

Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL  
SERVICIO AL USUARIO (CONTRIBUYENTE) EN LA  
DELEGACIÓN DE FISCALIZACIÓN DE ECATEPEC

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

**MAY MARGARITA MARTINEZ RICO**

ASESOR: L. A. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORDEN

275077



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

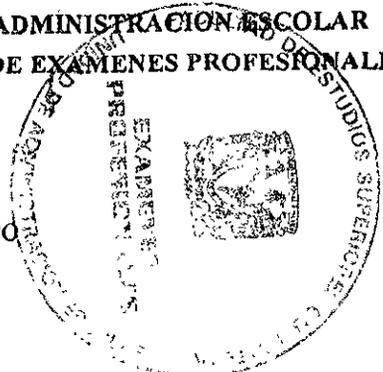
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.

Propuesta para mejorar la calidad del servicio al usuario (contribuyente) en la Delegación de Fiscalización de Ecatepec.

que presenta la pasante: María Margarita Martínez Rico

con número de cuenta: 8857603-9 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 5 de Abril de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
III	L.A. Yolanda Zamudio García	
II	L.A. Francisco Ramírez Ornelas	
I	L.A. Regino Quiroz Solis.	

## Dedicatoria

Primeramente a Dios y a mi Madre Marina Rico Chávez porque sin la Gracia de uno y la Bondad de ambos no podría haber tenido la oportunidad de estar aquí y disfrutar de lo más grande y bello que ellos me dieron.

A mi papá Belem Martínez Chávez y a mis hermanos Jesús, Yolanda, Javier, Guadalupe y Felipe que en gran medida me apoyaron para terminar mis estudios.

A Paula, que me brindó ayuda incondicional, en todo el sentido de la palabra, sin esperar nada a cambio.

A mi gordo que a pesar de ser un ogro es un amor y me impulsó con su coraje y cariño.

A mi osito de peluche que siempre tuvo la razón, aunque yo no siempre lo escuche.

A mis amigas, y a la gente que indirectamente me ayudó para la conclusión de la presente.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a todos sus profesores que con sus conocimientos y experiencias nos forman como profesionistas.

A los maestros del Seminario de Recursos Humanos Grupo dos: L.A. Regino Quiroz Solis, - L.A. Francisco Ramírez Ornelas, L.A. Yolanda Zamudio García, Ing. José Luis Morales - Pruneda.

A mi asesora la L.A. Yolanda Zamudio García que dedicó su tiempo y sus conocimientos, - para orientarme y dirigirme hasta la conclusión de este trabajo.

Finalmente a Dios que simultáneamente me otorga dos maravillosos motivos que no dejan de ser importantes uno y otro.

# INDICE

Planteamiento del problema .....	1
Hipótesis. ....	2
Objetivo .....	3
Introducción. ....	4

## **CAPITULO I. LAS ORGANIZACIONES**

1.1 Definición, factores, necesidades y origen de la organización	6
1.2 Tipología de la organización. ....	12
1.3 Magnitud de la organización y la comunicación. ....	17

## **CAPITULO II. SERVICIO Y CALIDAD**

2.1 Concepto de servicios. ....	27
2.2 Clasificación de los servicios. ....	29
2.3 Concepto de calidad. ....	32
2.4 Calidad en el servicio y el individuo (usuario). ....	35

## **CAPITULO III. EL USUARIO**

3.1 Las características de la información .....	41
3.2 La autoestima y el servicio. ....	43
3.3 Metas de la atención y el servicio. ....	47
3.4 El buen o mal servicio. ....	52

## **CAPITULO IV CASO PRÁCTICO**

4.1 Antecedentes. ....	57
4.2 Enfoque de la problemática .....	62
4.3 Propuesta .....	63
4.4 Desarrollo de la propuesta. ....	76

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En relación a las cargas de trabajo, es común caer en estados de ánimo poco favorables o amables que afectan las relaciones o el trato con los usuarios, por tal motivo es necesario implementar métodos para incrementar la calidad en el servicio.

## HIPÓTESIS

Mejorando la calidad en el servicio, tendremos clientes (usuarios) satisfechos, obteniendo beneficios para la organización y la satisfacción del individuo al realizar su trabajo.

## OBJETIVO

Buscar beneficios, que logren la optimización de los recursos humanos,  
para incrementar la calidad en el servicio.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó con la finalidad de dignificar a los usuarios, ya que en la mayoría las veces son minimizados o ignorados.

La investigación consta de 4 capítulos, mismos que señalan en forma general como a continuación se indica:

El primer capítulo se habla de la importancia de los tres elementos básicos, recursos humanos, recursos técnicos y recursos materiales, con las características que a cada uno de ellos corresponde, así como la coordinación entre estos en la organización.

El segundo capítulo señala la importancia, clasificación y planeación de los servicios así como la satisfacción que se puede experimentar si el servicio que se brindó es de calidad.

El tercer capítulo señala las necesidades de los usuarios así como la calidad en el servicio que lo motiva o desanima en función al grado de satisfacción que percibe.

El cuarto y último capítulo se manifiesta la problemática actual de la delegación de Fiscalización Ecatepec en razón de la población comercialmente activa, es decir, el gran número de usuario y la mal atención que se les brinda a los mismos.

CAPITULO I  
LAS ORGANIZACIONES

## 1.1 Definición, Factores, Naturaleza, Necesidades y Origen de la Organización.

### Definición

Richard H. Hall en su libro "Organizaciones, Estructuras y Procesos" nos dice que :  
"Organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento, esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en el medio y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o conjunto de fines".<sup>1</sup>

Charles Perrow en su libro "Análisis de la Organización" estudia a las organizaciones desde un punto de vista sociológico, nos dice que la diferencia entre las organizaciones está en razón directa de su estructura tecnológica y el liderazgo que la dirección ejerza sobre la organización.<sup>2</sup>

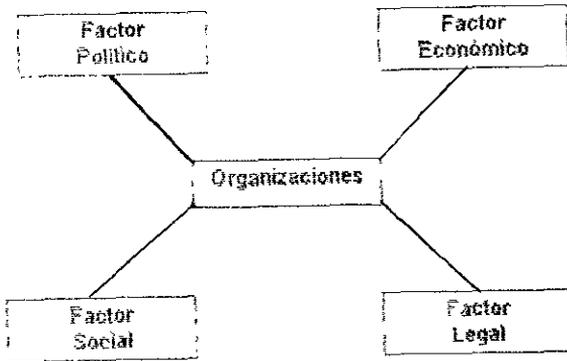
Daniel Katz y Robert L. Kahn en su libro "Psicología Social de las Organizaciones" el cual en realidad es un análisis psicológico de las organizaciones, nos indica que estas son sistemas abiertos que forman parte de un sistema y que funcionan a razón directa de los impulsos del sistema del cual forma parte, ya que se establece una serie de interacciones entre las organizaciones y el medio.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Richard h. Hall, Organizaciones, Estructuras y Proceso

<sup>2</sup> Charles Perrow, Análisis de la organización. Ed CECOSA

<sup>3</sup> Daniel Katz y Robert L. Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas

La organización se ve influenciada por el medio ambiente ya que forma parte de una sociedad o sistema, en otras palabras se ve influenciada por diferentes factores externos, tales como legales, económicos, sociales, políticos, entre otros por esa razón, la organización tiene que adaptarse primeramente al medio y posteriormente empezará a formar parte del sistema e influir en él.



