la limpieza, y eficiencia como los elementos esenciales para definir la calidad.

Podemos decir que los usuarios de los tres servicios se refieren a la calidad como todo aquello que haga posible el servicio básico sin considerar (con la profundidad necesaria) los elementos que determinan una relación más personal. En concreto dan mayor prioridad al aspecto técnico del servicio.

## 1.2.- La calidad tiene que ver con el Trato Amigable?

En el cine, transporte urbano y transporte foráneo la calidad sí se relaciona con el Trato Amigable. Dentro de las principales razones se encuentran:

- 1. El Trato Amigable es parte de la calidad.
- 2. La calidad y Trato Amigable van relacionados, es decir que no existe una sin el otro, pues de lo contrario el servicio se deterioraría.
- 3. Las dos variables son lo mismo.
- 4. Finalmente, porque la calidad es parte del Trato Amigable.

Observamos que los usuarios de estos servicios consideran el atributo de Trato Amigable como aquella de la cual no se puede prescindir en el servicio para que el cliente perciba la calidad del mismo.

Independientemente de las posturas anteriores no cabe duda que el Trato Amigable se ve reflejado en la principal determinante para un estilo propio en la creación del servicio y que aun cuando la mayor parte de los usuarios no lo considera como un enfoque que va más allá de la calidad, sino como una parte de ésta, no debemos perder de vista que los clientes esperan que dicho concepto de Trato Amigable se encuentre presente en todo momento como parte de su satisfacción.

13.- ¿Qué empresas de servicio considera que aplican el Trato Amigable?

Los usuarios de los cines mencionaron los restaurantes, cines y bancos.

Los de transporte urbano consideran que las empresas que con más frecuencia aplican el Trato Amigable son los bancos y restaurantes, le siguen los cines y con un porcentaje mucho menor las empresas de transporte urbano.

Las empresas que fueron nombradas por los usuarios del transporte foráneo son las que pertenecen al Grupo ADO como UNO y ADO GL principalmente y por último ADO.

14.- ¿Qué empresas de servicio lo han tratado mal o le han dado el peor trato?

En el cine los usuarios mencionaron en mayor porcentaje que ninguna empresa los ha tratado mal. Y aquellos que han sido tratados mal mencionaron principalmente los bancos, cines, instituciones de gobierno, restaurantes y autoservicios, en menor porcentaje.

En el transporte urbano se refirieron básicamente a los organismos de gobierno, le siguen los microbuses y los bancos.

En el transporte foráneo la mayoría comentó que hasta el momento ninguna empresa los había tratado mal, hubo también quienes mencionaron que ADO los había tratado mal y finalmente, en menor proporción, dijeron que UNO de ADO.

Observamos que los usuarios del cine y transporte foráneo en su gran mayoría no han sido tratados mal, esto quizás porque son clientes acostumbrados a pagar por un buen servicio y no están dispuestos a regresar cuando una empresa les da mal trato, puesto que son más exigentes.

15.- ¿Qué significa que lo traten mal?

Para el usuario del cine significa que lo traten mal la falta de atención y de respeto con que es atendido, que no exista actitud de servicio, la falta de educación y que no se satisfagan sus necesidades, así como la impuntualidad.

En el transporte urbano, el mal trato está determinado por la falta de respeto, de educación y de atención.

Para el transporte foráneo el mal trato es la falta de respeto, la impuntualidad, el no satisfacer las necesidades del pasajero, la falta de educación y de atención.

Podemos observar que en el cine, en el transporte urbano y en el transporte foráneo el mal trato lo relacionan con todo aquello que pueda afectar la integridad personal del cliente, es decir, que no le den su lugar, lo ignoren, además de dirigirse hacia él en forma agresiva y que no puedan satisfacer sus necesidades más inmediatas.

Una vez identificado esto, sabemos todo aquello que se debe evitar para conservar el cliente.

Cabe aclarar que los clientes son muy subjetivos al evaluar el trato, porque cuando se descuida la forma en como se brindan los elementos considerados primordiales para el cliente, éste definirá el servicio como aquel en el que recibió un mal trato; puesto que no se le proporcionó lo que necesitaba.

Así podemos afirmar que debido a que el cliente se vuelve más susceptible en cuanto al servicio, para éste un mal trato significa que no le den lo mínimo que merece como ser humano, comenzando por el respeto.

