

875202



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

10  
24

**"ESTUDIO SOBRE LA ACTITUD PARA LOS PROGRAMAS  
DE CALIDAD EN EL SERVICIO".**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**María del Rocío Hernández Hernández**

**DIRECTOR DE TESIS**  
**ING. M. B. A. FEDERICO E. AVILA VINAY**

**REVISOR DE TESIS**  
**C. P. MARTHA GLORIA CANUDAS LARA**

**H. VERACRUZ, VER.**

**1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

A ESE (NO SE SI SE LLAMA DIOS)  
CON QUIEN HABLO A VECES A SOLAS  
Y LE PIDO CONSUELO EN LOS MALOS RATOS

A MI PADRE POR SU CARIÑO Y  
POR BRINDARME SU APOYO  
A LO LARGO DE MI CARRERA.  
SIN TI NUNCA LO HUBIERA LOGRADO.

A MI MADRE POR DARME LA VIDA  
SU AMOR Y ETERNA PREOCUPACION  
SE QUE VALIO LA PENA

A MI HERMANA MARIBEL  
POR SER POCO MAS  
QUE UNA GRAN AMIGA

A MI HERMANO FILI  
POR SER MI AMIGO Y  
COMPAÑERO FIEL

A MIS HERMANOS EMILIO Y MIRNA  
POR EL CARÍÑO QUE ME BRINDAN  
L.Q.M.

A CARLOS POR HABER SIDO ESA FUERZA CONSTANTE  
EMPUJANDOME DESDE EL PRINCIPIO A SEGUIR ADELANTE  
Y SOBRE TODO POR COMPARTIR SU CORAZON CONMIGO  
EN ESTOS INSTANTES  
GRACIAS AMOR

A ADRIS POR ESTAR AHI SIEMPRE  
GRACIAS POR TODO AMIGA

A MIS SOBRINOS: GEOVANNI  
JAVIER Y ARMANDO A QUIENES ADORO

A GER CON CARIÑO  
POR SER UN BUEN AMIGO.

AL ING. FEDERICO E. AVILA VINAY  
POR TODOS SUS CONOCIMIENTOS BRINDADOS  
A LO LARGO DE MI CARERA PERO SOBRE TODO  
POR SU AYUDA INVALUABLE

A TODOS LOS QUE ME BRINDARON  
SU AYUDA PARA LA REALIZACION  
DE ESTA TESIS (ZURY, J.P. ....)

## INDICE

Introducción .....	1
Definición del problema .....	2
Objetivo General .....	2
Objetivos Específicos .....	2
Justificación .....	4
Antecedentes .....	5

## CAPITULO I

### CALIDAD

Introducción .....	7
1.1 Antecedentes Históricos .....	9
1.2 Análisis de las diferentes filosofías .....	11
1.2.1 W. E. Deming .....	11
1.2.2 Joseph Jurán .....	15

1.2.3 Philip B. Crosby.....	18
1.2.4 Filosofía Administrativa para la Calidad.....	20
1.3 Cultura de Calidad Total.....	21
1.3.1 Definición de Control Total de Calidad.....	25
1.3.2 Diferencia entre Control de Calidad tradicional y el mencionado Control Total de Calidad.....	25
1.3.3 La Calidad es una Actitud.....	28
1.3.4 Condiciones de Excelencia para la calidad.....	29
1.3.5 Comportamientos de Excelencia para la Calidad.....	31

## CAPITULO II

### CALIDAD EN EL SERVICIO

Introducción.....	32
2.1 Calidad en el servicio.....	33
2.1.1 Concepto de Servicio.....	35
2.1.2 Características del Servicio.....	36
2.1.3 Tipos de Servicio.....	37
2.1.4 Empresa de Servicio.....	39
2.2 El Triángulo del Servicio.....	40
2.2.1 Estrategia del servicio.....	43
2.2.2 La Gente de Servicio.....	44
2.2.3 El Sistema.....	45
2.2.4 La Organización de Servicio.....	46
2.3 Modelo de Calidad de Servicio.....	47



2.3.1 Satisfacción de necesidades del Cliente .....	47
2.3.2 Trabajo bien hecho .....	48
2.3.3 Perfeccionamiento Personal .....	48

### **CAPITULO III**

#### **ACTITUD**

Introducción .....	50
3.1 Actitud de Calidad .....	52
3.2 Actitud .....	54
3.2.1 Actitud Positiva .....	55
3.2.2 La Personalidad y la Actitud .....	55
3.2.3 La Actitud y el Ambiente de Trabajo .....	57

### **CAPITULO IV**

#### **DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

#### **E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

4.1 Actitud Positiva .....	62
4.2 Definiciones Operacionales de las variables .....	64
4.2.1 Apariencia Personal .....	64
4.2.2 Lenguaje Corporal .....	65
4.2.3 Sonido de Voz .....	66
4.2.4 Habilidad al usar el teléfono .....	67
4.2.5 Escala .....	69
4.2.6 Cuestionario .....	70

4.3 Resultados e Interpretacion de la Investigación .....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
BIBLIOGRAFIA	
APENDICE I	
APÉNDICE II	

## INTRODUCCION

La década de los 90's como preludio del siglo XXI ha dado inicio a la globalización de la economía de los mercados, de los negocios y aún de las actitudes. Las diferentes tendencias que ya se viven, sugieren que en el futuro inmediato los cambios serán más frecuentes y novedosos con lo cual el entorno de las empresas será más turbulento y difícil de predecir.

La globalización y todas sus implicaciones demandan personal de servicio con una formación, desempeño y actitudes más acordes a la nueva era. Ellos no solo deben responder al cambio sino incluso provocarlo como fórmula para lograr ventajas competitivas a nivel de empresa y de país.

La calidad de servicio no es para ofrecerse como un objetivo eventual, sino como parte mismo de la cultura organizacional, es un factor competitivo crítico que debe diseñarse, programarse y vivirse plenamente para convertir al cliente comprador del presente, en el cliente satisfecho que habrá de ser parte del futuro de la empresa, por lo que el propósito central de ésta tesis es realizar una investigación sobre el estado que guardan ciertos factores clave, que afectan a la satisfacción del cliente, como paso inmediato para lograr ventajas competitivas, sustanciables y sostenibles.

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

Existen muchas empresas e instituciones que desarrollan programas y sistemas de Calidad, pero muchas de ellas fallan ya que se concentran en los aspectos técnicos y de producción y descuidan un aspecto muy importante que es el factor humano; pero cualquier esfuerzo puede llegar a ser inútil y contraproducente si no se desarrolla en la gente involucrada una ACTITUD adecuada; es por ello, que para que un plan de este tipo logre ser efectivo, necesariamente tiene que iniciar con este principio.

Por lo tanto es necesario evaluar la ACTITUD del servidor hacia el cliente para incluir dentro de los programas actividades que modifiquen esta ACTITUD NEGATIVA para crear una ACTITUD POSITIVA. Esta serie de comportamientos se pueden apreciar en la siguiente página así como los mensajes que envían al cliente.

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar en una muestra de empresas de servicio del puerto de Veracruz, la actitud que los empleados tienen hacia su trabajo.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1) Mostrar que variables definen la ACTITUD POSITIVA O NEGATIVA de los empleados hacia su trabajo.
- 2) Identificar que factores o variables son las más cuidadas y descuidadas por parte de los empleados y las empresas en relación a la ACTITUD hacia el trabajo.
- 3) Dar recomendaciones en base a la investigación acerca de como mejorar la actitud de los empleados y de servicio al cliente.

**MENSAJES POSITIVOS:      MENSAJES NEGATIVOS:**

La cara está relajada y bajo control:

Esto comunica que el personal está preparado, que sabe lo que está haciendo y/o se encuentra cómodo en su papel.

La sonrisa es natural y sincera:

Esto comunica que el personal está seguro de si mismo, le gusta lo que está haciendo y disfruta de los clientes.

El contacto visual es constante al hablar y escuchar a los invitados:

Esto comunica que los clientes son importantes, que el personal está interesado en ellos y tiene confianza en si mismo.

El movimiento corporal tiene intención y es controlado:

Esto comunica que el personal tiene todo bajo control, le agrada estar donde está y que aunque esté ocupado, ello solo forma parte de su trabajo.

La cara está ansiosa y rígida:

Esto comunica que el personal está mal preparado, no tiene experiencia y/o se encuentra incómodo en su papel.

La sonrisa es forzada o falsa:

Esto comunica que el personal no tiene seguridad en si mismo que no le gusta lo que está haciendo y/o realmente no disfruta a los clientes.

Se evita el contacto visual al hablar y al escuchar a los clientes:

Esto comunica una falta de interés en el cliente, y/o la falta de confianza si mismo para realizar el trabajo.

El movimiento corporal es rígido y apresurado:

Esto comunica que el personal no tiene control sobre la situación, y que realmente le gustaría que los clientes se marcharan.

## JUSTIFICACION

Con tantos servicios como actualmente existen y con la revolución del servicio tan avanzada, uno pensaría que casi todos los negocios deberían estar prestando mucha atención a la calidad de su servicio. Pero no es así.

En una gran mayoría de negocios de servicios la mediocridad es la norma. Muchos de ellos logran alguna atención pero no verdadera atención a las experiencias con los clientes. La cuestión de la calidad queda en gran parte a la merced del azar y, en consecuencia logran una calidad mediocre.

Es innegable que cada día que pasa los clientes van tomando conciencia de su derecho innalienable de exigir cada vez más por aquello que pagaron.

Partiendo de que ésta premisa es completamente justa, las organizaciones y quienes las integran deben estar preparados para responder con ACTITUD, aptitud, atención y calidad los requerimientos y expectativas que el cliente demanda.

Actualmente ya no sólo es necesario destacar la superioridad de nuestro producto o servicio vía sus características, es necesario algo más, algo esencial para lograr el mayor posicionamiento de la organización en el mercado, algo que se ha denominado ATENCION AL CLIENTE.

## ANTECEDENTES

En las últimas décadas han surgido infinidad de autores que proponen programas, sistemas o metodologías para que las organizaciones corran en ruta de la Calidad Total. Lo cierto es que dichas propuestas han surgido inicialmente a partir de empresas de producción y posteriormente los conceptos han ido evolucionando, poco a poco para aquellas que ofrecen servicios.

Por ejemplo, muchas herramientas estadísticas como los "gráficos de control", fueron diseñados precisamente para controlar o verificar los atributos físicos de materia prima en proceso o productos terminados. Dada la naturaleza de los servicios, estos instrumentos han tenido que evolucionar, ya que si fuera el caso de medir la satisfacción del cliente al salir de un restaurante o banco los indicadores de éste proceso y su forma de registro y análisis tendrán que ser diseñados como un "traje a la medida" para ese caso especial.

Con esto no se pretende dar la idea de que las herramientas o sistemas para la calidad no sirven para los servicios, sino que simplemente tienen que evolucionar para formar modelos adecuados para cada caso en particular. Lo más importante es que la filosofía y los principios si son los mismos, pero las metodologías tradicionales para lograr la mejora continua pueden cambiar algunos aspectos de sus programas para obtener los resultados deseados.

Actualmente es necesaria la creación de programas diseñados para operar especialmente dentro de la rama de servicios para la atención al cliente a los que no se les ha brindado la atención requerida por los servidores.

Simplemente manifestar una ACTITUD de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente o darle a éste la impresión de que no es importante para la empresa es común hoy en día en muchas empresas de nuestro país. Muchas personas que prestan servicio en el mostrador se comportan así cuando se sienten aburridas en su trabajo y nadie les recuerda que su trabajo consiste en atender y no en permanecer detrás del mostrador.

Tratar de deshacerse del cliente no prestando atención sin necesidad al problema, tratar de taparle la boca al cliente con algún procedimiento reglamentario que resuelve el problema y que saca del apuro a la persona encargada del servicio.

Un ejemplo es el empleado del almacén de departamentos que está dando vueltas por ahí esperando que se le termine su turno y cuando un cliente le pide ayuda el empleado dice: "Este no es mi departamento". Como éste y otros problemas nos encontramos a diario dentro de cualquier empresa ya sean bancos, hoteles, restaurantes, centros de diversión, etc., tanto del sector público como privado que brindan servicios de "atención al cliente" en forma deficiente.



## CAPITULO I

### CALIDAD

#### INTRODUCCION

Mientras Japón continúa con su revolución en el control de la calidad, muchos países con productos de relativamente buena calidad continúan su evolución. En estos países no ha existido la necesidad de una revolución en la calidad porque siempre se ha mantenido viva una tradición de alta calidad, debido al desafío de la competencia.

Sin embargo, cada vez más, los líderes empresariales están aceptando lo obvio: Japón ahora establece el estándar de la calidad en muchos mercados. Los gerentes están empezando a reconocer que la calidad del producto puede ser un arma estratégica, crucial -incluso más crítica que el precio en la lucha internacional por la conquista del mercado.

Esta advertencia es un rudo despertar para dirigentes de empresas que piensan que el conocimiento de la comercialización o de la financiación es la clave del éxito. Pero los ejecutivos de varias industrias manufactureras que han sido más afectados por las exportaciones japonesas están recibiendo el mensaje con claridad, y numerosas compañías ya han iniciado intensas acciones para cerrar la brecha de la calidad.

Las empresas que todavía no han sido afectadas por las importaciones de Japón no aprecian la importancia de la calidad para proteger sus negocios. La inflación y los costos crecientes de los energéticos determinan que la calidad del producto juegue un papel vital en la comercialización. Muchas organizaciones no podrán continuar operando si no mejoran sustancialmente la calidad de sus productos. E inclusive aquellas que han convertido a la calidad en una de sus prioridades no pueden esperar igualar a la industria japonesa de la noche a la mañana.

Numerosas empresas están empezando ahora a desafiar a algunos de sus conceptos más apreciados de los estilos gerenciales, entre los que se encuentra la calidad. Están dejando de lado la idea tradicional de que la calidad se refiere sólo a la integridad del producto o servicio y la están reemplazando por un concepto más amplio que se relaciona con el ámbito general de la empresa.

Empiezan a preocuparse por la calidad dentro de la compañía, así como también por la calidad fuera de la misma.

Pero...¿cómo definimos a la Calidad? A continuación se mencionan algunas definiciones de uso común:

- La calidad es el grado de aptitud con que un producto o servicio cumple con la función para que el que fué diseñado.
- La calidad significa satisfacer las necesidades del cliente o usuario.
- La calidad es simplemente cumplir con los requisitos previamente definidos por el cliente.
- La calidad es hacer las cosas bien desde el principio y siempre.

### 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Los pioneros más importantes en el movimiento de la calidad (Deming, Jurán) empezaron a mover sus ideas en los últimos años de la década de 1940-50. Esto fue una época muy importante para los japoneses quienes después de sufrir la humillación de la derrota de la segunda guerra mundial, necesitaban con desesperación volver a sus vidas normales y reconstruir un nuevo Japón que fuera industrialmente fuerte y respetado en todo el mundo. Esto sucedió en el momento en el que los productos japoneses tenían mala calidad y estándares de confiabilidad bajos y, por consiguiente era necesario hacer algo para corregir la situación.

Los países occidentales han tenido las mismas oportunidades para promover la calidad, pero parecen haber ignorado la poderosa influencia que pudo haber tenido en la competitividad futura. De hecho Deming comenzó a predicar su concepto de calidad en 1941 y, aunque sus ideas fueron bien recibidas por los ingenieros y los encargados de la producción, los directivos hicieron caso omiso. Es irónico que esto sucediera durante el tiempo de una gran expansión industrial.

El milagro japonés probablemente se explica por la gran motivación de triunfar, el liderazgo, el compromiso total, y el convencimiento de la mejoras continuas. Aunque la mayor parte de los pioneros de la calidad fueron norteamericanos, los japoneses están recolectando los beneficios de las ideas norteamericanas. Hay otros autores que culpan a las actitudes y a la falta de compromisos de la gerencia como la razón para que la mejora de la calidad haya necesitado tanto tiempo para establecer como estrategia de la conducción de negocios.(1)

---

(1) ZAIRI, MOHAMED "Los Pioneros de la Administración de la Calidad Total" pag. 10,11.