Las costumbres de un pueblo, la religion, las leyes, la situación económica de un país, los medios de comunicación, las distancias de las fuentes de abastecimiento, la conformación geográfica, y los aspectos políticos, así como sus tendencias, limitaran o facilitaran según el caso la existencia y desarrollo de la organización, la cual siempre tendrá un objetivo básico, ya sea de lucro o de servicio, también tendrá objetivos secundarios y es evidente que el entorno que la rodea influirá en gran medida de los objetivos establecidos.

Por lo tanto, se tomarán como factores externos que influyen en las organizaciones, los siguientes factores sociales, factores económicos, factores políticos y factores legales, considerando dentro de estos cuatro, todos aquellos elementos externos que pueden influir en una organización.

Se considera tres elementos básicos como elementos internos en una organización, ellos son los siguientes : Recursos Humanos, Recursos Técnicos y Recursos Materiales.

Se dice que apartir de los años 70, el desarrollo tecnológico, la sofisticación de los medios de comunicación y la explotación demográfica son de tal magnitud, que han provocado más cambios en las sociedades que en toda la historia de la humanidad, esto como consecuencia de los avances tecnológicos. A partir de esta década surgen cambios en nuestra sociedad que provocan un viraje radical en el medio y esta se ve envuelta en una serie de modificaciones constantes que originan que las organizaciones tengan que adaptarse a fin de subsistir, ya que a cada instante se hace más hostil el entorno que las rodea y exige mayor productividad y eficiencia, aunado a lo anterior, el incremento de los medio de comunicación, trae como consecuencia que la población está consciente de estos cambios.

Para lograr sus objetivos de la empresa deberá contar con una serie de recursos, los cuales son limitados y costosos, de ahí que deben ser administrados con eficiencia.

En otras palabras la organización para ser competitiva tendrá que considerar las influencias del entorno y de los elementos internos de la propia entidad, es decir que deberá coordinar adecuadamente los recursos con que cuente, solo así podrá reaccionar con eficiencia ante los impulsos externos, de tal suerte que las circunstancias pueden no ser predecibles en un momento dado, pero ser controladas.

Existe una serie de técnicas administrativas que ayudan a la organización a lograr el cambio dentro de ella, estas técnicas que contribuyen al cambio organizacional, pueden clasificarse en dos grupos: Las que provocan el cambio en el individuo, de tal suerte que este pueda influir en la organización y las que provoca el cambio directamente en la organización.

Las organizaciones están formadas por individuos los cuales tienen distintas formaciones personales y son influenciados por el medio ambiente de acuerdo a su formación personal y las influencias de que sea objeto independientemente de ello cada persona, tienen objetivos personales diferentes. Por lo anterior las organizaciones tienen la necesidad de crear una estructura que les permita coordinar sus recursos a fin de lograr sus objetivos, es decir tienen que planear y evaluar las reacciones del medio ambiente a fin de subsistir y evolucionar de acuerdo a sus proyecciones.

Las organizaciones que tienen una estructura definida, sistemas, funciones y procedimientos específicos, por tanto son formales y creadas para un fin determinado.

Es conveniente tomar en cuenta que las organizaciones son independientes de los individuos que las forman, en virtud, que están constituidas con un fin determinado, o bien para el cumplimiento de una serie de objetivos, los cuales no necesariamente son los mismos de los individuos que forman parte de esta organización.

También es necesario tomar en consideración que las organizaciones pueden subsistir aún cuando los individuos que formaron esa organización ya no existan, sin embargo puede decirse que las organizaciones serán influenciadas por el estilo de liderazgo de la persona o personas que controlan la organización.

Las organizaciones son sistemas abiertos que requieren de retroalimentación a fin de generar los servicios o productos para los cuales fueron creadas, y es por esta razón básicamente que existe una relación de la organización con el medio que las rodea.

Los objetivos que persiguen las organizaciones son diversos, estos objetivos, pueden ser de lucro o de servicios, pero en general se pueden afirmar que los objetivos son: Políticos, Económicos y Sociales, y que están relacionados directamente con todas las actividades que se dan en una sociedad.

Al hablar del origen de las organizaciones es hablar de la evolución de la humanidad, de tal suerte como ya se comento, las organizaciones tienen que subsistir dentro de una sociedad, por lo que requieren de una estructura que les permita adaptarse al medio, el cual tiene en la actualidad como constante el cambio, en tanto que las sociedades de la antigüedad tenían como constante la tradición.

Así tenemos que las actuales técnicas administrativas, son productos de la evolución de las sociedades contemporáneas.

Las razones para hacer una clasificación de las organizaciones, surgen de las necesidades del conocimiento de las mismas, es decir para estudiar a las organizaciones, es necesario tipificarlas de tal manera que nos sea posible efectuar su análisis, de esta forma una vez agrupadas por actividades, objetivos, etc., se podrán estudiar y analizar adecuadamente. A esta separación o agrupación, así como su análisis se le llama tipología de las organizaciones.

## 1.2. Tipología de las organizaciones.

Por metas y funciones de Talcott Parsons.<sup>4</sup>

La organización se encuentra orientada a:- Producción

- Metas políticas
- Integración
- Mantenimiento de patrones  
culturales

Por metas y funciones de Katz y Kahan

Producción Económica	Creación de capital, manufactura de mercancías, prestación de servicios.
Mantenimiento	Preparación global de las personas para funciones en otras organizaciones.
Adaptación	Crear conocimientos, desarrollar y probar teorías.
Administrativas	Asignación, coordinación y control de recursos.

<sup>4</sup> Apuntes de Teoría de la Organizaciones, Autores diversos, Profesores de la FES-C.

Por beneficiario por Plau y Scott

Beneficiarios mutuos	Cooperativas, partidos politicos, sindicatos, asociacion
Mercantil	Industria, Comercio
Servicios	Escuelas, universidades, etc.
Comunes	Hospitales del estado, penales, etc.

Como puede observarse esta tipologia corresponde a un aspecto teórico ya que es necesario analizar y agrupar a las organizaciones por sus características, de tal suerte que cada autor segun su punto de vista propone una clasificación.

En la práctica, las clasificaciones se realizan de acuerdo a las necesidades y objetivos de quien las realice y por lo tanto en razón directa de sus necesidades.

Todas las organizaciones se encuentran reguladas por leyes, reglamentos, políticas, manuales, instructivos y disposiciones, tanto externas como internas. Podemos afirmar que todas las actividades de las organizaciones están reglamentadas, pero destacan, las áreas fiscal, laboral, mercantil, civil y salud.