#### 6 - ¿Qué no es Trato Amigable?

Lo que no es Trato Amigable para los usuarios del cine se refiere a la falta de respeto, atención, amabilidad y educación; y que no haya actitud de servicio, así como la descortesía.

De acuerdo con las opiniones de los usuarios del transporte urbano lo que no es Trato Amigable se define como la falta de respeto, educación, atención, que no exista actitud de servicio, la descortesía y la falta de capacitación de los conductores.

Para los usuarios del transporte foráneo lo que no es Trato Amigable se entiende como la falta de respeto, de educación, atención y la descortesía.

Observamos que los elementos que definen un trato como no amigable coinciden normemente en los tres servicios estudiados, y se tienen que evitar si se desea lograr la satisfacción del cliente.

#### 7.- ¿Cómo daría un Trato Amigable?

De acuerdo con los comentarios de los usuarios del cine, éstos darían un Trato Amigable de la siguiente forma:

- Con amabilidad, satisfaciendo las necesidades, con educación, respeto, rapidez, eficiencia, orientación e información, atención, sonrisa, actitud de servicio, saludando, con empatía y cortesía.
-

Los usuarios del transporte urbano consideran que para dar un Trato Amigable es necesario brindar:

- > Educación, atención, amabilidad, cortesía, actitud de servicio, respeto, además de saludar.

Según las opiniones de los pasajeros del transporte foráneo el Trato Amigable se daría principalmente con:

Amabilidad, respeto, actitud de servicio, satisfaciendo sus necesidades, cortesía, atención, educación y con calidad y sonrisa.

En los tres servicios existen en gran medida variables en común que los usuarios consideran como indispensables para dar un Trato Amigable; lo cual refleja la forma en que quieren ser tratados. Sin embargo es evidente que para los tres servicios la importancia que dan a cada elemento es distinta. Por ejemplo para los usuarios del cine y transporte foráneo, la amabilidad aparece con más frecuencia como el elemento primordial. Estos son los elementos que hay que adoptar para mejorar el servicio. Empero, todos los elementos deben considerarse porque así lo demanda el cliente.

En lo que respecta al transporte urbano, los usuarios opinaron que debido a la naturaleza del servicio (masivo, y económico), en donde no existe mucha relación personal, no era necesario que los conductores de los microbuses o las señoritas taquilleras del metro estuvieran todo el tiempo con una sonrisa, esto porque en muchas ocasiones su trabajo resulta estresante y una sonrisa o un saludo no es tan relevante para ellos (más aún cuando se trata de personas que no consideran importante la forma de tratar a los usuarios). Lo que buscan los pasajeros es simplemente que se ocupen de hacer bien su trabajo sin imprudencias ni enojos; puesto que por ser un servicio económico no se espera que puedan dar un servicio diferente. Es decir, es suficiente con que no se dé un mal trato, aunque no exista uno mejor, porque piensan que por el hecho de ser barato no puede exigirse más de lo que normalmente se ofrece.

#### 8.4.5. CRITERIOS PARA LA TABULACIÓN.

**ACTITUD DE SERVICIO:** Interés en las necesidades del cliente, dar importancia al cliente, estar pendientes de sus necesidades, hacer las cosas de buena manera, gusto por el trabajo, no molestarse cuando el cliente solicita algo, compromiso, responsabilidad, disponibilidad, entusiasmo, motivación, espontaneidad, ofrecer sus servicios, iniciativa, accesible. Confirmar la reservación y que el clima en los autobuses sea el apropiado en el caso de transporte foráneo, asegurarse de tener un volumen adecuado en la música de los conductores de los microbuses.

**AMABILIDAD:** Buena cara, buenos deseos, tono de voz cordial, amistad, trato que dan, gentileza, cordialidad, bondadoso, humanidad, familiaridad, que se despidan.

**ATENCIÓN:** Que te escuchen, que te miren a la cara, mirar a los ojos, trato personalizado, concentración, sin indiferencia.

**BUEN HUMOR/BUEN CARÁCTER:** Sociable, simpatía, ser agradable.

**BUENAS CONDICIONES:** Equipo e instalaciones en buen estado; que los vidrios no estén rayados; ventilación adecuada (aire acondicionado); buena iluminación; que los asientos no estén rotos; espacio entre cada fila de asientos; buena apariencia, ambientación, que los baños tengan papel, jabón, y funcionen bien. Buena visión de cualquier lugar en el caso del cine y transporte foráneo en cuanto al autobús y salas de espera.