Los japoneses han logrado con gran efectividad una mezcla de dos corrientes. Una esta basada en el enfoque de la ingeniería del trabajo, de acuerdo a los conceptos de Frederick Taylor, y la otra se origina en las enseñanzas de los movimientos precursores de las relaciones humanas. (Esto es la importancia de los conocimientos individuales, el respeto a su orgullo, y la motivación, a permitirles controlar su propio ambiente de trabajo, haciéndolos autorresponsables de sus propios estándares de calidad).

El control estadístico de calidad parece ser la herramienta más poderosa para relacionar los aspectos humanos en la fijación de niveles de calidad, productividad y en la motivación de responsabilidades de abajo hacia arriba.

Con todo lo anterior es fácil comprender porque se reconoce que la gran importancia actual de la Administración de Calidad Total se debe a un pequeño grupo de personas, sin cuyas contribuciones las empresas probablemente seguirán cometiendo los mismos errores con los mismos niveles de efectividad y con la misma cantidad de merma y desperdicios.

Como filosofía de los negocios modernos La Administración de la Calidad Total seguramente seguirá evolucionando e introduciendo nuevos conceptos y principios. Aunque esto es esencial para preservar el bienestar y el curso positivo de las empresas.

Los principios fundamentales que han sido desarrollados por los sucesores de Deming, Jurán, Feigenbaum y otros, seguirán teniendo una importancia crucial, en el grado de éxito de la competitividad empresarial. En las siguientes secciones se analizarán estas diferentes filosofías.

## 1.2 ANALISIS DE LAS DIFERENTES FILOSOFIAS

### 1.2.1 W. E. DEMING

Deming nació el 14 de Octubre de 1900, su principal interés fué la aplicación de las técnicas estadísticas orientadas al control de calidad, fué influenciado por las enseñanzas de Walter Shewar quien dió a conocer los métodos de control estadístico de proceso.

Deming fué el primer científico occidental en ser invitado por los japoneses para conducir una serie de seminarios para los trabajadores y gerentes, con respecto del uso de las gráficas de control y técnicas estadísticas orientadas al control de la calidad.

Fué invitado a formar parte de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros en 1950, es importante decir que los japoneses no tenían antecedentes claros de la calidad y que su calidad era fatal antes de la llegada de Deming en 1950. También fomentó ir más allá de las estadísticas para luchar por las mejoras continuas usando lo que después se conoció como "CICLO DEMING". ( Planear, ejecutar, comprobar y actuar)". (2)

Deming convenció a los directivos japoneses de que el propósito de la aplicación de las técnicas de la administración de la calidad era el de ayudar a las compañías a continuar operando:

Reducción de costos de insumos ( esto es personal, métodos, equipo, materiales, medio ambiente).

---

(2) DEMING W. E. "Calidad, Productividad y Competitividad". La salida de la crisis. Ed. Díaz de Santos. México. 1989, pag. 27

Disminución de Costos Unitarios.

Aumento de utilidad.

Retorno sobre la inversión.

Permanencia de la empresa.

También hizo hincapié en la necesidad de contar con investigaciones modernas sobre el consumidor, llevando a cabo encuestas periódicas y evaluaciones en detalle, de los desarrollos y cambios del mercado, para poder planear y actuar positivamente.

Deming insistía en el uso frecuente de las estadísticas, garantiza una competitividad positiva en el mercado y se tienen los retornos deseados.

Mejora de la calidad.

Aumento de productividad .

Disminución de costos.

Reducción de precios.

Aumento de participación.

Permanencia del negocio.

Empleos más retorno sobre la inversión.

Deming cree con vehemencia que las mejoras de la calidad tienen que ser motivadas con la dirección, conceptualiza la responsabilidad gerencial en dos grandes áreas:

A) Creación de un clima positivo para las mejoras de calidad.

Es responsabilidad de la alta gerencia asegurarse de que el trabajo es interesante y que los empleados y los obreros lo disfruten y lo realicen con un propósito que constituye una parte de su motivación.

Deming destaca la importancia de lo que él llama motivación intrínseca ( autoestima y responsabilidad individual por el trabajo realizado ). En lugar de

una motivación extrínseca (aceptación de recompensas materiales por el trabajo realizado ). Deming sostiene que la cultura actual del trabajo en los países occidentales ha destruido a los trabajadores al impedirle disfrutar de lo que hacen al enfatizar los sistemas de niveles basados en resultados.

B) Enfoque en los trabajadores con conocimientos en lugar de sistemas rígidos.

"Deming afirma que muchos de los errores que se presentan en las organizaciones no son causados por los errores del personal, sino por sistemas imperantes, que son imprácticos, demasiado rígidos y poco precisos. No puede culparse a los directivos pues su trabajo es hacer operar al sistema, tratando de reducir costos y ganar dinero para sus organizaciones. El cuestionamiento de las cifras para lograr los buenos resultados empeora las cosas en lugar de mejorarlas. Durante mucho tiempo occidente ha enfatizado la eficiencia exigiéndole al personal que desarrolle su mejor esfuerzo sin detenerse a analizar su grado de conocimiento para realizar sus tareas". (3)

Deming concluye: "Estariamos en mejor posición si las personas dejaran de hacer su mejor esfuerzo". Las personas que hacen las cosas lo mejor posible nos han arruinado, no existe sustituto del conocimiento.

Se resumen las enseñanzas de Deming:

1. Crear consistencia de propósitos hacia las mejoras de productos y servicios, con el objeto de volverse competitivos y sostener el negocio creando empleos.

---

(3) TRIBUS, MYRON "QUALITY FIRS". Ed. America Quality and Productivity pag. 32

2. Adoptar una nueva filosofía "Estamos en una nueva era económica". Ya no necesitamos vivir las excusas de retrasos, errores, materiales defectuosos y mano de obra deficiente.

3. Para lograr calidad debe cesar la dependencia en la inspección en masa, debe eliminarse la necesidad de inspecciones, incorporando la calidad del producto desde la primera operación.

4. Se debe suspender la costumbre de recompensar a las empresas en base a la etiqueta del precio. En lugar de ello, el costo total debe reducirse al mínimo, cambia a un solo proveedor para un solo material, estableciendo una relación de lealtad y confianza.

5. Mejora constante y para siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y productividad, con lo que los costos también disminuirán de manera constante.

6. Instituye métodos modernos de entrenamiento y capacitación al trabajo, incluyendo al nivel directivo.

7. Instituye al liderazgo, el objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas, las máquinas y los instrumentos a realizar un mejor trabajo.

8. Elimina el temor para que todo el mundo pueda trabajar de manera efectiva para la compañía.

9. Rompe las barreras entre departamento, el personal de investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como equipo, para prevenir los problemas en el uso del producto o servicio.

10. Elimina las frases, exhortaciones en los objetivos numéricos para la fuerza del trabajo, que demandan cero defectos y nuevos niveles de productividad.



Estas exhortaciones sólo crean relaciones de adversarios pues la gran parte de las causas de la baja calidad y productividad recaen en el sistema y están fuera de alcance de la fuerza de trabajo. Los dos pecados capitales que Deming considera más importantes son el de "Evaluación del desempeño-calificación de méritos-revisión anual" y "La conducción de un negocio usando solamente las cifras visibles".

"Deming es quizás el precursor de la administración de la calidad total más respetado por su incansable dedicación y empeño en ayudar a las empresas mundiales a implantar técnicas y conceptos de mejoras de calidad. Considera que su misión es promover la idea de disfrutar el trabajo y gozar con el aprendizaje".(4)

Aunque se considera universalmente que los principios de dirección son de enorme importancia para la competitividad moderna, las enseñanzas de Deming se pueden encontrar en todo lo que he escrito y dicho. Su filosofía de la administración corporativa de calidad puede caracterizarse como sigue:

- Debe iniciarse en la alta gerencia.
- Todo el personal de la organización debe participar.
- Está basada en un proceso continuo de mejoras.
- Es de base científicas.
- Tiene por objeto servir siempre mejor al cliente.

### 1.2.2 JOSEPH JURAN

"Jurán ha contribuido tanto como Deming a la calidad total. Analiza la contribución de la calidad en la reducción de costo y la mejora de los estándares". (5).

---

(4) YOSHIDA, K. "Implementing Deming Management Philosophy Lecture Notes". California State University 1991 pag 13.

(5) JURAN, JOSEPH "Quality Control Handbook" Manual de Control de Calidad.

El enfoque de Jurán al control de calidad y su administración está constituidos por dos partes:

A) La misión de las compañías en términos del suministro de productos y servicios adecuados a las especificaciones del cliente, incluyendo los aspectos de confiabilidad, disponibilidad, continuidad, servicio, etc.

B) La función de la alta gerencia en cuanto a liderazgo para proporcionar los recursos requeridos alentar la participación y el desarrollo de sistemas de políticas, metas, planes, medición y control de calidad.

La implantación de una misión apropiada se logra a través de un proceso que refleja la interrelación de las diferentes etapas organizacionales antes de satisfacer las demandas de los clientes. Este proceso al que Jurán llama "LA ESPIRAL DEL PROGRESO", constituye la cadena de las relaciones usuario-proveedor de las diferentes etapas del proceso.

De acuerdo a Jurán la calidad debe controlarse en cada una de las etapas del proceso, aunque no debe implantarse como un sistema mecánico, sus objetivos deben ser:

-Controlar los problemas esporádicos o los costos eliminables ( defectos de falla de los productos, desperdicios, mano de obra desperdiciada en reprocesos, reparaciones, atención a quejas de clientes, etc.).

-Controlar los costos inevitables atacando los problemas crónicos (prevención y control).

#### TRILOGIA DE CALIDAD DE JURAN.

La gestión para la calidad se hace por medio del uso de tres procesos universales:

**PLANEACION DE LA CALIDAD.** Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

**CONTROL DE CALIDAD.** Este proceso consiste en evaluar el comportamiento real, comparar el comportamiento real con los objetivos y actuar sobre las diferencias.

**MEJORAS DE CALIDAD.** Este proceso es el medio de elevar las cotas de la calidad a niveles sin precedente (avances).

Cada uno de estos procesos consta de los siguientes pasos:

**1. Planeación de la calidad.**

- Identificación de los clientes.
- Determinación de las necesidades de los clientes.
- Desarrollo de las características del producto.
- Establecimiento de las metas de calidad.
- Desarrollo de un proceso.
- Comprobación de las virtudes del proceso.

**2. Control de calidad.**

- Selección de objetivos de control (que debe controlarse)
- Selección de las unidades de medición
- Fijación de las mediciones
- Establecimiento de los estándares de desempeño
- Medición del desempeño real
- Interpretación de las diferencias
- Corrección de las diferencias

**3. Mejoras de Calidad.**

- Demostración de las necesidades de las mejoras
- Identificación de los proyectos específicos para las mejoras
- Organización para dirigir proyectos
- Organización para el diagnóstico-descubrimientos de las causas
- Diagnóstico para determinar las causas
- Definición de las correcciones
- Comprobación de que las correcciones son efectivas en las condiciones de operación.
- Implantación de los controles para conservar lo ganado. (6)

### 1.2.3 PHILIP B. CROSBY

Es autor de muchos libros en el que podemos citar "La Calidad es gratis" y "El arte de asegurarse de la calidad" que constituye un texto de aceptación universal. La idea esencial del movimiento de calidad de Crosby es la prevención. Sostiene que la calidad es gratis, sus costos solo están relacionados con los diversos obstáculos que impiden que los operarios la obtengan desde la primera vez.

El principal objetivo de las empresas al implantar un sistema de calidad total, debe ser de acuerdo con Crosby: cero defectos. Los niveles aceptados de calidad deben prohibirse, pues comprometen el objetivo de cero defectos. Existen dos grandes problemas causantes de la mala calidad en la industria, los que se deben a la falta de conocimientos de los empleados y los que se originan en los descuidos y las faltas de atención. Los primeros pueden identificarse con gran facilidad, medirse y resolverse, pero los segundos requieren de un esfuerzo gerencial a largo plazo para modificar la cultura y las actitudes.

Crosby, sostiene que si la alta gerencia está convencida de las virtudes de cero defectos, deberá también aplicar la prevención. Propone varios lineamientos para los gerentes a los que llama "Cuatro Principios Absolutos para la Administración de la Calidad".

1. Calidad implica cumplir con los requerimientos. La fijación de los requerimientos es una de las responsabilidades de la gerencia, como también lo son los sistemas de comunicación y su efectividad. Crosby afirma que si los directivos quieren que el personal "Haga las cosas bien desde la primera vez" deben informar claramente a todo mundo en qué consiste hacerlo bien.

2. La calidad proviene de la prevención. El primer principio absoluto fué la comprensión del proceso por medio del cual intervienen varios procesos para la

producción de bienes y servicios. El segundo se refiere a identificar y eliminar las posibilidades de que ocurran errores.

3. El estándar de Calidad es cero defectos. Se trata de que el producto-servicio se conforme de los requerimientos y, de acuerdo con Crosby, éste debe ser también el estándar de desempeño personal de todos los miembros de la organización, que proviene de un cambio de actitud.

4. La medición de la calidad es el precio de la inconformidad. De acuerdo con Crosby, las compañías manufactureras gastan el 25% de sus ventas haciendo las cosas mal y las compañías de servicio 40% de sus costos de operación en acciones igualmente desperdiciadas.

De manera similar las afirmaciones de Deming y Jurán, Crosby piensa que el desempeño de las compañías es el reflejo de la actitud gerencial con respecto a la calidad. Para lograr grandes mejoras, la gerencia debe de estar convencida de los siguientes puntos:

1. Que tienen un problema de calidad y que ésta debe usarse para operar con ventaja.
2. Que tendrán que comprometerse a comprender y aplicar los cuatro principios absolutos de la Administración de la Calidad.
3. Que deben cambiar de manera de pensar y abandonar los criterios convencionales que causan más problemas.

El enfoque de Crosby a la Calidad Total consiste en modificar la cultura y sus actitudes dentro de las organizaciones, para implementar mejoras continuas. Por consiguiente: Este enfoque depende más de la gerencia que de las herramientas, pues no se refiere en absoluto al control de calidad con el uso de técnicas estadísticas.

#### 1.2.4 FILOSOFIA ADMINISTRATIVA PARA LA CALIDAD

Muchos hablan de una revolución sustentada e impulsada por los notables avances científicos y tecnológicos que incorporados al quehacer cotidiano de las instituciones y de las empresas e inclusive de los consumidores, han contribuido de manera determinante a transformar la realidad.

La cultura de calidad ha llegado y se ha instalado en la vida empresarial, pero además está pasando a formar parte integrante de la Calidad Humana de los individuos, ahora cuando los precios son altos pero van acompañados de una calidad congruente, el precio no se cuestiona. Pero el logro de la calidad no es gratuito ni es una tarea fácil, requiere en primera instancia un compromiso para hacer las cosas bien, una cruzada nacional que nos conduzca y nos haga merecedores del sello de la Excelencia, no solo frente a nosotros mismos sino también entre las exigencias que plantea la demanda.

La calidad es el camino para lograr la productividad incrementar el nivel de vida, el número de empleos, los salarios y la competitividad mundial que el país y sus empresas de servicios requieren a la luz de la apertura de mercados, la conformación de bloques comerciales y la competencia global que ya caracterizan a nuestro tiempo.

La calidad implica el mejoramiento continuo y el compromiso de todos hacia ella, iniciándose en las cúpulas gubernamentales, empresariales y sociales, desde una perspectiva tendencial, armónica y búsqueda del bien común.

La calidad debe entenderse como un proceso que se inicia en el cliente o usuario y cuya meta es el logro, de no solo la satisfacción de sus expectativas, deseos y necesidades sino del disfrute y deleite del producto o un servicio

La nueva filosofía de la calidad requiere una transculturación organizacional y una revolución conceptual de la gerencia, que apoyando los valores universales del ser humano cambian los que han sido deformados por un convencionalismo de ganar-perder cuyo resultado final es perder-perder y su representatividad se conoce como crisis.

Es necesario invertir en reeducación y capacitación de los altos directivos y de ahí partir hacia un compromiso y un nuevo liderazgo que haga posible permear a través de los niveles jerárquicos ésta transculturización.

El compromiso con la calidad tiene como producto o efecto: La disminución en costos al reducir los desperdicios lo cual resulta en precios más bajos al usuario, mayor participación en los mercados, garantía de empleos y como resultado final, generación de riquezas.(7)

### **1.3 CULTURA DE CALIDAD TOTAL**

Los profundos cambios de orden ideológico, político, económico, social y cultural que con inusitada rapidez se suceden en nuestro país y en el mundo modifican de pronto nuestra realidad y obligan a replantear el proyecto del futuro que deseamos y requerimos.