Autorrealización		Costos
-Aventura y riesgo	CRECIMIENTO	-Ventas
-Prestigio y poder	DE LAS	-Poder monopolista
-Salarios ejecutivos	ORGANIZACIONES	-Estabilidad
-Lucro		-Supervivencia

La importancia de cada factor es variable según la organización, el crecimiento ocurre cuando tanto las organizaciones como sus miembros, tratan de ampliar sus posiciones de manera absoluta o relativa. El enfoque más aceptado del crecimiento sostiene que el crecimiento más que un fin en sí mismo es un medio de alcanzar otras metas o cualquier efecto colateral.

Debido a que ninguna organización utiliza las mismas tecnologías o afrontan las mismas presiones externas o internas, no puede existir un padrón general del crecimiento organizacional.

A medida que la organización aumenta de tamaño, su estructura y organización se hacen más complicadas, requiriendo en consecuencia de un mayor control y una eficiente organización, con lo cual incrementa su complejidad.

“El crecimiento trae algunas consecuencias importantes para la organización y para los modelos de interacción entre sus miembros, asimismo atrae nuevos elementos, ellos llegan de todos los niveles y con variedad de experiencia, habilidad, motivaciones y deseos para la organización. Una consecuencia inmediata de su llegada es la alteración o desequilibrio de los patrones existentes de interacción y comunicación.”<sup>5</sup>

Sin embargo el crecimiento constante y significativo parece exigir nuevas respuestas organizacionales, especialmente cuando el crecimiento viene acompañado de cambios tecnológicos.

Cuando el crecimiento se analiza y evalúa tomando en consideración los diferentes factores que influyen en la organización así como sus causas y posibles consecuencias, se está en condiciones de hacer predicciones aceptadas sobre las organizaciones.

Las áreas básicas en cualquier organización son cuatro, de las cuales se derivan tantas como sean necesarias de acuerdo a las características de las organizaciones

---

<sup>5</sup> Charles Perrow, Análisis de las Organizaciones, Ed. CECSA.

**Áreas Básicas**

**Directivas**

**Operativas**

**De Servicio**

**Asesora**

- **Area Directiva :** Establecerá el camino a seguir, fijando metas políticas, objetivos, controles de avance y coordinación de actividades, entre otras funciones.
- **Area Operativa .** Realizará la labor fundamental de la organización.
- **Area de Servicios:** Realizará todas aquellas actividades de carácter administrativo, necesarios para el logro de las actividades básicas.
- **Area Asesora :** Auxilia en la solución de problemas a las distintas áreas de la organización y dada su función staff, carece de autoridad lineal, sin embargo su opinión y sus recomendaciones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.

### 1.3 Magnitud de la Organización y de la Comunicación

**Magnitud:** Al igual que otras facetas de la estructura organizacional, la formalización está sujeta a condiciones cambiantes y depende de ellas. Estos cambios pueden provenir de fuera de la organización en forma de cambios tecnológicos o del medio externo.

El enfoque psicológico de las organizaciones contempla al individuo como una parte integrante de las organizaciones, pero contemplando en consecuencia propuestas tendientes a orientar las acciones de los individuos hacia los objetivos de la organización.

Estos cuatro elementos; proceso organizacional, insumos, productos y realimentación, son los puntos cruciales de la nueva teoría de los sistemas aplicada a las organizaciones. Una organización se puede concebir de dos maneras: como un sistema cerrado, es decir, vista la organización hacia dentro, con ninguna o escasa conexión con el ambiente que la rodea ( o bien como un sistema abierto).

Se pueden distinguir dos clases de ambientes: el cercano, inmediato o enfocado y el distante, mediato o difuso. El ambiente inmediato, cercano o enfocado se compone de la amalgama de personas, organizaciones y medio físico con las cuales la organización tiene transacciones o contactos directos e intensivos, el contenido y forma del ambiente inmediato dependen desde luego de la naturaleza de la organización y de sus actividades.

El ambiente distante, lejano o difuso se refiere a las fuerzas más comunes de la sociedad o a las personas o entidades que influyen o tienen impacto en forma indirecta sobre la organización o en formas directas sobre el ambiente inmediato.

La administración científica descubrió una serie de variables que condicionan el grado de eficiencia interna de una organización. Sin embargo, la concepción del proceso organizacional como un sistema abierto obliga a hacer énfasis en ciertas variables, como son : el liderazgo, la doctrina, los programas, los recursos y la estructura interna.

La Comunicación : Dentro de una organización debe suministrarse con el tono emocional apropiado, la información precisa a todos los miembros que necesiten de su contenido. Esto presupone que el sistema no posea ni demasiada ni muy poca información y que desde un primer momento sea claro para quien puede utilizar la información existente.

Bases de los sistemas de comunicación, factores sociales. en las organizaciones, las comunicaciones son básicamente transacciones entre individuos, apesar de que sean escritas o transmitidas, el comunicante es identificado como individuo. La impresión que el emisor tiene de el receptor es definitiva para la interpretación de la comunicación

Comunicaciones verticales, son vitales en cualquier organización, para apoyar estructuras, poder y liderazgo, las comunicaciones verticales pueden ser ascendentes y descendentes, Katz y Kahn, clasifican las comunicaciones descendentes en:<sup>6</sup>

Comunicaciones	Instrucciones del trabajo
Descendentes	Racionalización de la tarea
	Información sobre proyectos
	Retroalimentación
	Ideología

Comunicaciones Ascendentes : Lo que la persona dice de si misma, su realización y sus problemas, lo que se dice acerca de otros y sus problemas, acerca de los usos y las políticas de la organización, acerca de lo que es necesario hacer y como puede ser hecho.

Comunicaciones horizontales : en una misma sub-unidad.

<sup>6</sup> Daniel Katz y Robert L. Kahn, Psicología de las Organizaciones, Ed. Trillas.

Problemas de la  
Comunicación

Omisión

Distorsión

Sobrecarga

La omisión, puede ser intencional, sin embargo tiene efectos de todos conocidos sobre la comunicación.

La distorsión, causa alteración.

La sobrecarga, provoca la no adaptación del personal a la organización y en algunos muy contados casos la adaptación.

Se define la ecología de la organización como el "estudio interdisciplinario del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades de manera directa afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de las organizaciones".

Organización, sistema integrado. En la vida diaria, es frecuente, oír hablar de diferentes tipos de organización: Organización de las Naciones Unidas (ONU), etc.

Una organización es un sistema integrado por el individuo o los individuos que la componen.

Las posibilidades humanas para organizarse son limitadas, organismos gubernamentales, partidos políticos, clases sociales, asociaciones, comunidades, instituciones educativas, cooperativas, ejidos, grupos informales, grupos biológicos, organizaciones religiosas, clanes, tribus, etc. Todos estos son apenas unos cuantos ejemplos de las micro sistemas organizacionales a que ha dado origen la complejidad creciente del mundo moderno.