**CALIDAD:** Buen servicio, sin errores.

**CAPACITACIÓN:** Personal adecuado para dar el servicio, que conozca su trabajo, el servicio.

**CORTESÍA:** Ceder el paso, dar el asiento; abrir la puerta; disculparse por retrasos; que ayuden a la gente mayor a bajar del autobús; ser caballeroso; que eviten apresurar al cliente.

**EDUCACIÓN:** Valores (humildad, sencillez, honestidad, sinceridad, dedicación); cultura, grado de preparación, vocabulario correcto (no ser groseros); agradecer y pedir las cosas por favor, contestar bien, contestar el saludo.

**EFICIENCIA:** Obtener resultados deseados, funcionalidad, que no exista burocratismo al crear el servicio; productividad; acatar las normas del servicio; tener cambio durante el cobro; dar el cambio correcto; cumplir con el trabajo; evitar perder el equipaje en el caso del transporte foráneo.

**EMPATÍA:** Tratar como te gustaría ser tratado; tratar de acuerdo al estado de ánimo del cliente; paciencia; serenidad; tolerancia; paciencia; aceptación.

**IMAGEN Y APARIENCIA:** Higiene; buen aspecto; buena presentación; presencia.

*INSPIRAR CONFIANZA*: En cuanto a la persona para preguntar algo; que sea una persona segura de sí misma.

*LIMPIEZA*. Que no haya basura en los pasillos de los cines en las unidades y en las salas de espera de los autobuses; que los baños huelan bien.

- ✓ *ORGANIZACIÓN*: Coordinación para evitar la sobre venta o que el cliente se quede sin boleto.
- ✓ *ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN*: Dar sugerencias; dar opciones; asesorar; aclarar dudas dando respuestas inmediatas; informar de inmediato cuando el servicio requerido no se pueda llevar a cabo para que el cliente busque otras opciones.
- ✓ *PUNTUALIDAD*: Sin demoras; en tiempo solicitado; atender al momento oportuno; respetar los horarios.

*RAPIDEZ*: Prontitud; agilidad; destreza; personal activo; constancia; dinamismo.

*RESPECTO*: No agredir físicamente; limitarse a su trabajo asumiendo su papel de prestador de servicios, mantener su distancia; darle su lugar como persona; seriedad; tratar bien a la gente mayor; no contradecir al cliente; que no te avienten el dinero; que no sean prepotentes; y que no discriminen al cliente.

*SEGURIDAD*: Precaución; confianza para usar el servicio; no exponer al pasajero excediendo los límites de velocidad establecidos; vigilancia, confiabilidad; contar con cinturones de seguridad en el transporte foráneo.

- ✓ *SATISFACER AL CLIENTE*: Servicio buscado; comodidad; cumplir con lo establecido; solucionar los problemas del cliente; precio adecuado; bonificar por algún incumplimiento o error del prestador del servicio; fácil acceso; que te hagan llegar los productos (golosinas) durante los intermedios en la sala del cine; variedad de películas; de golosinas; mejor sabor de las palomitas; que el usuario pase un agradable momento durante su estancia en el cine; en el transporte foráneo; la comodidad de los autobuses y salas de espera; con alfombra; asientos acojinados y reclinables; variedad de itinerarios; asignación de lugares junto a amigos o compañeros de viaje; promociones para viajero frecuente, que cuiden el equipaje.
- ✓ *INEFICIENCIA*: Perder el boleto; salvajes al conducir; confunden transportes con envíos.

*UNIDADES EN MAL ESTADO*: Sin aire acondicionado, con fallas mecánicas.

---

## COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

1. El Trato Amigable se percibe como el atributo que se encuentra relacionado principalmente con la parte humana del servicio sin considerar el aspecto técnico que involucra.

Esta hipótesis se acepta, ya que los usuarios relacionan el Trato Amigable exclusivamente con elementos como: amabilidad, atención, educación, cortesía, actitud de servicio, es decir, lo asocian con la parte personal del servicio, sin considerar que aspectos como: rapidez, eficiencia y servicio buscado también son importantes. Sin embargo estos son mencionados en los últimos lugares de importancia y representan la parte técnica del servicio.