Sin duda la cuestión de la calidad total ha despertado interés generalizado en el país por lo cual se considero que se debe actuar con cautela en sentido práctico para evitar el consabido riesgo de desgastar el lenguaje y los conceptos hasta quedarnos en meras disposiciones declarativas.

---

(7) MORENO, MARIA EUGENIA "Conclusiones del Seminario Nacional del CESTSUR". pag.7

Por demás está decir que la preocupación por la calidad no es un fenómeno reciente aunque en nuestra cultura occidental el concepto ha sido limitado en contenido y alcance, métodos de medición y resultados para el cliente. En efecto el énfasis se ha puesto en la calidad del producto terminado, trátase de un bien o de un servicio sin prestar mayor atención a los insumos y menos aún al resto de la cadena productiva, que comprende a los proveedores y a los clientes, y además se ha medido en términos de normas oficiales y especificaciones internas, definidas por especialistas que ignoran las preferencias y necesidades de clientes y usuarios.

La idea de calidad total difiere sustancialmente de éste enfoque, pues abarca a toda la organización, a todas las personas, a todos los sistemas y a todos los procesos de la empresa y se extiende más allá, involucrando a los proveedores y a los intermediarios de la comercialización, para culminar con el servicio al cliente.

"Por otra parte, entendemos por cultura el complejo de principios, valores, creencias, costumbres, normas para la interrelación interpersonal y formas de organización, que en conjunto determinan una manera de ser social y concebimos la cultura de calidad total como la forma organizada en que todos y cada una de las gentes intervienen en un proceso, en una empresa o en la comunidad se ocupan de hacer su tarea bien a la primera vez, para servir a sus semejantes, en un ambiente de confianza, armonía, colaboración, reciprocidad".(8)

---

(8) OROZCO LORETO ISMAEL "*Cultura de Calidad Total*" pag. 11, 12, 13.



Se comprende entonces que la práctica de la calidad total no constituye ni un programa ni una campaña efímera, ni una moda transitoria, sino una forma de vida en la que una organización completa está permanentemente dedicada a desarrollar, diseñar, reducir y mantener bien ese servicio, que sean útiles y costeables, y que siempre proporcionen satisfacción y disfrute a quienes lo adquieren. Las implicaciones elementales que podrá tener la instalación de una cultura de calidad:

En primer lugar, es preciso humanizar la organización y los sistemas de trabajo, para establecer un clima que conozca la preeminencia de la dignidad humana, desencadene la iniciativa, estimule la creatividad y asegure la realización personal, cotidiana, mediante la satisfacción de hacer bien las cosas y saberse útil a los demás lo que presupone modificar que actualmente rigen las relaciones con clientes, trabajadores, proveedores, distribuidores, dirigentes de la empresa.

El ser humano debe ser el centro de la atención en la cultura de la calidad total, en su carácter de cliente, trabajador y proveedor, porque todos asumimos esos papeles alternativamente en una interminable cadena, y así como clientes exigentes debemos estar dispuestos a ser auténticos operarios y proveedores de calidad.

En segundo lugar debemos asegurar la calidad en su origen mismo que es el hombre, porque sólo el posee la voluntad de ser que se afirma con su educación, la inteligencia del saber que se cultiva mediante la capacitación y la actitud para hacer bien las cosas que se adquieren a través del dominio de los sistemas y los procesos.

Así la educación, la capacitación y la innovación continuas constituyen los medio indispensables para garantizar la calidad humana, que es la esencia de la calidad total.

En tercer lugar debemos asegurar una verdadera visión integral, en la práctica continua de la calidad superando el enfoque que se constriñe al bien o servicio como producto terminado. Esto significa que en la calidad de cada empresa se cuida la calidad de los insumos y los procesos para obtener calidad en el producto final.

En cuarto lugar, es preciso actuar con sentido de anticipación utilizando para éste propósito la valiosa herramienta de la planeación estratégica o de largo plazo, que nos permita diseñar y evaluar desde ahora conjuntos complejos de decisiones interrelacionadas, cuyas acciones se requerirán más adelante para transformar la realidad hasta alcanzar el estado de cosas que se desea o se necesita, actuando sobre las causas más que sobre los efectos.

En quinto lugar, es indispensable fortalecer el sentido de responsabilidad social de la empresa, cuya razón de ser consiste en garantizar bienestar y satisfacción a esos clientes, sus trabajadores, sus proveedores y sus mismos dirigentes y propietarios. Al respecto, en otros países se observan ejemplos asombrosos de empresas que cuando se propusieron como gran objetivo explícito el de llevar felicidad al mayor número de personas, lejos de contravenir sus fines lucrativos, en el largo plazo incrementaron sustancialmente sus ganancias como resultado de preocuparse por sus diferentes públicos y de servirles bien.

Y en sexto lugar, tengamos conciencia plena de que el liderazgo convertido, comprometido y estable, es condición imprescindible para que en el ámbito de cada empresa, la cultura de Calidad Total hinc sus raíces en forma duradera y rinda sus frutos esperados, pues si bien es cierto que la transformación cultural no será decreto, tampoco surgirá por generación espontánea, de tal forma que se requiere diseñarla y conducirla hasta su culminación.

### **1.3.1 DEFINICION DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

Feigenbaum la define como "El conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y a nivel más económico".

### **1.3.2 DIFERENCIA ENTRE CONTROL DE CALIDAD TRADICIONAL Y EL MENCIONADO CONTROL TOTAL DE CALIDAD:**

1. En el Control de Calidad tradicional, existe un departamento con el mismo nombre, el cual se le responsabiliza por la calidad dentro de la empresa. Esto significa que solo las personas encargadas de este departamento están involucradas con la calidad. Esta puede ser una de las razones de las enormes diferencias entre los que producen y los que verifican la calidad. Por el contrario, en el Control Total de la Calidad, se promueve que todos los integrantes, todos los departamentos de la empresa, se responsabilicen por la calidad en las tareas que les toca desempeñar.

2. Normalmente bajo el esquema tradicional del Control de Calidad, se verifica la calidad de la materia prima, se verifica la producción y finalmente el producto terminado, llegándose en casos extremos a considerarse que la responsabilidad del fabricante termina a la salida del producto de las puertas de la fábrica. Por el contrario, con el Control Total de Calidad su rango de acción inicia con la clara identificación de las necesidades del cliente para posteriormente traducirlas a las características de diseño del producto o servicio.

El control se extiende por la verificación de los componentes y materia prima, el control estadístico de los procesos y de los productos terminados y extendiendo su acción hasta estar completamente seguros de que el producto o servicio está trabajando correctamente en las instalaciones del cliente. Esto implica incluso, el redefinir las necesidades del cliente y traducirlas a un diseño modificado.

#### CARACTERISTICAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD JAPONES:

- \*Altas metas de calidad
- \*Mejora continua de la calidad
- \*Responsabilidad del trabajador, de todos, no del departamento de control de calidad.
- \*Prevención de los defectos, más que inspección
- \*Medidas de calidad visibles, simples y comprensibles aun para el observador casual
- \*Uso de mecanismos automáticos de detección

Las empresas que todavía no han sido afectadas por las importaciones de Japón no aprecian la importancia de la calidad para proteger sus negocios. La inflación y los costos crecientes de los energéticos determinan que la calidad del producto jueguen un papel vital en la comercialización. Muchas organizaciones no podrán continuar operando si no mejoran sustancialmente la calidad de sus productos. E inclusive aquellas que han convertido a la calidad en una de sus prioridades no pueden esperar igualar a la industria japonesa de la noche a la mañana.

Los altos niveles de inventarios en algunas organizaciones son síntomas de distintas clases de mala calidad. La idea de "por si las dudas" en que se basan los grandes inventarios ha ocasionado una reducción de los estándares en todos los aspectos de una empresa, ya sea en el producto, en los procesos o en los sistemas de control. Ha provocado que muchas compañías hagan las cosas por debajo del nivel de su capacidad. Es una situación en la que mientras más cosas se hagan incorrectamente, más inventarios se necesitarán; y mientras más inventarios haya, menor calidad se necesitará.

Numerosas empresas están empezando ahora a desafiar algunos de sus conceptos más apreciados de los estilos gerenciales, entre los que se encuentra la calidad. Están dejando de lado la idea tradicional de que la calidad se refiere sólo a la integridad del producto y la están reemplazando por un concepto más amplio que se relaciona con el ámbito general de la empresa. Empiezan a preocuparse por la calidad dentro de la compañía, así como de la calidad fuera de la misma.

Se pueden señalar industrias exitosas dentro de Estados Unidos como la aeroespacial, la farmacéutica y la de equipos médicos, que continúan proporcionando productos y servicios de alta calidad. Entre las compañías que

han aceptado el reto de la calidad y han prosperado, se encuentran Maytag Appliances, Delta Airlines, 3M Company, IBM y Hewlett-Packard, por ejemplo.

Un estudio realizado en estas corporaciones muestran que las que tienen el más alto rendimiento sobre sus inversiones (ROI) son aquellas que no sólo ofrecen el producto de mejor calidad, sino que muestran una calidad total a través de toda la organización. Ellas han demostrado que más vale "prevenir que remediar".

### 1.3.3 LA CALIDAD ES UNA ACTITUD

Cualquier cambio a gran escala con respecto a la calidad que quiera hacerse en una compañía, requerirá modificaciones desde el punto de vista de la gerencia con relación al potencial de su fuerza de trabajo. En muchas compañías la planeación y análisis de la calidad se asigna a unos pocos ingenieros, dejando la ejecución a los capataces y trabajadores. Esta división del trabajo entorpece cualquier esfuerzo de asegurar la participación de los trabajadores en las actividades de mejoramiento de la calidad.

La alta gerencia debe considerar la calidad como una actitud que empieza con ella y se esparce a toda la organización. Los altos ejecutivos deben estimular la introducción de conceptos y tecnologías sobre el mejoramiento de la calidad.

Deben crear un ambiente en el que la calidad pueda desarrollarse. El primer paso consiste en señalar las oportunidades específicas para mejorar la calidad y asignar una cantidad de dinero a esas oportunidades.

La calidad (la cual significa lograr que todos hagan lo que convinieron hacer) es la estructura ósea de una organización, las finanzas son su nutrición y las relaciones son el espíritu. Todo esto se combina en lo que Crosby llama "plenitud".

#### 1.3.4 CONDICIONES DE EXCELENCIA PARA LA CALIDAD

Para ayudar a la gerencia en esta tarea, se pueden usar una lista de diez áreas claves de mejoramiento de la calidad y conciciones de Excelencia asociadas con ellas. Formulando preguntas como las siguientes, la gerencia puede comparar la condición existente con lo que podría considerarse como el desempeño óptimo:

##### 1. PLAN ESTRATEGICO.

¿Incluye su plan estratégico temas y programas claves de mejoramiento de calidad con objetivos cuantificables?

##### 2. PLAN PROGRAMA DE CALIDAD.

¿Existe un plan sobre programa de calidad escrito para toda la organización y orientada a la prevención?

##### 3. PERCEPCION DEL CLIENTE.

¿Entiende lo que su cliente espera de usted, y está adaptado al desempeño en conformidad?

##### 4. ASEGURAMIENTO DEL DISEÑO.

¿Comprenden sus diseñadores las necesidades de sus clientes y observan los procedimientos aprobados y comprobados para satisfacer esas necesidades?

5. MATERIALES COMPRADOS.

¿Satisfacen siempre sus proveedores los requisitos de "listos para usarse"?

6. GERENCIA PARTICIPATIVA.

¿Estimula continuamente a su organización y proporciona a todos los empleados los medios para que contribuyan a mejorar el desempeño?

7. ENTRENAMIENTO.

¿Existe un programa de entrenamiento para desarrollar el mejoramiento de la calidad, la dedicación y competencia a través de la organización?

8. TECNOLOGIA AVANZADA.

¿Existe un programa continuo de avance en el que se empleen equipos y procesos actualizados?

9. MEDICION DEL DESEMPEÑO.

¿Identifican con exactitud sus informes todos los costos del control de calidad, indican las tendencias en el desempeño y señalan las oportunidades de mejoramiento?

10. RECONOCIMIENTO.

¿Se estimulan las contribuciones de los empleados al mejoramiento de la calidad con reconocimientos oportunos y adecuados?

"Las organizaciones deben identificar otros elementos apropiados para incrementar la calidad en sus empresas y desarrollar las condiciones adecuadas de Excelencia para ellos. Por eso los programas para una mejor calidad deben planearse para lograr esas condiciones".(9)

---

(9) CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION "Estrategia Práctica para aumentar la Productividad y las Utilidades" Ed. Mc. Graw Hill, pag. 46.



### 1.3.5 COMPORTAMIENTOS DE EXCELENCIA PARA LA CALIDAD

Lograr la Excelencia en la calidad exige la contribución continua y visible de todos los niveles de la organización y de todas sus funciones. El tono de esta amplia colaboración debe emanar de la alta gerencia. A continuación se presenta una lista de comportamientos sugeridos mediante los cuales los ejecutivos pueden estimular la calidad y la Excelencia.

- \* Estimular el compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de la ventaja competitiva.

- \* Insistir en que se incluyan en el plan estratégico los temas y acciones claves sobre la calidad.

- \* Asegurar que cada unidad operativa tenga un plan escrito para el mejoramiento de la calidad.

- \* Asegurar mejoras de la calidad deseadas con proveedores y clientes y tener su participación.

- \* Aplicar técnicas de gerencia participativa en las interacciones con los subordinados.

- \* Entrenar a los empleados en métodos y técnicas básicas sobre el mejoramiento de la calidad.

- \* Patrocinar, revisar y participar en auditorías sobre calidad y acciones de seguimiento.

- \* Insistir en la identificación e informe de todos los costos asociados con la mala calidad.

- \* Cambiar sistemas de evaluación gerencial y de recompensas para estimular una perspectiva a largo plazo de mejoramiento de la calidad. (10)

---

(10) Ibidem, obra citada, pag. 37.

## CAPITULO II

### CALIDAD EN EL SERVICIO

#### INTRODUCCION

La palabra calidad significa que algo está bien hecho, que posee la perfección que le corresponde. Aunque la calidad depende de la valoración que cada persona hace sobre un producto o servicio, es preciso establecer algunos lineamientos o parámetros generales que permitan calificar objetivamente la calidad de un producto o servicio.

Para evaluar la calidad debe hacerse referencia a un modelo previamente establecido. En un caso la calidad puede referirse a la atención personalizada a los clientes mientras que en otro la calidad consiste exclusivamente en la rapidez con que se ofrece el servicio. El modelo de calidad es distinto en cada caso porque depende del modelo propuesto por cada empresa. En las empresas de servicio de calidad dependerá del concepto de la persona que se maneje ya que quienes ofrecen y quienes reciben el servicio son personas. La persona manifiesta como es y cuanto vale a través de:

Su acción, es decir, las obras que realiza y su relación, la forma que tiene de relacionarse con los demás. La calidad de servicio dependerá de la calidad de la persona que brinda el servicio, de la forma como esa persona manifiesta

una serie de facultades o cualidades propias poniendo en acción su inteligencia, su voluntad, su imaginación, su creatividad, etc.

La calidad de servicio depende también del trabajo mismo, de la obra bien hecha, es decir de la calidad de la acción que se logra con un trabajo bien terminado, efectuando con orden, con puntualidad, cuidando los detalles.

La calidad de servicio depende finalmente de las relaciones humanas, de la capacidad que tenga la persona de darse a si misma en todo lo que realiza, el modo de relacionarse con las demás personas con cortesía, amabilidad, respeto.

Al hablar de calidad en las empresas de servicio se considera dos aspectos: Servicio Eficiente y Trato Personal dependiendo del grado en que se entienden éstos aspectos. Puede hablarse de dos tipos de calidad:

Relativa y Absoluta. La primera solo comprende algunos de éstos aspectos, un buen trato personal y eficientes servicios, o un eficiente servicio (obra bien hecha) sin un adecuado trato personal. La calidad absoluta en cambio, comprende tanto la eficiencia en el servicio (obra bien hecha) como el excelente trato personal en donde se deben cuidar hasta los más mínimos detalles, buscando exceder las expectativas de la persona a quien se ofrece el servicio. Solo brinda un servicio de calidad quien no olvida que lo que finalmente se debe buscar es el bien de la persona.