Primero, la organización es un sistema abierto, esto supone que tiene múltiples relaciones con el medio ambiente, que esta incrustado en él, que se alimenta de él, en cuanto que cada organización recibe insumos diversos y los transforma en productos, en bienes o en servicios. Segundo, la organización es un sistema de múltiples propósitos o funciones, por ejemplo el caso de la Universidad, aunque su función principal es la formación del hombre, para su realización deberá considerar otros aspectos, otros objetivos.

Cada organización de las mencionadas, y de las no mencionadas, tienen funciones muy variadas que es necesario integrar, coordinar, en una palabra, sistematizar. Tercero, resulta muy difícil especificar las fronteras de una organización dada. Considerando ahora la variedad de los subsistemas que integran las organizaciones y que se encuentra dinámica interacción mutua, y cada uno con su medio ambiente.

En otras palabras, el conjunto de subsistemas, con su multiplicidad de fronteras y procesos debe coordinarse y avocarse a obtener un objeto común.

El medio ambiente de una organización está constituido por una serie de procesos, fuerzas, factores o estructuras (físicas y sociales) en los organismos individuales, grupales o colectivos.

Primera.- Toda organización es un sistema social abierto, no cerrado en sí mismo ni autosuficiente, está integrado por un sistema socio técnico (equipo, maquinaria, requerimientos de trabajo) y un sistema social, formado por grupos, con relaciones e interacciones personales entre las cuales destacan la gente clave, los hombre enlace, a su vez, este sistema social -estructura- organizacional, está condicionado por la tecnología, por el modo de producción y por la reacción que tiene cada parte del sistema (subsistema) con la parte correspondiente de la estructura social global.

La importancia de todo ello estriba en que la apertura mayor o menor de un sistema es lo que determina su grado de vitalidad, flexibilidad, adaptación al medio ambiente, a mayor apertura de un sistema social, mayor capacidad de innovación y mayor posibilidad de adaptación.

Segundo.- Toda organización tiene un límite, no específico no claro y más allá de esa frontera se extiende el medio ambiente que la rodea. Pero por otra parte existe un ambiente intraorganizacional que consta de subsistemas, sean económicos, políticos, sociales, culturales o técnicos, dentro del cual se mueven los individuos y/o los grupos que integran la organización, existe una interdependencia mutua de

cada subsistema, de tal manera que puede decirse que a mayor grado de dependencia aceptada mayor grado de cohesión interna.

Tercera.- Respeto a los procesos de importación, exportación a través del proceso de producción bienes y servicios, estos procesos, para su éxito, dependen de las capacidades, valores, preferencia y expectativas de los miembros de la organización (individuos o grupos).

Cuarta.- Homans, enfatizó la dicotomía, sistema interno / externo ya que para él, este último está constituido por los sentimientos, la interacción y las actividades en relación, en cuanto postulan una solución al problema de cómo sobrevivir en el medio ambiente y el sistema por la interdependencia de cada uno de los elementos. El sistema interno, por su parte, constituye lo que para muchos sociólogos son los grupos informales, es decir, aquello que surgen dentro de una organización como base en sentimientos recíprocos de amistad, camaradería o compañerismo, producidos por la participación en una obra común, la interacción y el contacto frecuente.

Quinta.- Al producirse una serie de procesos de interacción con el medio ambiente, por ejemplo, ventas por un lado, investigación por otro, cada uno de estos subsistemas se relacionan con una parte del medio ambiente con la cual interactúa a través de la cual se forma su propio punto de vista, que refleja su adaptación al medio ambiente.

Sexta.- En conclusión, la interacción medio ambiente - organización, no es fácilmente precisa, indispensable y al mismo tiempo suficiente.

Toda organización y todo individuo consciente está enfrentado de un manera o de otra al problema de la adaptación al medio ambiente. Hay organizaciones que como veremos siguen concibiendo a la sociedad global como existía hace 30 años, o que se resisten a cambiar, porque el cambio significaría perder por lo menos arriesgar ciertas posiciones de privilegio, sin embargo, el medio ambiente se siguen produciendo cambios ideológicos, tecnológicos, sociales a veces acelerados o a veces lentos.

La administración determina los objetivos y las metas de una organización específica, no solo debe contar con el medio ambiente, sino conocer los procesos que tienen lugar en cada parte del mismo, para dar su propia respuesta de orientación al medio ambiente y enfrentarse a los problemas sociales vinculados con la administración.

El futuro del hombre dependerá también de una administración consciente de afrontar y resolver los problemas inherentes a la importación de bienes y servicios, a la transformación de insumos y a la producción de nuevos bienes y servicios.

En el mundo dinámico de hoy, la gerencia opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior.

La internacionalización de los mercados, las empresas que tienen relación con el exterior evidentemente tienen una organización diferente de aquellas cuyo campo de acción es nacional o local.

La vida de los productos es cada vez más corta, debido al avance tecnológico, el cual va creando nuevas necesidades y satisfactores, así como el comercio internacional, el cual constantemente ofrece al consumidor nuevos productos.

La mercadotecnia crece en importancia, al tener el consumidor un sinnúmero de opciones, esta técnica permite orientar los productos a sectores específicos.

La cambiante naturaleza del trabajo, la avanzada tecnología significa que las máquinas no solamente fabrican productos que el hombre fabrica, sino que toma decisiones que esta solía tomar.

Más importante que el dinámico ambiente en general y el cambiante mundo de los negocios, existe una tercera circunstancia, los valores cambiantes, muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana sufre cambios.

- El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
- El hombre es y debe ser más independiente y más autónomo.
- El hombre debe satisfacer sus necesidades, por su propia dignidad y para el desarrollo de su potencial.

## CAPITULO 2

### SERVICIO Y CALIDAD

## 2.1 Concepto de servicios.

"Servicio excelente es un nivel de calidad que, comparado con el de sus competidores, son tan altos a los ojos de los clientes que le permite a su organización percibir honorarios mas altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios, más altos que los de sus competidores"<sup>7</sup>

"Servicio es todo aquello que dentro de una institución contribuye a la satisfacción de la clientela"<sup>8</sup>

"Servicio son las actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles"<sup>9</sup>

"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no produce propiedad de algo"<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Cottler David, El servicios centrado en el cliente, Madrid Díaz de Santos, SA. 1991, Pag. 7

<sup>8</sup> Joan Ginebra, Dirección por servicios, Mc-Grav Hill, 1992

<sup>9</sup> Picazo Manriquez, Luis Ruben; Ingeniería de Servicios, Ed. Mc-Grav Hill, 1992, Pag. 59

<sup>10</sup> Desatnick Robert L., Como conservar su clientela/El secreto del servicio, Ed. Legis 1990, Pag. 527

"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no se puede proveer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico"<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Idefonso Grande Esteban; Marketing de los servicios, Ed. ESIC, Madrid 1996.

## 2.2 Clasificación de los Servicios

En la mayoría de las organizaciones dedicadas al servicio, es común encontrar experiencias o problemas similares en las cuales existen carencias en cuanto a la calidad en el servicio, que radica en gran medida en las necesidades a satisfacer de los clientes o usuarios de los servicios. De ahí, que es necesaria una clasificación.