2. El atributo Trato Amigable, es tan importante como el servicio básico buscado para lograr la satisfacción del cliente.

Se acepta esta hipótesis ya que los usuarios de los servicios analizados (cines, transporte público urbano y transporte foráneo) mencionaron que consideran tan importante el servicio buscado como el Trato Amigable; es decir, esperan ser tratados amigablemente sin olvidar que se cubran sus necesidades básicas en cuanto al servicio, ya que para ellos un servicio con buen trato pero en el que no obtienen por lo que pagaron es un servicio que no es satisfactorio, por tanto no adquiere valor.

3. El Trato Amigable en los servicios es el principal atributo que permite diferenciar un servicio de otro con características similares, es decir, misma tecnología, capacitación del personal, instalaciones y calidad.

Es aceptada esta hipótesis, ya que el cliente espera recibir algo más que la satisfacción de sus necesidades o soluciones a sus problemas. Lo que el cliente busca es un valor agregado en el servicio que supere sus expectativas. Dicho valor es definido como Trato Amigable que representa la principal alternativa para crear un servicio diferente.

Por ejemplo en un servicio bancario otorgado por diferentes instituciones como Serfin y Banamex, quienes prácticamente cuentan con la misma tecnología, infraestructura, personal capacitado y operan con eficiencia. Lo único que puede diferenciar a dichos servicios asegurando así la lealtad del cliente, es la forma característica de brindar el servicio; es decir, crear Trato Amigable en los servicios no sólo para cubrir las necesidades del cliente sino para ir más allá superando sus expectativas.

---



4. En empresas que aplican el atributo Trato Amigable, existe mayor lealtad del cliente que en aquellas que no manejan este atributo.

Esta hipótesis se acepta debido a que empresas como Cinemex, Cinemark, General Cinemas, transporte foráneo ADO GL y UNO, Banamex, las cuales fueron mencionadas por el mayor número de usuarios como empresas que brindan Trato Amigable a sus clientes, permiten que disfruten de sus servicios por ser tratados en forma diferente que en otros lugares. Lo anterior demuestra que el Trato Amigable es el principal atributo para lograr que los usuarios utilicen con mayor frecuencia el servicio, y por tanto leales a la empresa.

5. Cuando existe monopolio en los servicios, el Trato Amigable no es considerado como atributo fundamental.

Esta hipótesis se acepta con base en los resultados obtenidos en la investigación de campo con relación al transporte público urbano, donde los usuarios reciben un Trato no Amigable y a pesar de ello continúan utilizándolo con gran frecuencia, principalmente por necesidad al no haber otro medio de transporte que los lleve a su destino de manera rápida y económica. El transporte urbano microbuses y transporte colectivo metro son líderes en su ramo por lo cual no consideran importante mejorar el servicio debido a que están seguros que lo seguirán usando a pesar del mal trato que den a los usuarios, por esta razón el Trato Amigable no es un atributo indispensable en éste servicio. Ni tampoco en empresas como Petróleos Mexicanos (PEMEX), IMSS, Confederación Nacional de Electricidad (CNE), Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), etcétera.

---

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación documental y de campo desarrollada en este proyecto, podemos concluir lo siguiente:

1. En los últimos años, el sector servicios ha experimentado un importante desarrollo adquiriendo una gran relevancia en las economías mundiales. México no ha sido la excepción y actualmente las empresas de servicios ocupan un lugar predominante en su economía.

Debido a lo anterior, existe una fuerte competencia en las empresas de este sector quienes están en la búsqueda constante de ganar más clientes mediante la diversificación de los servicios ofrecidos y la utilización de herramientas más sofisticadas. Hoy en día el cliente se ha convertido en la prioridad de estas empresas, por consiguiente superar sus expectativas es el nuevo reto que estas enfrentan.