## **2.1 CALIDAD EN EL SERVICIO**

Tenemos la certeza de que una nueva ola está por alcanzar al ya turbulento mundo de los negocios, se trata de la ola del servicio; una nueva e intensa preocupación que los consumidores experimentan respecto a la calidad de los servicios obtenidos en la vida cotidiana. La era de la economía

manufacturera quedó atrás; hoy vivimos una economía muy nueva, la economía del servicio, en la cual las interrelaciones cobran mayor importancia que los productos mismos.

Hoy en día la economía mexicana está casi totalmente abierta. Aunque prevalecen restricciones no arancelarias al comercio de algunos productos, han desaparecido prácticamente todos los demás impedimentos al comercio: el arancel máximo se ha reducido a 20% y la política cambiaria hoy es realista. Aún cuando todavía se podría abrir más la economía, el contraste entre un nivel tan elevado de protección efectiva, que hará todo fin práctico de protección efectiva, que para todo fin práctico impedía las importaciones, y la apertura que hoy caracteriza a la economía mexicana es enorme. Al mismo tiempo que las importaciones constituyen una fuente de competencia antes desconocida en el país, las empresas han podido diversificar sus fuentes de insumo buscando buena calidad, bajos precios, mejor servicio, formalidad y compromiso en las entregas. Los consumidores tanto personas como empresas tienen opciones nunca antes soñadas.

La economía abierta puede entenderse como una economía de servicio ya que una nueva e incontenible oleada está a punto de embestir al turbulento mundo de los negocios en nuestro país y es la revolución del cliente.

Cada día la gente critica más la calidad de los servicios que continuamente debe recibir, y pide que se haga algo para remediar la situación.

El empresario mexicano debe comprender que los tiempos han cambiado, la economía de servicio se distingue porque las relaciones cobran más importancia que los productos tangibles. Reflexionemos un momento y recordemos la enorme cantidad de experiencias que tenemos con instituciones y empresas creadas para prestar servicios de diferente índole, restaurantes,

hoteles, aerolíneas, hospitales, bancos, empresas públicas, colegios y universidades, etc. Todas con el problema común de conquistar y mantener el respaldo de sus clientes

Muchas otras organizaciones, tales como los almacenes departamentales, las empresas de venta directa, e inclusive los vendedores de maquinaria pesada, están descubriendo que el producto invisible (el componente servicio) se está convirtiendo en una poderosa arma competitiva.

### **2.1.1 CONCEPTO DE SERVICIO.**

El servicio es el parámetro a través del cual los clientes están midiendo el compromiso social de una organización para sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para hacer sentir a los clientes que se trabaja por y para ellos.

Otorgar el servicio implica la atención que pongamos en detectar las necesidades del cliente, así como tomar las acciones indispensables para satisfacerlas de manera óptima y expedita. Aunque el servicio es intangible, es un hecho que enriquece a quien lo recibe pero engrandece a quien lo otorga, ya que genera en ambos efectos de orgullo y satisfacción con resultados de relaciones constructivas (comerciales) a largo plazo.

El servicio hace destacar a la organización de entre la competencia, y es ahí donde deberemos estar comprometidos para lograr que cada interacción que se tenga con un cliente sea una oportunidad para mejorar la percepción que éste tiene del servicio, de quien lo otorga y de la misma institución. En este terreno podemos identificar dos aspectos susceptibles de reforzar:

**SERVICIO INTERNO:** ¿Qué acciones se toman dentro de la organización para hacer del servicio una norma de excelencia y calidad?

**SERVICIO EXTERNO:** ¿Qué mensaje se proyecta al exterior en relación al servicio que difícilmente pueda ser superado por la competencia?

El objetivo es optimizar la relación (servicio) entre los clientes internos (empleados) y los que pagaron por el producto (cliente). Hay que recordar que las únicas dos cosas que la gente compra son: lo que le hace sentirse bien y la solución a los problemas.

### 2.1.2 CARACTERISTICAS DEL SERVICIO.

De acuerdo a los autores, servicio es ante todo un proceso. Mientras que los bienes son objetos, los servicios son desempeños. Así, los servicios tienen las siguientes características: son intangibles, son heterogéneos, su producción es inseparable del consumo y son perecederos.

Intangibilidad: No se puede tocar, sentir.

Heterogeneidad: Varía dependiendo de la persona que imprime su sello personal en lo que hace.

El proceso de autodonación no puede llevarse a cabo en solitario y pretenderlo es el modo más seguro de fracasar, la persona humana necesita la relación con los demás para terminarse a sí mismo, por eso decidimos que el ser humano es por naturaleza un ser sociable y solidario por que es- con -los - demás.

"Se entiende por servicio la decisión y actitud personal y libre de poner a disposición de otro todo aquello que necesita para alcanzar su propia perfección, entonces el servicio es un aspecto de sociabilidad natural de amor y servicio mutuo es uno de los modelos de enriquecimiento que produce la solidaridad humana". (1)

---

(1) "Hacia una cultura de servicio". Manual de inducción. Aerovías de México, S.A. de C.V. pag. 35

### 2.1.3 TIPOS DE SERVICIO.

Antes que nada es importante aclarar ¿QUE ES CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE?

Hay dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de procedimientos y la personal. Ambas son importantísimas para dar calidad en el servicio.

LA ESCALA DE PROCEDIMIENTOS de la calidad en el servicio, consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

LA ESCALA PERSONAL de la calidad en el servicio; (haciendo caso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes.

#### LOS CUATRO TIPOS DE SERVICIO:

EL CONGELADOR. Refleja una operación que es de baja en las dos dimensiones, la de procedimiento y la de personal. Este acercamiento congelado de servicio le dice al cliente "No nos importa".

PROCEDIMIENTO	PERSONAL
Lento	Insensible
Poco coherente	Frio e impersonal
Desorganizado	Apático
Caótico	Distante
Inconveniente	Sin interés
Mensaje al cliente	"No nos importa"

**LA FABRICA:** Refleja un servicio de procedimiento eficiente, pero un débil servicio personal. Este acercamiento mecánico le da a entender al cliente "Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo".

PROCEDIMIENTO	PERSONAL
Puntual	Insensible
Eficiente	Apático
Uniforme	Distante
	Sin interés

**EL ZOOLOGICO AMISTOSO:** Es un servicio muy personal, pero le falta consistencia en el procedimiento. Le da a entender al cliente "Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo".

PROCEDIMIENTO	PERSONAL
Lento	Amistoso
Poco coherente	Personal
Desorganizado	Con interés
Caótico	Con tacto

**CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE:** Es firme en las dos dimensiones tanto en la de procedimiento como en la de personal. Da a entender al cliente ¡Usted nos interesa y le cumplimos!

PROCEDIMIENTO	PERSONAL
Puntual	Amistoso
Eficiente	Personal
Uniforme	Con interés
Caótico	Con tacto



"La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización en un mercado altamente participativo, donde muchos ofrecen lo mismo y la constante es el servicio de calidad es el reflejo del compromiso de quienes integran una empresa orientada al cliente". (2)

#### 2.1.4 EMPRESA DE SERVICIO.

Es aquella que además de reunir los factores de capital, organización de tecnología e ideas innovadoras ofrecen servicios intangibles que requieren de las personas que en ella laboran, un marcado sentido social, la aptitud para reconocer las necesidades de los demás y la ayuda para satisfacerlas.

La gerencia del servicio sugiere una nueva urgencia con respecto al punto de vista del cliente. En una empresa de servicio, los clientes satisfechos son un activo. Si queremos comprar un negocio de servicio, como un consultorio médico o un restaurante, tendremos que pagar más que el valor del equipo y las instalaciones. En la satisfacción del cliente hay un capital. Si el negocio está en decadencia y perdiendo clientes, tendremos que pagar menos que cuando tiene una sólida base de lealtad de la clientela y repetición de negocios. Las compras futuras de los clientes tienen cierto valor actual como parte del capital intangible del negocio.

Es muy sensato pensar en los clientes como un apreciable activo del negocio. Un activo apreciable es aquel que aumenta su valor con el tiempo; exactamente lo que ocurre cuando aumenta con el tiempo la satisfacción y la lealtad de los clientes.

---

(2) WILLIAM B. MARTIN, PH. D. "Calidad en el servicio al cliente" Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. pag. 8

## 2.2 EL TRIANGULO DEL SERVICIO

Un momento de verdad, según Carlzon es aquél en el cual un cliente llega a establecer un contacto con algún aspecto, por remoto que éste sea, de la empresa, teniendo consecuentemente la oportunidad de formarse una impresión acerca de ella. Podemos afirmar que cuando estos momentos de verdad son mal manejados la calidad del servicio se torna mediocre.

Son tres las características que diferencian a las compañías de éxito con las mediocres:

1. **Una estrategia de servicio debidamente concebida;** la cual dirige la atención de la gente en la organización hacia las prioridades reales del cliente, el concepto guía es la esencia del mensaje a transmitir al cliente y se refleja en todo lo que el personal hace.

2. La segunda es contar con gente de la línea con una actitud a favor del cliente; lo cual se logra mediante la habilidad de captar la situación, idea y necesidad del cliente en ese momento, que conduce a altos niveles de buena disposición, capacidad de respuesta y percepción que hacen que el cliente evalúe el servicio como superior, lo diga a otros y regrese otra vez.

3. La tercera la forman los sistemas amigables con el cliente; la idea es que las instalaciones, procedimientos, métodos, políticas, etc. "digan" al cliente: "Este aparato está aquí para satisfacer sus requerimientos".(3)

---

(3) ALBRECH KARL Y RON ZEMKE "América del servicio" Ed. Dow Jones-Irwin, 1985. pag. 203.

"Estos tres principios son muy sencillos y fáciles de entender, para llevarlos a la realidad es por lo general una tarea monumental, especialmente en organizaciones grandes. El cliente se encuentra en medio de estos tres elementos, como en el centro de un **triángulo de servicio**, cuyos vértices son precisamente estos tres elementos: estrategia de servicio, gente y sistemas". (4)

En la mayoría de los casos, no es fácil formular una filosofía de servicio no trivial, que nos haga realmente diferentes. No se logra con "lemas" publicitarios. La estrategia de servicio debe representar algo concreto y valioso para el cliente, algo que le haga estar dispuesto a pagarlo. Una vez armados con nuestra estrategia, el siguiente paso es explorar las interacciones de aquella gente de la organización y los sistemas disponibles para el desempeño de su trabajo.

Es un hecho que la gente de la operación está en mejores condiciones que sus gerentes de mejorar los sistemas que cotidianamente utilizan, pero ¿lo saben los gerentes? o ¿están dispuestos a invitar a esa gente a que contribuya con lo que sabe?

Si una empresa que opera en la industria del servicio cuenta con un "departamento de servicio a clientes" ¿qué se supone que deban hacer todos los otros departamentos? ¿No debiera ser toda la organización un gran departamento de servicio?

La realidad es que en muchas situaciones y momentos de verdad el empleado que no pertenece al área de servicio se encoge de hombros frente al cliente que le solicita ayuda. El reto de los gerentes es evitar que esto suceda. Uno de los síntomas más comunes de la mediocridad en el servicio es el de un cliente que tiene que recorrer toda la organización para resolver su problema.

---

(4) ALBRECH KARL. "Servicios de Calidad al Cliente" pag. 45

Lo que sucede es que nadie en la organización "posee" la responsabilidad de resolver los problemas del cliente y tampoco nadie nota la diferencia entre realizar tareas cotidianas de su trabajo y satisfacer las necesidades del cliente.

"Esto ayudaría a invitar al personal que no es el de servicio a pensar como si ellos mismos estuvieran involucrados en las funciones de servicio. El personal administrativo, los contadores, especialistas en computación, ingenieros, contratistas y personal diverso tienden a creerse apartados del estruendo de la batalla; con frecuencia ven al personal de servicio como los que tienen que tratar con la chusma e incluso llegar a creer que están por encima del papel del servicio.

Un directivo decidido y enérgico puede hacerles cambiar este elitista punto de vista y hacerles pensar en el servicio como un papel altamente apreciado. Si la esencia de la administración del servicio estriba en manejar los momentos de verdad, entonces el proceso esencial para lograrlo es crear en la organización una cultura de servicio. A menos que el liderazgo y la motivación estén presentes, la mediocridad tiende a autorreforzarse.

En algunas organizaciones de servicio muy grandes se presenta una situación aún peor, los altos directivos pueden hablar de calidad, satisfacción del cliente, servicio y temas afines; pero con sus acciones diarias parecen reforzar cosas totalmente diferentes. Este comportamiento de pedir A y recompensar B genera confusión, pérdida de motivación e incluso cinismo en la gente de línea.(5)

---

(5)ALBRECH KARL Y RON ZEMKE "América del servicio" Ed. Dow Jones - Irwin, 1985 pag. 205.

### 2.2.1 LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO

Encontrar la estrategia del servicio es algo fundamental. Peter Drucker sugiere que una de las cosas más importantes que una organización debiera tener es poder determinar exactamente cual es el negocio en el que está. Es importante contar con una estrategia de servicio porque si ésta es efectiva, logrará posicionar su servicio en el mercado. Le da una forma simplificada de comunicar su mensaje.

Cuando la compañía cuenta con una estrategia de servicio claramente definida, fundamentada en el valor otorgado por el cliente, los publicistas podrán aplicar sus técnicas más creativas y efectivas para comunicar el mensaje al mercado.

En ocasiones es necesario replantear la estrategia de servicio. Las razones pueden ser: por anticipación a cambios en el mercado y como respuesta a una crisis del mercado. Desafortunadamente la más común es la última. La primera se da cuando los directivos de una organización evalúan sistemáticamente las relaciones de su empresa con su público.

Las organizaciones de servicio efectivas vigilan constantemente el mercado en busca de señales que puedan indicar cambios importantes en las necesidades y preferencias de sus consumidores o en sus motivaciones de compra. La investigación sistemática de mercado responde a las preguntas corporativas respecto al comportamiento actual de los consumidores. Son tres los conceptos que debe contemplar la estrategia de servicio efectiva: investigación de mercado, la misión del negocio y los valores de la organización. Combinándolos es posible responder en forma significativa a las necesidades y expectativas del cliente, logrando así una diferenciación en el mercado.

### 2.2.2 LA GENTE DE SERVICIO

En este punto es conveniente reconsiderar la relación que debe existir entre la entrega del servicio y la administración, desarrollo, motivación y recompensa del personal que paga los cheques, repara los equipos, elabora las órdenes, contesta los teléfonos, hace las reservaciones, cataloga los medicamentos, prepara la comida y, en general, lleva a cabo el trabajo de un sistema de servicio. En todos los casos, es la gente lo que hace que marche un sistema de servicio; por lo tanto, es necesario medir los niveles del desempeño de servicio y del sistema. Tan importante es la medición como el uso de los resultados que ésta arroje.

Para que puedan mejorar su desempeño, los empleados deben saber qué es lo que se va a medir, así como cuáles son los niveles aceptables, cuáles los no aceptables, su significado y como pueden ellos, como individuos, afectar dichos niveles. El conocimiento de este desempeño, a los cuales los psicólogos organizacionales llaman *retroalimentación*, con frecuencia no existe o no se otorga a la gente de mayor influencia sobre tal desempeño; es decir a los empleados mismos. No exageramos al afirmar que el personal que está en contacto con el público en la mayoría de las organizaciones de servicio, es factible de mejorar en forma substancial. La gente que está en contacto con el cliente debe tener un nivel de madurez y contar con ciertas habilidades sociales a fin de lograr un trabajo efectivo.

Si deseamos un alto nivel de calidad en el servicio y necesitamos cierto tipo de personas en las tareas de servicio, pero no podemos medir en forma confiable las características necesarias para una selección infalible, entonces es

mejor observar su desempeño para poder descubrir quiénes fueron una buena adquisición y quienes no. Esta es la razón por la cual la organización de servicio necesita de un proceso perfectamente bien definido a fin de evaluar el desempeño del personal de la línea. Cuando la medición y la retroalimentación son aplicados adecuadamente, tienden a convertir la organización en una entidad cibernética; es decir, que responde adaptándose a su ambiente.