Por lo general, una descripción de los servicios incluye los siguientes sectores industriales:<sup>12</sup>

- **Transportación, distribución y almacenamiento.**
- **Bancos y aseguradoras**
- **Bienes raíces**
- **Servicios de comunicación e información**
- **Servicios públicos, de gobierno y defensa**
- **Atención a la salud**
- **Servicios financieros, profesionales y de manera personalizados**
- **Servicios recreativos y de hospedajes**

---

<sup>12</sup> Payne Adelman, La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana 1996, pag 10

- Educación
- Otras organizaciones no lucrativas

Desde un punto de vista actual y operativo la clasificación que resulta más conveniente para comprender los servicios, es la que se fija en el comportamiento del consumidor. La clasificación que se va a exponer desde esta perceptiva distingue :<sup>13</sup>

**Servicios de conveniencia.-** Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones ni se esfuerce en la decisión.

**Servicios de compra.-** El consumidor demuestra con este tipo de bienes un comportamiento más complejo. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo.

**Servicios de especialidad.-** Los consumidores muestran aun mayor rigor en el proceso de compra.

**Servicios especiales.-** Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos.

<sup>13</sup> Ildefonso Grande Esteban, Marketing de los Servicios, Madrid. Ed. ESIE, 1996, pag 33-34

Servicios no buscados.- Son aquellos que no son conocidos o que siéndolo no se desea comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio de hacerlo

## 2.3 Concepto de Calidad

Calidad.- Característica de los productos o servicios de una empresa, en relación con la satisfacción de una necesidad expectativa o prejuicio del usuario o de los mismos.<sup>14</sup>

El diccionario pequeño Larousse, define la calidad como "El conjunto de cualidades de una persona o de una cosa" que nos permite emitir un juicio de valor acerca de ella.<sup>15</sup>

"Es la suma de propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad"<sup>16</sup>

La calidad debe ser vista como una satisfacción en secuencia de las necesidades de nuestros clientes ya sean internas o externas porque en resumidas cuentas, lo que el cliente requiere:

- Cantidad
- Calidad
- Oportunidad
- Satisfacción de necesidades psicológicas

<sup>14</sup> Hector M. Zuccolotto Palacios, *Calidad total aquí y ahora*, Ed- Panorama 1994, Pag. 132

<sup>15</sup> Carlos Calungo Davila, *Administración para la calidad*, Ed. Panorama 1995, Pag. 63

<sup>16</sup> Rosander A. C., *La búsqueda de la calidad en los servicios*, Ed. Díaz de Santa 1992, Pag. 301 32

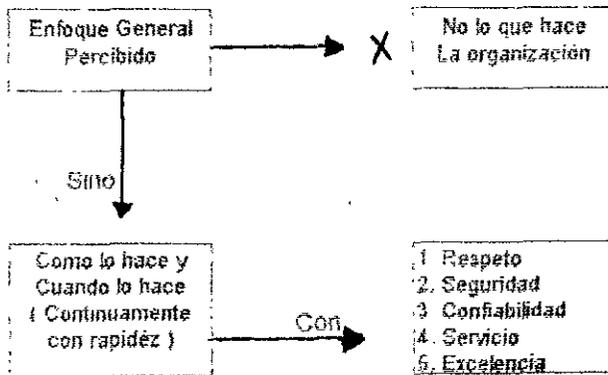
A continuación se citan diez requisitos fundamentales para la calidad :<sup>17</sup>

1. Aceptar que el cliente es la parte más importante del proceso
2. Compromiso a largo plazo de la dirección para integrar el proceso de mejoramiento al sistema administrativo
3. Convicción de que se puede mejorar
4. Convicción de que es mejor prevenir los problemas que remediarlos
5. Orientación, liderazgo y participación de la administración
6. Estándar de rendimiento de "cero errores"
7. Participación de todos los empleados en grupo e individualmente
8. Objetivo : mejoramiento del proceso, no de las personas
9. Convicción de que los proveedores colaboren con usted si conocen sus necesidades
10. Reconocimiento del éxito

Por las razones prácticas, calidad es cumplir con los requerimientos, el cliente la percibe cuando el producto o servicio satisface sus necesidades y expectativas, referido como se indica a continuación :

---

<sup>17</sup> H. J. Harrington 1987



Actualmente para que la calidad se de en las organizaciones, debe estar cimentada en las estrategias donde intervengan todos y cada uno de los individuos de la organización, además debe estar liderada por la administración de tal forma que se haga necesario y siempre con la convicción de mejorar.

## 2.4 La Calidad en el Servicio y el Individuo ( Usuario )

La calidad en el servicio que se brinda en las organizaciones debe ser satisfactorio para el cliente, de tal manera que se sienta cautivo por la atención o el trato que se le dio, de tal manera que si es posible que regrese tenga la confianza en si mismo y la confianza de que en la organización se le haga sentir especial.

Para dejar satisfecho al cliente es necesario saber que espera el de nuestro producto o servicio, investigar si, realmente siente esa necesidad que el espera que la organización le proporcione.

Podemos numerar doce pasos para orientar a las organizaciones hacia el servicio:<sup>19</sup>

Paso 1.- Decir cuál es exactamente nuestro "negocio esencial" y el servicio que brindamos.

Paso 2.- Conocer a nuestros clientes : quienes son y que esperan.

---

<sup>19</sup> De la Parra Paz Eric: Calidad en el servicio, México, Grupo Ed. ISEF 1997, Pág. 97

- Paso 3.- Tener clara nuestra visión. Cual es la gran visión de nuestra organización y cual es la visión de nuestro círculo como contribución.
- Paso 4.- Definir nuestros momentos de verdad. Tener claras las pautas cruciales de contacto con nuestros clientes, tanto internos como externos, en las que definen las impresiones.
- Paso 5.- Brindamos buen servicio unos a otros. Tratar a nuestros clientes internos tan bien como a los externos.
- Paso 6.- Aplicar nuestras habilidades en el trato con los demás. Relacionarnos con nuestros cliente de modo que los hagamos sentir especiales.
- Paso 7.- Desarrollar practicas orientadas hacia el cliente.- Estudiar nuestros sistemas y métodos de trabajo para cerciorarnos de que estén diseñados teniendo en cuenta al cliente.
- Paso 8.- Diseñar la presentación que rodea nuestros servicios de modo que impacte, es decir, hacer más agradable nuestro medio físico: hacer atrayente nuestra papelería, sacar el máximo provecho de las llamadas telefónicas, etc.

**Paso 9.- Desarrollar productos sensacionales :** para que nos podamos sentir bien respecto a lo que proveemos al cliente, siempre tratando de mejorar lo que ofrecemos

**Paso 10.- Beneficiarse con los reclamos:** estableciendo métodos efectivos para aprender del descontento de nuestros clientes, aprendiendo de cada uno y actuando en consecuencia.