2. Es difícil para los usuarios de algunos servicios reconocer si son o no tratados amigablemente, la mayoría de ellos, relaciona este atributo solamente con el aspecto humano del servicio sin tomar en cuenta que el Trato Amigable se origina desde la estructura organizacional, el buen funcionamiento y efectividad de los sistemas y procesos, imagen de la compañía, ubicación, etcétera. No es sino hasta el contacto con el personal como el cliente percibe el trato recibido, en el que se determinan las relaciones afectivas con el cliente. De ahí la gran importancia de que el personal de contacto se encuentre preparado al considerar los aspectos que involucran la creación del Trato Amigable.
3. Los usuarios del servicio de Transporte Urbano frecuentemente están expuestos a recibir un mal trato, o bien, un trato no amigable y no esperan algo mejor al utilizar este servicio simplemente por su bajo costo, ya que piensan que no pueden exigir más por lo que pagan, razón por la cual aceptan únicamente lo que se ofrece (rapidez, precio bajo, amplia cobertura.)

En cuanto a los usuarios de los servicios de Transporte Foráneo y Cine, saben que pagar por el servicio les asegura ser tratados amigablemente y están dispuestos a exigir que así sea.

Por tanto cuanto más se paga por el servicio, los usuarios esperan recibir lo mejor (incluyendo un buen trato.)

Actualmente la tendencia de las empresas privadas es hacer mayores esfuerzos por tratar amigablemente a los clientes, no es así en las empresas públicas; debido a que estas tienen asegurados a sus clientes por la economía de sus servicios y el atributo de Trato Amigable no es fundamental para su permanencia en el mercado.

---

4. En los tres tipos de servicio incluidos en el presente trabajo, el mal trato se relaciona con un trato no amigable y se presentan cuando se afecta la integridad personal del cliente; el no respetarlo, ignorarlo, ser agresivo con él y no tener la capacidad de satisfacer sus necesidades básicas; es decir, no dar lo mínimo que merece; empezando por el respeto. Lo cual es conveniente evitar si realmente se desea conservar al cliente.
  5. Las variables como amabilidad, respeto, atención, educación, cortesía, actitud de servicio, rapidez, eficiencia y servicio buscado, son necesarias para que el Trato Amigable se pueda dar de acuerdo con las opiniones de los usuarios del cine, transporte público urbano y foráneo.
  6. Los elementos como eficiencia, rapidez y servicio buscado aparecen al final, lo cual no significa que sean menos relevantes ya que estos son necesarios para la implantación del Trato Amigable, sólo que los usuarios asocian más estas variables con la parte técnica del servicio y les presta más atención a los elementos que los hacen sentir bien y a gusto para disfrutarlo. En todo caso las considera como variables que ya deberían estar aseguradas en estos servicios. Es evidente la importancia de todos los elementos del Trato Amigable, sin embargo cabe señalar que para aceptar cualquier servicio lo fundamental que debe existir ante todo es el respeto en cualquier lugar ya que es lo esencial para toda relación personal.
  7. Los clientes por necesidad en ocasiones tienen que hacer uso de servicios donde no son tratados de la manera deseada; y esto refleja la falta de interés de estas empresas hacia los aspectos del Trato Amigable. Es responsabilidad de los empresarios y del gobierno atender la necesidad de crear servicios que aseguren un mejor nivel de vida para los clientes internos y externos.
  8. Es importante considerar que cada tipo de servicio tiene sus particularidades en relación al Trato Amigable; es decir, que un mismo elemento se puede manifestar de diferentes formas en un servicio que en otro; así por ejemplo: para los usuarios del Transporte público foráneo es importante que se les muestre respeto hablándoles de usted, sin embargo los usuarios del cine prefieren que les hablen de tú lo cual no consideran como una falta de respeto.
  9. El Trato Amigable es el atributo que determina un estilo propio en la creación del servicio para diferenciarlo; con el propósito de lograr la total satisfacción de los clientes que permita a las empresas mantener e incluso incrementar su participación en el mercado. Es decir con el Trato amigable no solo se cubre las expectativas de los clientes, sino se superan, al ir más allá del servicio buscado.
  10. El adecuado entendimiento y aplicación del atributo Trato Amigable, permitirá que las empresas sean más eficientes en superar las expectativas de sus clientes para poder obtener su preferencia, logrando así una relación a largo plazo con ellos, lo cual se traducirá en beneficios económicos para toda la organización.
-