Crosby, autor de la teoría de cero errores, afirma: "El verdadero problema se presenta porque existe la creencia de que el servicio no puede manejarse hasta el nivel de especificaciones y de procedimientos; por lo tanto, la gente de servicio tiene posibilidad de volverse floja o despreocupada, si quiere. A causa de esta mentalidad, el precio de tal malformación en estas operaciones de "servicio" es el doble que el de "manufactura".(6)

### 2.2.3 EL SISTEMA.

El tercer elemento crítico del triángulo del servicio, es el sistema, el cual está formado por todo el aparato físico y de procedimientos que el personal de servicio tiene a su disposición para satisfacer las necesidades del cliente. El factor clave aquí es "sistemas amigables con el cliente". Generalmente nos quejamos cuando el "paquete" de servicios no contiene lo que nos indujeron a esperar, ya sea por experiencias previas propias o por las promesas del personal de la organización. Como consumidores somos tan fuertemente guiados por hábitos o expectativas que difícilmente nos percatamos de un buen y eficiente servicio normal. A menudo aceptamos ser tratados a niveles más altos de lo que esperábamos; pero si el servicio baja nuestros niveles de expectación, inmediatamente lo registramos y reaccionamos.

---

(6) PHILIP CROSBY, "Calidad sin lágrimas" Ed. Mc Graw-Hill, 1984 pag.201.

La organización deberá asegurarse constantemente de que está otorgando aquellos servicios o "paquetes" que ha prometido -el concepto de paquete de servicio se originó en Escandinavia y se refiere a la suma total de bienes, servicios y experiencias que se ofrecen al cliente-.

La estrategia define el negocio, el paquete define la oferta y el sistema otorga el servicio. Para poder definir un paquete de servicios es imprescindible un entendimiento total de los deseos, necesidades y expectativas del cliente, grandes dosis de mentalidad creativa y un buen juicio del mercado.

Una vez definido el paquete de servicio, no antes, se estará en condiciones de diseñar o rediseñar el sistema de servicio.

El diseño sistematizado de servicios representa exactamente lo contrario de deshumanización pues la meta principal del diseño sistematizado es la reducción en la cantidad de formas, de procedimientos y de cosas inútiles que pudieran interponerse entre el servicio y el cliente.

Cuando el sistema falla o tiene un mal sistema de entrega, la organización sufre una pérdida de imagen que mina la confianza que el consumidor tiene de otros servicios o productos de la organización.

#### **2.2.4 LA ORGANIZACION DE SERVICIO.**

Las organizaciones de servicio más exitosas tienen las características siguientes: gran visión, una estrategia de servicio claramente desarrollada y comunicada; gerencia visible; "hablan" colidianamente del servicio; sistemas amigables con el cliente; equilibrio de alta tecnología con alto toque humano;



reclutan, capacitan y promueven para dar un buen servicio; mercadean servicio internamente, o sea a sus empleados, miden el servicio y se aseguran de que sus empleados de la línea conozcan los resultados de la medición. A medida que más y más gerentes empiecen a pensar en sus trabajos como trabajos de servicio y encuentren formas de servir a las necesidades de su personal, el factor de calidad en el servicio surgirá más y más como arma competitiva.

### **2.3 MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO**

Si partimos del siguiente concepto:

El servicio es tanto la capacidad como la actividad humana de autodonación consciente, libre y responsable de quien pone a disposición del otro aquellos medios que le son necesarios para su realización y perfección, obteniendo al mismo tiempo el desarrollo personal.

Un modelo de calidad de servicio debe considerar tres factores:

- 1) Satisfacción de necesidades del cliente
- 2) Trabajo bien hecho
- 3) Perfeccionamiento Personal

#### **2.3.1 SATISFACCION DE NECESIDADES DEL CLIENTE**

Los servicios surgen para satisfacer necesidades, pero estas necesidades se han diversificado y sofisticado mucho. Es por eso que se hace necesaria una atención más individualizada, rápida y eficaz.

Las empresas de servicio deben caracterizarse por una satisfacción de necesidades personalizada lo que implica tanto como un conocimiento certero y amplio de la necesidad que se pretende satisfacer, como la habilidad para descubrir en cada caso lo que el cliente requiere.

### **2.3.2 TRABAJO BIEN HECHO**

Cada servicio que ofrece una empresa debe ser considerado como único, pues solo se da una oportunidad para brindar servicio de calidad. La calidad de cualquier servicio debe basarse en la eficiencia y en la eficacia.

La Eficiencia consiste en seguir los procedimientos establecidos.

La Eficacia trata de lograr los resultados pretendidos.

La eficacia de la calidad de servicio depende tanto de la opinión del cliente respecto del servicio, como de la forma en que dicho servicio contribuye al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

La eficiencia en cambio dependerá de la especificación detallada del servicio, los procedimientos empleados y no recae solamente sobre quien ofrece el servicio, sino sobre la áreas involucradas en la cadena del servicio. De ahí que la eficiencia de un servicio dependerá de la óptima calidad con que cada empleado ofrezca la parte del servicio en la que interviene.

### **2.3.3 PERFECCIONAMIENTO PERSONAL**

La persona que ofrece el servicio es la parte más importante de la Calidad de Servicio. La calidad humana constituye la materia prima de las empresas de servicio.

El buscar el bien del otro varía dependiendo del tipo de servicio y está directamente relacionado con la necesidad del cliente, por eso es importante que

el programa de desarrollo personal de quienes brindan un servicio, se incluye la capacitación técnica necesaria para que el empleado a su vez pueda brindar el mejor servicio.

Partiendo del concepto de persona humana es importante señalar que el servicio, más que ninguna otra profesión, ofrece a ninguna otra persona una posibilidad ilimitada de desarrollo personal.

La calidad de servicio es el resultado de una adecuada satisfacción de necesidades (bien propio y específico del otro) mediante servicios excepcionales (trabajo bien hecho) ofrecidos por los empleados con una excelente capacidad de autodonación (desarrollo personal). Por lo tanto la calidad de Servicio:

- \* Constituye el mejor exponente del respeto efectivo por la persona del usuario y representa el medio más eficaz para asegurar el éxito de la empresa.
- \* Hace que nuestro trabajo sea más ético y tenga más éxito.
- \* Es el distintivo de las empresas sobresalientes y consiste en un preocupación excepcional por los clientes traducida en una calidad y un servicio excepcionales. No hay otra forma de lograr y mantener una ventaja competitiva.
- \* Asegura la fidelidad, confianza y lealtad de los clientes.

### CAPITULO III

#### ACTITUD

##### INTRODUCCION

La administración del servicio crea una organización centrada en el cliente que hace de las necesidades y expectativas del cliente el aspecto central de la empresa. Todas las interacciones con sus clientes se gobiernan por un principio inviolable muy singular: **el cliente no siempre tiene la razón, pero el cliente está siempre en primer lugar.**

La filosofía de la administración del servicio descansa en cuatro componentes esenciales: el Cliente, la Estrategia de Servicio, la Gente y los Sistemas. Pero el corazón de la filosofía es el cliente, que debe identificar tanto de manera demográfica como psicográfica. La estrategia de servicio se construye en base a la información demográfica y psicológica para que llegue a estar íntimamente informada de sus clientes. Consta de dos partes: el compromiso corporativo de servicio, que está enfocado hacia adentro, y la promesa de servicio a sus clientes enfocada hacia afuera. La gente de la organización representa el aspecto educativo de la administración del servicio. Todos ellos deben conocer, entender y comprometerse con la promesa de **actitud de servicio.**

Existen cuatro sistemas organizacionales que tienen que escudriñarse para crear una actitud de servicio: el sistema gerencial, el sistema de reglas y

regulaciones y principalmente el sistema social humano. Una pregunta clave debe responderse en cada sistema: ¿Se tiene una actitud de servicio con el cliente? Es decir, ¿se facilita hacer negocios con el cliente?. Todo contacto entre un cliente y un empleado constituye un momento de verdad, pues el cliente decide sobre la calidad del servicio y la calidad del producto ofrecidos por la empresa. Este concepto acuñado por Jan Carlsson es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto en algún aspecto de un negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión sobre la calidad de su servicio. Aunque todos los momentos de verdad son importantes, siempre hay unos que son de vital importancia para el éxito del negocio que se les llama momentos críticos de verdad.

Un momento crítico de verdad en la mayoría de los negocios sucede cuando uno de los sistemas de la organización falla. Un mensaje clave es la necesidad de la congruencia, de compatibilidad entre el contexto del servicio, el marco de referencia del cliente y el marco de referencia del empleado. Es por esto que es tan importante la **actitud** del servidor hacia con el cliente, por ser el momento crítico de verdad que marca la impresión que se llevará el cliente con esa primera experiencia con la empresa. Un momento de verdad que rápidamente sigue es la **decisión de comprar otra vez**, que ocurre sólo si la experiencia fue positiva. Aunque si algo sale mal, es decir, si un cliente tuvo una mala impresión del negocio, se lo dirá a 15 personas en promedio. Este es el momento de verdad definido. Por otro lado, en promedio, un cliente satisfecho hablará solo a unas seis personas. "Cuando los momentos de la verdad no se dirigen, la calidad de los servicios regresa a la mediocridad".(1)

---

(1) KARL ALBRECHT Y RON ZEMKE. " *Garancia del servicio* " Ed. Legis Editores S.A. 1991 pag. 31.

### 3.1 ACTITUD DE CALIDAD.

Hablar de "calidad" en la actualidad puede ser sencillo o difícil. Este término ha sido terriblemente desgastado por infinidad de personas como gerentes, conferencistas y demás expertos del tema. Lo que sí es cierto es que la esencia del concepto no puede ser una moda pasajera. Aunque hoy en día todo el mundo puede referirse a la calidad, es seguro de que lo más importante es vivir con ella. Entonces escribir sobre este tópico puede ser extenso o breve, por lo amplio y a la vez abstracto de su significado.

Por todo lo anterior, no se pretende aportar una definición o teoría sobre la calidad. Lo que aquí se hace es exponer brevemente un enfoque que describe uno de los pilares más importantes que sustentan este concepto: la actitud para la calidad.

Aquí es en donde hay que recordar aquella aserveción que dice que "la calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas". Así pues, el inicio de cualquier tipo de actividad en pro de la calidad debe ser el desarrollar una actitud adecuada. Por ello en la literatura referente a este tema se insiste en establecer un compromiso organizacional, del vértice a la base, antes de poner en marcha cualquier programa. Muy atinadamente algunos autores mencionan que lo que necesita nuestro país es una "reconversión mental", para así dar inicio a la ruta hacia la productividad.

Un personaje que mantiene buenos hábitos como hacer deporte, alimentarse adecuadamente o cuidar su cuerpo, obviamente gozará de una buena salud. Un joven que tenga dedicación en sus estudios necesariamente verá recompensado su esfuerzo. Lo mismo una familia que conviva con armonía cariño y respeto tendrá una vida feliz. Bajo esta óptica, una actitud de calidad hacia la vida produce excelentes resultados.

Si en la vida personal de un individuo se pueden obtener resultados de calidad, luego entonces en las organizaciones pasa lo mismo. Un empleado de cualquier nivel, si orienta su actitud adecuadamente hacia sus actividades, como el realizar con cariño y responsabilidad su trabajo, y poniendo su mejor esfuerzo, entonces logrará productividad para su empresa. Esto es lo que debe comprender toda persona, que la Excelencia realmente produce dentro de ella misma y no en su entorno.

Con este punto de vista, la calidad, en primera instancia, debe adoptarse más como un valor que como un programa. Después de esto es muy probable que cualquier sistema o método de productividad sea efectivo. Un hombre que encuentre sentido a su trabajo dará sentido a su organización.

Los grandes líderes de la historia han realizado sus obras con gran pasión, determinación y un sentimiento que les hacía sentirse importantes, únicos y valiosos. Esto es trabajar con calidad, lo que les llevó a trascender a su tiempo. Así podemos actuar todos nosotros. La calidad no es producto de las circunstancias, sino de la actitud del ser humano. Así cualquier programa de productividad independientemente de la estrategia que se siga. Desde la vida cotidiana hasta el destino de la nación, dependen de una actitud de Excelencia.

Actualmente México pasa por momentos muy difíciles debido a los problemas que hay en su castigada economía, pero aquí es donde no debemos olvidar que la época de crisis es época de héroes. Entonces México demanda requiere de calidad y productividad en todos sus sectores, lo que demanda es una gran actitud, donde cada uno de sus habitantes debe pensar que por más pequeña que parezca su aportación laboral, debe dar lo mejor de sí mismo.

Así pues, la ética sí produce resultados; la calidad sí produce resultados; y más aún la actitud de excelencia ¡sí produce resultados!

### 3.2 ACTITUD

1. Una actitud es un estado mental influido por sentimientos, tendencias del pensamiento y de la acción.

2. La actitud que usted transmite es por lo general la actitud que recibe.(2)

Aparentemente la actitud es la manera en que comunicamos nuestros sentimientos a los demás; cuando nos sentimos optimistas y anticipamos tener éxito al reunirnos con otros, sin darnos cuenta transmitimos esa actitud positiva y la gente nos responde favorablemente; pero cuando somos pesimistas y esperamos lo peor, con frecuencia esa actitud es y los demás tienden a rehuirnos. En nuestra mente, donde todo comienza, la actitud rige nuestro modo de pensar. Por lo tanto ¡ Es la manera en que contemplamos las cosas mentalmente!

La actitud nunca es estática; es un proceso continuo, dinámico, sensible y de percepción y, si no está constantemente en guardia, los factores negativos se interpondrán y su percepción se verá afectada por hacerle perder su "tiempo mental" pensando en las dificultades en lugar de las oportunidades.

Si los factores negativos están presentes durante mucho tiempo, esto se reflejará en su disposición; lo positivo aún está presente, pero está opacada por lo negativo. Los ganadores son aquellos que pueden recobrar fácilmente una actitud positiva; mientras que los individuos incapaces de recobrase y que se dejan arrastrar o comprometer en exceso por las desgracias, se pierden mucho de lo que la vida tiene que ofrecer.

---

(2) WILLIAM B. MARTIN. " *Calidad en el servicio al cliente* " Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. pag. 14



### 3.2.1 ACTITUD POSITIVA:

Una actitud positiva es la manifestación externa de una mente que se concentra primordialmente en las cosas positivas. Es una mente inclinada en favor de una actividad creadora más que de el aburrimiento, de la alegría sobre la tristeza, de la esperanza sobre la inutilidad. Una actitud positiva es un estado mental que solamente puede mantenerse haciendo un esfuerzo consciente. Cuando algo hace que nuestros pensamientos se encaminen hacia una dirección negativa, quienes son positivos saben que para recobrase es necesario hacer ciertos ajustes. Por lo tanto:

1. Su actitud es la disposición que usted transmite a los demás. También es la manera en que usted ve las cosas mentalmente desde su interior.
2. Mientras más pueda concentrarse en los factores positivos de su medio ambiente, más fácil le será permanecer positivo.

### 3.2.2 LA PERSONALIDAD Y LA ACTITUD.

Es frecuente que la personalidad se defina como esa mezcla única de rasgos físicos y mentales que se hallan dentro del individuo; si se consideran en conjunto las características físicas (los ojos, la sonrisa, la postura, etc.) y las mentales (tacto, tolerancia, determinación, etc.) de alguien, la combinación que resulta forma la personalidad de ese individuo. La personalidad individual existe en la mente de los demás y la forma en que ellos interpretan su personalidad es la forma como se relacionan con uno. No es tanto lo que piensan que uno sea, sino lo que nosotros le transmitimos.

A veces oímos hablar de una personalidad carismática. Cierta número de estrellas del mundo deportivo o artístico, algunos líderes políticos, se caracterizan por poseer ese carisma. Pero la mayoría de nosotros no lo

tenemos. Una personalidad carismática es una extraña combinación de los rasgos, que proyecta cierta magia o encanto.

#### ¿QUE PAPEL DESEMPEÑA UNA ACTITUD POSITIVA EN LA PERSONALIDAD?

La actitud es tan vital que puede trascender las características físicas y mentales dentro de una personalidad. La actitud positiva es tan poderosa que puede realzar los rasgos de la personalidad; mientras que, por otra parte, la actitud negativa puede minimizar u opacar lo que de otra forma serían características atractivas. No podemos llegar a decir que una actitud positiva puede hacernos carismáticos, pero puede acercarnos a ello.

Un individuo con una gran actitud positiva puede hacer que una personalidad insípida se convierta en lo que otros ven como una personalidad atractiva.