**Paso 11.- Mantenerse cerca del cliente:** emplear estrategias que fomente el dialogo con nuestros cliente para que continuamente brindemos "ese poquito más de lo que esperan" que es lo que marca la diferencia.

**Paso 12.- Brindar reconocimiento y celebrar la excelencia en el servicio:** la motivación se logra si las prácticas excelentes se reconocen y se recompensan de diversas maneras.

En ocasiones sería bueno ocupar el lugar del cliente, para darse cuenta de que es necesario conocer a fondo sus necesidades personales y específicas, de esa manera disminuir su tiempo de espera. Para lograr esto es necesario saber escuchar, informar y explicar como se realizan los trámites a realizar en su totalidad, orientando hacia la satisfacción de sus necesidades con el mejor trato posible.

Para brindar un servicio de calidad en la organización es necesario :

- Tener presente que el servicio con calidad lo brindan todos los integrantes de la organización, por lo mismo, ellos deben de ser su primer cliente.
- Proporcionar reconocimiento a su personal, ya que es una fuente importante de motivación.
- Generar la formación de equipo de mejora continua en el servicio; ellos conforman el proceso evolutivo de la organización
- Desarrollar en la organización una cultura de calidad y excelencia en el servicio.
- Diseñar productos y servicios que cubran las necesidades de los clientes y además fomentar en ellos, una necesidad por la satisfacción que les produce.
- Proporcionar continuamente al cliente un valor agregado en cada servicio y/o producto.
- Mantener la empatía en el trato con los cliente

Algo tan sencillo como un cambio de actividad, orientada hacia la calidad es lo que nos conduciría a una mejora continua individual y organizacional. La actividad que se busca es la siguiente :

- Hacer las cosas bien a la primera vez.
- Cumplir con los objetivos institucionales, como si fueran propios.
- Trabajar en equipo.
- Pensar siempre en el cliente.
- Lograr a toda costa la excelencia en el servicio.

## CAPITULO III

### EI USUARIO ( CONTRIBUYENTE )

### 3.1 Las Necesidades de Información

La diferencia esencial entre ser cliente o usuario de un servicio consiste en que el cliente es toda persona que hace uso de los servicios privados, y usuario, es el que utiliza los servicios públicos.

Si bien es cierto que mantener la comunicación de los clientes es de suma importancia para la organización, no podemos restarle importancia a los usuarios. De la comunicación se derivan la necesidad necesidad de información.

Tanto el cliente como el usuario solicitan información cuando la necesitan. Al primero no le extraña que lo aborden para ofrecerle los productos o los servicios que se venden en el establecimiento al que acude; dirá simplemente "no, gracias" o, en el mejor de los casos, aceptará explorar lo que se ofrece, pero la probabilidad de que se decida comprar es muy baja.

El usuario no espera que los servicios lo aborden, el primero aborda al segundo.

Por ejemplo cuando pregunta el usuario cómo hacer un trámite que corresponde a otro departamento:

Empleado :            ¡ No !, eso no es aquí

Usuario :             ¿ Dónde es entonces ?

Empleado :           Tiene que pasar allá abajo y después entrega toda su documentación aquí

Usuario :             Gracias.

La necesidad da lugar a la meta, esta genera una búsqueda, la búsqueda lleva a una decisión, si con ella se logra la meta, la búsqueda termina, si no se continúa buscando. En nuestro proceso de búsqueda intervienen servidores privados cuando somos clientes, o servidores públicos cuando somos usuarios.

“Cuando los consumidores desean adquirir un bien o un servicio, pueden acudir a diferentes fuentes para obtener información. Pueden ser personales como familiares, amigos y vendedores; impersonales como la publicidad, revistas, folletos o la prensa”.<sup>19</sup>

Dependiendo de las necesidades de los consumidores de bienes o servicios, será la búsqueda de información cuanto más elevada sea su necesidad, más intensa será su búsqueda.

---

<sup>19</sup> Idefonso Grande Esteban, *Marketing de los servicios*, Ed. ESIC 1996, Pag. 146

### 3.2 La Autoestima y el Servicio

La autoestima es un tema por demás importante en nuestras vidas y para la gran mayoría de nuestras acciones, aunque pocas veces se le asocia al servicio que damos o al que recibimos. De nada sirve tener una filosofía de calidad en el servicio, cuando la persona que lo presta o lo recibe tiene baja autoestima, o cuando le exagera al grado de caer en una relación de dominio, por un lado, o de subordinación por el otro.

Tanto en el caso del servicio como en el de la persona de que lo recibe, pasamos de la autoestima al autodesprecio cuando sentimos que caímos en la humillación, este sentimiento aparece con frecuencia en aquellas situaciones en las que hemos tenido que ceder, no porque la otra persona, nos halla convencido mediante la reflexión, sino por la fuerza que tiene o la debilidad que manifestamos cuando pudimos haber actuado de otra manera

## Jerarquía de necesidades de Maslow<sup>23</sup>

Según Abraham M Maslow, durante la vida, el individuo está motivado a satisfacer una serie de necesidades. Cuando ha sido satisfecha una necesidad inferior, de inmediato surgen otras necesidades superiores. Como éstas son satisfechas, nuevamente surgen otras (más altas), y así en forma sucesiva. Las necesidades humanas básicas están organizadas en una jerarquía de la relativa preponderancia. Maslow sostiene que el individuo siempre está deseando algo. El ser humano es un animal que siempre tiene necesidades y que "rara vez alcanza un estado de completa satisfacción excepto por los periodos muy cortos. Cuando un deseo es satisfecho emerge otro para ocupar su lugar".

La continua satisfacción de estas necesidades a medida que emergen es la clave para motivar a los trabajadores para que desempeñen sus tareas, utilizando todo su potencial. Es la llave para lograr una organización productiva. Así, es de gran importancia que se entienda esta jerarquía de necesidades humanas y que las condiciones físicas y sociales del ambiente del trabajo proporcionen la oportunidad a los empleados de satisfacer sus necesidades fisiológicas y psicológicas a medida que aparezcan.

### Necesidades Fisiológicas:

En el nivel más bajo de todas las necesidades humanas se encuentran las de sobrevivencia física: aire, agua, alimentos y vestido: éstas ejercen una poderosa influencia en la conducta humana, en tanto no se hallen satisfechas. Sin embargo,

<sup>23</sup> Barra Ralph, Círculos de Calidad en Acción, McGraw-Hill, pag 23-24

generalmente están bien satisfechas con los salarios que reciben los trabajadores y no son motivadores dominantes en el comportamiento de los mismos. En cuenta una persona tenga lo suficiente para comer, vestir, un lugar decoroso para vivir, da mayor importancia a las necesidades de seguridad.

#### Necesidades de Seguridad:

Una vez que las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, surgen las de seguridad. El individuo necesita un cierto grado de estabilidad, predecibilidad, consistencia y equidad. La mayoría de las necesidades del trabajador se satisfacen cuando se siente seguro en su puesto debido a la estabilidad en el empleo, a la consistencia de las políticas y a la predecibilidad y equidad en las acciones de la gerencia. Un empleado que se siente seguro está más dispuesto a asumir riesgos a adaptarse al cambio, y puede ser más creativo y productivo.