11. El Trato Amigable debe ser un atributo integral en las empresas, abarcando la cultura, estructura organizacional, valores que fomentan las costumbres del personal y todos los elementos que de forma directa o indirecta influyen en la satisfacción o insatisfacción de los clientes con el servicio ofrecido.  
Así no se puede hablar de Trato Amigable si no se consideran estos elementos en la aplicación de éste atributo.
  12. Un servicio no podrá considerarse de calidad si no está diseñado amigablemente para cubrir las necesidades del cliente. Antes que nada las organizaciones deben reconocer que los clientes no aceptarán algo que no han pedido y no comprarán cualquier cosa que la empresa les quiera ofrecer, más aún si el servicio no se adapta a sus necesidades y no se les otorga en la forma en que lo desean. No hay que pasar por alto que los clientes compran sólo por dos cosas: lo que les hace sentirse bien y soluciones a sus problemas, por tanto un servicio de calidad debe considerar dichos aspectos.
  13. Una empresa interesada en implantar el Trato Amigable, no debe pasar por alto:
    - Que el cliente es el motor que mueve la empresa y la conduce a su éxito o fracaso.
    - El personal de la empresa es el activo más importante debido a que son los generadores de todo proceso de cambio y sin su colaboración ninguna estrategia por muy eficiente que sea podría funcionar.
    - Los elementos tangibles del servicio también son indispensables para facilitar la relación amigable con el cliente.
  14. Un buen trato no soluciona un mal servicio; porque el cliente busca que resuelvan su necesidad en ese momento, es decir resultados. Si la forma en como se le entregan éstos resultados es muy satisfactoria (excelente trato), pero no obtiene por lo que pago (servicio principal); el servicio se ve deteriorado y es considerado como un mal servicio.
  15. Por el contrario un mal trato puede solucionarse con un buen servicio, ya que muchas veces se puede recibir un gran servicio, aún cuando el trato no sea como se espera, sin embargo, esto es compensado por los resultados que satisfacen al momento.
-

---

## RECOMENDACIONES

Es importante hacer notar que a lo largo de todo el trabajo se presentan diversas recomendaciones para la implantación del atributo Trato Amigable, sin embargo los puntos que consideramos como más relevantes en su implantación son los siguientes:

1. En general se recomienda la implantación del Trato Amigable para todo tipo de empresas de servicios independientemente de su tamaño, no se debe creer que se necesita una gran inversión de recursos económicos, ya que por el contrario, mientras más pequeña es la empresa es más flexible y más adaptable a cambios así que le será más fácil implementar este atributo. Para las empresas grandes por su parte, la implementación puede llevar más tiempo, pero finalmente también disfrutará los beneficios de este atributo.
2. Antes de emprender cualquier acción para la implantación del Trato Amigable en una empresa de servicios, es recomendable llevar a cabo un análisis DOFA para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa.  
No se trata de empezar de cero, todas las empresas tienen algo de amigable y es por eso que han logrado permanecer en el mercado. Ahora el paso siguiente es identificar ¿qué tenemos? y ¿qué nos hace falta? Para poder implantar este atributo en la cultura empresarial.
3. No se puede generalizar el Trato Amigable para todas las empresas; cada una debe llevar a cabo además del diagnóstico de su situación actual, una investigación con sus clientes para saber ¿cómo quieren ser tratados? y ¿qué esperan de la empresa en relación con el Trato Amigable?

No es necesario invertir una gran cantidad de recursos en esta investigación contratando aun empresa externa, el personal de la misma empresa puede llevarla a cabo; sin perder de vista el propósito de dicha investigación evitando así las observaciones subjetivas que limitan la autenticidad de la información.

Se sugiere formar un grupo multidisciplinario integrado por un empleado de atención a clientes, un supervisor, un gerente de área preferentemente de mercadotecnia, ventas o atención a clientes, y uno de los directivos. Este grupo puede variar dependiendo de la empresa, pero no debe faltar la persona que tenga experiencia en el contacto directo con los clientes así como quien toma las decisiones para aprovechar mejor los resultados, ya que son los clientes la fuente más importante que proporciona información acerca de lo que esperan recibir.