Una actitud positiva puede hacer que una persona atractiva lo sea doblemente, puede atraer la atención hacia los rasgos más destacados en una personalidad, que de lo contrario pasarían inadvertidos.

No hay duda que de que una actitud positiva puede ayudarnos a hacer resaltar nuestra personalidad. Muchas personas de gran talento -incluyendo las carismáticas y atractivas- pueden permanecer solas y tristes, tanto en su trabajo como en su vida privada, porque no se dan cuenta de la importancia de una actitud positiva y dependen tanto de sus atractivos físicos y/o características mentales (por ejemplo, la inteligencia, la apariencia, la educación, la familia o la posición social) que se olvidan de que los demás disfrutan al estar con seres alegres y optimistas.(3)

---

(3)ELWOOD N. CHAPMAN, "Actitud" Ed. Gpo. Edit. Iberoamericana S. A. de C.V. pag.9

Una actitud positiva es la característica de la personalidad de más poder y valor que uno pueda tener y la manera de aprovechar al máximo nuestras características físicas y mentales es comunicarlas a los demás a través de ella.

Es imposible poseer una personalidad carismática (o tratar de tenerla) sin una actitud positiva.

### 3.2.3 LA ACTITUD Y EL AMBIENTE DE TRABAJO

En ninguna otra parte se aprecia más una actitud positiva que en el trabajo. Existen cuatro razones para ello:

1. Para mucha gente el trabajo no es lo que preferirían hacer. Trabajar cerca de una persona positiva lo hace más agradable.

2. Algunos compañeros de trabajo tienen graves problemas en su vida personal y el trabajo puede ser el lugar donde encuentran personas positivas que los ayuden a olvidar un poco sus dificultades personales.

3. Los supervisores dependen de las actitudes positivas de sus empleados para establecer "un espíritu de grupo". Las actitudes positivas facilitan la labor de todos.

4. Aproximadamente la mitad de las horas que una persona está despierta la pasa en su trabajo. Sin algunas actitudes positivas, este tiempo parecería interminable.

Tanto las actitudes positivas como las negativas se extienden rápidamente en el trabajo. Trabajar junto a una persona que tiene una actitud positiva puede constituir una experiencia muy agradable, él o ella pueden hacernos tener mejor ánimo; pero trabajar al lado de una persona con una actitud negativa es como ir a una fiesta con un compañero o compañera amargado que nos puede contagiar su actitud negativa.

Mientras más armonía haya en el ambiente de trabajo, mayor será la productividad del departamento; se obtendrán mejores resultados, mejor calidad y habrá menos errores. Cuando la gente se siente relajada y contenta se concentra mejor y es más seguro que despliegue todas sus posibilidades. Es fácil comprobar que una atmósfera productiva de trabajo es el resultado de todos los que participan en él.

Un observador de fuera (cliente) puede decir, por lo general cuando un ambiente de trabajo es cómodo, eficiente y productivo con sólo ver las actitudes de los trabajadores. Hay más risas, los empleados son más tolerantes entre sí, el trabajo se ve como un desafío más bien que como una serie de labores aburridas; pero una sola actitud negativa puede hechar a perder toda esta atmósfera.

Un supervisor con una actitud negativa obstaculiza todas las operaciones ¡Nadie se escapa!

Un grupo pequeño (o camarilla) de trabajadores con actitudes negativas puede dividir todo un departamento en campos de batalla. ¡Todos pierden!

Una oficina o departamento puede llegar a vencer la actitud negativa proveniente de un empleado. ¡Pero da trabajo!

Con la propia actitud se contribuye a que haya un ambiente mejor o peor en el trabajo. ¡No hay forma de ser neutral!

Con su capacidad y destreza uno puede contribuir a la productividad, pero teniendo una actitud positiva se coopera más de lo que se pueda uno imaginar.

Al igual que en la vida personal, la actitud en el medio del trabajo es lo que logra la diferencia. La clave del éxito en cualquier organización es la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los superiores y los

compañeros de trabajo, y no hay nada que contribuya más en este proceso que una actitud positiva.

La actitud positiva puede extenderse en toda su red de trabajo; si es positiva, usted transmite señales amistosas. Sus clientes sus compañeros y superiores son más francos con usted. Las palabras de Sill Rogers al decir "un extraño es un amigo que aún no conozco", no constituyen más que una actitud. Su actitud se expresa antes de que usted diga una sola palabra; se refleja en la forma en que mira, está de pie, camina y habla. Si está alegre y de buen carácter su actitud actúa como un imán, no solo atrae a los demás, sino que estos son más amistosos porque sienten por adelantado que le caen bien.

Cierto empleado tiene esa rara habilidad de atraer nuevos clientes y compañeros de trabajo, conservando también los antiguos. Como resultado de ello ha convertido su habilidad para mantener sus relaciones con otros seres humanos en una carrera de gran éxito. Al preguntársele cómo lo lograba dijo ¡Las buenas relaciones humanas son la clave del éxito y un 90% en las relaciones humanas es nuestra actitud!

Algunos individuos le restan importancia a la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre las personas, dando énfasis a los conocimientos técnicos ignoran las cuestiones humanas y, como resultado, les es difícil comprender por qué a menudo los demás no se sienten entusiasmados cuando sus trabajos son técnicamente correctos.

En el mundo del trabajo es de gran importancia aprender a separar las relaciones de las personalidades. La relación se basa en un sentimiento entre dos personas y como éste no puede verse ni tocarse, muchos piensan

solamente en las personalidades implícitas en ella, ignorando la relación en sí misma.

Como resultado, muchos individuos pierden su objetividad; en vez de hacer las cosas para mejorar una relación de negocios, la personalidad de los individuos los irrita y surge el conflicto.

Los que son capaces de mantener ante todo el propósito de conservar la relación interpersonal son más propensos a aceptar las diferencias dentro de otra personalidad. Concentrándose en los requisitos de trabajo se pueden hechar abajo las barreras, lo que a su vez permite que se acepte mejor los compañeros de trabajo.

Hay personas que prefieren buscar una nueva relación que tratar de mejorar las existentes. En el trabajo ello quiere decir crear bandos dentro de un grupo o cambiar de trabajo frecuentemente.

Los que esperan más de su carrera reconocen la importancia de mantener las relaciones positivas. Si es necesaria una labor de reparación, los empleados inteligentes se apuran y tratan de hacerla lo antes posible, llevándola a cabo, sean responsables del problema o no. La actitud que toman es que la relación es más importante que el hecho que causó el daño.

Las relaciones de trabajo, como cualquier otra, son frágiles y necesitan de constante cuidado, porque una vez que se descuidan es muy difícil hacerlas volver al buen estado que tenían antes. Además de tener buenos conocimientos sobre la labor que se realiza el desarrollo de una carrera también depende de la calidad de las relaciones en el trabajo.(4)

---

(4) ELWOOD CHAPMAN, " *Su actitud se está viendo* " Ed. Macmillan Publications Company, pag. 26

## CAPITULO IV

### DISEÑO DE LA INVESTIGACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capitulo se pretende diseñar el instrumento de evaluación siguiendo la siguiente lógica:

- 1) Definición nominal o conceptual de las variables a medir.
- 2) Definición operacional de las mismas variables.
- 3) Definir una escala.
- 4) Se muestra el diseño correspondiente al instrumento de recolección de datos.

Finalmente se presentan los resultados graficamente de la investigación asi como su Interpretación.

#### 4.1 ACTITUD POSITIVA

Un gran número de empleados de servicio al cliente fracasan por su ACTITUD. Nada es mejor en el servicio al cliente que TRANSMITIR UNA ACTITUD POSITIVA hacia todos aquellos con los que se tiene contacto. La actitud que usted proyecta hacia los demás depende principalmente de la manera en que vea su trabajo. Reflejar una actitud positiva en el trabajo no es más que disfrutarlo y permitir que sus acciones y palabras transmitan esta alegría a sus clientes, supervisores y compañeros.

Dentro de la investigación considero que las actitudes positivas se reflejan en:

##### LA APARIENCIA.

Al igual que sucede a un actor o a una actriz, el hecho de relacionarse con los demás le exige estar todo el tiempo en el escenario. Es esencial dar una primera impresión buena. Así mismo, es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que usted se ve a sí mismo y su actitud.

Cuanto mejor sea su autoimagen al encontrarse con los clientes o invitados, más positivo será. Una reacción positiva o negativa por parte del cliente, ante su interacción con el servicio está fuertemente influida por lo que ellos ven.

La vista es un sentido dominante que da color a las percepciones de nuestras experiencias. Nunca tendrá una segunda oportunidad de dar una primera impresión positiva.



## LENGUAJE CORPORAL

Como no podemos observar directamente la actitud del personal de servicio, podemos observarla en su lenguaje corporal. Nuestra actitud la pueden ver todos. Nuestro lenguaje corporal conlleva el mensaje "real" que se comunica.

Se debe prestar atención en como conllevan los miembros de nuestro grupo las actitudes de servicio apropiadas mediante el lenguaje corporal, como sonríen, miran, que postura corporal, movimientos de manos tienen, etc.

## EL SONIDO DE SU VOZ.

Su tono de voz, o la manera en que dice algo, es a menudo más importante que las palabras que usa.

El tono de voz que use con los demás puede determinar la diferencia entre:

1. Un éxito aceptable en el trabajo y un GRAN éxito en el trabajo.
2. Un servicio aceptable al cliente y CALIDAD en el servicio al cliente.

## AL USAR EL TELEFONO.

Es importante ser hábil en el teléfono porque:

1. Solo se cuenta con la voz. No se puede usar un lenguaje corporal, mensajes escritos ni imágenes visuales.
2. Cuando usted está hablando por teléfono con un cliente, usted es el único representante de su empresa. En otras palabras usted es la empresa.

## 4.2 DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES

### 4.2.1 APARIENCIA PERSONAL.

La apariencia del personal tendrá impacto en el rendimiento y la visión que los clientes tengan de una empresa de servicios, qué es lo que se desea que vean los clientes cuando se acercan al personal de servicios o cuando éstos se les acercan, cómo debe aparecer el personal de servicios, qué imagen deben reflejar, es por esto que consideré los siguientes criterios como necesarios para una buena apariencia personal que reflejen al cliente que los empleados se encuentran aseados, limpios y listos para trabajar.

1. CABELLO. El cabello es una parte importante en cuanto a apariencia se refiere se debe usar un corte adecuado, con el cabello lejos de la cara, debidamente recogido, que los accesorios del cabello coordinen con el uniforme y no ser excesivos. Es decir un cabello ordenado y limpio.

2. CUERPO. Se deben tener las manos limpias también si la naturaleza de la empresa lo requiere como en un restaurante debidamente desinfectadas, el cuidado dental y uñas bien cortadas y limpias, apariencia saludable, control del peso, son éstas las observaciones que más influyeron dentro de mi investigación y que consideré más importantes.

3. PULCRITUD. Dentro de la pulcritud consideré necesario la limpieza del calzado, el uniforme con todos sus elementos limpios, el tamaño adecuado. Es general en cuanto a nuestra ropa completamente limpia y planchada.

4 PRESENTACION GENERAL. Dentro de esta variable consideré el aspecto de la ropa, el que sea apropiada a la tarea desempeñada, los accesorios deberán ser discretos pendientes pequeños, que no sean de gran tamaño, el maquillaje no debe ser excesivo, la colonias o los perfumes deben usarse en forma prudente.

#### 4.2.2 LENGUAJE CORPORAL.

Esta variable es muy importante ya que através de ella se puede representar más de la mitad del mensaje que nosotros comunicamos es por esto que dentro de mi investigación consideré necesario prestar atención en los siguientes puntos:

1. MIRADA. Dentro de la investigación observé que se debe tener un contacto visual constante para impartir seguridad cada vez que se hable y escuche a un cliente esto comunica que los invitados son importantes, y que se está interesado en ellos y que se tiene confianza en uno mismo.

2. MUSCULOS FACIALES. Dentro de este criterio considero se encuentra implícita la sonrisa que es un símbolo del buen humor y esto se transmite a los clientes, con ella demostramos que nos gusta lo que estamos haciendo y disfrutamos el atender a los clientes.

3. MOVIMIENTO DE CABEZA, BRAZOS Y MANOS. Dentro de mi investigación, este criterio comprende el que la cabeza debe mantenerse en alto pues refleja seguridad en la persona, que los brazos y manos se deben menear de forma sencilla y natural y no actuar como un robot.

4. MOVIMIENTO CORPORAL. Este constituye el desplazamiento que se tiene en su área de trabajo, la facilidad con que se desplaza, el que se tiene intención y control de todos los movimientos que realizamos aún en situaciones difíciles de ésta manera comunicar que nos agrada estar trabajando aunque estemos ocupados ya que ello forma parte del trabajo, de lo contrario si actuáramos de forma rígida o apresurada reflejamos que no tenemos control de la situación y que nos agradaría que los clientes se fueran.

#### **4.2.3 SONIDO DE VOZ.**

Dentro de ésta variable es importante para mí el que se de un tono de voz apropiado que lleve al éxito las relaciones con los clientes y esto lo medí a través de las siguientes características:

1. ES ALEGRE. Este tono de voz es amistoso, es característica de una actitud muy positiva, es tratar de una forma cordial y entusiasta a nuestros invitados y transmite a los clientes que nos agrada en verdad atenderlos y servirles.

2. ES CALIDO Y COMPRENSIVO. Dentro de esta característica se muestra un tono de voz sensible ante situaciones especiales y tomar con agrado

solicitudes especiales por parte del cliente. Incluyo aquí también las frases de saludo y despedida.

3. **ES CLARO, DIRECTO Y NATURAL.** En esta característica se refiere a un tono de voz que sea audible, que no se exagere y sea un tono natural, que sea entendible el mensaje que se quiere dar, es decir tener la habilidad para expresar bien las ideas.

4. **VOCABULARIO.** Este no necesariamente es un tono de voz pero lo consideré muy importante en cuanto a la forma de expresarse de los servidores, esta característica implica el no utilizar malas palabras, el que se tenga un vocabulario serio, el expresarse con respeto hacia nuestros invitados, en forma general seleccionar las palabras adecuadas y decirlas en el tono correcto.

#### **4.2.4 HABILIDAD AL USAR EL TELEFONO.**

El trato profesional con los clientes significa ser tan agradable en el teléfono como en persona es por esto que considero importante reflejar una actitud positiva también al hablar por teléfono, pues a través de éste es también transmitida.

Esta variable la mediré a través de las variables a continuación:

##### **1. CORTESIA.**

Esta característica consiste en ser amable y sincero, esto implica ir más allá que una simple ejecución mecánica, ser sociable con la persona que

hablamos, como el identificarnos al contestar, decir nuestro nombre y puesto, que el cliente sepa con quien está tratando.

## 2. INTERES.

Este implica comunicar un interés sincero al recibir una llamada y tratar de resolver los requerimientos y expectativas del cliente de la forma más rápida posible, el mostrarnos dispuestos a ayudar en todo momento, no dirigirnos a él en una forma fría, como el llamar al cliente por su nombre los hace sentirse importantes, no permitir que un cliente se sienta olvidado por atender otros asuntos que consideramos igual de importantes.

## 3. TIEMPO.

Dentro de este considero dos premisas el tiempo que transcurre al dejar sonar el teléfono y una vez que contestamos, es decir no dejarlo sonar por un tiempo prolongado el dejarlo sonar dos o tres veces es tiempo suficiente, no más, una vez que contestamos atender con rapidez los requerimientos, estar al tanto, no hacer perder el tiempo preguntando a terceros o a una persona que pasa enfrente, algún dato que se nos solicita ya que esto da una muy mala imagen de la empresa y de nosotros mismos.

## 4. RESUMEN.

Esta característica es una conclusión, es decir el rectificar lo acordado durante la llamada.

#### 4.2.5 ESCALA

El cuestionario que se utilizó se elaboró en base a una escala ordinal ya que los números asignados a cada respuesta indican un orden o rango entre los objetivos. Es decir que la escala se realizó con la equivalencia siguiente:

1 = NUNCA

2 = RARA VEZ

3 = OCASIONALMENTE

4= CON FRECUENCIA

5= POR LO GENERAL

Este cuestionario se integró de la siguiente manera:

Las preguntas están colocadas en un orden correspondiente a cada variable. Cada variable (que son cuatro) tendrá ocho preguntas.