#### Necesidades Sociales y de Pertenencia:

Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad, emergen las sociales y de pertenencia. "Ahora la persona" - afirma Maslow- "buscará relaciones efectivas con los demás, en especial encontrar un lugar en su grupo y procurar con gran intensidad alcanzar esta meta". La mayoría de los empleados buscan satisfacer estas necesidades fuera del trabajo -en la familia, en la comunidad y en las actividades recreativas-. La participación en los sindicatos proporciona una satisfacción parcial. Sin embargo, el autor cree que la gran satisfacción proviene de la oportunidad que se le brindan a los trabajadores, de participar en las actividades

grupales de solución de los problemas y se relacionan con el trabajo, y que los involucra en el logro de los objetivos de la organización.

**Necesidades de Estima o Ego:**

Las necesidades del ego caen dentro de dos categorías: autoestima y el respeto de los demás. La autoestima incluye necesidades como el deseo de confianza, competencia, logros, independencia y libertad. El respeto de los demás incluye necesidades como el deseo de reconocimiento. Aceptación, status, reputación y apreciación.

El mejor tipo de autoestima se basa en el respeto "merecido" de los demás. Los empleados nunca dejan de buscar el respeto de las personas que los rodean. Así si ellos satisfacen las necesidades del ego, ahora, continúan buscando esta satisfacción mañana y pasado mañana. Esto es lo que diferencia las necesidades del ego de las fisiológicas y sociales, en los cuales, cuando son satisfechas, dejan de ser motivadoras.

El deseo continuo de satisfacer las necesidades del ego ofrece la mayor oportunidad para motivar a los empleados al mejor desempeño de su trabajo.

**Necesidades de Autorealización:**

Aun cuando todas las necesidades anteriores hayan sido satisfechas, pronto pueden surgir nuevo descontento e insatisfacción a no ser que el individuo esté haciendo lo que está preparando para hacer. Esta necesidad es un deseo de llegar a hacer cada vez mas lo que uno es capaz de ser. Una necesidad de crecimiento, desarrollo y utilización del potencial personal. La comprensión de las necesidades de autorealización adquiere mayor importancia cuando se advierte que el nivel de educación de los empleados está aumentando rápidamente para muchos trabajadores, niveles más altos de educación significan un aumento de las necesidades del ego y de status junto con niveles más altos de aspiraciones. La organización debe proveer un ambiente de interacciones y relaciones para que cada empleado, a la luz de sus antecedentes, valores, expectativas vea a la experiencia como un apoyo y como un elemento que construye y mantiene un sentido del valor e importancia personal.

### 3.3 Metas de Atención y de Servicio

Las necesidades dan lugar a las metas. Mientras más intensa es la necesidad, mayor es la importancia de la meta y la disposición para movemos en dirección a ella. El tiempo que transcurre para lograrla se visualiza de manera distinta, dependiendo de las características de las metas. Las hay a largo plazo y a muy corto término.

Hay metas que es más fácil lograr cuando dependen de nosotros mismos. La higiene, por ejemplo, es una meta cotidiana que da lugar a la exhibición de conductas habituales: bañarse, cepillarse los dientes, etc., son acciones diarias efectuadas por nosotros mismos.

Apesar de que, el agua es vital, la higiene que depende de ella no es una meta cuyo logro nos proporciona una sensación de satisfacción; evita sentimos insatisfechos o incómodos; nos hace sentir simplemente bien. En cambio, terminar un proyecto, aprobar un examen difícil o generar un producto que no existía y hace falta nos provocan toda una sensación de logro, de la misma manera, que la práctica de nuestras actividades nos brinda placer.

¿Qué pasa con nosotros cuando alguien nos proporciona un servicio, público o privado, de manera eficaz, pero con un trato, una atención, que nosotros no esperábamos, o, por lo menos, no deseábamos ? Imagine que aborda a un servidor -público o privado- para preguntarle si hay otro requisito por cubrir, y que el empleado le responde.

"¡Si hubiera algún requisito adicional, ya se lo habría dicho! ¡Siéntese y callese!"

No le preguntaremos cómo se sentiría Ud. Si recibiera esa respuesta, eso ya lo sabemos. Tampoco se le preguntará cuál sería su reacción, porque una cosa es lo que las personas dicen que harían, y otra distinta lo que realmente hacen, aunque algunas veces coincide lo que se anuncia con lo que se actúa. Sin embargo, si le presentamos distintas reacciones de otras personas.

Niveles de reacción:

1. Violento: (Tomándolo del cuello de la camisa) ¡Óigame, infeliz, que se calle y se sienta la más grande de su familia! ¡Véngase para afuera! (Pausa). ¡Andele; no sea coyón!

2. Ofensivo. ¡Óigame, no! ¡Esos no son modos de tratar a las personas! Una cosa es que usted esté dando un servicio y otra es que me trate de esa manera. ¡Es usted un majadero y un malnacido!

3. Enfático. No me permito que me conteste así. Necesito el servicio, pero no a ese grado. Si mi pregunta lo molesta, dígame, por favor, con quién más puedo acudir.

4. Evasiva: ¡Esta bien! (Murmurándole a la persona que lo acompaña) ¡Qué maneras, oye!

5. Subordinado: Sí, Señor. Dispenseme (Calladamente se sienta)

Aunque la meta de las personas cuyas respuestas están clasificadas en las cinco reacciones consiste en hacer un trámite, la forma de intervención del empleado - que ha sido exagerada con fines de ilustración- pone de manifiesto otra clase de meta: La autoestima. La falta de autoestima es una necesidad cuyo satisfactor consiste en respetarse a si mismo, en mantener el orgullo o la dignidad personal. Es la autoestima la que explica muchos comportamientos de las personas. Algunos de ellos son mas adaptativos que otros:

Caso 1.- El usuario (o cliente, cuando el servicio es privado) recurre a la violencia y al insulto; responde de manera más exagerada de como lo hizo el empleado

Caso 2.- No hay violencia, pero el insulto está verbalmente presente; la persona atendida se sintió afectada. En ambas reacciones, puede sospecharse una autoestima "exagerada". Puede fácilmente sacarse a la persona de sus casillas.

Caso 3.- El usuario (o cliente) no se hace cómplice del mal trato. Simplemente, lo rechaza sin faltar al respeto del empleado. El tono es enfático, pero no ofensivo. La diferencia esencial entre este nivel de reacción y los dos anteriores es la protección de la autoestima, sin pérdida del control personal. El personaje no se siente herido, y sí digno. Eleanor Roosevelt expresó: "Nadie puede herirlo sin su consentimiento"

Caso 4.- La reacción es de molestia, pero se encara al empleado para "ponerlo en su lugar" sin ofenderlo. La queja se plantea a otra persona cuya complicidad se busca ("enójate tu también"), pero se acepta finalmente, a regañadientes, el mal trato recibido. En estos casos, las personas se quejan, pero dicen que prefieren no discutir "para evitar problemas"; sin embargo, su autoestima sufrirá algunos descalabros ese día.