4. Una vez iniciado el proceso de implantación se debe llevar a cabo una evaluación periódica de los avances obtenidos del atributo Trato amigable, y aplicar las medidas correctivas necesarias. Las personas responsables de cumplir con esta función deben contar con la preparación suficiente y evitar resultados subjetivos que impidan realizar un trabajo profesional.
-

5. Se requiere concientizar a todos los empleados de la necesidad de implementar una cultura de Trato Amigable ya que es la mejor forma de lograr la completa satisfacción y por consiguiente la lealtad del cliente, lo que se reflejará en beneficios para toda la empresa y sus integrantes.
  6. Para facilitar la aplicación del Trato Amigable se requiere que desde el proceso de selección de personal se elija a los candidatos, apropiados con el propósito de contar con el personal idóneo que pueda adaptarse fácilmente a la cultura de Trato Amigable que caracteriza a la empresa.
  7. El Trato Amigable no dará resultado si se plantea solamente como una política de atención a clientes, un curso de capacitación a empleados de contacto, un manual laboriosamente diseñado, una sonrisa o saludo perfectamente ensayados. Para que este atributo proporcione beneficios reales a la empresa, debe estar inmerso en todas y cada una de las áreas de la empresa así como también en las personas que la integran, ya que este es un proceso continuo que involucra la cultura de la compañía.
  8. Para crear un servicio con Trato Amigable que supere por completo las necesidades del cliente, es necesario asegurar un ambiente adecuado bajo el cual los miembros de la organización puedan desenvolverse efectivamente; al disponer de : iluminación adecuada, limpieza, ventilación, equipo de seguridad, salidas de emergencia y en general una distribución adecuada del espacio en donde prevalezca la comodidad de los empleados y del cliente.
  9. Los sistemas deben ser flexibles, efectivos, fáciles de manejar y estar diseñados para facilitar la relación con el cliente; es decir, asegurar que tengan el menor número de fallas posible, para que el cliente los pueda percibir como amigables.
  10. Es fundamental para una empresa interesada en inplantar el Trato Amigable, entender la necesidad de capacitar al personal en cuanto al trato al cliente, enseñando cómo crear relaciones positivas basadas en una eficiente comunicación. Utilizando las técnicas explicadas con más detalle en el capítulo 7. Así como también, llevar a cabo una evaluación y retroalimentación a cada empleado sobre la manera en que desarrolla el atributo de Trato Amigable; reconociendo y recompensando efectivamente su esfuerzo por superar las expectativas de los clientes.
  11. Se sugiere fomentar la participación del personal de la empresa en las decisiones relacionadas con la satisfacción del cliente; así como también, desarrollar su creatividad en toda la organización que permita la solución a los problemas que se presenten. Para ello es necesario asegurar un ambiente en donde exista la suficiente libertad, confianza y reconocimiento para actuar; en donde el trabajo sea considerado como un reto importante que permitirá el desarrollo y beneficio de cada persona.
-

12. Es necesario aclarar que el Trato amigable en principio debe empezar internamente, esto es desde las relaciones que se mantienen entre los miembros de la empresa (Accionistas, Directivos, Gerentes, Supervisores, Empleados) ya que si una empresa esta orientada al personal, al preocuparse por cómo satisfacer sus necesidades; éste hará lo propio por los clientes. Así mismo el Trato Amigable se lleva a cabo con todas las personas con las que interactúa la empresa (Proveedores, Medios de comunicación, Comunidad, Empresas, Gobierno.) Ya que sería absurdo pedir al personal que traten amigablemente al cliente cuando ellos no reciben dicho trato.
-

## BIBLIOGRAFÍA

- Christopher H. Lovelock, Mercadotecnia de Servicios, 3ª.ed., Prentice Hall, México, 1997, 661 pp.
- Leon Opalin Mielniska, Globalización y Cambio Estructural, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México, 1999, 510 pp.
- Guy Serra, Diccionario Metodológico de Mercadotecnia, Trillas, México, 1998, 264 pp.
- Denis Walker, El cliente es lo primero, Díaz de Santos S.A., México, 1991, 217 pp.
- Jacques Horovitz, La calidad del servicio, Mc Graw Hill, España, 1991, 205 pp.
- Colunga Dávila Carlos, La calidad en el servicio, Panorama, México, 1995, 119 pp.
- David Cottle, El servicio centrado en el cliente, Díaz de Santos, México, 1991, 345 pp.
- Jacques Horovitz, Michele Jorgens Panak, La satisfacción total del cliente, Mc Graw Hill, México, 1993, 342 pp.
- Milind M. Lele, Jagdish N. Sheth, El cliente es la clave, Díaz de Santos, México, 1989, 215 pp.
- Miriam Thomas, Servicio servicio servicio, Panorama Editorial, México, 1993, 101 pp.
- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Décimo Séptima reimpresión, Trillas, México, 1987, 536 pp.
- Olea Franco Pedro, Francisco L. Sanchez del Carpio, Manual de Técnicas de Investigación Documental, Décima cuarta ed., Esfinge, México, 1985, 231 pp.
- Goleman Daniel, La inteligencia emocional, Cuarta reimpresión, Javier Vergara Editor, México, 1997, 397 pp.
- Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, 5ª. ed., Plaza y Vaidés Editores, México, 1989, 285 pp.
- Cázares Hernández, et al. Técnicas actuales de investigación documental, 2ª. reimpresión, Trillas, México, 1992, 194 pp.
- Don Peppers y Martha Rogers, Uno por uno, Argentina, Javier Vergara Editor, México, 1996, 340 pp.
- William J. Stanton, et al. Fundamentos de Marketing, Decima ed., Mc Graw Hill, México, 1996, 885 pp.



- 
- Jan Carlzon, El momento de la verdad, Díaz de Santos, México, 1991, 158 pp.
- Rodríguez Estrada Mauro, Escobar Borrero Ricardo, Creatividad en el servicio, Mc Graw Hill, México, 1996. 128 pp.
- Ramírez Padilla David Noel, Cabello Garza Mario A., Empresas competitivas, Mc Graw Hill, México, 1997. 280 pp.
- Munch Galindo Lourdes, Má allá de la excelencia y de la calidad total, 2ª. ed., Trillas, México, 1998, 315 pp.
- Gomez Ayala Mario, La auditoria de la calidad en la empresa moderna, Panorama, México, 1998, 278 pp.
- Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna del Personal I, 3ª. ed., Ecatsa, México, 1998, 222 pp.
- Tom Connellan, Las 7 claves del éxito de Disney lecciones de una cultura de servicio, 2ª. reimpresión, Oabiranam, México, 1999, 155 pp.
- Fred Wiersema, El mejor socio es su cliente, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997, 220 pp.
- Craig R Hickman y Michael A. Silva, El directivo excelente, Grijalbo, México, 1987, Título original en Inglés: "Creating Excellence".
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Administración, 5ª. ed., Prentice Hall, Hispanoamericana, México, 1996, 770 pp.
- Herbert J. Chruden, Administración de personal, Novena impresión, Cía Editorial Continental, México, 1985, 661 pp.
- John Westwood, Planeación de Mercados análisis evaluación estrategias, LEGIS Fondo Editorial, Colombia, 1991, 234 pp.
- Baena Guillermina y Montero Sergio, Tesis en 30 días, 2ª. ed., Editores Mexicanos Unidos, México, 1986, 100 pp.
- Morgan Rebeca C., Cómo contentar clientes disgustados, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1993, 65pp.
- William B. Martin, Calidad en el servicio al cliente, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1992, 77pp.
- Richard F. Gerson, Más allá del servicio al cliente, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1993, 88pp.
-

---

De la Parra Paz Eric, *La virtud del servicio*, Grupo Editorial ISEF, México, 1996, 91 pp.

----- "*Calidad en el servicio*", Grupo Editorial ISEF, México, 1997, 162 pp.

### HEMEROGRAFÍA

#### Revistas

Dra. Magali Chain Palavicini, La mente del estratega, *Administrate hoy*, núm. 51, mayo 1997, p. 16-20.

Bertha Eugenia Sotres, El empleado que no funciona, *Mundo Ejecutivo*, junio 1999, pp.146-147.

Miguel Angel Bolaños Moreno, Capacitación y desarrollo del auditor interno, *Administrate hoy*, vol. 5, núm. 51, julio 1998, pp. 78-80.

Salvador García Lilián, Por un cliente contento, *Mundo ejecutivo*, octubre 1999, pp. 174-175.

Eustaquio Martínez del Río, Un nuevo factor de productividad, *Mundo ejecutivo*, julio 1998, pp. 172-173.

Carlos Bonilla Gutierrez, De la vista nace una buena comunicación, *Mundo ejecutivo*, junio 2000, pp. 169-179.

Gabriela Monroy, ¡Aguas con el clima!, *Mundo ejecutivo*, octubre 1999, pp. 184-185.

----- "Basta de maquillajes", *Mundo Ejecutivo*, junio 1999, pp. 142-143.

---