#### 4.2.6 CUESTIONARIO

Nombre(opcional): \_\_\_\_\_

Grupo o departamento a qu pertenece: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

Por favor lea cuidadosamente la información que a continuación se presenta referente a su área de trabajo. Después de haberla leído, elija la respuesta que usted piensa que representa mejor su situación.

Como usted puede ver en el cuestionario, su nombre es opcional. Por favor conteste con honestidad al marcar los números que reflejan su situación sobre cada información.

No existen respuestas correctas o incorrectas; la mejor respuesta es su opinión franca y honesta.

No hay límite de tiempo para llenar el cuestionario, sin embargo, la primera reacción después de leerlo es usualmente muy buena, por lo tanto, no necesitará tomarse mucho tiempo para cada respuesta.



**EL PERSONAL DE SU AREA DE TRABAJO:**

Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Con frecuencia	Por siempre
-------	----------	----------------	----------------	-------------

- 1.- Con regularidad acostumbra efectuarse un corte de cabello
- 2.- Invierte un mínimo en accesorios para ordenar su cabello.
- 3.- Tiene cuidada en el aseo de sus manos, uñas y dientes.
- 4.- Mantiene físicamente un aspecto saludable de su cuerpo.
- 5.- Pone cuidado y atención en la limpieza de su uniforme.
- 6.- Muestra preocupación por llevar una ropa debidamente arreglada y bien planchada.
- 7.- En cuanto a su presentación general: la apariencia del personal refleja profesionalismo en el trabajo.
- 8.- Tiene cuidado en el mal uso de los accesorios como son pendientes grandes, exceso de perfume y maquillaje.
- 9.- Evita tener una mirada dura y fuerte con los clientes aún en momentos difíciles.
- 10.- Cuando habla o escucha a un cliente mantiene un contacto visual con ellos.
- 11.- Le resulta sencillo mantener una sonrisa natural y agradable con los clientes.
- 12.- Mantiene una cara relajada y bajo control al dirigirse a los clientes.

**EL PERSONAL DE SU AREA DE TRABAJO:**

Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Con frecuencia	Por lo general
-------	----------	----------------	----------------	----------------

13.- Mantiene la cabeza en alto al hablar con los clientes.

14.- Realiza un movimiento de brazos y manos sencillo y natural al momento de atender a los clientes.

15.- Demuestra destreza al desplazarse dentro del área de trabajo.

16.- Mantiene un movimiento relajado, pero con intención y controlado inclusive cuando se encuentra apurado.

17.- Mantiene en general un tono de voz alegre al expresarse.

18.- Evita hablar mucho más lento y volver su voz más apagada aún cuando se encuentra cansado.

19.- Utiliza un tono de voz cálido y comprensivo cuando se encuentra en una situación difícil.

20.- Controla su voz en la mayor parte de las situaciones.

21.- Evita mantener su voz más agitada y/o fuerte inclusive cuando se encuentra enojado por "x" motivo.

22.- No acostumbra hablar más rápido inclusive cuando se encuentra nervioso.

23.- Cuenta con una voz clara, directa y natural al expresarse.

24.- Utiliza un vocabulario y estilo de hablar serio y respetuoso.

**EL PERSONAL DE SU AREA DE TRABAJO:**

Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Con frecuencia	Por lo general
-------	----------	----------------	----------------	----------------

25.- Al contestar el teléfono, acostumbra brindar su nombre y puesto que desempeña.

26.- Tiene por costumbre sonreír al contestar el teléfono.

27.- Acostumbra el personal de su área contestar el teléfono de manera inmediata cuando está sonando.

28.- Se preocupa en contestar el teléfono, si está sonando y no se encuentra en ese momento la persona encargada de contestarlo.

29.- Considera importante devolver una llamada telefónica que les ha hecho un cliente.

30.- Considera importante no hacer esperar a alguien por teléfono aunque se está realizando otra tarea igualmente importante.

31.- Se preocupa por comunicar un interés sincero por la persona que llama y la información que necesita y proporciona.

32.- Por lo regular termina una conversación por teléfono en forma alegre y cordial.

33.- Tiene por costumbre realizar un resumen de lo acordado al terminar una llamada.

#### 4.3 RESULTADOS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION

Para efectos de esta investigación, el cuestionario se aplicó a una muestra de 40 servidores de empresas del Puerto de Veracruz, entre los 4 sectores siguientes: OFICINAS PUBLICAS, RESTAURANTES Y HOTELES, BANCOS Y PEQUEÑO COMERCIO. Siendo así 10 personas por sector.

Los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario se muestran dentro del Apéndice 1, y los resultados de su procesamiento ( promedio por variable específica y general ) se encuentran dentro del Apéndice 2.

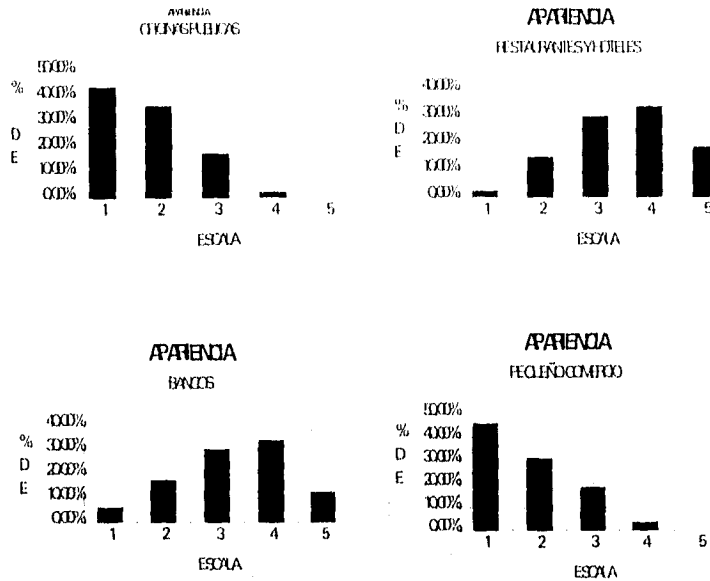
A continuación se presentan los resultados (gráficamente):

1o. Se muestra la situación de cada una de las variables (APARIENCIA, LENGUAJE CORPORAL, SONIDO DE VOZ Y USO DEL TELEFONO) dentro de cada sectores investigado ( OFICINAS PUBLICAS, RESTAURANTES Y HOTELES, BANCOS Y PEQUEÑO COMERCIO ).

2o. Se muestra los gráficos obtenidos de la variable general: ACTITUD EN EL SERVICIO dentro de cada sector.

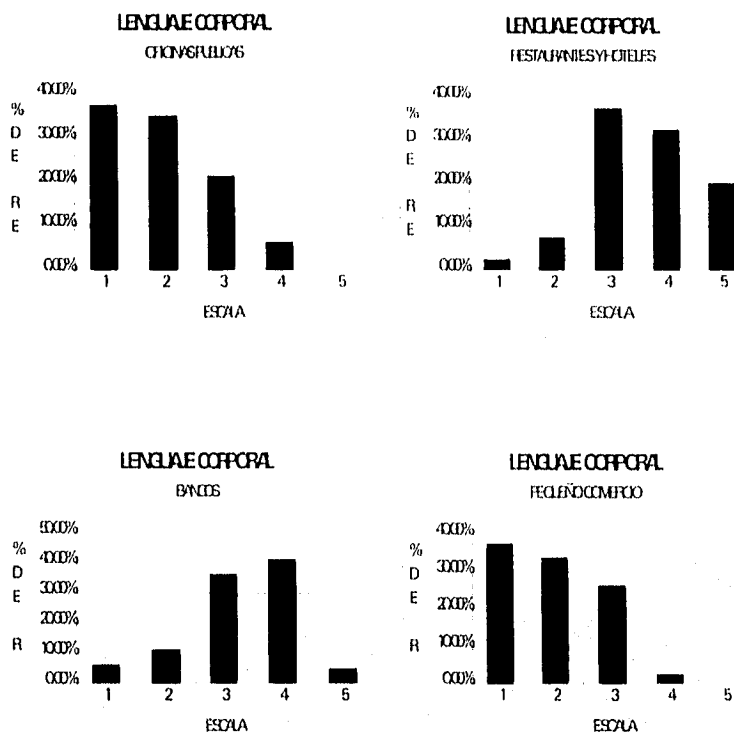
3o. Por último se muestran las 4 variables específicas para toda la muestra.

VARIABLE ESPECIFICA APARIENCIA  
POR SECTOR



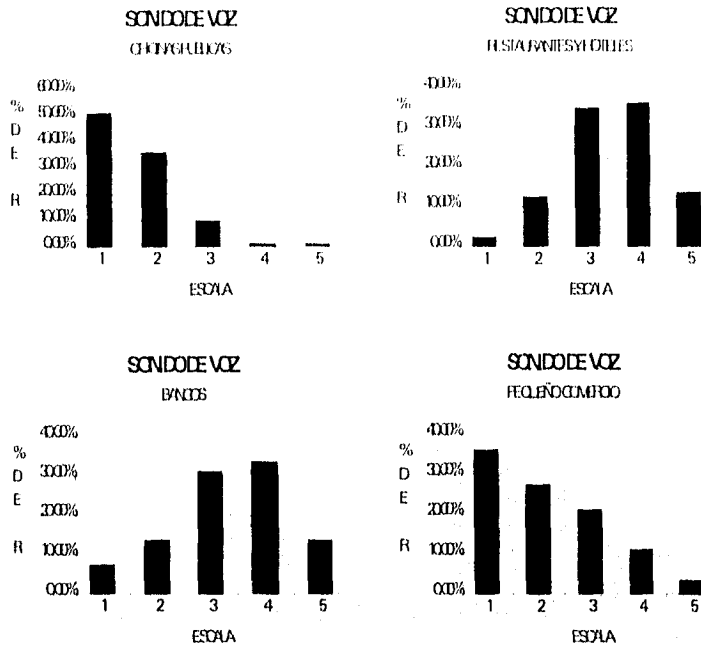
Dentro de esta variable que es APARIENCIA se encontró que en las oficinas públicas y en el pequeño comercio se tiene poco cuidado, siendo la tendencia de respuestas que NUNCA y RARA VEZ se presta atención a ella. Siendo que en bancos y restaurantes y hoteles se presta mayor atención ya que el rango de respuestas se inclinó que OCASIONALMENTE y CON FRECUENCIA se le presta atención mi observación es que se debe eliminar esta diferencia y poner más atención.

VARIABLE ESPECIFICA: LENGUAJE CORPORAL  
POR SECTOR



En la variable de LENGUAJE CORPORAL se encontró que en oficinas públicas se encuentra la mayoría de las respuestas que NUNCA y RARA VEZ se presta atención a esta variable y en los bancos y restaurantes y hoteles se encuentran la tendencia que OCASIONALMENTE y CON FRECUENCIA se presta atención a ella por lo que se debe trabajar aún en ella.

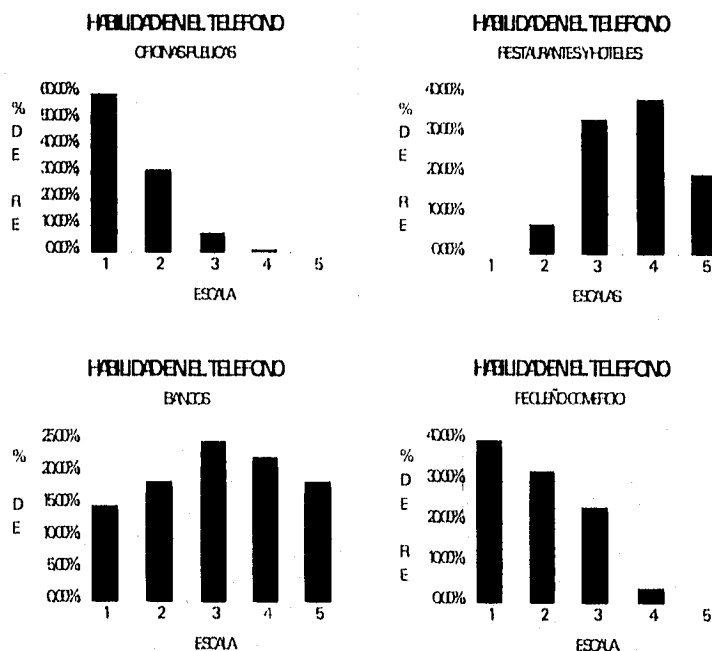
VARIABLE ESPECIFICA SONIDO DE VOZ  
POR SECTOR



En esta variable que es SONIDO DE VOZ se encontró dentro de OFICINAS PÚBLICAS el mayor índice de respuestas que NUNCA y RARA VEZ se presta atención a ella habiéndose encontrado casi nula la escala positiva, así también en PEQUEÑO COMERCIO aunque la escala positiva en menor grado, mientras que en los bancos y restaurantes y hoteles se encuentra en OCASIONALMENTE Y CON FRECUENCIA por lo que se debe prestar atención al cumplimiento de esta variable se propone.

## VARIABLE ESPECIFICA: HABILIDAD EN EL TELEFONO

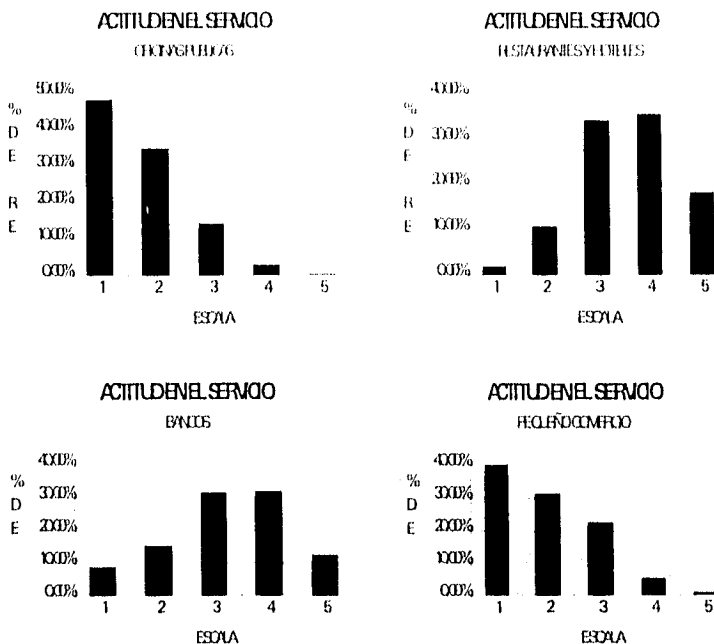
## POR SECTOR



Dentro de la variable HABILIDAD AL USAR EL TELEFONO se encontró que en las oficinas públicas se encuentran en un mayor grado las respuestas de NUNCA y en menor grado OCASIONALMENTE por lo que se encuentra en una situación crítica dentro de ésta variable así como también el pequeño comercio aunque la diferencia no es tan marcada como en el sector anterior. En el caso de los restaurantes y hoteles se encuentra en CON FRECUENCIA por lo que se deben tener ciertos cuidados, no así en BANCOS en donde su escala tiende a OCASIONALMENTE lo que nos indica que no se están tomando las medidas devidas.



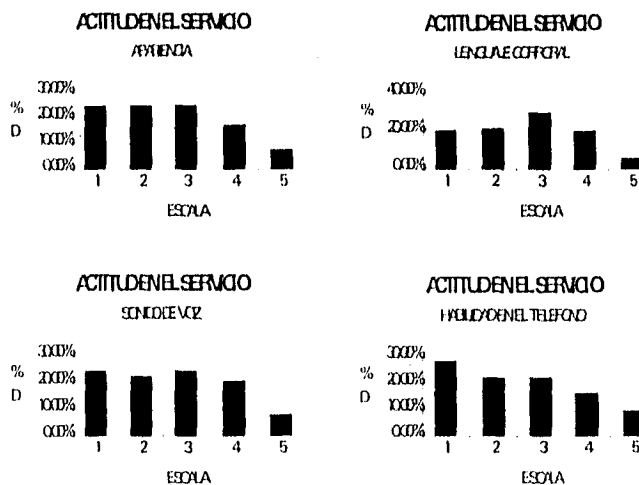
VARIABLE GENERAL ACTITUD EN EL SERVICIO  
POR SECTOR



Como podemos apreciar en las gráficas la ACTITUD EN EL SERVICIO de las OFICINAS PUBLICAS es bastante deficiente ya que en la mayor parte este sector se califica como NUNCA lo que nos indica que hace un esfuerzo casi nulo para su desempeño, como también es el caso del pequeño comercio aunque un poco menos marcado. En el caso de los restaurantes y hoteles se esfuerzan más ya que su escala cae en CON FRECUENCIA Y OCASIONALMENTE lo que nos indica que se preocupan más, no así en los BANCOS en donde la tendencia es hacia OCASIONALMENTE por lo que no se están tomando las medidas necesarias y es necesario actuar sobre ellas.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## VARIABLE ESPECIFICA PARA TODA LA MUESTRA



Dentro de estas escalas podemos apreciar la situación de las cuatro variables en todos los sectores. Es así como observamos que LA APARIENCIA se encuentra entre 3 rangos de respuesta: NUNCA, RARA VEZ, Y OCASIONALMENTE lo que nos indica que se debe tomar más en cuenta éste aspecto para el buen desempeño del servicio. La gráfica de LENGUAJE CORPORAL tiende a la escala de OCASIONALMENTE por lo que es más marcado que no se están desempeñando como debe ser, dentro de el SONIDO DE VOZ la escala oscila entre los 4 rangos de respuestas aunque con mayor tendencia a NUNCA Y OCASIONALMENTE lo que quiere decir que también se descuida éste aspecto. Y por último la HABILIDAD AL USAR EL TELEFONO tiene una fuerte tendencia negativa por lo que es notorio el descuido de éste dentro de los cuatro sectores.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la implantación de un sistema de calidad en el servicio al cliente dentro de una organización se deben de seguir una serie de procesos los cuales son:

### 1o. COMPRESION DEL CLIENTE.

Esta etapa ayuda a definir específicamente el servicio que se presta. Una organización no puede dirigir una operación de servicios de calidad al cliente a menos que comprenda la naturaleza de lo que está dando, que entienda perfectamente qué es lo que el cliente quiere de nosotros y cómo ellos nos ven desde un principio. Esto se logra a través de cuatro pasos fundamentales:

- 1) Conocer el nicho de servicios.
- 2) Observar las características del servicio.
- 3) Comprender quiénes son los clientes y qué es lo que desean.

- 4) Contemplar las líneas generales del servicio. (Evaluando cómo los clientes ven los servicios que prestamos).

#### 2o. FIJACION DE CRITERIOS PARA SERVICIOS DE CALIDAD.

En esta segunda etapa se comenzará a transformar las líneas generales de los servicios, de como las perciben los clientes a una IMAGEN DE SERVICIOS bien enfocada y precisa.

Se deben establecer criterios para los servicios de calidad para: 1) los sistemas de servicios representados por la dimensión de los procedimientos de los servicios y 2) para los contactos personales con los clientes reflejados en la dimensión personal del servicio.

Dichos criterios deben ser: claros, concisos, alcanzables y realistas.

#### 3o. FORMACION DE UN GRUPO GANADOR.

Se necesitan seis pasos para formar un grupo ganador de los servicios al cliente:

- 1) Diseñar las labores de los servicios de calidad al cliente.
- 2) Escribir las especificaciones de las labores en términos de los servicios de calidad al cliente.
- 3) Examinar a las personas que solicitan trabajo para comprobar sus capacidades en relación con los servicios de calidad al cliente.
- 4) Adiestrar en las habilidades para los servicios de calidad al cliente.
- 5) Practicar la habilidad para el liderazgo en la calidad.
- 6) Alentar un ambiente de respaldo dentro de la organización.

#### 4o. COMPROBAR REGULARMENTE

Para el éxito de esta etapa se debe tener en marcha un sistema para medir los progresos en los servicios al cliente, que pueden ser alguno de los tres siguientes:

A) UN SISTEMA DE INTERVENCION DE SERVICIOS. Este sistema incluye el uso de una hoja de comprobación estructurada o modelo de calificaciones, que contenga indicadores claves visibles/medibles de los servicios de calidad al cliente. Dicho modelo debe usarse por medio de un "interventor de servicios" para medir la frecuencia de los procesos y resultados deseados.

B) UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION AL CLIENTE. Este sistema consiste en una forma organizada y sistemática para facilitar al cliente que comparta la información con nosotros. Tal sistema debe funcionar para eliminar los obstáculos comunes en la retroalimentación de los clientes. Las acciones que se ejecuten como respuesta a los comentarios de los clientes son vitales para promover una retroalimentación mejor y mayor por parte de los clientes.

#### C) UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION DE LOS EMPLEADOS.

Este sistema trabaja para alentar a reforzar los servicios de calidad al cliente: 1) está basado en la conducta; 2) utiliza los principios de "no sorpresas", 3) requiere de un mutuo intercambio de información entre supervisores y empleados. Esta clase de sistema utiliza la retroalimentación diaria, positiva, verbal, la fijación de carteles con gráficas que muestren los resultados de la productividad individual, y la celebración de entrevistas periódicas para la

evaluación del desempeño de las labores basadas en los criterios de los servicios al cliente.

#### 5o. PROVEER SOLUCIONES PROACTIVAS A LOS PROBLEMAS.

La premisa fundamental de esta etapa va más allá de sólo reaccionar efectivamente a las quejas de los clientes. Aquí se aboga por una estrategia proactiva para construir una relación viable continua con los clientes. Ello significa involucrar a todo el grupo de servicios en la identificación y solución de los problemas relacionados con los servicios al cliente. Este enfoque afectará fundamentalmente el trato que se les dé, no solo cuando surgen problemas, sino también diariamente. Esta etapa se plantea a través de cinco planes de acción siguientes:

PLAN DE ACCION 1. Crear un ambiente de respaldo para solucionar los problemas de los servicios al cliente.

PLAN DE ACCION 2. Usar los grupos de servicios al cliente para identificar las áreas problema en el sistema de prestación de servicio.

PLAN DE ACCION 3. Hacer que el grupo de servicios al cliente sea un recurso para mejorar los servicios.

PLAN DE ACCION 4. Convertir los problemas y quejas de los clientes en oportunidades para reforzar los lazos con ellos.

#### LA ACTITUD Y EL LIDERAZGO

Es muy conocido que en los negocios se han logrado más éxitos con la actitud que con los adelantos técnicos. Los gerentes que saben fomentar una actitud positiva entre sus empleados pueden llevar un grupo de trabajo con menos experiencia a una mayor productividad y éxito. Todos los directivos,

maestros y líderes voluntarios son "capacitadores" . ¿Cómo puede se puede usar la técnica del liderazgo para promover la productividad de los empleados? A continuación se presentan cinco principios que se pueden tomar en cuenta

1) Las actitudes se adquieren no se enseñan. Esto significa que las actitudes de los seguidores reflejan las actitudes del líder. La primera responsabilidad de todo líder es mantener su propia actitud positiva.

2) Sana política de relaciones humanas. Siempre deben usarse principios humanos sanos, por ejemplo tratar a cada persona como un individuo empleando el principio de recompensa mutua y mostrando interés por las necesidades ajenas. Todo líder que emplee técnicas que rebajen al ser humano, por ejemplo, poniéndolo en ridículo delante de sus compañeros, puede destruir la moral.

3) El principio de la manzana podrida. Con el tiempo una sola manzana podrida en un barril acabaría por podrir todas las demás, de igual forma un solo miembro negativo en un equipo acaba por destruir las actitudes positivas de todos. Para solucionar este problema el líder debe aconsejar a la persona negativa hasta que se haga un ajuste de actitud o se tomen otras medidas.

4) La conexión entre actitud y la confianza. Este principio básico establece que los miembros de un equipo con puntos de vista positivos disfrutan de mayor confianza en si mismos. Los vendedores que carezcan de confianza, mejor que se queden en su casa. Los supervisores sin confianza casi nunca tienen éxito. *La base de la confianza en si mismo es tener un punto de vista positivo.*

5) El principio de repetición instantánea. Es frecuente que los jugadores de futbol ayuden a un compañero que se perdió una jugada; la idea es ayudarlo a que recobre la confianza en si mismo. Este principio puede aplicarse a

cualquier situación en que haya un grupo. El proceso de renovar la actitud (un enfoque positivo) debe comenzar cada vez que se encuentre un problema.

### **LA ACTITUD ES NUESTRA POSESION MAS VALIOSA**

Todos tenemos la capacidad de ser positivos en todas las circunstancias concebibles. Esto es cierto aun cuando un nuevo y grave problema afecte nuestras vidas. Bajo estas condiciones la manera ( la actitud ) con que se enfrente el problema es decisiva y se puede lograr siguiendo los tres pasos a continuación:

#### **PASO 1. TRATE DE CALMARSE HASTA ADQUIRIR UNA PERSPECTIVA POSITIVA.**

Cada vez que se presente un problema grave se debe tratar de alejarse de él lo más que pueda para obtener el mejor enfoque posible; sabemos que hacerlo es difícil, pero se debe tratar de "consultarlo con la almohada". Estas acciones pueden dar un punto de vista más razonable y llevarnos a encontrar alternativas que pudieran dar una solución.

#### **PASO 2. IDENTIFIQUE LA MEJOR SOLUCION POSIBLE.**

Ello quiere decir, por lo general, dedicarse al proceso tradicional y científico de llegar a una decisión. Primero, reunir todos los hechos, luego delimitar las alternativas, considerándolas cuidadosamente hasta llegar a la mejor solución.

#### **PASO 3. TRATE DE SOBRELLEVAR LA SOLUCION LO MEJOR POSIBLE.**

No todas las soluciones son las ideales; pero una vez elegida, merece que le dediquemos todos nuestros esfuerzos para que funcione. Por lo general



esto quiere decir restablecer su perspectiva (actitud) de forma que no sigamos repitiendo el proceso anterior en nuestra mente una y otra vez hasta el infinito.

Los problemas graves o serios, pueden poner a prueba una actitud positiva, como tratar de ajustarse a nuevo sistema de vida. Una mudanza a otro lugar del país, un cambio de carrera, puede poner nuestra actitud "a prueba". A continuación veremos unas sugerencias:

1. Contemple el cambio como una oportunidad.
2. Acepte el hecho de que es necesario reajustar sus puntos de vista.
3. Reconozca que las recaídas temporales son normales.

Si ponemos más énfasis en mantener una actitud positiva que en ganar dinero tendremos más éxito en nuestra carrera y el dinero vendrá por sí mismo. Al igual que los de bajos ingresos (que a veces se amparan en la pobreza como una excusa para seguir siendo negativos), los adinerados no disfrutan automáticamente de una actitud positiva. ¡Hay que ganarla a fuerza de trabajo y práctica!

Cada individuo tiene completa libertad para escoger su posesión personal de más valor; algunos escogen el dinero u otras cosas mundanas; otros le dan el mayor valor a las relaciones humanas. Pero solo unos pocos toman en cuenta la actitud personal. Ello es desafortunado porque casi todo comienza teniendo una actitud positiva.

Al tener una actitud positiva, destacamos en nuestra carrera (un factor de dinero), fomentamos mejores relaciones humanas (un factor de felicidad) y se acerca más a conseguir las metas de nuestras vidas. *Ganamos en todas las direcciones.*

Por ello pensamos honestamente que *la actitud es nuestra posesión más valiosa.*

## BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, KARL Y RON ZEMKE. "América del Servicio"; Ed. Dow Jones-Irwin  
1a.ed., Estados Unidos de Norteamérica, 1985.
- ALBRECHT, KARL Y RON ZEMKE. "Gerencia del Servicio"; Ed. Legis, 6a. ed.,  
Colombia, 1991.
- CHAPMAN, ELWOOD, N. "Actitud"; Ed. Iberoamericana, 2a. ed., México,  
1992.
- CHAPMAN, ELWOOD, N. " Su actitud se está viendo "; Ed. McMillan  
Publications Company, 1a. ed., U.S.A. ,1989.
- CROSBY, PHILLIP. "Calidad sin lágrimas"; Ed. CECOSA, 9a. ed., México. 1994.
- DEMING, W. E. "Calidad , Productividad y Competitividad. La salida de la crisis."  
Ed. Diaz de Santos, S.A., 1a. ed., España, 1990.
- JURAN, JOSEPH M. " Quality Control Handbook". Manual de Control de  
Calidad  
Ed. Diaz de Santos, S.A., 1a. ed., España, 1990.
- JURAN, JOSEPH, M. Y GRINA. " Quality Planing and Analysis "; Ed. Diaz  
de Santos, S.A., 1a. ed., España, 1990.
- MARTIN, WILLIAM B. "Calidad en el Servicio al Cliente"; Ed. Iberoamérica, 1a.  
ed.  
México, 1992.
- OROZCO LORETO ISMAEL. " Cultura de Calidad Total "; Ed. CECOSA,  
2a.ed., México. 1990.
- TRIBUS MYRON. "Quality Firs"; Ed. Dow Jones-Irwin, 1a. ed. Illinois, USA. ,  
1987.
- YOSHIDA, K. "Implementing Deming Management"; Philosophy Lecture Notes,  
California State, University.
- ZAIRI, MOHAEMO. "Los pioneros de la Calidad Total", Ed. Mc Graw Hill, 1a. ed.,  
1990.

APENDICE 1

VARIABLES BASE DE DEFINICION OPERACIONAL	OFICINAS PUBLICAS			RESTAURAN HOTELES			BANCOS			PEQUEÑO COMERCIO		
I APARIENCIA	1	2	3	1	1	4	5	4	3	2	3	1
	1	1	4	5	4	3	3	4	1	5	4	2
	2	1	2	3	2	1	1	2	3	2	1	3
	2	1	2	3	1	1	2	3	4	1	3	2
	2	1	1	2	3	1	2	3	4	1	3	2
	2	1	1	2	3	1	1	2	3	4	1	3
	4	4	3	2	2	3	3	2	4	4	3	2
	3	1	1	2	3	1	1	2	3	4	1	3
	4	1	1	2	3	1	1	2	3	4	1	3
	4	1	1	2	3	1	1	2	3	4	1	3
	4	1	1	2	3	1	1	2	3	4	1	3
	4	1	1	2	3	1	1	2	3	4	1	3
II LENGUAJE CORPORAL	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
	1	1	2	1	1	3	4	3	3	4	4	3
	1	1	2	1	1	3	4	3	3	4	4	3
	2	2	1	2	1	3	4	3	3	4	4	3
	2	2	1	2	1	3	4	3	3	4	4	3
	2	2	1	2	1	3	4	3	3	4	4	3
	2	2	1	2	1	3	4	3	3	4	4	3
	2	2	1	2	1	3	4	3	3	4	4	3
	2	2	1	2	1	3	4	3	3	4	4	3
III SONIDO DE LA VOZ	1	1	3	1	1	3	3	4	5	4	2	5
	1	1	2	1	1	3	3	4	5	4	2	5
	3	3	2	4	3	1	5	4	5	3	5	4
	3	2	4	3	2	3	2	3	2	2	1	4
	3	2	4	3	2	3	2	3	2	2	1	4
	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	IV USO DEL TELEFONO	2	1	3	2	1	3	4	4	3	5	4
1		1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
2		1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
2		1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
2		1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
3		2	1	2	1	3	4	3	4	4	3	4
2		3	2	3	2	1	4	5	4	5	4	5
2		1	3	2	1	3	4	4	4	4	4	4
1		1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
2		1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
2		1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
2		1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2

APENDICE II

VARIABLES	BASE DE DEFINICION O - PERACIONAL	MEDIA	GRAN MEDIA
I APARIENCIA	1) Cabello	2.7	
		2.83	
	2) Cuerpo	2.53	
		2.9	
	3) Pulcritud	2.6	
		2.75	
	4) Presentación General	2.63	
1.78		2.59	
II LENGUAJE CORPORAL	1) Mirada	2.63	
		2.3	
	2) Musculos Faciales	2.6	
		2.7	
	3) Movimiento de cabeza, brazos y manos	2.98	
		3.15	
4) Movimiento Corporal	3	2.70	
III SONIDO DE LA VOZ	1) Alegre	2.33	
		2.33	
	2) Calido y comprensivo	2.4	
		2.58	
	3) Claro, directo y natural	2.83	
4) Vocabulario	1.73		
	3.33		
	3.75		
IV USO DEL TELEFONO	1) Cortesia	3.15	
		2.78	
	2) Interés	2.05	
		2.5	
	3) Tiempo	2.58	
		2.23	
4) Resumen	2.78	2.56	
	2.43		