Caso 5.- hay subordinación total; la disculpa está fuera de lugar; la persona es prácticamente incapaz de proteger su autoestima. Esta forma de actuar provoca indignación en ciertas personas; en otras, compasión. Se considera que la compasión es una falta de respeto, porque se percibe al compadecido como una persona desvalida.

Existen, metas de atención y metas de servicio. Estas tienen que ver con la necesidad que originó la presencia en el lugar. Las primeras tienen que ver con la autoestima. Nos molesta que se nos "ningunee", que no se nos atienda, tanto o más que no ser servidos.

### 3.4 El Buen o Mal Servicio

Por lo que a las variables de servicio corresponde, el usuario necesita sentir que avanza en dirección hacia su meta, a fin de que su satisfacción también aumente; el nivel de avance es una variable relacionada con la eficacia del servicio, la cual incide en dicha satisfacción. El nivel de prontitud que el usuario percibe en la prestación del servicio es la variable relacionada con la eficacia, que incide también en la satisfacción. La bondad del servicio concide que de este percibe el usuario; en la medida que el servicio es "bueno", la satisfacción es mayor.

Por su parte las variables de atención inciden tanto o más en la satisfacción del usuario. Si se otorga de "mala gana", la satisfacción es baja; si se hace con buen modo, la satisfacción es alta, la forma del trato (bueno, regular o malo), hace que la satisfacción sea alta, regular y baja. También el grado de preocupación que por el usuario manifiesta el servidor público cuando lo atiende determina la satisfacción del primero. Por su parte, la actuación desinteresada del servidor público afecta aunque en menor medida, el nivel de satisfacción del usuario.

La medición del servicio es lo más importante para establecer la eficacia de los métodos de promoción utilizados, y la calidad en el servicio que se esta prestando.

Las características de la calidad en los servicios, en algunos casos pueden ser medibles y en otras observables. Se pueden medir tiempos, precios, verificación de condiciones dadas, errores, producción, etc. Lo que no se puede medir, pero se

observa, es : satisfacción seguridad, funcionalidad, comodidad, etc., y en cuanto a la atención personal : cortesía, educación, consideración, honestidad, actividad, interés, etc.

Un servicio es algo dinámico no estático como un producto, es un proceso, por ello su medición es difícil. Los servicios pueden observarse y sacar conclusiones con ello, pero no pueden pasar una inspección en el sentido literal de la expresión.

Los aspectos medibles son mas fáciles de realizar, los no medibles u observables, que tienen que ver con el trato personal al cliente, con la atención, la asesoría y la actitud del ejecutivo, resultan un poco difíciles de medir, y éstos últimos representan las virtudes mas estimadas por los clientes.

Los servicios implican por encima de todo una confianza en el elemento humano que lo está prestando, por lo tanto la calidad en los servicios conjuga aspectos objetivos, con aspectos subjetivos. Este último es el mas difícil de medir en el comportamiento humano, ya que no hay ningún método , sin embargo lo que si se puede afirmar es que el cliente es la única fuente de medición, y su consenso es vital.

Se ha demostrado que las personas pueden identificar las razones que tienen para calificar un servicio de buena o mala calidad con tanta precisión como calificaría a un tal producto.

Es por lo anterior que es importante destacar pautas de medición, mismas de las que se conjugan los siguientes puntos.

- Índice de cancelación de cuentas
- Índice de quejas de clientes
- Pruebas piloto de trato al cliente, por supuestos clientes
- Encuestas a clientes actuales sobre el trato que reciben.

Sin embargo es difícil estandarizar un comportamiento humano ideal para la prestación de un servicio, ya que dentro de los aspectos subjetivos siempre se darán diferencias humanas individuales, del mismo modo que en cada persona obra diferente la misma medicina. Es por ello que hay que adaptar la naturaleza y la forma de los servicios a las diferencias de edad, sexo e ingresos de cada cliente, y dentro de los tipos de clientes y combinaciones, se podrán dar cientos, por no decir miles de personas diferentes.

En nuestra sociedad, la variedad de gentes es muy grande. Algunos enfrentan adecuadamente las tensiones y presiones de la vida diaria. Otros no lo logran; otros se abren camino a través de todos los retos.

En una empresa se sabe que los clientes que se quejan a veces pueden ser duros y tenaces, rencorosos y egoístas. Pero la respuesta más importante a una queja es

escuchar. Sea que el cliente tenga o no la razón, hay que conocer su queja en la forma como él la define.

Apoyándose en sus derechos reales o imaginados, el cliente requiere atención y simpatía. Para él la situación es de "ellos y nosotros".

## CONCLUSIONES

Con base al estudio realizado podemos decir que debemos darle la importancia a los usuarios, ya que son de suma importancia, tanto para sí mismos como personas y para la sociedad porque en función a la actividad a la cual se dedican, contribuyen al gasto público.

Si se generan servicios de calidad se logrará un costo beneficio sano y no limitado o raquítico dando pauta a una administración creciente.

El hacer partícipes a los integrantes de toda la delegación para crear un ambiente con armonía en las funciones que desempeñan, nos llevaría a crecer como organización ya que dependiendo de los servicios que se brindan, nos daría renombre como servidores públicos.

El fomentar una cultura y buenos modales en los empleados, se pueden experimentar en éstos la satisfacción de hacer bien las cosas siempre y no cuando esporádicamente llega a su persona el espíritu de servicio

## Bibliografía

1. Richard h. Hall. Organizaciones, Estructuras y Proceso.
2. Charles Perrow. Análisis de la organización. Ed CECSA
3. Daniel Katz y Robert L. Kahn. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas
- 4.- Apuntes de Teoría de las Organizaciones, Autores diversos. Profesores de la FES-C.
5. Cottler David. El servicio centrado en el cliente. Madrid Díaz de Santos, S.A. 1991
6. Joan Ginebra. Dirección por servicios. Mc-Graw Hill, 1992
7. Picazo Manriquez, Luis Ruben. Ingeniería de Servicios. Ed. Mc-Graw Hill, 1992
8. Desatnick Robert L. Como conservar su clientela/El secreto del servicio. Ed. Legis 1990
9. Ildfonso Grande Esteban. Marqueting de los servicios. Ed. ESIC, Madrid 1996.
10. Payne Aderián. La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana 1996
11. Hector M. Zuccolotto Palacios. Calidad total aquí y ahora. Ed. Panorama 1994
12. Carlos Calungo Dávila. Administración para la calidad. Ed. Panorama 1995
13. Rosander A.C. La búsqueda de la calidad en los servicios. Ed. Díaz de Santa 1992
14. Harrington
15. De la Parra Paz Eric. Calidad en el servicio. México, Grupo Ed. ISEF 1997
16. Barra Ralph J. Círculos de Calidad en Acción. Mc. Graw-Hill
17. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
18. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México
19. Ley de Ingresos del Estado de México.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA