

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**"FACTORES QUE INFLUYEN EN UNA
CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO
HACIA LOS CLIENTES".**

**CASO PRÁCTICO: TIENDAS COPEL, S.A. DE C.V.,
EN URUAPAN.**

Tesis

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Saúl Emmanuel Díaz Reyna

Uruapan, Michoacán., JUNIO de 2005.



1348930



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I CULTURA DE LA HUMANIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL .	8
1.1 CULTURA DE LA HUMANIDAD	8
1.2 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	11
1.3 CULTURIZACIÓN	13
1.4 COMUNICACIÓN	14
1.5 ORGANIZACIONES INFORMALES	16
1.6 EL JEFE Y LA DIRECCIÓN	20
CAPITULO II FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE	22
2.1 EL CLIENTE	22
2.1.1 DEFINICIÓN DE CLIENTE	23
2.1.2. DIFERENCIA ENTRE COMPRADOR Y CLIENTE.....	24
2.1.3 CLIENTES INTERNOS	26
2.1.4 CUATRO NECESIDADES BÁSICAS	27
2.1.5 COMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	30
2.1.6 SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	32
2.2 EL SERVICIO	35
2.2.1 ¿QUÉ ES EL SERVICIO?	35
2.2.2. CUATRO TIPOS DE SERVICIO.....	38
2.2.2.1 EL CONGELADOR	38

2.2.2.2	LA FABRICA	40
2.2.2.3	EL ZOOLOGICO AMISTOSO.....	41
2.2.2.4	SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE.....	42
2.2.3	SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE	43
2.2.4	NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO	46
2.2.5	OCHO PECADOS DEL SERVICIO	48
2.2.6	PROBLEMATICA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	52
2.3.	LA CALIDAD	55
2.3.1	¿QUE ES LA CALIDAD?	55
2.3.2	ISO 9000.....	57
2.3.3	CUATRO NIVELES DE INTERVENCION DE CALIDAD.....	61
2.3.4	LOS CIRCULOS DE CALIDAD	64
2.3.5	LOS CEROS DE LA CALIDAD.....	68
2.3.6	CONTROL TOTAL DE CALIDAD.....	70
2.3.7	VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD	73
2.3.8	CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE CALIDAD	75
2.3.9	MEJORA CONTINUA	76
CAPITULO III	LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION Y CAPACITACION DEL	
PERSONAL EN LA EMPRESA	78	
3.1	LA MOTIVACION.....	78
3.1.1	DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.....	79
3.1.2	IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION	80
3.1.3	TEORIAS MOTIVACIONALES	81

3.1.3.1 MASSLOW.....	81
3.1.3.2 HEZBERG	82
3.1.3.3 VROOM	83
3.2 LA CAPACITACION.....	84
3.2.1 DEFINICION DE CAPACITACION	85
3.2.2 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	86
3.2.3 TECNICAS DE LA CAPACITACION	87
CAPITULO IV EMPRESA COPPEL.....	90
4.1 HISTORIA EMPRESA COPPEL	90
4.2 MISION	94
4.2 VALORES.....	96
4.3 VISION.....	101
4.4 ORGANIGRAMA EMPRESA COPPEL.....	104
CAPITULO V. LA INVESTIGACIÓN	105
5.1. OBJETIVO GENERAL	105
5.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	106
5.3 HIPOTESIS.....	109
5.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	111
5.5 MUESTREO.....	112
5.6 ENTREVISTA	114
5.7 CUESTIONARIOS	116
5.7.1 CUESTIONARIOS A CLIENTES.....	117

5.7.2	CUESTIONARIOS A EMPLEADOS	119
5.8	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	120
5.9	PROPUESTA PARA EL FOMENTO DE UNA CULTURA DE CALIDAD EN SERVICIO HACIA EL CLIENTE EN LA EMPRESA COPEL.....	148
	CONCLUSION.....	155
	BIBLIOGRAFIA.....	160

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se centra primordialmente en investigar cuanta importancia le otorgan los directivos de las empresas al hecho de llevar a la práctica el ejercicio de una cultura de calidad en el servicio, orientada hacia los clientes.

En la actualidad muchos empresarios concentran la mayor parte de sus recursos en la fuerza de ventas de su compañía enfocándose principalmente en las promociones (paga uno y llévate dos), en los descuentos u ofertas que ofrecen al público, con la finalidad de lograr así grandes volúmenes de ventas y así mismo obtener mayores ingresos que les permitan obtener un mayor margen de ganancias. Esto es llevado a cabo por que la gran mayoría de los directivos, tienen las creencia de que al ofrecer constantes promociones al consumidor, les permitirá lograr su permanencia segura en el mercado, por tanto se descuidan de otros factores que son importantes para el desarrollo y crecimiento de la empresa, como lo es por una parte, el servicio y la atención que les otorgan a sus clientes durante su estancia en la compañía comprendiendo las etapas de la pre-venta, la venta misma y la postventa, factores muy importantes y que muy pocas empresas lo ejercitan, las cuales éstas centran parte de sus esfuerzos en el servicio y atención que se le da al cliente, haciendo prácticamente de éste su filosofía de trabajo, y que gracias a ello logran importantes resultados, como lo es el hecho de diferenciarse de sus competidores por poner en practica su filosofía de trabajo.

Aterrizando esta situación en las empresas establecidas en la ciudad de Uruapan Michoacán, la mayoría de las empresas son micro y pequeñas, y la gran mayoría carecen de sistemas administrativos eficientes que les aporten mayores resultados en sus actividades diarias, por lo que se enfocan sólo a su función básica que es la de vender, no es que omitan el hecho de otorgar un servicio de calidad al cliente, sino que simplemente algunas no lo saben.

La calidad en el servicio se entiende como aquel valor agregado que se le otorga al servicio y que es de importancia para el cliente, no es tanto la función básica del servicio en sí, sino la forma y las cualidades que este incluye y el cual se brinda y se lleva a cabo. Esta calidad, se logra obtener, cuando se identifican plenamente aquellas necesidades de servicio que requiere el cliente, y las cuales son ejercitadas al momento de ofrecer el servicio; por el cliente tenemos que es la persona que acude a una entidad determinada, en función de adquirir productos o servicios, la cual tiene una necesidad y una motivación para hacerlo y por lo tanto lo lleva a realizar la compra del bien que le ofrece la empresa.

De lo anterior se destaca que el problema que se desea investigar se centra en detectar **qué grado de importancia le otorgan las empresas de la actualidad**, al hecho de ofrecer un servicio de calidad hacia los clientes, de tal forma que con ello, las empresas sean más competitivas y sean capaces de crear valores importantes y convertirlos en sus filosofía de trabajo, misma que es útil para su buen desempeño en el ámbito empresarial de tal forma que no conceptualicen al cliente como un objeto o dinero que puedan manejar a su antojo, sino que sepan descifrar

realmente las necesidades que estos requieren y con ello poder ofrecerles la calidad en el servicio.

CAPÍTULO I CULTURA DE LA HUMANIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Para poder comprender la vinculación existente entre la cultura humana y cultura organizacional, en el presente capítulo se mencionarán los aspectos relevantes entre la cultura humana y su evolución como en las empresas; conocida como cultura organizacional, entendiendo los procesos relevantes existentes sobre la comunicación y los tipos de organización, así mismo como el papel que juega el jefe en la dirección en la implementación de una cultura en la organización,

1.1 CULTURA DE LA HUMANIDAD

Para comenzar a comprender el fenómeno de la cultura en una organización, es necesario conocer primero antes que nada la cultura de la humanidad, que al final de cuentas es la que se ha manifestado íntimamente con el desarrollo y la evolución del ser humano., cabe señalar que el ser humano es el que asume un cierto comportamiento y un estilo de vida que le permita interactuar con el medio ambiente que lo rodea. Por ello define un estilo o modo de vida que le permita desarrollarse en el nuevo ambiente, por lo cual es importante conocer el comportamiento del ser humano a través del tiempo y a la par la evolución de la cultura misma.

El hombre se inicio con la Cultura de la caza.- (50000 a 800 a. C.) esta etapa se caracteriza principalmente por la necesidad básica de la alimentación, y con ello su forma de conseguirlo fue a través de la caza, por medio de la cual obtenía sus

alimentos para esta necesidad básica, por tal razón en ocasiones, el ser humano tenía que emigrar a nuevos territorios en busca de presas, cuando estas escaseaban en el territorio. Este modo de vida siguió persistiendo por miles de años

Posteriormente dio inicios a la Cultura Agrícola.- (8000 a 1700 d.C.) esta cultura se inició hace aproximadamente 10,000 años este modo de vida se caracterizaba por la presencia de la agricultura como forma de vida del ser humano. La cual consistió en el cultivo de alimentos vegetales, con ello el ser humano no dependía únicamente de la carne como alimento básico, con la cosecha de los vegetales, el hombre ya no tenía que emigrar a nuevos territorios en busca de alimento por ello permanecía por mas tiempo en un determinado lugar, dando origen a una forma de vida mas cómoda y más segura que le permitía por primera vez formar por primera vez un hogar y compartirlo con su familia.

Cultura Industrial (1700 a 1955 d. C.) con el paso del tiempo surgieron nuevas necesidades para el hombre, hasta llegar a un punto en que al dedicarse a la actividad agrícola, ya no podía satisfacer las nuevas necesidades creadas por el mismo y como toda cultura, ésta fue perdiendo fuerza. El hombre comenzó a buscar nuevos métodos que le permitieran satisfacer sus nuevas necesidades y con ello determinar una forma de vida aun mas cómoda, el resultado de esta búsqueda fue la Revolución Industrial y con ello se dio un gran cambio que consintió en pasar del hombre campesino al hombre industrial, en esta etapa el hombre encaminó sus esfuerzos a la actividad industrial, a la era de las máquinas, a la era de los metales, en esta nueva etapa ya no se trabaja con instrumentos artesanales si no más bien

con máquinas. Este nuevo suceso creció rápidamente a la vez, eran más las personas que se incorporaban a la actividad industrial y con esto, superando con gran mayoría a los hombres agricultores, los hombres de campo.

Cultura de servicios.- esta nueva cultura se presentó en el año de 1955, la actividad del ser humano ya no sólo era la era de trabajar en el campo y en la industria, ahora el hombre se dedicaba por cuenta propia nuevas actividades como lo son la de los servicios, con esta nueva etapa, el número de empleados dedicados al ofrecimiento de servicio se incrementó y con ello se redujo el número de los obreros (personas dedicadas a las actividades industriales relacionadas con el manejo de maquinaria). De acuerdo con este nuevo suceso, se dice que "Actualmente en Estados Unidos, aproximadamente 4% de la población que trabaja, se dedica a la agricultura, 36% labora en la industria y 60% ofrece servicios internos y externos, y este último porcentaje se incrementa cada año" (Muller, 1999: 22)

La cultura en el ser humano, evoluciona a la par con un desarrollo, la presencia de nuevas necesidades hacen que se adopte una conducta en pro de desarrollar nuevos métodos que le permitan cubrir esas necesidades, y a la vez, que son cubiertas, se van creando nuevos estilos de vida que dan origen a nuevos factores que se integran a su cultura social, dando origen a la creación de nuevos valores, que le permiten a la vez, interactuar con el nuevo medio ambiente y esto lo lleva a la creación de una cultura, que cubra a las necesidades manifestadas, la cual es determinada por la evolución y desarrollo del hombre mismo.

1.2 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es de gran importancia en cualquier empresa, ya que ésta es la que determina que valores y bajo que conceptos opera la organización.

Algunas organizaciones de hoy en día, tienen ciertas características de funcionamiento que las identifican y que las distinguen de cualquier otra. Estas características tienen mucho que ver con la forma en que llevan a cabo sus actividades diarias, es decir el tipo de comportamiento que toman al momento de realizar sus actividades, las cuales se observan tanto en el funcionamiento interno de la empresa como en el externo, es decir, entre los empleados que laboran en ella y la forma de trabajar entre ellos mismos y también que pueden ser manifestados cuando estos tienen contacto con el exterior, clientes, proveedores, etc. Por lo tanto es necesario comprender que es en sí la cultura organizacional y como se manifiesta en cualquier organización.

Para comprenderlo mejor, Muller define a la cultura organizacional de la siguiente forma “son los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. La cultura organizacional nos dice cómo es el ciclo de vida de un empleado. “ (Muller, 1999: 22)

De acuerdo con la definición de Muller respecto a la Cultura organizacional; **La Cultura de una organización, s manifestada por los valor s que pr domina en ella** y que estos son determinados por los mismo empleados de la empresa, es decir que la cultura organizacional se determina por el comportamiento que adoptan los empleados en su lugar de trabajo, y que influye en gran medida en la manera de hacer las cosas, todo esto lleva incluido una mezcla de culturas de todos los integrantes de la organización cultura que puede estar conformada tanto con aspectos positivos como por aspectos negativos. De otra manera se entiende como aquellos valores que comparten entre si los trabajadores, de la forma de comunicarse entre ellos mismos, las tradiciones que comparten y que son especiales para cada trabajador, es decir aquello que es de gran valor para el trabajador, su forma de vestir en el trabajo, todo esto al ser unificado, conforma una nueva cultura que es general para toda la empresa dado que se comparten valores que son comunes y marcan un ritmo de trabajo especial en la organización determinado por el comportamiento que adoptan los empleados.

La cultura en una organización es esencial, ya que ésta define la manera en que se hacen las cosas, es necesario tomar en cuenta los valores que predominan en la organización ya que estos propician la buena comunicación y entendimiento de trabajo entre los colaboradores, todo con la finalidad de establecer un método de trabajo especial con el cual los empleados se sientan identificados.

El desempeño en el trabajo en una organización es determinado por los valores en común que comparten los empleados, Mediante estos valores, la

organización adquiere una característica propia, que la define de las demás, que puede ser para bien o puede ser para mal, las metas que persigan los empleados en su trabajo, la comunicación misma que tengan con el jefe, el lenguaje que utilicen para expresarse ya sea para platicar o manifestar sus ideas, los símbolos que son importantes para ellos y que tienen un significado especial interpretado a su manera, sus creencias.

En si la cultura organizacional se define por los valores que comparten entre si el personal de una empresa.

1.3 CULTURIZACIÓN

La culturización es un factor importante para la implantación de la nueva cultura que la administración desea llevar a cabo, esta consiste básicamente en lograr que la gente que trabaja en la organización adquiera nuevos valores que para la organización son importantes, tales valores, son definidos previamente por la organización, en función de los objetivos que se proponga con la implementación de la nueva cultura, pues se debe de tomar en cuenta que no solo basta elegir el nuevo concepto bajo el cual trabajara la organización, ello implica que tanto los jefes y subordinados de la organización reconozcan el nuevo concepto y con ello estén dispuestos a cooperar para que esta se lleve a cabo, lo que implica un importante cambio sobre la forma en que se hacen las cosas, cambios que también se incluyen en el ambiente de trabajo bajo el cual se desempeña el personal.

La implementación de los nuevos valores, deben ser asimilados por la gerencia y por todos los integrantes de la organización, de tal forma que **cada integrante de la organización adopte estos nuevos valores y comparta los mismos intereses con los de la organización**. Esto implica un cambio de conducta del individuo y de la manera en desarrollar su trabajo dentro de la organización, por tal razón, el proceso de implementar los nuevos valores requiere de una gran participación por parte de la gerencia, de alentar a los individuos de todas las áreas y niveles a formar parte de la nueva cultura en la organización ya que el proceso de la culturización, en ocasiones hace frente a los prejuicios y la tenacidad que presentan las personas en defender la manera en que desarrollan su trabajo.

1.4 COMUNICACIÓN

Las investigaciones que se han realizado referente a la comunicación en una organización, ha proporcionado información muy relevante que indica que los empleados de una organización, realmente tienen necesidades de comunicación, de poder estar al tanto de todo lo que sucede en la empresa en que trabajan, saber si en ésta hay problemas, saber si la empresa esta teniendo éxito, de conocer los objetivos bajos los cuales trabaja la organización y que la hacen funcionar hacia el logro de los mismos, también al pertenecer en la organización quieren saber hacia donde va la empresa y como le hará para llegar hasta allí.

Ello implica pues que la gerencia mantenga un proceso de comunicación constante con sus empleados, por que de ello depende que la empresa tenga un buen funcionamiento interno que le permita trabajar en armonía y con buena dirección hacia el logro de los objetivos. Los empleados en la organización tienen esta necesidad, ya que saben que su bienestar y su futuro, están muy ligados al éxito que logre la organización, se les debe de tomar en cuenta por que ellos, quieren conocer cual es el plan que tiene la organización para el logro de los objetivos, requieren el conocer cual es la estrategia que la organización implementará o desarrollará para lograr el logro de los objetivos, saber cual será el nuevo procedimiento con el que trabajará la organización, y de todo lo que esta tenga que hacer para lograr el propósito que se estableció. **Así mismo ellos desean conocer también en que forma pueden participar para lograr esos objetivos,** cuando y cuanto participar, y con que dedicación deberán de realizar su trabajo para contribuir a la eficiencia misma de la organización.

Como cualquier persona, bajo cualquier circunstancia, los empleados tienen la necesidad de ser tomados en cuenta en las acciones que realiza la empresa y que la hacen trabajar de tal forma, a si mismo ser conocedores de las funciones que realiza la empresa para solventarlos.

En la actualidad es muy común que en muchas empresas, no echan mano de este recurso, por que lo consideran innecesario, no le toman importancia o aun cuando lo sepan no lo lleven a cabo por las políticas administrativas que estos tengan estipuladas, aunque no siempre es así, hay empresas que no mantienen una

comunicación con sus empleados por el miedo de que la competencia conozcan de la información. Esto en realidad es una excusa más que pueden ingeniar para no implementar una comunicación con los empleados, no se ponen a pensar que realmente exageran demasiado con estas actitudes, de seguir manteniendo una barrera invisible entre la gerencia y los empleados provocando un distanciamiento entre ellos.

A los empleados no les interesa conocer de manera detallada el plan de acción de la organización sino más bien el de **conocer lo básico**, el saber de forma general que es lo que hará la organización, como lo hará y para que, son tan solo 3 sencillas preguntas sobre las cuales el empleado busca respuesta y con ello darle un sentido a lo que esta realizando, con la finalidad de saber si lo que esta haciendo es fructífero para la empresa, con ello el empleado desea conocer mas aun a la empresa en que trabaja, la que le brinda la oportunidad de trabajar y de desarrollarse y buscando una forma de corresponder, cuando ésta necesite de la colaboración del empleado.

1.5 ORGANIZACIONES INFORMALES

En toda organización siempre existirán grupos informales, ya que en el trabajo siempre habrá personas que laboren juntas, personas que durante el desempeño de su trabajo estarán en constante comunicación y convivencia, lo cual los llevará a compartir ciertos intereses en común, con los cuales se sentirán identificados

originando con ello una sensación de bienestar en el individuo por que formarán parte de un grupo social, el cual le proporcionará una sensación de seguridad en su lugar de trabajo, de sentirse que no esta solo y que siempre contará con personas con quienes convivir en la organización y con ello no figurar un sentimiento que le pudiera ocasionar el sentirse ajeno a la organización . Estos grupos vienen a constituir una organización informal dentro de la estructura formal de una empresa. Y debido a esto, pueden modificar en gran medida ciertas acciones que la gerencia desee implementar, siempre que estos consideren que tales actos vayan en contra o en perjuicio de sus intereses individuales. Por esto, es necesario que la gerencia no los subestime y realmente mantenga una buena comunicación que genere el buen entendimiento entre ambas partes.

La presencia de una organización informal dentro de una empresa constituye funciones básicas, que de acuerdo a Keith Davis éste las clasifica en 4:

1. Reafirma los valores culturales y sociales que aprecia el grupo. En cualquier grupo informal habrá ciertos valores culturales y sociales que se comparten en común, dichos valores destacan entre los miembros del equipo, debido a la convivencia y comunicación constante, éstos valores se van reafirmando y tomando una característica que comparten en común los miembros del grupo, con ello a la vez comienzan a dar origen a un estilo de vida propio dentro de la organización que propicia el apoyo mutuo y la integridad del grupo dentro de la empresa.

2.- Proporcionan condición social y satisfacción dentro de la organización. Características muy importantes que se pueden obtener dentro de un grupo informal, éstos proporcionan una condición social en el individuo, es decir, se sienten estimados dentro de la organización en la que están laborando debido a que cuentan con personas con quienes convivir, platicar, y bromear por este hecho, no se sienten solos, dado que encuentran en estos grupos un sentido de amistad entre los miembros, son amigos, conviven y se divierten juntos, lo cual origina un sentido de pertenencia entre los mismos, de sentirse estimados y queridos dentro de la organización, cabe destacar que esta convivencia que se da entre ellos, no siempre es de manera positiva por que aquello que puede ser diversión para ellos, pueden ser un agravio para la organización en la cual trabajan. Cabe destacar que una característica principal, es que esta convivencia que se da en los individuos dentro del grupo informal, crea un sentido de pertenencia dentro de la organización en general debido a que se saben valorar por si mismos.

3. Promueven la comunicación entre los miembros. El grupo informal dentro de una organización crea formas de comunicación para mantenerse informados entre ellos, sobre todo aquello que ocurra en la organización, una forma de comunicación entre estos grupos es el rumor, el cual como se conoce, consta de únicamente de la información relevante, sin lujo de detalle pero que mantiene informados a los miembros de la organización, sobre todo aquello que suceda en la organización, incluyendo con ello a las tácticas administrativas que se lleven en la compañía y por lo tanto cambien la forma de hacer las cosas, es muy importante considerar éste tipo de comunicación entre los miembros, ya que en muchos de los casos aligeran el

proceso de la comunicación entre la gerencia y los subordinados, sin embargo, es necesario que la gerencia no haga confianza en este tipo de comunicación y se ocupe de informar a sus subordinados en tiempo y forma sobre todo aquello que pueda afectar a los empleados especialmente sobre la manera de hacer las cosas.

4. Proporcionan un control social que regula el comportamiento dentro y fuera del grupo. el comportamiento del trabajador esta sujeto a ciertas restricciones que tienen que ver en gran medida con el control interno que lleva a cabo la organización, es aquí cuando el empleado no sabe que acción realizar dentro de la organización o que comportamiento adoptar dentro de su lugar de trabajo, éste en ocasiones puede adoptar un comportamiento que no sea el adecuado dentro de la organización y que por lo tanto se pueda confundir. Los grupos informales dentro de la organización resultan importantes, dado que estos sirven como orientación para los mismos miembros que la integran o que son de nuevo ingreso, nadie sabe como comportarse en un ambiente nuevo, entonces la importancia de estos grupos es que transmiten sus conocimientos y experiencias en lo referente a la organización y que por lo tanto estas puedan ser transmitidas al nuevo integrante de tal forma que le indican la forma mas apropiada de comportarse en la organización, destacándole que éste no es un cambio radical, sino que sólo son ciertos comportamientos en ciertas circunstancias pero sin cambiar en lo mas mínimo su estilo de vida. Por tal razón resulta muy útil la presencia de estos grupos informales, ya que vienen a ser un soporte mas entre la comunicación de la gerencia y los nuevos empleados.

1.6 EL JEFE Y LA DIRECCIÓN

La participación del jefe dentro de la organización es muy importante, dado que éste, es el que mantiene un contacto constante con los empleados de la organización, por lo cual los guía con la finalidad de lograr su participación en los planes y objetivos que se hayan fijado en la organización. Se puede considerar al jefe como un punto de unión entre lo que se estipula en la dirección y la manera de proceder de los empleados ante las nuevas órdenes que se hayan determinado. Es importante para el jefe el tomar en cuenta a sus empleados (subordinados) en el sentido de mantener una buena delegación de la autoridad, hacia estos, dado que de esto dependerá la manera en que los empleados lleven a cabo sus actividades diarias.

En la implementación de una nueva cultura en la empresa, el jefe se convierte en un factor muy importante, ya que en éste recae la responsabilidad de transmitir a los empleados la información sobre la nueva cultura que adopta la organización, la cual viene a formar parte del nuevo sistema de trabajo dentro de la organización. Es muy importante para el jefe contar con la participación del personal en la nueva cultura, ya que estos son los que van a reflejar la cultura de la organización ante sus clientes, y proveedores. El mantener satisfecho al personal dentro de la organización hace más sencillo el procedimiento, ya que estos son el punto de contacto de la empresa ante los clientes y entre mayor satisfacción se logre en él empleado, con mayor ánimo este realizará su trabajo logrando con esto, que el empleado colabore

para la empresa, Muller dice "A mayor satisfacción de empleados, mayor satisfacción de clientes" (MULLER, 1999: 83)

De acuerdo a Muller es fundamental mantener a los empleados satisfechos en su trabajo, ya que estos son las personas que tienen contacto con el cliente y si estos se encuentran satisfechos realizarán un mejor desempeño en su trabajo, por ello brindarán un mejor servicio a los clientes. Esto es importante, ya que al estar motivado el empleado, éste, realizara su trabajo con mayor dedicación y con ello se logrará una satisfacción de los clientes cuando estos sean atendidos por el personal de la empresa, por lo que es importante que la dirección participe con los empleados y no sólo se enfoque a delegar ordenes, sino mejor aun, el de estar en contacto con su personal para comprender sus necesidades y con esto buscar la forma de satisfacerlas para que en un momento dado, el empleado se sienta tomando en cuenta por la organización y por consecuencia su manera de agradecerle a la empresa es la de colaborar para cuando ésta requiera de sus participación en cuanto a sus funciones en el nuevo plan o cultura que estipule, Es importante resaltar que cuando el empleado se siente incomodo en su trabajo, éste demostrará sus negatividades, su enfado o aburrimiento con los clientes y con ello su desempeño será negativo, entonces es necesario lograr mantener contentos a los empleados en el trabajo para que éstos difundan aspectos positivos ante el cliente. **Mantén contentos a tus empleados y ellos mantendrán contentos a tus clientes.**

CAPÍTULO II FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

La prestación del servicio, se compone de diferentes factores, que conjugados hacen posible llevar a la práctica la calidad en el servicio al cliente, que para el caso se describirá quien es el cliente, sus necesidades, los tipos de clientes existentes, así mismo también se explicará que es el servicio, en que consiste su clasificación, y dando una explicación sobre lo que es la calidad para el cliente, tratando a la vez el concepto de calidad y su conjugación con los términos anteriormente mencionados los cuales influyen en la prestación de un servicio de calidad al cliente.

2.1 EL CLIENTE

En la actualidad, la mayoría de las empresas toman especial atención en el trato con las personas que consumen sus productos o servicios, para ello es necesario comprender claramente lo que significa el término de cliente, saber a que tipo de individuo se le es considerado como cliente, a la vez de saber identificar quien es un cliente y quien es un comprador, Como es de suponerse, los clientes tienden a satisfacer una necesidad de consumo, pero también es necesario detectar cuales son las otras necesidades que el cliente tiene al momento de ser atendido por el personal de la empresa, saber de que manera se puede medir la satisfacción del cliente por el contacto que se tiene con la empresa, sin olvidar al personal de la

empresa que a la vez conforman también a un tipo de cliente al que se le denomina como clientes internos, y que vienen a ser el complemento de cualquier organización que inicie su funcionamiento de operación en un determinado mercado.

2.1.1 DEFINICIÓN DE CLIENTE

Todo negocio reconoce cuales son sus funciones básicas, las cuales son las de vender para obtener utilidades, ¿pero a quien se le vende?, es una pregunta sencilla y que es importante para todo negocio o empresa independientemente del giro al que se dedique, ya que es necesario identificar a quien se le va a vender, el producto o servicio que se ofrezca, saber a quien se le va a vender lo puede determinar el dueño del negocio en el momento en que tiene la idea de lo que pretende ofrecer, es algo aparentemente sencillo pero es de vital importancia para el funcionamiento básico de la empresa, por lo tanto es necesario comprender mejor este concepto para poder familiarizarnos con él.

Existen varios autores que manejan el concepto de cliente, y en todos el enfoque en su concepto es el mismo, por lo tanto haciendo referencia a Hayes, él maneja el concepto de cliente de la manera siguiente:

“Cliente es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna persona o grupo de personas” (HAYES, 1999; 26)

En referencia al concepto de cliente que establece Hayes, se refiere al cliente como cualquier persona que adquiere un producto o servicio de una empresa, lo cual aunque es una definición muy generalizada engloba adecuadamente la descripción de lo que es cliente, ya que cualquier persona que se acerque a la empresa o negocio a adquirir un producto o servicio se le puede considerar como cliente, ya que desde el momento en que una persona solicita información al empleado de mostrador sobre lo que la empresa vende, se puede considerar como un cliente, ya que al momento de realizar su compra y al ser atendido adecuadamente, la persona se lleva una buena impresión del servicio que la empresa le brinda, por lo que posiblemente ésta puede volver a la empresa a realizar futuras compras, en términos de venta, es necesario considerar también como cliente a cualquier persona que realice sus compras aunque ésta sea la única vez que lo haga en la empresa, recordemos que la función básica de las empresas es la vender y por lo tanto aunque sólo sea una compra es necesario tratar a esta persona como a cualquier otro cliente, y con las mismas cualidades de atención y servicio.

2.1.2. DIFERENCIA ENTRE COMPRADOR Y CLIENTE

Existe una necesidad por saber cual es la diferencia entre lo que es un comprador y lo que es el cliente, ya que en las empresas se les puede considerar como cliente a toda persona que haga su compra en la empresa, sin embargo es necesario establecer la diferencia entre lo que es comprador y lo que es el cliente, aunque no es algo muy relevante, es necesario tomarlo en cuenta.

La diferencia entre comprador y Cliente es que los compradores pueden olvidar el nombre de la institución o la marca, el cliente siempre lo recordará. A los compradores se les sirve como parte de una masa; al cliente se le sirve en una base individual con un cuidado” (MULLER, 1999; 41).

El comprador entonces es aquella persona que acude a la empresa a realizar su compra y no se muestra interesado en el servicio y la atención que le brinde el personal de la empresa, solamente le interesa hacer su compra y nada mas.

En contraste tenemos al cliente, que es aquella persona que presta atención al servicio y la atención que le brinda el personal al momento de realizar su compra, esto es porque seguramente, esta persona tiene una necesidad constante de adquirir el producto o el servicio que se ofrece.

Es necesario saber identificar al cliente del comprador ya que el cliente requiere de más atención y servicio al momento de atenderlo por lo que es necesario lograr que el cliente se sienta satisfecho por el trato y por ende, tenga siempre presente el nombre de la empresa, y la marca del producto, la cual figurara dentro de sus preferencias cuando vuelva a tener la necesidad de adquirir el producto o servicio que la empresa ofrezca.

2.1.3 CLIENTES INTERNOS

Todo empresa, negocio o establecimiento que lleve acabo su proceso de ventas requiere de personal de contacto que atienda directamente al cliente, estas personas son la fuente de contacto entre la organización y el cliente, por lo tanto es necesario también considerarlos como clientes, debido a que ellos son quienes representan a la organización, ante el cliente, el público, las autoridades, la competencia, etc.

Ante tal situación es necesario considerar a todos los empleados y trabajadores de la organización como parte medular de la organización ya que ellos representan a los intereses de la organización y es necesario darles su debida importancia, por lo que los planes de trabajo y el logro de los objetivos en los mismos son logrados en parte por el personal que labora para la organización, por ello es necesario conocer cuales son las necesidades a ser satisfechas en ellos y con esto lograr mantener a los empleados conformes y satisfechos con las actividades que desempeñan y la empresa para la cual laboran. Es necesario entenderlos y considerarlos ya que esto influye en el entusiasmo y cuidado que el empleado desarrolle en su trabajo.

2.1.4 CUATRO NECESIDADES BÁSICAS

La atención que ofrece la empresa hacia sus clientes es de gran importancia, ya que es necesario otorgar un cierto grado de atención y de cualidades de esta al momento en que se está en contacto ante el cliente con la finalidad de dar un paso mas hacia la satisfacción del cliente.

Todo cliente tiene necesidades de atención por lo que resulta necesario e importante para las empresas saber reconocer esas necesidades que el cliente indirectamente manifiesta y que son pieza fundamental para lograr la preferencia del individuo hacia la organización.

William determinó que en el cliente se manifiestan cuatro tipos de necesidades básicas las cuales son:(WILLIAM, 1991; 47)

1 La necesidad de ser comprendido

Cuando un cliente requiere de los servicios que ofrece la empresa, éste tiene la necesidad de sentirse que es comprendido por la empresa, por lo tanto es necesario que exista una retroalimentación de comunicación con el cliente y que esta sea en el mismo lenguaje que el cliente manifiesta, con la intención de establecer una adecuada comunicación y con ello lograr que los mensajes que envía el cliente sean debidamente identificados a fin de evitar interpretaciones erróneas del mensaje e incomprensión en las necesidades manifestadas por el cliente.

2. La Necesidad de Sentirse Bienvenido

Es necesario hacer sentir bienvenido a cualquier persona que acuda a la organización, de otorgarles una buena atención, un buen saludo, esto es con la finalidad de lograr una satisfacción en la misma y con ello entablar una buena relación de amistad ante la persona y por ende evitar la antipatía en el cliente, ya que de lo contrario la gente no se sentirá contenta al momento de entrar a la organización y mostrarán pocos deseos de establecer relaciones comerciales y de negocios, lo cual puede resultar perjudicial para los intereses de la organización. **Hacer sentir bienvenido a cualquier persona es brindarle confianza y con ello detectar oportunidades de establecer buenas relaciones comerciales.**

3. La necesidad de sentirse importante

Todas las personas contamos con un cierto grado de importancia al ego y a la autoestima, por ello es recomendable hacer sentir importante a las personas que acuden a la organización, esto es con el objeto de evitar que la persona se sienta totalmente ajena a la organización o perciba un grado de indiferencia que lo haga sentirse menospreciado. Es importante tratar por igual a todos los clientes que acuden a la organización a fin de crear en él un grado de lealtad y de confianza ante la empresa, de sentirse especial con el trato obtenido, lo cual resulta benéfico para la organización en el momento de realizar asuntos de negocios.

4. La necesidad de comodidad

Todo cliente tiene la necesidad de sentirse cómodo al momento de llegar a la empresa, de que exista un lugar donde descansar mientras espera a ser atendido, de leer, esto es hacer cualquier cosa que logre hacer sentir cómodo a la persona donde no se sientan incómodo y tormentoso el proceso de espera mientras esta en la organización. Aquí no sólo se incluye el aspecto de la comodidad física, también es necesario hacerle sentir que ha sido visto y que pronto va a ser atendido, sobre todo de hacerle sentir que sus necesidades serán cubiertas por el trato que exista entre la organización.

Esta necesidad es fundamental, ya que cuando no se satisface la necesidad de comodidad en los clientes, cuando no hay un lugar donde descansar donde les puede tomar mucho tiempo en ser atendido o al sentirse con la sensación de ser ignorados por el personal, pocos deseos le quedan a la persona de volver a acudir a la empresa.

Por ello es necesario identificar estas necesidades, y en el grado que se pueda satisfacerlas para la comodidad del cliente y beneficio de la organización ya que cuando estas son comprendidas son otro cimiento más para establecer una actitud favorable de parte del cliente hacia la empresa.

2.1.5 CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para poder conocer cual es la actitud que tienen los clientes en relación a lo que la empresa les ha ofrecido, de las atenciones, del servicio, comodidades , o simplemente de lo que ellos perciben por el trato recibido, es necesario que los altos mandos que en el caso son los Directores de la institución, tomen conciencia y despierten el interés por conocer la opinión que tienen sus clientes respecto a la empresa esto es con el propósito de que escojan un medio por el cual identifiquen esa información tan valiosa y que es de gran utilidad para tomar medidas necesarias en cuanto a saber que es lo que realmente se le está ofreciendo y saber cual es su opinión por el servicio obtenido.

Para tal situación, es necesario que los directivos no se distraigan y mantengan siempre el interés puesto para conocer lo más relevante en cuanto al aspecto de la satisfacción del cliente.

Un método adecuado para conocer el grado de satisfacción de los clientes. es el de la formulación de los cuestionarios, un método que para esta situación implica ciertos aspectos muy concretos e importantes los cuales al identificarlos de manera correcta facilitarán el proceso de identificación del grado de satisfacción.

El uso del cuestionario se divide en 3 procesos los cuales son los siguientes:

El primer paso, se basa en identificar las necesidades que los clientes requieren a ser satisfechas durante la adquisición del producto o servicio, a tal grado de tener presente cuales son las dimensiones de la calidad aplicables a cada caso, es necesario tomar en cuenta que estas dimensiones son determinadas por las necesidades de los clientes, por ello se debe de tomar un gran sentido de conocimiento de las necesidades de los clientes, ya que esto es un factor muy importante en el proceso de la medición de la satisfacción. En primer lugar, genera una mejor idea de lo que los clientes entienden como calidad en el producto y el servicio, al poder reconocerlo, genera un avance mas para saber como poder satisfacer a los clientes.

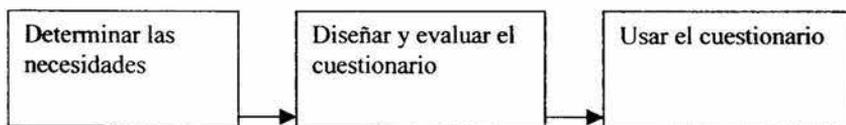
En segundo lugar, al conocer las necesidades de calidad que han sido determinadas por los clientes, permite una mayor facilidad para poder elaborar el cuestionario de manera congruente al objetivo que se persigue, cabe destacar que al no llevar a cabo una buena detección de las necesidades de calidad, la aplicación del cuestionario puede arrojar información, que lejos de identificar el nivel de satisfacción producirá mas confusión en la interpretación del mismo, la detección de las necesidades de calidad del cliente es un factor importante ya que con ello se puede saber en que grado han sido satisfechas sus necesidades.

El siguiente paso es el del diseño del cuestionario, aquí es cuando se reúnen todos los elementos e información recabada, la cual al ser analizada se incluye en el cuestionario, que permita darle un diseño adecuado que pueda evaluar realmente las percepciones de los clientes, aquí se debe de tener especial cuidado dado que el

diseño que tenga el cuestionario, determina en cierto grado la efectividad de las respuestas que se obtengan, además de que como cualquier otro cuestionario debe ser claro y sin rebuscamientos, que le permita al cliente entender las preguntas que se le realizan.

El tercer paso es usar el cuestionario y aplicarlo a la clientela, para identificar el grado de satisfacción que expresan por el servicio que reciben por la adquisición del producto o servicio, el cuestionario, puede ser utilizado tanto como para medir la situación real de la empresa, así también como para realizar chequeos de control en el transcurso del tiempo

Cuadro No. 1 Modelo general para la formulación y uso de cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente



Fuente: (HAYES, 1999: 7)

2.1.6 SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

El recurso humano o mejor dicho el personal que labora dentro de la organización independientemente del puesto que desempeñe suele ser una de las principales prioridades para las organizaciones si de servicios se trata, es indispensable mantener al personal interesado en brindar sus servicios en la

empresa con el propósito de que puedan asimilar los objetivos propuestos en la organización para que de esta forma tanto los esfuerzos como las actividades mismas que desempeñen tomen la dirección adecuada para el logro de los objetivos.

El personal es la gente que trabaja en nuestras empresas, tiene mucho que ver en cuanto a la satisfacción del cliente, éste es que al momento en que el empleado atiende a una persona lo realiza de acuerdo a las indicaciones y procedimientos de trabajo en relación a sus actividades, pero sólo es la descripción de lo que debe de hacer y como hacerlo, por lo tanto el empleado reconoce sus rutinas y las asimila, comienza a realizar su trabajo bien en el primer día de trabajo, así mismo con el 2do día y hasta la primera semana, llega el día de pago y el empleado suele estar satisfecho, esto es por el momento, posteriormente a medida que pasa el tiempo, el empleado va conociendo con mas claridad como labora la empresa, que funciones hace y especialmente pone cuidado en el trato que le es brindado a él como persona. En este momento es cuando comienza a valorizar la actividad que desempeña ya que identifica el grado de importancia que tiene el trabajo que desempeña para la organización.

Es habitual en las empresas establecer un nivel mínimo del desempeño deseado en su personal, por lo tanto en ocasiones suelen ser exigentes con el personal cuando éste no cumple con el parámetro establecido, además de que en la mayoría de las veces, no toman en cuenta las necesidades que el trabajador manifiesta en la organización para la cual trabaja, Así como la organización tienen necesidades de vender para subsistir, así también **l p rsonal tien n cesidades**

que surgen en su trabajo y que raras veces son detectadas para que estas sean satisfechas y con ello lograr que el trabajador se sienta contento de trabajar para la organización, esto es indispensable ya que dependiendo del estado psicológico en que se encuentre el trabajador al momento de desempeñar sus actividades así será el interés y el nivel de desempeño que desarrolle en la empresa.

Muller, en una de sus publicaciones comenta lo siguiente "cuida a tus empleados y ellos cuidaran a tus clientes" (MULLER, 1999; 83)

De acuerdo a Muller su idea es que para poder lograr la satisfacción del cliente es necesario lograr primero la satisfacción en los empleados, ya que ellos son quienes tienen el contacto con la clientela y aquí las características del comportamiento del personal ante el cliente es importantísimo, ya que si el empleado se encuentra contento con la empresa en la cual trabaja, su comportamiento será positivo al momento de atender a la clientela y éste no será el adecuado si el trabajador no se encuentra contento o satisfecho en el lugar en que trabaja, por ello es importante hacer sentir bien al personal mediante un buen trato y comprensión de sus necesidades en la organización, esto incluye, en que la empresa sea considerada con el personal, que le brinde un buen trato y sobre todo mantenerlo motivado para lograr que su comportamiento sea lo más positivo que se pueda y con ello coopere de manera conjunta al logro de la satisfacción de la clientela, ya que de esta manera se sentirá orgulloso de pertenecer a la organización para la cual trabaja.

2.2 EL SERVICIO

Todas las organizaciones tienen de manera implícita, una función que es esencial para su crecimiento, así como para ser más competitivas y prósperas en el mercado. Para ello es necesario comprender que es el servicio para las empresas, el papel que juega para las empresas, los niveles y tipos de servicio que pueden ofrecer a sus clientes, así como las problemáticas usuales a las que usualmente se enfrentan las empresas cuando de implementar un sistema de servicio se trata. El servicio suele ser la clave del éxito para la gran mayoría de las empresas, y con ello ser más prósperas y competitivas.

2.2.1 ¿QUÉ ES EL SERVICIO?

Por lo general, cuando una persona en un determinado momento conoce a otra persona, si ésta nos es de interés, siempre tiende a tratar de dejar una buena impresión, con la finalidad de crear buenos lazos de convivencia logrando con ello que la gente tenga una buena percepción sobre uno.

En las empresas es muy conveniente crear en la mente del consumidor una buena imagen sobre la empresa, y una manera de lograrlo es por medio del servicio.

“Por una parte el servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente.” (MULLER, 1999; 55)

De acuerdo a lo anterior **El servicio se puede definir como una acción determinada que resulta de utilidad para quien la recibe**, por lo que ésta se enfoca a la satisfacción de una necesidad específica en el cliente. En las empresas comerciales el servicio se puede aplicar de diversas maneras ya que en los procesos de venta y de atención al cliente están vinculados íntimamente al establecer contacto con el cliente., un ejemplo para lo anterior es cuando se le brinda asesoría al cliente al momento de acudir a realizar una compra, esto es con la finalidad de orientarlo sobre las características y cualidades determinadas en el producto, esto viene a formar el proceso del servicio, ya que cuando un cliente acude a realizar las compras, por lo general no tiene bien definido las características del producto que va a solicitar y con ello se hace presente una necesidad dentro de la mente del consumidor sobre el conocer esas características en el producto, así como también puede ser el atenderlo, escuchar y responder a todas las preguntas que el cliente tenga necesidad de conocer,

Así mismo el servicio puede satisfacer otras necesidades no manifestadas visualmente por el cliente pero que si son identificadas y satisfechas por la empresa estarían contentos por recibir la atención que la empresa les brinde y por lo que estarían satisfechos de recibirla.

Cuadro No 2. Experiencia psicológica generada por el servicio en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona este

<i>Necesidad específica del cliente</i>	<i>Necesidad psicológica del cliente</i>	<i>El servicio de calidad</i>
Necesidad de alimentarse	<p>Sentirse apreciado</p> <p>Sentirse feliz en el restaurante</p> <p>Sentirse importante</p>	<p>Además de proporcionar los alimentos solicitados por el cliente, lo hace de una manera atenta, escuchando con atención a su cliente; demostrándole aprecio, afecto e interés de satisfacer todas sus necesidades</p>

Fuente: (MULLER, 1999: 55)

El servicio crea en la mente del consumidor una experiencia psicológica, la cual cuando esta es asimilada crea un sentido de agradecimiento y de reconocimiento en la persona que lo recibe, por lo cual le será de gran utilidad en una empresa que desea ser reconocida e identificada por su clientela.

2.2.2. CUATRO TIPOS DE SERVICIO

El servicio también puede ser asimilado de manera incongruente por los directivos de las organizaciones, así como el servicio juega un papel importante para la organización, todo depende de la manera en que este sea utilizado y aplicado por la organización, lo cual bien aplicado puede ser para bien como el hecho de crear una buena imagen ante el cliente de la empresa, ó con lo cual también puede no dar los resultados deseados o esperados para los cuales se destinaron. Por ello se debe de identificar que servicio es necesario ofrecer a la clientela a fin de lograr una cualidad por parte de la empresa

“El servicio se puede distinguir en 4 formas, las cuales son:

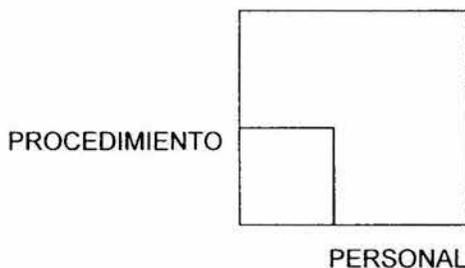
- El congelador,
- La fábrica
- El Zoológico amistoso y
- Servicio de calidad al cliente”(WILLIAM, 1991:18)

2.2.2.1 EL CONGELADOR

En esta clasificación el servicio resulta poco eficiente para la empresa y para el cliente, muestra poco interés por parte de la empresa al hecho de ofrecer un servicio al cliente, en este aspecto las causas por las que no se lleva a cabo es por

que a la empresa no le interesa el aspecto del servicio, por lo cual el sistema de procedimiento y el de personal, muestra total desinterés en la atención a clientes. En los sistemas de procedimientos se puede encontrar el hecho de que en los programas no se tenga considerado al cliente para el desarrollo del manual de procedimiento, obedeciendo estrictamente al interés propio de la empresa, en el personal, al no existir muestras de interés por parte de la empresa en cuanto al servicio, el personal no se ve comprometido con éste factor debido a que simplemente se enfocan a sus funciones exclusivas., por ello a este tipo de servicio se le conoce como el congelador ya que pareciera que la organización le dijera al cliente "No nos importa"

Cuadro No 3
EL CONGELADOR



Características del servicio "El congelador"	
Procedimiento	Personal
Lento	Insensible
Inconstante	Frío e impersonal
Desorganizado	Apático
Caótico	Reservado
Inconveniente	Desinteresado
Mensaje al Cliente "No nos importa"	

Fuente (WILLIAM, 1991: 18)

2.2.2.2 LA FABRICA

En este tipo de servicio, conocido como la fábrica, concentran sus esfuerzos a los procedimientos empleados para desarrollar sus actividades, sin embargo el procedimiento del personal no es el adecuado ya que las actividades del personal no están orientadas hacia el servicio a clientes, por decirlo de esta forma, se considera eficiente en sus procesos, tiene establecido de manera clara sus procedimientos pero no se enfocan al aspecto del servicio. Este tipo de servicio suele ser frío ya que no se toma en cuenta al cliente sino que sólo los procedimientos se enfocan a satisfacer necesidades de la organización. Esto puede dar a entender al cliente que es considerado como un individuo más al que hay que atender.



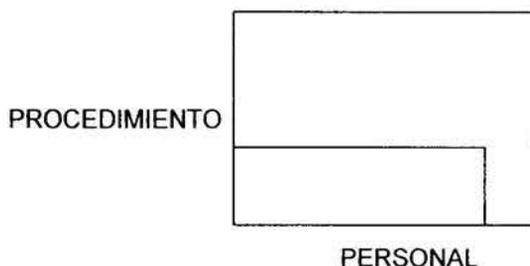
Características del servicio "La fábrica"	
Procedimiento	Personal
Puntual	Insensible
Eficiente	Apático
Uniforme	Reservado
	Desinteresado
Mensaje al Cliente "Usted es un número y estamos para procesarlo"	

FUENTE (WILLIAM, 1991; 18)

2.2.2.3 EL ZOOLÓGICO AMISTOSO

En este servicio es contrario al de la Fábrica, ya que en su procedimiento el personal esta orientado a la atención total del cliente, pero carece de procedimientos que les indique como actuar con el cliente y para la empresa, en este tipo de servicio se aprecia que es la empresa nueva que inicia sus operaciones, cuyo dueño no toma en cuenta los procedimientos, sino más bien se enfoca en que el servicio sea en total atención a los clientes., ya que carece de formalidad en sus procedimientos.

Cuadro No. 5
"El zoológico Amistoso"



Características del servicio "El zoológico Amistoso"	
Procedimiento	Personal
Lento	Amistoso
Inconsistente	Personal
Desorganizado	Interesado
Caótico	Gracioso
Mensaje al Cliente "Nos esforzamos mucho, pero no sabemos lo que hacemos"	

FUENTE (WILLIAM, 1991; 18)

2.2.2.4 SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

En este el servicio esta orientado en ambas direcciones, se enfoca a los procedimientos que se desarrollan en beneficio de la organización y combinan al factor del personal, ya que orientan a su personal hacia la atención del cliente, lo que indica que el cliente es tomado en cuenta para la aplicación de los procedimientos. Es un concepto eficiente para ambos lados y que de manera conjunta contribuyen a la satisfacción tanto de la organización como la del cliente. Lo que le da a entender al cliente que le interesa a la organización y que se le atiende.

Cuadro No. 6
"Servicio de Calidad al
Cliente"



Características del servicio "Servicio de Calidad al Cliente"	
Procedimiento	Personal
Puntual	Amistoso
Eficiente	Personal
Uniforme	Interesado
	Gracioso
Mensaje al Cliente "Nos interesa y le atendemos"	

FUENTE(WILLIAM, 1991; 18)

2.2.3 SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

Establecer un sistema de servicio de calidad al cliente es la clave del éxito para las empresas, no obstante eso es algo que no es muy fácil de lograr, ya que se requiere de un estudio detallado sobre las necesidades de los clientes, así como el de establecer los procedimientos adecuados a llevar a cabo con los clientes a fin de que estos sean compatibles con las necesidades a satisfacer y procurar que estos realmente satisfagan esas necesidades.

La respuesta de los clientes por la satisfacción de sus necesidades no siempre suelen dar los resultados esperados, ya que se puede hacer todo y aun así no lograrlo, de acuerdo WILLIAM , comenta que el servicio de calidad al cliente es como un juego de béisbol, en el cual se requieren cubrir todas las bases para que de esta manera se aproxime más al objetivo del servicio.

Esto se puede ver en 4 pasos

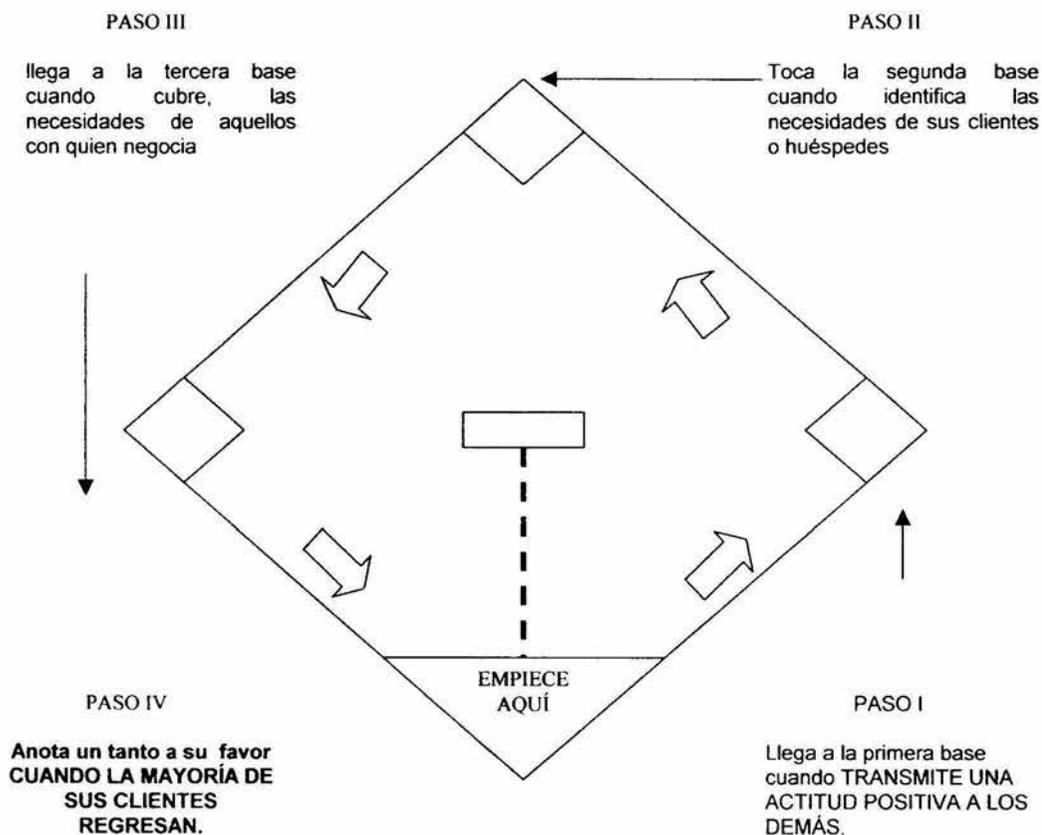
Primer paso.- Este consiste en que se transmita una actitud positiva de tal forma que contagie a los miembros de la organización con esa misma actitud, esto es que si el dueño toma una actitud positiva, influirá de la misma manera en los empleados a manera de lograr la participación, colaboración y actitud de los colaboradores

El segundo paso consiste en identificar las necesidades de los clientes, mediante la aplicación de cuestionarios que ayuden a saber que tipo de necesidades manifiestan los clientes y que requieren ser satisfechas.

El tercer paso es el de cubrir esas necesidades mediante la aplicación de procedimientos que satisfagan las necesidades de los clientes, lo cual se puede diseñar o planear de acuerdo a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados.

Y el cuarto paso, se logra cuando la mayoría de los clientes regresan, el desarrollo del servicio de calidad es un sistema que influye en la mayoría de los clientes, si bien no todos los clientes regresan por lo menos la mayoría de ellos regresarán ya que ésto suele deberse a otros factores distintos a los del servicio, como cambio de residencia de los clientes, o condiciones mas personales del cliente. etc.

Cuadro No. 7 Los servicios de Calidad al cliente requieren cubrir bien todas las bases.



FUENTE (WILLIAM, 1991; 23)

2.2.4 NIVELES DE CALIDAD DE SERVICIO

El desempeño que las empresas brindan en cuanto al servicio que ofrecen a sus clientes suele no ser el mismo, ya que cada empresa adopta un estilo de servicio de acuerdo a sus posibilidades y conveniencia, de ahí que el servicio pueda ser clasificado en diferentes niveles de apreciación y estas son 5 que continuación se mencionan.

Primer nivel *Hacia la quiebra*.- este nivel de servicio es nulo, de hecho las empresas no se preocupan en brindar un servicio a sus clientes, suelen ser empresas que son indiferentes a sus clientes, que nos les interesa el trato con los clientes y por ello sus acciones de servicio son nulas, el extremo de este nivel es que en ocasiones el hecho de ciertas empresas fracasan es por que no se esfuerzan por atender a sus clientes y por ende, lejos de acientarse, se alejan mas de sus clientes al grado de llegar a la quiebra y sin saberlo.

Segundo Nivel-*Búsqueda de la mediocridad* este nivel se enfoca a las empresas que son estables, generan sus ventas pero no son sobresalientes, prefieren quedarse al margen, no realizan buenos esfuerzos al ofrecimiento de servicios de calidad, el nivel administrativo en estas organizaciones se enfoca mas a los procesos dejando un margen muy pequeño a la detección de necesidades de sus clientes.

Tercer Nivel.- El mínimo Indispensable.- Aquí la participación de las empresas son conscientes de las necesidades de servicio y de sus clientes, no obstante se mantienen al margen en cuanto al ofrecimiento de servicio, es decir sólo realizan lo mínimo indispensable que les es necesario para subsistir en el mercado, por lo general su participación en el mercado es estable, ya que son organizaciones que ofrecen servicios necesarios a sus clientes o importantes y por lo mismo tienen una demanda natural y fluida.

Cuarto Nivel .- Haciendo un Gran esfuerzo.- este nivel de servicio se caracteriza por la activa participación de la gerencia en cuanto a la detección de las necesidades de los clientes, y que buscan mediante esto implementar un nivel de servicio óptimo a sus clientes en tal grado que hacen de este una ventaja competitiva sobre la competencia, utilizan mucho la innovación y la creatividad por parte del personal, están dispuestas a correr riesgos al momento de la implantación de nuevos sistemas de servicios. Aquí la satisfacción del cliente es la prioridad principal de las organizaciones ya que buscan cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto al ofrecimiento del servicio

Quinto nivel.- El Servicio como un servicio de Excelencia.- este nivel es de las compañías que buscan ser líderes en el mercado, basan un enfoque cultural aplicado al servicio a clientes, Aquí el cliente figura como el pilar central de la organización, la atención dispuesta al servicio suele ser obsesiva ya que buscan cumplir las expectativas del cliente en todos los niveles, y no sólo eso sino que

además buscan superar constantemente las expectativas del cliente e ir innovando con el transcurrir del tiempo sus niveles de servicio.

2.2.5 OCHO PECADOS DEL SERVICIO

Es visible que en ciertas empresas no se incluye al servicio como un medio de cortesía a clientes, debido a que están más enredados con aplicar los roles que les fueron asignados desde un principio, obedeciendo en prioridad a las políticas que se establecen en la empresa. Si bien algunas empresas no consideran al servicio como un medio de contacto con el cliente, tal vez es por que son autosuficientes y son dichosas de gozar un mercado natural, en el cual puede ser la única organización que ofrece tal producto o servicio que su demanda es importante para el público consumidor y por ello no se esfuerzan al máximo en ofrecer servicios de calidad para ganar clientela, por lo que el servicio no es lo prioritario en este tipo de empresas, sin embargo del otro lado están las demás empresas, las cuales pueden no tener un mercado natural, por lo que aquí la competencia puede estar muy fuerte. Y por lo tanto, una de las formas de distinguirse entre la competencia es el factor de servicio, por lo cual es necesario aplicarlo para que la empresa pueda seguir teniendo participación en el mercado. Sin embargo cuando se cuenta con un sistema de servicio, puede que éste no sea el adecuado para el cliente, ya que obedece en prioridad a los objetivos de la empresa y por lo tanto el enfoque es exclusivo en beneficio de la empresa.

No obstante reconocen que el servicio es un factor importante para las empresas, sin embargo aun sabiendo que el servicio les es útil, no se esfuerzan por lograrlo o el esfuerzo es el mínimo como para decir que en la empresa si figura el servicio.

De acuerdo a lo anterior cuando las empresas reconocen al servicio como parte de su funcionamiento lo omiten o es muy mermado. Entonces, es cuando se dice que existe pecado en el servicio y que este puede tomar diversas formas de no aplicarlo o aplicarlo a medias, de acuerdo a MULLER, Existen ocho tipos de pecados en el servicio en los cuales se detecta cierta característica que incurre en que el servicio no sea el adecuado y que continuación se mencionan:

Pecado No 1. La apatía.- mejor conocida como la ley del sorbete, esta actitud es manifestada por las actitudes del personal hacia el cliente, estas actitudes pueden ser la falta de atención, falta de cortesía, minimización de la importancia que tiene el cliente para la empresa. E incluso puede incluir en un trato descortés y prepotente, casi como si el hecho de que el cliente acuda a solicitar el servicio fuera una molestia para la organización. Es como decirle al cliente "Me vale sorbete".

Pecado No 2. La sacudida.- conocida también como la ley del pescado. Este es otro pecado mas que incurre en la falta de atención al cliente es el de la sacudida, este se caracteriza por la falta de interés del personal en atender a la clientela, prácticamente simbolizan al cliente como un objeto fastidioso y sin importancia del

cual hay que alejarse y evitar a como de manera establecer contacto con el, la excusa " Este no es mi departamento".

Pecado No. 3. La frialdad.- conocida también como la ley de hielo.-. en este el comportamiento del personal hacia el cliente es de total indiferencia, acción que hacer sentir al cliente como una molestia para la organización. Aquí se hace presente la hostilidad, y la falta de paciencia del personal en comprender las necesidades del cliente, con tal actitud expresada en palabras es como decirle " Apúrese me esta molestando"

Pecado No. 4. La condescendencia ó Ley del Sí, esto se manifiesta cuando el personal dice sí a todo lo que el cliente pregunta, el trato es congelado por que no hay acción ya que sólo se le da el "avión" al cliente al hacerlo sentir que es escuchado sin tomarle importancia a la plática que sostiene con el cliente y con la intención de deshacerse del cliente lo mas pronto posible.

Pecado No. 5. La Negación (Ley del No).- Esta conducta característica en la falta de servicio es decirle no a todo lo solicitado por el cliente con el objeto de evitarse molestias o actividades que aun con la facilidad de hacerlas, pero como no están incluidas en las actividades de la empresa, no se toman en cuenta. Es característico en este tipo de pecado, cuando se le dice al cliente "Discúlpenos", "no lo trabajamos"; "No es posible".

Pecado No 6.- El Robotismo.- una actitud totalmente vacía y carente de sentido para el cliente, éste se caracteriza por que el personal no se toma la molestia en atender las peticiones del cliente, aquí lo que se hace es ignorar al cliente, una palabra característica de este pecado es :“Gracias, el que sigue”, y con una sonrisa programada, vacía y sin sentido.

Pecado No 7.- La regla del tres. “Primero, la empresa; luego, las políticas de la empresa; después, la empresa y sus políticas” (MULLER, 1999; 63)

Este pecado en el servicio es la falta de interés por parte de la empresa hacia sus clientes, donde primero obedece al interés de la empresa, posteriormente a las políticas establecidas por la empresa, y después el comportamiento obedece a la empresa y a sus políticas, no queda un margen o espacio en las actividades o roles de la empresa como para dedicarle atención a la clientela.

Pecado No 8.- El rebote (Ley de la pelota) Aquí el comportamiento del personal es de deslindarse de responsabilidades respecto a la atención a clientes o pasarse la pelotita unos a otros a ver a quien le toca atender al cliente, aquí el que pierde en el juego es al que le toca atender al cliente. Ésta es una actitud hasta cierto grado denigrante para el cliente ya que es tomado como un objeto de juego para el personal. Palabras características “Disculpe llame a la extensión..” ó “Vaya al departamento de...”

Como se ve con anterioridad, también en el servicio pueden surgir los pecados cuando es omitido, sin embargo esto no siempre suele ser por órdenes de la Alta dirección si no que aun cuando es brindando un buen servicio en alguna empresa, algún pecado puede incurrir en cualquier momento, ya que si este no es ocasionado por instrucciones de la Alta Gerencia en ocasiones es por las actitudes del personal ante la clientela, por lo tanto es un factor impredecible y que requiere de compromiso por parte de la gerencia y compromiso y colaboración del personal hacia el ofrecimiento de buen servicio.

“El servicio debe entenderse como un alto valor humano trascendente, debemos servir, a la familia, a la empresa, a nuestros colaboradores, a la sociedad” (MULLER, 1999; 63)

2.2.6 PROBLEMÁTICA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios hacia los clientes, se enfrentan a varias problemáticas por las cuales tanto como el desempeño y los resultados no son los deseados por la empresa, esto tiene sus causas en diversos factores que cuando no se detectan a tiempo por la empresa, ocasionan problemáticas a la hora de brindar el servicio. Las causas por las que surgen estas problemáticas suelen suceder por que:

- A) No se tienen claros los conceptos de cultura y de calidad en el servicio. Y al no tener una clara comprensión de la cultura y de la calidad, suele ocasionar una mala interpretación de los mismos y por lo tanto los esfuerzos que se apliquen no aportan resultados.
- B) La calidad de servicios no se mide estadísticamente, no se controla y no se mejora. A lo cual por consecuencia, no se cuenta con información que proporcione el grado de satisfacción brindado a los clientes.
- C) No se tiene la cultura de invertir en la calidad. Suele ocurrir que algunas empresas no le toman importancia a la calidad que ofrecen en sus servicios dado que sólo se enfocan a “cumplir” al hecho de contar con servicios sin comprometerse a indagar si estos realmente satisfacen las necesidades de sus clientes.
- D) Hay una alta rotación de personal.- cuando una empresa tiene una constante rotación de personal, el establecimiento de la calidad en el servicio no es constante debido a la falta de tiempo necesario que el personal necesite para asimilar las actividades de la organización por lo que el servicio puede ser ofrecido a medias debido al desconocimiento en cuanto a las actividades de servicio que la empresa ofrece.

- E) No se tienen estándares de calidad de servicios ni de su producto.-la empresa desconoce por completo que estándares de calidad debe de cumplir el servicio que ofrece a sus clientes, por lo que el servicio llega a ser ineficiente.
- F) Sus programas de calidad son eso y no cambios culturales.- los programas que llegan a impartir las empresas en función a la calidad solo se enfocan a determinar niveles adecuados de servicio, pero no incitan al personal a adoptar un nuevo comportamiento que influya en su cultura así como en el de la organización
- G) No hay conciencia de que la competencia actual es en la calidad del servicio. Falta de actualización en información de parte de los representantes de la organización que los vincule a mejorar y a ser más competitivos en el Mercado. (MULLER, 1999;57)

La problemática de la calidad en el servicio está vinculada a diversos factores que se presentan cuando la organización no toma conciencia en cuanto a la calidad en servicio, si bien es cierto que para ser competitivos es necesario tener buena calidad en el servicio también lo es el de crear la cultura de servicio que figure en la organización así como en la cultura de los empleados. Del tal manera que exista la colaboración de parte del personal y de la organización al hecho de ofrecer un servicio de calidad.

2.3. LA CALIDAD

2.3.1 ¿QUÉ ES LA CALIDAD?

Para comprender el concepto de la Calidad se dice que esta “se basa en la percepción del cliente” (GERSON,1994:7), a lo que se da a entender que calidad es aquello que en lo que el cliente cree, lo cual resulta no muy fácil de identificar ya que todo la actividad depende del producto o servicio que se ofrezca y entonces el cliente juzga el producto o servicio en cuanto a la calidad que el cree conveniente, en otras palabras es cuando el cliente reconoce que lo que se ofrece realmente satisface las necesidades para las que fue hecho.

Otra definición es más amplia y comprende una serie específica de factores en los que se desenvuelve o percibe la calidad, esto es “la calidad toma, entonces la definición del que las propone”(LEGAVIT, 1999: 6) a lo que da a entender que la calidad es juzgada de nueva cuenta como una apreciación especial y personal del que la percibe

De acuerdo a ISHIKAWA él define a la calidad de 2 maneras, la primera tiene un enfoque que hace referencia al producto, cuyas características deben de estar de acuerdo a ciertas normas. Y la otra se enfoca al resultado del producto, es decir es de manera más amplia ya que considera que ésta es el resultado final de la calidad de trabajo de los procesos productivos, de los obreros y empleados aunados a los costos, la planeación y la productividad. Entonces lo que se califica es un concepto

de calidad conocida como CALIDAD TOTAL, en la que reúne la importancia de la participación de los factores antes mencionados y que estos al trabajarse, de la manera más adecuada crea un artículo de la más alta calidad.

La calidad de acuerdo a Crosby nos dice que “La calidad debe de definirse cómo cumplir con los requisitos, no como lo bueno.” (CROSBY, 1991: 75) lo cual indica de nueva cuenta, en que la calidad se basa en los requisitos deseables que tenga el producto o servicio, al momento de ofrecerlo al cliente, por consiguiente, lo bueno, no siempre es calidad, ya que si el producto o servicio esta fabricado con el mejor proceso productivo, y con las mejores materias primas, sólo y nada mas y no satisface una necesidad para el consumidor, entonces el producto se puede considerar como falta de calidad.

De acuerdo a las Definiciones de Ishikawa, Crosby, Legavit y Gerson, todos ellos coinciden en que la calidad se puede definir, como la de la satisfacción de una necesidad al cliente de acuerdo con el producto o servicio que se ofrezca, no se consideran los materiales, sino **el que se comprenda las necesidades de los consumidores y el cumplimiento de los requisitos deseables en tal producto.**

A partir de todo lo que se considera como calidad, es necesario destacar que esta palabra “Calidad” engloba ciertos factores importantes que se deben de tomar en cuenta y que al ser identificados, analizados y procesados se obtenga lo deseable de acuerdo a las finalidades que persigan los productos. Por lo tanto la calidad engloba varios aspectos entre sí, no sólo al material del producto, sino que también

este engloba a varios elementos como lo es el factor humano, la planificación y la detección de las necesidades a satisfacer en los consumidores, considera la participación en general de todos los integrantes de la organización, de las áreas y divisiones, a que trabajen de manera conjunta y con el mismo objetivo, a la vez de que participen todos los empleados, desde el empleado de intendencia, hasta los niveles directivos, ya que cada integrante tiene su importancia en la práctica del ejercicio de la calidad.

El manejo del concepto de calidad es vinculado desde la parte central o medular de la organización hacia el exterior, lo cual es el contacto con el cliente, en la cual se dé en retroalimentación por medio de los consumidores, en cuanto al proceso productivo de desarrollo de nuevos productos, las garantías de calidad y los controles asignados para verificar la calidad utilizada en los mismos.

2.3.2 ISO 9000

PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para el manejo de la calidad es necesario conocer ciertos principios que son esenciales para el establecimiento e implementación de la calidad en la organización. A fin de contribuir a la eficiencia en cuanto a la calidad, estos principios que han sido establecidos, son de gran utilidad para cualquier tipo de empresa, son principios generales que pueden ser establecidos tanto en empresas comerciales, de servicios o de transformación. Los siguientes principios que se mencionan son determinantes

para la organización ya que contribuyen a la eficiencia de la organización. Y al mejoramiento constante de la misma. Principios que a continuación se explican.

Principio1.- Organización centrada en el cliente.

Las organizaciones deben de trabajar en cuanto a la identificación de las necesidades de sus clientes, a manera de que puedan detectar las necesidades reales y futuras, con la finalidad de establecer acciones necesarias que satisfagan las necesidades de los clientes así como sus futuras demandas, ya que el cliente es el que determina que nivel de calidad tiene que ser ofrecido y en cierto grado tratar de superar esas expectativas. (ORIA.199; 43)

Principio 2. Liderazgo

Los líderes de las organizaciones toman funciones importantes, ya que depende del líder encaminar a la organización por la Dirección adecuada, así como el de crear un ambiente de trabajo adecuado entre sus colaboradores a manera de que logre influir en ellos y los haga participes en forma activa para el logro de los objetivos de la empresa.

Principio 3. Involucrar al Personal

El personal de la organización es quien en las mayorías de las veces establece contacto con los clientes, por decirlo así, son el espejo vivo de la organización, representan a la organización misma, por ello es necesario establecer programas y actividades que inciten al personal a desarrollar sus capacidades

individuales a manera que puedan aplicarlas en beneficio de la organización, mediante el apoyo de la Dirección y la colaboración del personal.

Principio 4. Enfoque a procesos

Los buenos resultados, y el logro de los objetivos depende en gran medida al conocimientos sobre las actividades que se tienen que hacer, por decirlo así es necesario que la empresa establezca los procesos mediante los cuales se hace uso de los recursos de la misma, así como el diseñar los procesos a fin de que contribuyan al logro de la calidad, y con ello cimentar procesos óptimos de calidad.

Principio 5. Enfoque a Sistemas.

Es útil contar con sistemas que vinculen a los procesos entre sí, hacia el logro de un objetivo en común, la importancia de dar prioridad a la creación de sistemas que vinculen los procesos es una función de gran importancia para la organización que pretende establecer una cultura de calidad, ya que la vinculación de los sistemas contribuyen a la participación y colaboración de un objetivo en común, lo cual contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización y hacerla mas eficiente.

Principio 6. Mejoramiento Continuo

Una vez que la organización ha proporcionado todos los medios y funciones adecuadas para eficientar sus actividades, es necesario estar en constante inspección sobre el estado funcional de la misma a fin de no quedarse estancada y establecer acciones que mejoren de manera continua a la organización, esto

consiste en detectar aquello que ya no nos da resultado con el fin de cambiarlo o mejorarlo y así obtener buenos resultados.

Principio 7.- Toma de decisiones basadas en datos

La toma de decisiones de los directivos de las empresas deben de basarse a la consulta de información obtenida o relevante de la organización, no es adecuado tomar decisiones por corazonada, ya que estas no contribuyan a los resultados debido a la falta de información o desconocimiento de datos, por lo tanto la toma de decisiones debe ser en base al análisis de los datos o información obtenida, a fin de minimizar los riesgos que pudieran ocurrir.

Principio 8.-Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores.

La relaciones de beneficio mutuo, contribuyen a reducir el margen de perjuicios que puede existir entre 2 entidades, de tal manera que las acciones que se toman sean benéficas y adecuadas para el funcionamiento de las mismas, estas aplicadas hacia los proveedores, contribuye a el logro de los intereses de la organización, ya que con ello mejora la habilidad de la organización en la adquisición de los recursos necesarios, además de que agrega valor al hecho de recibir el material en excelente estado.

2.3.3 CUATRO NIVELES DE INTERVENCIÓN DE CALIDAD

Dentro del ejercicio de la calidad que es aplicado por las organizaciones existe una clasificación en la que se puede medir el nivel de intervención que disponen las empresas al manejo de la calidad, y ésta se divide en cuatro niveles, cada uno de ellos es primordial ya que el primer nivel es el escalón para alcanzar el segundo nivel y así sucesivamente. Estos niveles son: 1 El control de calidad, 2 el aseguramiento de la calidad, 3 La administración de la calidad y 4 La calidad total.

(LEGAVIT, 1999; 30)

Control de calidad

En el ejercicio del control de la calidad, básicamente se enfoca a la revisión de los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos planeados, a fin de inspeccionar el resultado obtenido y aplicar medidas correctivas en caso de que se detecten deficiencias con la finalidad de eficientar el proceso y establecer un control adecuado de los sistemas y procedimientos para que cumplan con las normas establecidas o los requisitos adecuados de calidad que han sido establecidos.

El Aseguramiento de la calidad

La función del Aseguramiento de la calidad como lo dice la palabra consiste en verificar constantemente el buen funcionamiento del procedimiento, aquí el aseguramiento de la calidad, va mas allá que el control de calidad, ya que no sólo se enfoca a los resultados, también se enfoca a la verificación de las actividades

previas a los resultados a fin de inspeccionar que estas sean las adecuadas para el procedimiento y vayan de acuerdo con lo estipulado, comprende las normas de calidad del producto así como el de la calidad en las labores administrativas que intervengan en el resultado final.

La administración de la calidad

Este nivel es mas general, ya que ésta define las normas y políticas de la empresa que son enfocadas a la calidad de servicio, el aspecto de la calidad es mas controlado, dado que interviene desde la elaboración de las estrategias para la calidad, así como el de fijar los objetivos de calidad que la organización pretende lograr.

Es un método que busca la seguridad del cumplimiento de la calidad establecida, además de que establece mecanismos de control que contribuyen al desempeño adecuado de los procedimientos. La administración de la calidad no sólo interviene en la fijación del nivel de la calidad, sino que también planea cuales serán las necesidades de calidad de servicio a cubrir en un determinado periodo, a sí como el hecho de plantear cual será la aptitud de la empresa para atender a las necesidades de servicio a fin de que los esfuerzos contribuyan al logro de los objetivos y en beneficio de la organización.

La Calidad Total

Este nivel se basa primordialmente a la satisfacción total del cliente, aquí la calidad no es tomada como un medio, si no, como el objetivo que se debe de

alcanzar, desarrolla una filosofía basada en la satisfacción del cliente por medio de la investigación de sus necesidades y desarrollo de medios adecuado para satisfacer esas necesidades y sobre todo el de superar las expectativas del cliente, a la vez se busca la detección de las fallas que pueden provocar la deficiencia en el servicio.

La aplicación de la Calidad Total se enfoca al cumplimiento de varios objetivos en los cuales la organización debe de sobresalir y lograr el éxito constante.

Algunos de los objetivos en los que trabajan las organizaciones basadas en es aspecto de la calidad total son:

- Calidad técnica.- a lo que se refiere al cumplimiento de las normas de calidad
- Calidad de la Imagen.- se trabaja con la finalidad de lograr mantener siempre una buena reputación de la empresa.
- Calidad de la administración.- el establecimiento adecuado del proceso administrativo
- Calidad de la comunicación. Adecuados canales de comunicación
- Calidad de formación.
- Calidad de personal. Contar con el Personal adecuado, constante capacitación y desarrollo
- Calidad de los valores culturales.- establecimiento de la cultura de la organización y filosofía de trabajo

- Calidad del rendimiento sobre los capitales invertidos, recuperación paulatina del capital invertido.

2.3.4 LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad es una técnica que fue introducida en Japón durante la segunda parte de los años 50 y a inicios de los 60, el concepto de los Círculos de Calidad tiene gran relación con las teorías administrativas formuladas por Douglas Mcgregor. Las cuales son la Teoría "Y" y la Teoría "Z", ya que estas teorías tienen un enfoque primordial sobre el personal, en donde la teoría "Y" hace referencia a que los trabajadores son personas pasivas a quienes les gusta trabajar por medio de mandatos y en su caso la Teoría "Z" que versa en que los trabajadores son activos y no pasivos.

La aplicación de los círculos de Calidad implica que la organización esté plenamente organizada y que cada departamento comparta los objetivos asignados en cuanto a calidad para toda la organización. Por tal motivo es de gran importancia que la empresa cuente con lo anterior mencionado, ya que de no ser así solo se le considera como una técnica, no puede dar los resultados deseados, en pocas palabras, la aplicación de los Círculos de Calidad, requiere de disciplina por parte de la dirección y de sus colaboradores, y de no ser así, la técnica es poco falible para la obtención de los objetivos establecidos.

Los Círculos de calidad entonces vienen a figurar como una nueva filosofía para la empresa, la cual agrega valor a la manera en que se están desarrollando las cosas. Por lo que para la aplicación de esta técnica todos los departamentos de la organización sean compatibles, esto es que las actividades que se desempeñen, realmente puedan tener participación en los Círculos de Calidad. Ya que viene a conformar una nueva filosofía administrativa para la empresa.

La función de los Círculos de calidad, es permitir que los empleados de la organización participen mas en cuanto al logro de eficiencia de la organización, ¿ y como lo hacen?, Pues **sólo basta en que ellos participen de manera voluntaria, pero jamás forzosa**, ya que esto permite que los empleados, se organicen y en conjunto dar solución a los problemas más comunes que surgen en su trabajo.

La característica principal de los Círculos de Calidad, es que los empleados participen de manera voluntaria, dado que son ellos los que van a aportar importantes alternativas de solución para terminar con sus problemas, y de ahí a que sea forzoso, no dará fruto alguno, ya que el empleado no se sentirá interesado en colaborar para la eficiencia de su trabajo, esto es de vital importancia, dado que se debe de apoyar el concepto y no sólo mencionarlo que se va a realizar, si no que se va a actuar.

La segunda Característica de los C.C. es que el gerente anime a sus trabajadores y los motive para aportar ideas o soluciones a problemas relacionados con su trabajo. Esto no es tarea sencilla ya que la mayoría de las veces los

trabajadores, tienden a mencionar los problemas que tienen con otros factores, ajenos a los de su desempeño propio. La idea es que no se debe de poner un plan en que los trabajadores se señalen unos a otros.

La tercera característica de los Círculos de Calidad es desarrollar el trabajo en equipo, a lo que refiere que se debe de enseñar a los trabajadores a trabajar en conjunto y con un buen desempeño, por lo que requiere de un entrenamiento dirigido al personal con la finalidad de proporcionarles los elementos necesarios con los cuales puedan llevar a cabo el trabajo.

El mecanismo puede resultar sencillo cuando se logra la real participación y colaboración voluntaria de los trabajadores, con el jefe inmediato y en base a esta agrupación reunirse con regularidad para analizar, identificar y solucionar los problemas de trabajo., Las reuniones de trabajo pueden ser una vez por semana, o por una hora o dentro de las horas de trabajo, y tener el cuidado de que la duración promedio de la reunión, sea de una hora.

obj tivos.

Primero, *participación del personal.*- esto es lograr la participación de los colaboradores a que desempeñen su rol en la organización en forma activa. Ante una situación directa.

Segundo.- *Desarrollo de los empleados*, la importancia es lograr el desarrollo personal de los trabajadores de la organización, mediante el conocimiento de nuevas

técnicas de trabajo que los ayuden a desenvolverse de una manera más activa en la organización y especialmente enfocado al desarrollo de las habilidades del personal con la finalidad de que estos, puedan trabajar en grupo y tener la capacidad de generar soluciones a los problemas que se presenten.

Tercero. *Generar Beneficios para la organización y su personal.*, mediante la participación en conjunto de los gerentes y empleados, no es sólo enfocarse en beneficios exclusivamente de la organización como lo es el de generar mas ingresos a menor costo, ya que de ser así los trabajadores sentirán que el fruto de su esfuerzo les ha sido quitada, por lo tanto la importancia que persiguen los C.C. es lograr la participación del personal y la generación de oportunidades de desarrollo personal.

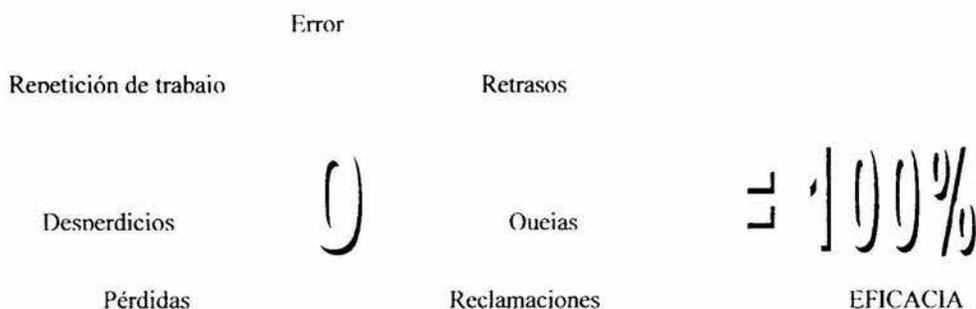
“Los círculos de Calidad constituyen un concepto interesante, vigorizante y fresco. Si son introducidos con cuidado y habilidad, no hay duda de que pueden contribuir al desarrollo de organizaciones más saludables y efectivas, en las que las habilidades del personal en todos los niveles se reconozcan y valoren, y se ofrezca la oportunidad de utilizar talentos latentes.” (ROBSON, 1992; ix-xiv).

Sin lugar a duda los Círculos de acción no sólo se enfocan a la obtención de beneficios, si no que además el interés principal es el desarrollo del Recurso Humano para trabajar de manera conjunta en las soluciones a problemas y objetivos establecidos por la organización.

2.3.5 LOS CEROS DE LA CALIDAD

Para una empresa que busca "calidad" en sus productos es necesario que tome en cuenta los siguientes factores que a continuación se mencionan

Cuadro No. 7 Los ceros de la calidad



FUENTE Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro anterior, se dice que las empresas que buscan "calidad", deben de contar dentro de sus niveles de funcionamiento, un margen de 0 "cero" error, cero retrasos, cero quejas, cero reclamaciones, cero pérdidas, cero desperdicios, cero repetición de trabajo, para lograr la eficacia dentro de la organización.

El propósito del manejo de ceros, es el de **saber medir para mejorar**, saber medir el margen de operación brindado por la empresa tanto sus clientes como a sí misma. Saber detectar el nivel de desempeño de la empresa con la finalidad de

establecer si uno se encuentra satisfecho por lo obtenido por la empresa, tomando en cuenta la manera de operar hacia el exterior, con la finalidad de verificar si el nivel de servicio brindado a los clientes cumple con sus expectativas, esto es ver en cierto modo la imagen que se está proyectando hacia fuera, tomando en cuenta el funcionamiento operativo de la organización así como la conducta de el personal con respecto al cliente, la finalidad de los ceros de la calidad, es medir la optimización de las funciones y en caso de ser necesario hacer las correcciones necesarias para mejorar, tomando en cuenta el tiempo de respuesta y de realización de las actividades. A fin de aprender a medir lo intangible, y no sólo lo material.

“En la búsqueda de la calidad total se impone otra orientación: Medir para mejorar y no para controlar”.(LEGAVIT, 1999; 18).

De acuerdo a LEGAVIT, medir va mas allá de controlar, es el de verificar el grado de desempeño y en base a eso determinar las actividades en las que es necesario mejorar para hacerlas más eficientes y con ello lograr paso a paso el concepto de Calidad Total. No es un proceso sencillo ya que requiere de constancia y disciplina para lo cual se requiere un gran esfuerzo de la organización para alcanzar paso a paso el concepto de calidad total.

2.3.6 CONTROL TOTAL DE CALIDAD

“El Control Total de Calidad significa en términos amplios, el control de la administración misma” (ISHIKAWA, 1992, 84)

Este concepto tuvo sus orígenes con Dr Ardand V. Feingenbaum quien fungió en los años 50 como gerente de control de calidad en la sede de General Electric en Nueva York.

Feingenbaum, define al Control total de Calidad como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”(Feingenbaum, citado por ISHIKAWA, 1992; 84)

En el ejercicio del control de calidad participan absolutamente todas las áreas y departamentos de la empresa, ya que para que éste se lleve a cabo **requiere de la participación de todas las áreas de la organización.**

De acuerdo a la modalidad Japonesa, 1949 en ésta se establece que todas las áreas y personal de la empresa colaboren en el estudio y la promoción del Control de Calidad. En ésta, todos los miembros de la organización participan, a lo que se dice que el C.C no es una labor especial de los especialistas sino de la

participación tanto de los gerentes así como la de los trabajadores de la organización, deben de tener presente el concepto de control de calidad ya que esto permite a los trabajadores participar en el C.C., ya que no es suficiente asignar a ciertos especialistas en cada división, por que ellos de alguna manera influyen en las actividades de cada división.

Al momento de implementar el control de calidad es necesario dar a conocer el tiempo, el control de costos, el control de cantidades y el control de fechas de entrega, ya que se debe de tener en cuenta que el Empresario debe de tener en cuenta que sus productos deben de satisfacer las necesidades de sus clientes.

En cuanto a costos, es útil conocer el costo del producto a fin de prever los recursos que serán necesarios para desarrollar una buena planificación de calidad en el producto.

Al conocer las cantidades, se tiene un mejor control sobre los defectos, sobre el número de correcciones que permitan al C.C aplicar los programas necesarios para lograr que las funciones de la organización se normalicen.

El mejoramiento de la calidad puede ser aplicada tanto en los productos como en los servicios prestados, ya que la función principal del C.C. es el control, de calidad y servicios en los bienes que se brinden.

El control de calidad parte en su primer círculo con la garantía de calidad de lo que se ofrece, es decir el aseguramiento de la calidad en el producto o el servicio que se brinde, así como asegurar que la calidad éste presente en el desarrollo de nuevos productos, ya en el segundo círculo que corresponde al control de calidad en forma más amplia enfoca a todas las actividades y funciones a desarrollarse para los productos o servicios de tal manera que contribuyan a la eficiencia y optimización de las funciones que regulen aun más el C.C., el tercer círculo es un control más amplio, en el cual ya se toma en cuenta la planeación de la actividad, la realización misma de la actividad, la verificación a acorde a lo planeado y a la actuación en medidas correctivas en caso de ser necesario.

El Control de Calidad tiene un límite, y este es fijado por el dueño de la organización, el cual determina hasta que círculo llegar y comunicándolo a toda la empresa, con la finalidad de que no exista incertidumbre en el personal de la empresa en respecto al control de calidad.

La aplicación del Control Total de Calidad, depende gran parte de su éxito a la participación de los niveles directivos y gerenciales y obviamente del dueño o el presidente de la compañía, de no ser así, la aplicación del CTC no será duradero.

2.3.7 VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

La aplicación del control total de calidad en las empresas, requiere de gran esfuerzo y dedicación de parte de la gerencia así como de los empleados y trabajadores, ésto significa trabajar día a día por encaminar los esfuerzos hacia el logro del concepto de calidad que se haya establecido previamente para la organización. Como se ve, el Control de Calidad llega a ser una ardua tarea, pero así como se dedicó esfuerzo y dedicación, así también son los beneficios que se obtienen al aplicar el Control de Calidad Total en la empresa,

Las ventajas que se obtienen al aplicar el control total de calidad en la organización son 7 que a continuación se mencionan:

1. Al aplicar el C.C se logra mejorar la salud y el carácter organizacional de la empresa, por que se trabaja en aquello en lo que requiere modificar o corregir a fin de conseguir la mejora en la organización
2. Se logra la cooperación y participación de todos los empleados, ya que se reúnen los esfuerzos de ambas partes para lograr el objetivo común y con ello a la vez se crea un sentido de apoyo y colaboración mutua.

3. Con el Control de Calidad, se gana la confianza de los clientes y de los consumidores ya que se ofrece garantía de calidad en lo que ellos reciben, el C.C se basa en que la calidad es primero.
4. Se puede sobrevivir a la competencia y lograr la prosperidad de la empresa al desarrollar productos que sean confiables y de la mejor calidad posible, aun cuando no se cuente con los recursos en tecnología necesarios.
5. Se aseguran utilidades en épocas de crecimiento lento por la eficiencia del sistema administrativo que se aplica en la organización, al ahorrar los recursos de manera conveniente, El C.C. logra resultados en utilidades, cuando éste se hace bien.
6. Se cuidan los recursos humanos en la organización, al proporcionarles un lugar de trabajo cómodo y agradable ya que todas las Actividades Del control de Calidad se desarrollan en el lugar de trabajo, y el logro de las metas tiene gran relación en las condiciones del lugar en que se trabaje. "proporcionándole a las gerencias toda la autoridad que se pueda, con la finalidad de que se conviertan en verdaderos gerentes" (ISHIKAWA,1992; 90).
7. Se genera el conocimiento y la habilidad para usar los métodos estadísticos, ya que el Control de Calidad va muy ligado a la utilización de las técnicas estadísticas.

Los beneficios logrados en la organización por la utilización del Control de Calidad Total no son de manera inmediata, éstos requieren de cierto tiempo para lograrse por que el objetivo para el cual se trabaja, es la del mejoramiento Administrativo y operacional de la organización por lo que los resultados se obtienen conforme al esfuerzo y dedicación aportada por parte de los empleados y principalmente de la organización misma, bien vale la pena hacer el esfuerzo por mejorar ya que con la implementación del C.C se logra la eficiencia y mejoramiento de la organización, lo que le permitirá ser mas próspera, y competitiva lo que da como resultado una mejor eficiencia y eficacia en sus operaciones y funciones hacia el exterior.

2.3.8 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE CALIDAD

La aplicación de la calidad en las empresas es muy primordial hoy en día, y en medida de que pasa el tiempo con ello, le siguen los cambios en las necesidades del consumidor, éste es, que al cliente o consumidor ya no le satisfaga la calidad que se ofrecía anteriormente, por lo cual, ahora presenta nuevas necesidades. Esto indica que conforme pasa el tiempo, si no se le da continuidad a la calidad, ésta se viene a conformar en la mente del consumidor como lo "clásico, lo de cajón o lo mínimo indispensable" y que en cierto grado se convierte como un desprestigio para la organización, independientemente de los fines que persiga ya se lucrativa o no lucrativa, por que lo que se está afectando y deteriorando es la **imagen de la empresa ante el consumidor y público en general.**

El mantenimiento de la imagen de la organización ante el consumidor, es crucial para el desarrollo, y prosperidad de cualquier empresa que busca asegurar su lugar en el mercado y especialmente la vida de la empresa, por ello es importante dar continuidad a la aplicación de la calidad en la empresa con la finalidad de estar a la vanguardia y si es posible estar un paso adelante de las necesidades futuras del consumidor por que de ello depende la vida y prosperidad de cualquier organización.

2.3.9 MEJORA CONTINUA

el éxito de la calidad en una empresa requiere de ir mejorando continuamente, ya que si se cuenta con un sistema de calidad que nos ha otorgado beneficios en su aplicación, ¿por que no hacerlo que perdure? y conforme pase el tiempo nos siga brindando los mismos beneficios si no es que hasta mejores y mayores beneficios a la organización.

La aplicación del Mejoramiento Continuo en la calidad conlleva a tres niveles, los cuales son el nivel de dedicación, el de sostenimiento y el de continuidad.

De acuerdo a MULLER él define así los tres niveles:

“DEDICACIÓN.- la administración (En particular en los niveles ejecutivos) se entusiasma con la posibilidad de establecer un proceso por medio del cual mejorarán la calidad y la eficiencia

SOSTENIMIENTO.- Las organizaciones que fracasan en el nivel 1 encuentran que deben repetir el proceso, si han de tener éxito; las que pasan al nivel 2, lo hacen debido a que reconocen las muchas barreras contra el sostenimiento del proceso y se niegan a dejar la chispa que incita el fallecimiento del esfuerzo.

CONTINUIDAD.- El proceso de mejora se institucionaliza, el despliegue de políticas se desplaza en ambas direcciones, y la función de la dirección supone más consejo y asesoría que antes hubo." (MULLER, 1999: 36-38)

La aplicación de la mejora continua en la organización, es primordial para seguir manteniendo un funcionamiento eficiente y constante en la organización, y para ello es necesario motivar al personal a la participación de la mejora. No se debe de menospreciar a la participación del Recurso Humano, por el contrario, se debe de recompensar a todas aquellas personas que contribuyan al logro del éxito en la organización.

CAPÍTULO III LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

El factor humano en las organizaciones de hoy en día toma un papel muy importante especialmente en aquellas empresas que están constantemente en contacto directo con el cliente, por lo que en este capítulo se hace mención a la importancia que tiene la motivación y capacitación en el trabajo del personal así como el hecho de destacar y la función que realizan estos factores en la organización.

3.1 LA MOTIVACIÓN

Dentro de las organizaciones, la capacitación y la motivación hacia el personal, toma un papel importante para el buen funcionamiento de la empresa, ya que al mantener capacitado al personal, en lo referente a sus actividades, se obtiene como resultado que su desempeño en el trabajo sea más eficiente, y por otro lado lograr mantener motivado al personal, resulta benéfico para la organización ya que hace posible obtener de ellos su colaboración cuando se necesite y sobre todo que ésta sea libre y de buena voluntad hacia la empresa. Por ello destaca la importancia de aplicar estas técnicas en el personal, ya que al tener al personal motivado y adecuadamente capacitado resulta benéfico para las organizaciones, además con ello se puede incrementar la productividad del personal, y asimismo tenerlos

preparados para cualquier imprevisto o cambio que requiera hacer la organización en un determinado momento.

3.1.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

El concepto de motivación se manejan de la siguiente forma;

“Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas, reaccionarán simplemente a las presiones. Actuarán por que sienten que deben hacerlo. Sin embargo si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo, por que consideran que ese acto es importante para ellas”.(GIL, 1986: 144)

“Esto todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, aun comportamiento específico” (KAST Y ROSENZWEIG, 1970; 245)

De acuerdo a la opiniones de los autores, ambos coinciden en que la motivación, **“es un impulso” que determina en cierta manera la forma de actuar de cada persona.** Esto significa que la motivación es un factor que determina el comportamiento de la persona, tanto como puede ser positivo como negativo, ya que depende en cierto grado de factores psicosociales, que en su conjunto determinan el proceder de una persona ante una determinada acción.

3.1.2 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

- Para el caso de las empresas, resulta de gran importancia aplicar la motivación en su personal, y lógicamente se espera que tal comportamiento sea positivo para la compañía, primordialmente si estas buscan mejorar el funcionamiento de la misma; esto es hacerlas más eficientes, que tengan una buena imagen, o llanamente para mejorar el nivel de productividad en sus empleados.

Para lograr mantener motivado al personal, es necesario tomar en cuenta las diversas técnicas que se enfocan a la motivación de personal, para ello es primordial que la dirección tome conciencia sobre que técnicas aplicar en su personal y en la empresa misma, de tal manera, que se pueda crear un agradable clima de trabajo en toda la organización, en la que los empleados se sientan cómodos y no a disgusto en las condiciones en que trabajen, ya que si se logra crear un agradable clima de trabajo, los trabajadores se sienten cómodos y por ello su conducta en la organización será la más positiva y la más adecuada a los intereses y objetivos que la empresa persiga. Ya que al lograr una buena motivación en el personal, puede que los objetivos de la empresa sean adoptados como los objetivos propios de la persona.

3.1.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Con el transcurrir del tiempo, las empresas han tomado conciencia en mantener motivado a su personal, ya que éstas reconocen que cuando se tiene al personal motivado en manera positiva, las cosas funcionan mejor. Y Debido a esta necesidad, ciertos autores se dieron a la tarea de crear técnicas adecuadas para motivar de manera positiva al personal y entre las diversas técnicas que surgieron, las más importantes son las manejadas por MASLOW con su pirámide de la jerarquía de necesidades. HERZBERG con su teoría de los dos factores y VROOM con su teoría de las expectativas. Estas teorías tienen como finalidad la motivación positiva en el personal, cada una es una alternativa por lo que las empresas pueden adoptar aquellas que mas se adapten a sus necesidades y a sus recursos.

3.1.3.1 MASLOW

La teoría que desarrolló Maslow se enfoca primordialmente a la jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano, esto es por que consideró al hombre como un ser que tiene necesidades y que las demuestra en el transcurso de su vida. Esto es que en el principio comienza por las necesidades básicas y en medida que las va satisfaciendo, van surgiendo nuevas necesidades que determinan en cierto grado la forma de su comportamiento.

Cuadro No 8. Pirámide de las necesidades



- a) necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc)
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación)
- c) Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.)
- d) Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.) y
- e) Necesidades de auto-realización (realización del potencial)

FUENTE :(MASSLOW, citado por CHIAVENATO, 1988: 60-61)

3.1.3.2 HERZBERG

Herzberg presenta su teoría conocida como la de los dos factores, en su teoría hace énfasis en los factores higiénicos o insatisfactorios y en los factores motivadores o satisfactorios.

Factores higiénicos o insatisfactorios.- estos factores se refieren al ambiente físico de trabajo que rodea al trabajador en su lugar de labores como son las políticas que maneja la empresa, el salario, las condiciones físicas y de higiene en su área de trabajo, el tipo de supervisión que le realizan, el ambiente de trabajo y la relación de la dirección con los empleados. Este factor se enfoca principalmente en que la dirección sea la encargada de crear las condiciones adecuadas de trabajo, las cuales, pueden no ser apreciadas por el trabajador en su momento, pero que en la mala adecuación de las mismas provocan la insatisfacción del trabajador.

Factores motivadores o satisfactorios.- Esto se refiere al desarrollo del trabajo, donde las actividades que se desarrollen sean las pertinentes, adecuadas y que no exijan un sobre esfuerzo por parte del trabajador, está es en pocas palabras, que las actividades que se desempeñen sean las apropiadas para el trabajo y acorde a las posibilidades del trabajador.

“Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia” (CHIAVENATO, 1988; 63)

3.1.3.3 VROOM

En la teoría de VROOM conocida como el Modelo contingencial de Vroom, se enfoca únicamente al aspecto psicológico del trabajador, esto es que la productividad

es desarrollada por el propio individuo y es el único que lo puede realizar, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

Los objetivos personales.- enfocados a la seguridad en su trabajo, la aceptación social, el reconocimiento y el salario

La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad. Esto es cuando el trabajador toma como objetivo percibir un salario mayor ya sea que su trabajo sea en base a la remuneración por productividad o que el puesto que desempeña es un peldaño para ascender de puesto.

La percepción de su capacidad de influir su productividad.- Cuando el trabajador ve que su esfuerzo en el trabajo toma participación importante en los resultados obtenidos, este seguirá esforzándose, y en caso de ser lo contrario de que su gran esfuerzo tenga poco efecto en los resultados, entonces no se esforzara.

3.2 LA CAPACITACIÓN

Para el desarrollo eficiente de las actividades que realiza el personal de la empresa, las empresas han tenido la necesidad de que el personal que labore en la misma, tenga las habilidades y conocimientos necesarios en su puesto de trabajo para su buen desempeño, por ello es necesario que la empresa imparta cursos o programas de desarrollo de habilidades o conocimientos en su personal, con el

objetivo de tenerlos preparados y con los conocimientos necesarios para su buen desempeño en el trabajo, lo cual se verá reflejado con una mayor eficiencia en el trabajo, a la vez de que este contribuye en medida al buen funcionamiento general de la empresa en cada una de sus áreas funcionales, lo que le permite a la organización mejorar su nivel de desempeño y con ello contribuir en parte a los objetivos establecidos en la organización.

3.2.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

Para poder aplicar un programa de capacitación en cualquier empresa, es necesario comprender primeramente, a lo que se refiere el termino de la capacitación y saber en que consiste.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (SILICEO, 1983: 20)

Lo anterior indica que la capacitación es un proceso que consiste en **nseñarle a los trabajadores, nuevas habilidades que sean útiles para l buen d sempeño de su trabajo.**, y por consiguiente, que los objetivos de la capacitación deben ser congruentes a las necesidades que tenga la empresa y contribuyan en gran medida a la eficiencia y calidad en el desarrollo del trabajo.

3.2.2 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para poder detectar cuales son las necesidades de capacitación que requieren ser atendidas en el personal, existen dos técnicas que nos ayudan a determinar en que aspectos del trabajo es necesario realizar una capacitación.

Estas dos técnicas son las del análisis de la tarea y el análisis del desempeño.

Análisis de la tarea.- esta consiste en analizar cuales son las habilidades y conocimientos, que el puesto de trabajo requiere para desarrollar un mejor desempeño, así también como las responsabilidades y experiencias específicas que se requieren en el puesto, esto es importante, ya que al describir cuales son las necesidades que el puesto requiere para el buen desempeño, resulta de gran importancia, ya que esto resulta como punto de partida para diseñar las necesidades de capacitación en el puesto.

Análisis del desempeño.- Esta técnica consiste básicamente en verificar el nivel de desempeño que esta teniendo el trabajador en su puesto de trabajo, con la finalidad de detectar posibles deficiencias en su desempeño y con ello verificar si es conveniente aplicar un método de capacitación al trabajador, ya que en ocasiones, la deficiencia en el desempeño puede ocasionarse por mal funcionamiento de la maquinaria o por incompatibilidad de los conocimientos y habilidades del trabajador en función de su puesto de trabajo, esto es que no se vinculen y por ende lo más

conveniente es transferir al trabajador a otro puesto de trabajo donde sus conocimientos y habilidades sean las adecuadas para el buen desempeño.

Con lo anterior se destaca la importancia de que para impartir un programa de capacitación es necesario observar primero si existen tales necesidades en el personal, ya que la mayoría de las veces se debe a la mala asignación de las personas en los puestos de trabajo y por lo tanto al determinar si es necesario impartir la capacitación que esta resulte más efectiva y menos costosa para la organización.

3.2.3 TÉCNICAS DE LA CAPACITACIÓN

Una vez que hemos determinado las necesidades de capacitación en los empleados, se deben de fijar los objetivos de la capacitación, los cuales consisten en determinar que finalidad perseguimos al aplicar la capacitación o que resultados esperamos obtener al termino del programa.

Las técnicas a utilizar para impartir la capacitación, dependen en gran medida de la naturaleza del trabajo, de la experiencia que hay obtener, el número de los empleados y de los recursos con que cuenta la empresa. Y por ello es importante elegir aquella técnica que más se adecue a las necesidades y posibilidades de la empresa.

Las técnicas a mas usuales a aplicar son:

Capacitación en el puesto.- esta consiste en impartir la capacitación mientras la persona desempeña su trabajo.

Capacitación por Instrucción.- Hacer un listado de cada una de las actividades del puesto, donde se destaque la forma en que se ha de proceder.

Pláticas.- Son utilizadas por lo general para dar conferencias en grupo a los empleados, en donde se les proporciona la información y conocimientos necesarios sobre aspectos en particular.

Técnicas Audiovisuales.- Información a los trabajadores mediante la proyección de imágenes de audio y video, como lo es un documental, imágenes o la reproducción de cintas o discos de audio.

Aprendizaje programado.- es una especie de entrevista, en donde se le enseñan habilidades al empleado, en la cual se le hacen preguntas o hechos en relación a su trabajo, dejando que éste responda y ofreciéndole retroalimentación inmediata sobre la precisión en sus respuestas.

Como se observa las técnicas de capacitación son diversas por lo que la empresa debe de seleccionar, aquella, que sea la mas apropiada a sus

necesidades y posibilidades con el objetivo de lograr que la capacitación sea más efectiva y contribuya al objetivo establecido.

CAPÍTULO IV EMPRESA COPPEL

En el siguiente capítulo se hace mención a la empresa sobre la cual fue aplicada la investigación de campo, describiendo así mismo el tipo de empresa que es, su giro, estructura, filosofía, historia y trascendencia a través del tiempo, destacando las características de esta empresa que la hacen ser una de las tienda mas populares de esta ciudad de Uruapan Michoacán.

4.1 HISTORIA EMPRESA COPPEL

La Empresa Coppel como hoy en día se conoce, tuvo sus orígenes en el año de 1942, en la Ciudad de Culiacán Sinaloa, su fundador, es el Señor Don Enrique Coppel Tamayo, quien formo una microempresa , que en ese entonces se llamaba "El regalo" la cual inició por medio de una herencia de 5 mil pesos que había recibido. En ese entonces, el local se rentaba, y los productos que principalmente vendía consistían en bicicletas , joyería ,y artículos para el hogar a su vez el Sr. Don Enrique, en la misma tienda, hacia la venta de comida, preparando tortas para la venta, que él personalmente preparaba y entregaba a domicilio en bicicleta tanto las tortas que vendía, como aquellos productos que el podía transportar en su bicicleta para sus clientes. En sus principios el Sr. Enrique vendía únicamente de contado al público en general, posteriormente a medida que pasó el tiempo, se tuvo confianza y comenzó otorgar crédito sólo a las personas de confianza que sabía que si le podían

pagar. Al manejar estos tipos de venta, comenzó a tener más confianza y finalmente ofreció en su negocio el crédito, para el mercado popular,

Con el paso de los años, el Señor Enrique Coppel notó que comprar productos para dos tiendas resultaba más barato, y sobre todo que podía ofrecer a la vez variedad en sus productos, fue por ello que en 1950 el negocio que se conocía como "El Regalo" cambio su nombre a Tiendas " Coppel ", y posteriormente se fue consolidando en los mercados locales, como la empresa que ofrecía facilidad en la obtención de crédito para los clientes, lo cual fue clave importante para la empresa, ya que esto le permitió, cubrir un mayor mercado para la venta de sus productos, atrayéndole grandes beneficios, como el ser considerada una empresa popular y sobre todo con sencillez del trato hacia los clientes de la empresa; factor que es determinante, ya que al continuar trabajando bajo estos preceptos le permitió expandir su número de sucursales, en toda la Republica Mexicana, teniendo presencia no sólo en las grandes ciudades si no también en diversas poblaciones.

Actualmente tiendas " Coppel " cuenta con 233 sucursales en toda la República Mexicana, además recientemente están operando 100 sucursales Coppel-Canada, en donde se participa con la venta de calzado , tiendas Coppel se a establecido en estados importantes como Sinaloa, donde se encuentra la matriz, México, Guadalajara, Monterrey y en Michoacán, en donde se encuentran establecidas 12 sucursales, por mencionar sólo algunas de las ciudades en donde tienen presencia, trabajando bajo el mismo concepto de servicio y atención al cliente y sobre todo el otorgamiento de crédito al mercado popular.

En la actualidad, Don Enrique Coppel sigue al frente de las empresas Coppel, y al dirección General de Tiendas Coppel está a cargo de su Hijo Alberto Coppel Luke.

En nuestra ciudad de Uruapan Michoacán, tiendas "Coppel" llegó en el año de 1999, y se encuentra ubicada en las calles cupatizio y esquina con madero, y hoy en día desde el momento de su llegada, Coppel es una de las tiendas comerciales más populares en la localidad, que sigue ofreciendo crédito al mercado popular, a su llegada a tierra Uruapense, sin embargo, tuvo una serie de imprevistos para la construcción del local comercial, ya que en un principio se tenía la idea de construir un edificio moderno en donde actualmente se encuentra, cosa que no se les permitió, por parte de el Instituto Nacional de antropología e Historia, debido a que en el terreno, se encontraban cimentadas aun construcciones arquitectónicas de una casa de huéspedes, conocida como la "Casa de las Maravillas", propiedad de la familia Treviño. En esa época, la casa era considerada como la casa de huéspedes mas bonita y lujosa de la ciudad, lugar donde el servicio y el trato a los visitantes era muy especial, y agradable para la gente que se hospedaba en esta casa, se cuenta que la casa de las maravillas, tiene una antigüedad de construcción de 100 años, y desde sus inicios fungió como casa de huéspedes, lugar en el que llegó a hospedarse don. José María Morelos y Pavón, por cual le agrega un cierto valor muy especial y sentimental a la casa de las maravillas; con el paso del tiempo, la "Casa de las Maravillas" dejó de funcionar, debido a la llegada a Uruapan de los Grandes Hoteles, como lo son el Hotel Plaza y el Hotel Victoria, lo que provocó bajas en el alquiler de las habitaciones de la casa de las Maravillas. Por su parte esta Casa de huéspedes

era un negocio familiar y con el seguir de los años, los integrantes de la familia Treviño fueron falleciendo, hasta llegar al momento en que no hubo alguien de la familia que se interesara por estar a cargo de la administración de la casa, lo que finalmente provocó el cierre definitivo de la casa de las maravillas, Después de este suceso, en ese mismo lugar la adecuaron para una ferretería, que finalmente tiempo después cerraría por bajas ventas.

La compra del predio realizada por la empresa Coppel en esta ciudad de Uruapan, estaba programada originalmente en el año de 1998, y debido a los imprevistos les tomó un año en llegar a un convenio con las autoridades municipales, y especialmente de la INAH, quien les condicionó que para poder construir, en ese predio, tenían que figurar exactamente el mismo tipo de arquitectura del inmueble, realizando medidas de restauración donde fuera necesario; desde el diseño de la construcción, así como en el uso de material del mismo tipo con que se encontraba construida la casa de las maravillas. Que en este caso era el de adobe fabricado de manera artesanal y al mantenimiento adecuado de la cantera que forma parte de la construcción.

La construcción de tiendas Coppel tuvo que ser adaptada a el tipo de construcción que predomina en el centro histórico y especialmente a el inmueble que lejos de destruir y construir, fue mejor restaurar y rediseñar el nuevo inmueble, terminando la restauración en el año de 1999, y en ese mismo año, tiendas Coppel inició operaciones en esta ciudad de Uruapan Michoacán. (Investigación directa 2004)

4.2 MISIÓN

“Ser la tienda **favorita**, para la mayoría del mercado **popular**. Ofreciendo a **crédito** y fácilmente, el mejor **surtido** de muebles y ropa para toda la familia y el hogar. ¡**A buenos precios!**”

Qué significan los conceptos de la Misión:

“**ser la tienda FAVORITA**”

Estar en los mejores puntos comerciales de cada ciudad,

En todas las ciudades de México

Ser la mejor alternativa para los Clientes.

Buscar que los clientes nos prefieran

Para la mayoría del mercado POPULAR

Ofrecemos crédito a toda la población

Principalmente buscamos atender bien al mercado popular.

Ofreciendo artículos de consumo masivo.

Buscamos ser líderes en el mercado popular

Ofreciendo A CRÉDITO y fácilmente,

Se puede comprar pagando en fáciles abonos

Rápidamente le autorizamos su crédito y sus compras

El proceso de compra es muy sencillo y rápido

Confiamos en la gente hasta que nos demuestra lo contrario.

El mejor surtido de muebles y ropa,

Más que suficiente para que los clientes escojan a gusto

Desde los más económico hasta, a veces, lo de más alto precio

En marcas reconocidas, productos líderes.

Artículos necesarios, útiles, no de lujo, ni superfluos.

Para toda la familia y el hogar,

Para papá, mamá, hijos e hijas, para todos

Todo lo que se usa en el hogar

Para todos los gustos

Desde lo de moda hasta lo conservador

¡a BUENOS PRECIOS!

Menores o iguales que la competencia.

Con promociones y ofertas constantes.

El mejor precio de crédito

Siempre precios bajos.

FUENTE: Tiendas Coppel, 2004

4.2 VALORES

NUESTROS VALORES

SENCILLEZ:

Significa:

Humildad: No prometer de más, no presumir, no crear expectativas falsas, dar más de lo que el Cliente espera recibir. Sin "rollos".

Simplificación: En los procesos, buscando la forma más simple para el Cliente y para el Personal. De una manera sencilla y sin problemas.

Ahorro: Haciendo cada vez más con menos, reduciendo, eliminando lo obsoleto, haciéndolo económico. Siempre austeros.

Rapidez: No haciendo perder el tiempo a los Clientes. Dejando de hacer lo que hacemos para atender al Cliente. Sin colas.

Facilidades: Que sea tan fácil y cómodo para los Clientes el comprar en Coppel, que se sientan adisgusto y desesperados comprando en otro lugar.

Alegría: Que tanto los Clientes como e Personal disfruten dentro de las tiendas. Que vivan dentro de un ambiente agradable, abierto y de buen humor

CONFIANZA:

Significa:

Honestidad: Somos lo que decimos. Cumplimos lo que prometemos. No prometemos de más. No engañamos a los Clientes, les hablamos siempre con la verdad.

Lealtad: A nuestros clientes. Ellos son nuestros patronos Los que pagan nuestros sueldos. A Coppel y al equipo de compañeros. Somos una familia

V racidad: Le llevamos bien sus cuentas. "Cuentas claras amistades largas". Le informamos oportuna y exactamente.

Respeto: A las personas. A los Clientes. A los compañeros formando una comunidad humana, muy humana.

Transparencia: Claro. No ocultamos. Somos abiertos. Todo el Personal sabe lo mismo. No tenemos secretos, ni áreas restringidas. A los clientes se les puede decir TODA la verdad.

SERVICIO:

Significa:

Servir: Dar de si para otros. Atender, ayudar, servir de algo. "Si no vives para servir, no sirves para vivir". Nuestra satisfacción está en el ser útiles a los demás Siempre estamos del lado del cliente.

Enseñar: A los Compañeros, a los Clientes. Con paciencia, con gusto, siendo una empresa-escuela. Dando lo que tenemos. Compartiendo lo que sabemos.

Realización: Nos realizamos como personas cuando servimos y servimos bien. “La satisfacción del trabajo bien hecho es nuestra mejor recompensa”.

Amar: A los demás, a los Clientes, a los Compañeros, a la Empresa. Querer lo que hacemos. Amar nuestro trabajo. Para servir bien hay que amar al prójimo. Buscar su bien.

Útil: Que lo que hagamos sea útil a los Clientes. Escucharlos bien, hacer lo que piden. Preguntarles constantemente en que podemos mejorar. Hacerles caso.

RESPONSABILIDAD:

Significa:

R sponder: Cada quien de su parte. Dando la cara. Afrontando la obligación. Aceptando las fallas y buscando corregirlas.

Constancia: Haciendo bien las cosas. “Todos los días, todos los meses, todos los años”, Buscamos “hacer Clientes para toda la vida”, no solo hacer ventas.

Congruencia: Lo que se dice y lo que se hace es igual. No nos dejamos ir por el, “rollo” o las promesas más allá de nuestras capacidades. Cumplimos y afrontamos la responsabilidad.

Entrega: Al trabajo. A cumplir con nuestros Clientes. Buscando con afán su satisfacción. Con esfuerzo y dedicación.

Profesionalismo: Querer constantemente hacer bien las cosas desde la primera vez. Buscando cada día mejorar un poquito. Cuestionando frecuentemente como hacer las cosas mejor. Como atender mejor al Cliente. Innovando. Inventando .Probando.

Proactividad: Actuar para prever, planear, no esperar a que falle, tomar la iniciativa de lo que se busca.

Innovar: De manera continua. Mejorar los procesos. Ver lo que hay en el mercado. Analizarlos. Escoger los convenientes sin dejarse llevar por modas temporales.

FUENTE: Tiendas Coppel, 2004

NUESTROS COMPROMISOS

Con nuestros Clientes y con nuestros Compañeros:

Que los Clientes sientan que los conocemos.

Distinguirmos por atentos y serviciales.

Ofrecer la mejor variedad de productos.

Cero colas.

Cero quejas.

Cumplir a tiempo.

Hacer las cosas bien a la primera.

Cero errores.

No quejarse en general, solo con datos.

Que la queja le llegue al responsable, no a los demás.

Una queja es tan importante como mil.

Con nosotros mismos:

Conocer bien lo que vendemos y lo que hacemos.

Terminar el día sin pendientes, sin atrasos.

Cuidar el negocio.

Cero daños.

Cero faltantes.

Todos capacitándonos constantemente.

La única limitación al crecimiento somos nosotros.

Tomamos nota de lo que tenemos que hacer.

Preguntamos antes de decidir.

Nada motiva más que el trabajo bien hecho.

Los Gerentes son los Entrenadores.

4.3 VISIÓN

Son dos las cosas más importantes en la Visión, es decir lo que queremos sea Coppel en el futuro.

1.- Lograr atender a todos los clientes exactamente como les gustaría que los atendiéramos.

Para lograr este punto es necesario: Darnos cuenta que entra el cliente a la tienda, hacérselo saber, saludarlo con amabilidad, abordarlo cuando lo desea, ayudarlo a realizar su compra, venderle lo que desea y ofrecerle lo que gustaría comprar o podría necesitar; facturarle super rápido, agradecerle con sinceridad y despedirse con alegría. Y su entrega a domicilio: Entregarle su artículo exactamente en la fecha prometida, saludarlo con amabilidad, ponerle el artículo donde quiera y desempacárselo si lo desea, darle las instrucciones importantes para que no tenga problemas, recoger la basura, dejarlo funcionando, despedirse con amabilidad, etc. Y si lo llevó a crédito, entregarle en su casa cada mes su estado de cuenta, a tiempo, recibirle sus abonos, sin colas, con rapidez y amablemente.

Con todo ello buscamos:

Decirle al cliente lo que quiere oír. (Ser amables)

Atenderlo como quiere ser atendido; pues a todos nos gusta que nos atiendan con amabilidad. (Atención y servicio a nuestros clientes)

Tener lo que buscan. (Surtido)

Darle lo que piden. (Satisfacer sus necesidades)

No prometer lo que no podemos cumplir. Si no sabes algo o tenemos la duda, es mejor ser sincero con el cliente y pasarlo con alguien que le pueda dar respuesta; o al menos debemos pedirle al cliente que nos disculpe unos segundos en lo que vamos y preguntamos al Gerente.

2. Ser una tienda eficiente, que opere con bajos costos, procesos sencillos y mucho servicio.

Es por ello que debemos:

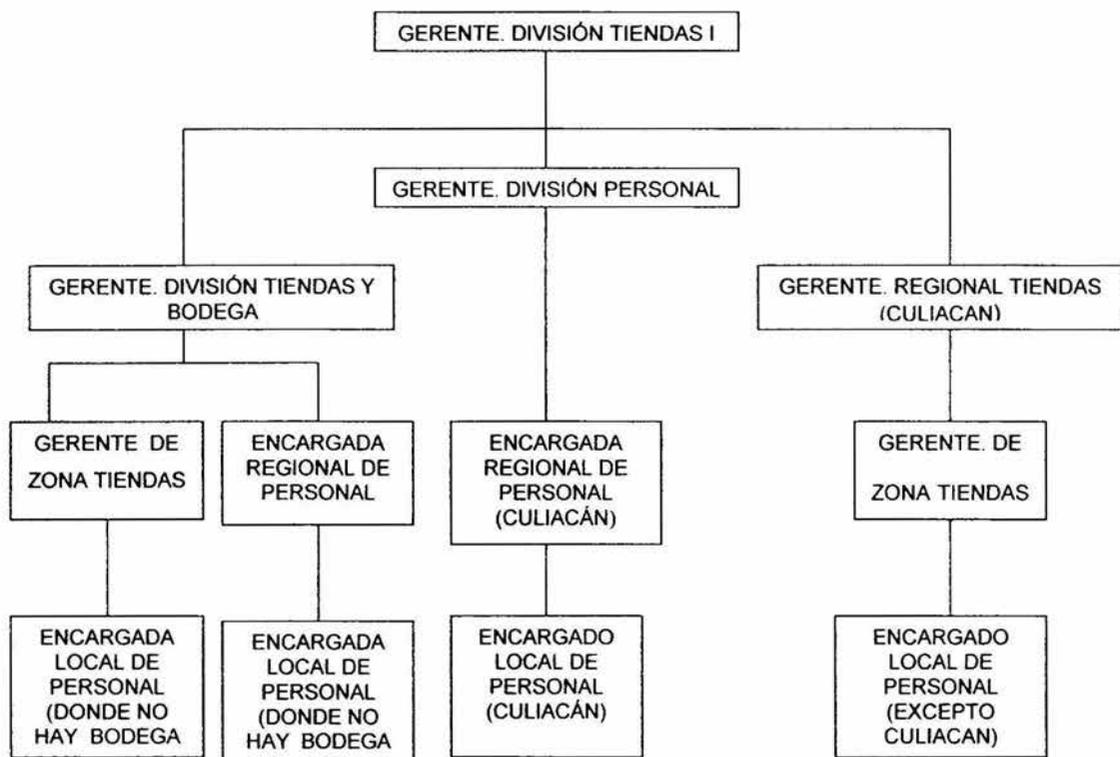
- 1) Ocuparnos de encontrar las formas más baratas de vender más: reducir costos, ir bajando márgenes para competir con precios más bajos, no dejarnos llevar por modas pasajeras. (No inventariarnos con moda pasajeras). Ser clásicos, pero modernos.
- 2) Entender que el mundo va a cambiar pero el concepto esencial del comercio seguirá. Comprendiendo eso lograremos. Cada vez gastar menos y encontrar formulas para mejorar nuestros procesos
- 3) Ser capaces y tener creatividad para hacerlo bien y barato, con ello lograremos mejorar constantemente. (tener iniciativa y disponibilidad).
- 4) Tomar conciencia que la clave está en trabajar con los compañeros. Debemos formar equipos sólidos, para que todos nos apoyemos. Quien tenga un buen equipo de trabajo en su centro logrará el éxito.
- 5) Comprender que no queremos cambiar lo que funciona bien, pero que nuestro trabajo es encontrar soluciones a lo que no está funcionando bien

Los logros de la empresa, son el resultado de la combinación de cada uno de los Empleados y Gerentes, buscando alcanzar objetivos comunes dentro de la empresa.(MISIÓN- VISIÓN).

Así pues, Coppel se ha logrado posicionar entre las 100 empresas mexicanas más exitosas, gracias a los esfuerzos de su personal.

FUENTE: Tiendas Coppel, 2004

4.4 ORGANIGRAMA EMPRESA COPPEL



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA TIENDA COPPEL DE URUAPAN	
Formulo:	Fecha:
Reviso:	Fecha:
Autorizo:	Fecha:

Fuente: Tiendas Coppel, 2004

CAPÍTULO V. LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el presente proyecto, fue necesario desarrollar una metodología de investigación, en la cual se determina de manera específica, los objetivos que se persiguen en esta investigación, así como el diseño de una metodología apropiada para la obtención e interpretación de dicha información la cual que será de utilidad para establecer un juicio adecuado acorde a los resultados obtenidos.

5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar si la empresa Coppel cuenta con una cultura de calidad en el servicio al cliente. Donde su función no solo sea vender, si no observar si ésta se ocupa de ofrecer calidad continua en el servicio hacia sus clientes, iniciando desde el momento en que los clientes ingresan a la tienda hasta el momento en que estos salen de la tienda, esto, obtenido por medio de la recolección de información por parte los clientes, donde se conozcan sus opiniones y razones de compra dentro de la empresa, información de los propios empleados de la empresa sobre su forma de actuación en el trabajo, y de la opinión del gerente de la tienda en respecto al servicio que éste le ofrece a sus clientes.

Objetivos Particulares.-

Detectar qué aspectos son tomados con mayor importancia por el cliente de la empresa, en cuanto al servicio, desde el momento en que este ingresa hasta el momento en que este realiza la compra.

Identificar qué aspectos son necesarios tomar en cuenta para desarrollar dentro de la organización una cultura enfocada hacia el servicio y satisfacción de necesidades de los clientes

5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de llevar a cabo el presente proyecto de investigación en cuanto a la administración, es que proporcionará un nuevo enfoque en cuanto a la idea de implementar una cultura de calidad en el servicio, ya que la función principal es administrar con los recursos que se cuenta para su mejor aprovechamiento, por lo tanto al llevar el presente proyecto de investigación proporcionará una relevante acumulación de conocimientos enfocados hacia la administración del servicio, que al administrarlo óptimamente da como resultado la calidad en lo que se administra, haciendo de esto una cultura y corroborando que el administrar no solo se cierra en los factores tangibles sino que también ésta **puede ser aplicada en lo intangible** , en lo que no se ve pero que si se percibe. que en este caso es el servicio. Haciendo de la calidad en el servicio una cultura exclusiva para la administración.

Por otro lado, es importante inculcar esta cultura en las empresas, ya que una función principal de las entidades es la de vender, que es la forma mediante la cual obtienen los recursos, sin embargo, una empresa siempre esta en constante interactividad con el medio ambiente que lo rodea, y por lo tanto hace que sus esfuerzos se dividan, enfocándose exclusivamente a la venta, por lo que su atención prestada al servicio es mínima, no consideran al servicio como un recurso que puedan administrar y por lo tanto su importancia se subestima al considerarlo como un gasto ocasionado con ello, la falta de retroalimentación con sus consumidores y que por lo tanto pueden coartar el desarrollo de la empresa, ya que al fin de cuentas son los consumidores que compran sus productos y hacen posible que la empresa exista. Por ello la importancia de establecer una cultura de calidad en servicio hacia los clientes en las empresas, radica en que éste sirve como un medio de comunicación entre la empresa y el consumidor dando con ello la retroalimentación y detectar lo que el cliente espera de ella. y a la vez detectar las necesidades de los clientes.

Al llevar a cabo el proyecto de investigación resultarán beneficiados, tanto el consumidor como la misma organización.

El cliente resultará beneficiado por que este obtendrá con ello un buen servicio que hará más cómoda y confortable su visita a la empresa, el cual cubrirá las necesidades mínimas del consumidor como lo son buena atención, respeto, y confianza.

La empresa también resultará beneficiada ya que al establecer una cultura de calidad en el servicio hacia los clientes le otorgara una notable distinción ante las demás empresas competidoras, propiciando con ello que los consumidores la diferencien de las demás empresas por el servicio que brinda, y con ello ganará nuevos clientes, y mantendrá la lealtad de aquellos que ya tiene, al implementar la nueva cultura hará menos difícil el logro de los objetivos económicos de la empresa. Y garantizar su existencia en el futuro adecuando el servicio hacia los productos que ofrezca. Además propiciara un compromiso de lealtad de los empleados ante la empresa ya que al establecer una cultura de calidad en servicio hacia los clientes en la empresa, éstos se sentirán parte de la misma por que representaran la esencia misma de la empresa, ya que no se sentirán como un trabajador mas sino más bien como un colaborador de la empresa para el logro de los objetivos planeados.

Es necesario llevar acabo esta investigación por que solo así se detectaran cuales son los factores que influyen en una cultura de calidad en el servicio, de analizar la situación actual de la empresa y sus posibilidades, así también como las necesidades del consumidor y de lo que espera de la empresa. Además demostrar la importancia de la administración sobre los recursos intangibles, y no estancándola solamente sobre aquellos recursos que se pueden ver, sino mejor aun, corroborando que la administración es universal y puede ser aplicada en cualquier actividad.

5.3 HIPÓTESIS

Hoy en día, las empresas y demás organizaciones, están en busca de nuevos métodos que les permitan obtener mayores utilidades y beneficios, especialmente las empresas comerciales. Como se sabe, un aspecto importante para las empresas es la del ofrecimiento de la calidad, ofrecer un producto o servicio, que contenga las cualidades requeridas por los consumidores.

La calidad no sólo se enfoca a normas o estándares establecidas para los productos, si no que ésta, también se lleva en el ámbito del servicio, ya que aunque no sea un bien tangible el que se ofrece, éste debe de contar con ciertas características de tal manera que pueda satisfacer la necesidad requerida por el cliente.

Con lo anteriormente mencionado, **al ofrecer calidad y un buen servicio se busca primordialmente la satisfacción de quien lo recibe**, por que de este se desprende tener la certeza de que posiblemente quien lo reciba volverá.

Por lo general cada empresa tiene una característica que la hace diferente de otras, esta característica, se centra específicamente sobre la forma en que las mismas llevan a cabo su trabajo, enfocándose a ciertos aspectos que consideran más importantes en el ofrecimiento de un bien, por lo tanto, las demás actividades obedecen a la característica principal sobre la cual trabaja la empresa. Esto es crear una cultura de trabajo para toda la empresa y para todos los integrantes de la misma.

El factor humano, por su parte es la parte medular de cualquier empresa u organización que se trate, ya que de estos depende que el método de trabajo establecido tenga siempre la misma continuidad y no se vea interrumpida, por falta de aplicación.

Por lo anterior se destaca que al mantener motivado al personal de la empresa, puede facilitar su colaboración para los objetivos establecidos de la empresa, ya que éstos son los que desarrollan el trabajo, a demás de que son quienes tienen el contacto directo con el público y representa a la empresa para la cual trabajan.

Todas las empresas en la actualidad que han permanecido en el mercado, reconocen que tal permanencia es posible gracias al agrado que tienen sus clientes de realizar sus consumos en la empresa, por lo que estas buscan día con día ganarse a nuevos clientes, mediante tratos especiales que los diferencian de la competencia y por los cuales están en el agrado de los consumidores. Por tal motivo, el agradar a los consumidores, hace posible que estos vuelvan una segunda vez y de esta manera la empresa se gane a nuevos posibles clientes.

Con esto, si una empresa esta acientada, ésta vende, y de no ser así la empresa simplemente no vende como deseara hacerlo, por ello que la hipótesis de esta investigación es:

“Contar con una cultura de calidad en el servicio hacia los clientes en la empresa Coppel establecida en la ciudad de Uruapan Michoacán, es benéfico ya que esto le permite tener la lealtad de sus consumidores”.

Por lo que de comprobarse esta hipótesis, destacaría el beneficio más importante para una empresa, que es la mantener la lealtad de sus clientes, y además de incrementar en número la cartera de clientes de la empresa lo que brindará mejores niveles de venta.

La hipótesis anterior es importante tomarla en consideración, ya que ésta es el objeto de la presente investigación, por lo que es importante tomarla en cuenta ya que de esta se tomaran las bases para proceder a realizar las conclusiones de la presente investigación.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información, se utilizó el uso de cuestionarios y entrevistas. Éste método de recolección es confiable, ya que permite obtener información real, sobre las opiniones expresadas por las personas a las que se les aplicó el cuestionario, las cuales, para esta investigación, se utilizaron 2 cuestionarios y una entrevista.

De los cuestionarios aplicados, uno de ellos se diseñó especialmente para la aplicación exclusiva de los clientes de la empresa Coppel, sobre aquellos que cuentan con crédito en dicha empresa, el segundo cuestionario, fue diseñado para los empleados de la empresa, que en este caso son el personal de contacto directo que tiene la empresa con sus clientes, la finalidad de este cuestionario es la de identificar por propia opinión del personal la forma en que ellos prestan el servicio al cliente, además de conocer si en la empresa se ocupa de mantener capacitado al personal tanto para su buen desempeño como desarrollo personal. En la entrevista, ésta se aplicó al gerente general de la tienda Coppel, en donde la finalidad es obtener información de la empresa respecto al otorgamiento del servicio hacia sus clientes.

La aplicación de los cuestionarios y de la entrevista para la presente investigación se llevó a cabo en la Tienda Coppel de esta ciudad de Uruapan Michoacán.

5.5 MUESTREO

Para conocer la opinión de los clientes de la empresa Coppel, en función a la calidad en el servicio que ésta les brinda, y así determinar las necesidades a ser cubiertas en cuanto a el servicio que ellos requieren, es necesario aplicar un número determinado de cuestionarios, que nos aporten información objetiva y confiable para la investigación, se tomara en cuenta a los clientes mensuales de la empresa

Coppel que cuentan con crédito en ella, ya que estos son, los agentes que aportan la información mas relevante sobre el servicio que reciben cuando estos realizan sus compras necesarias dentro de la empresa, Y para ello, es necesario utilizar la siguiente fórmula. Teniendo que nuestra población son 12,000 clientes.

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

DONDE:

N = tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E = margen de error de estimación

Los valores asignados a cada uno de las variables anteriores son:

N = 12000 Z = 95 % q = 50% q = 50% e = 5 %

Por lo tanto para determinar para los clientes de la empresa, se aplico la formula anterior y se obtuvieron los siguientes datos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (12000) (0.5) (0.5)}{(.05)^2 (12000 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = \frac{11524.8}{30.9354} = \mathbf{372 \text{ clientes}}$$

Por lo tanto, en base al resultado obtenido, la muestra arrojada es de 372 clientes; sobre los cuales se procedió a aplicar dichos cuestionarios. Para la aplicación de los cuestionarios se utilizó un muestreo aleatorio, donde cada elemento es susceptible de investigación para obtener información de utilidad para esta investigación.

También se procederá a aplicar cuestionarios diseñados propiamente para los empleados que laboran en la empresa teniendo que el número de empleados que laboran es de 30 individuos, por lo tanto, al ser un número finito se procedió a aplicar a cada individuo dicho cuestionario, a fin de obtener información que sea de utilidad para la complementación de la presente investigación

5.6 ENTREVISTA

En la entrevista con el gerente de la empresa; expresó que para la empresa, el cliente es un factor importante donde éste viene a ser para la empresa como un jefe, donde los esfuerzos de la empresa están encaminados a la atención a los clientes, por otra parte, comentó que el personal que labora en la empresa, es apto para llevar a cabo esta actividad, ya que primero pasan una etapa de preselección, donde se filtran a los empleados que tienen las aptitudes para atender al cliente, posteriormente una vez ya contratados se les aplican cursos de inducción para el buen desempeño en el trabajo, ya que el cliente es a su juicio, una persona a la que hay que atender ya que éste, es quien compra un artículo de la tienda. En cuanto a el

servicio comentó. que es inobjetable, ya que de la gente que visita la empresa, el 99% regresa a ésta por el servicio que se les ofrece, **n dond l servicio s l factor que marca la diferencia de la empresa ante la competencia**, por lo que un buen servicio con una buena agilización, organización y coordinación, determinan la preferencia del cliente ante la empresa.

En la entrevista, comentó que en las empresas, el cliente es la principal prioridad de las empresas, por el que los gerentes deben de estar atentos a las necesidades que requieran ser cubiertas en su trabajo, por otra parte, éstos deben de servir a los empleados contribuyendo a la creación de un ambiente de armonía en el trabajo ya que ambos son colaboradores para el servicio al cliente. Los colaboradores son quienes tienen el 98 % de contacto ante el cliente, labor que es la función mas importante de la empresa; el 2% es realizado por el gerente , por lo que es muy importante tenerlos siempre en cuenta, ya que éstos **son el contact humano de la empresa ante el cliente.**

En la empresa sí es posible llevar a cabo una cultura de trabajo, ya que actualmente .la tienen siempre presente, donde su cultura de trabajo esta basada en la *Sencillez* , en los empleados de la organización y la Confianza ante los *clientes*. Para que la cultura de trabajo sea llevada acabo dentro de las organizaciones, ésta debe de planearse y prepararse, de tal forma que una vez elegida aquella que sea elegida por la organización sea lleve la preparación por medio de capacitaciones y de inducciones para el total del personal que labora en la empresa.

La calidad la define como "hacer las cosas bien desde la primera vez", esto es realizar de modo eficiente y eficaz las actividades del personal de la empresa, como es la de atender bien al cliente en la primera vez..

En una organización se debe de trabajar en base a principios, los cuales conforman la cultura con la que se desarrollará, ya que esto permite realizar las actividades en consideración con los principios de trabajo y del hombre, **la costumbre no es adecuada. Ya que esto formalizaría en toda la organización un ambiente de monotonía constante.**

La mejor forma de demostrar al cliente cuando se trabaja bajo determinada cultura de trabajo, consiste hacerles conocer los servicios que ofrece, el derecho y libertad de darles a utilizar tales servicios, un buen saludo, la atención y educación de los empleados por medio de la preparación, la capacidad de servicio, y el manejo de un diccionario de diálogos, que consiste en saber como contestar de la manera mas adecuada a lo que el cliente pregunte a los miembros de la organización.

5.7 CUESTIONARIOS

Para poder recabar la información se procedió al diseño y utilización de los siguientes modelos de cuestionarios, enfocados a clientes de la empresa Coppel de Uruapan, así como a los empleados de esta empresa.

5.7.1 CUESTIONARIOS A CLIENTES

CUESTIONARIO A CLIENTES

QUEREMOS SABER SU OPINIÓN, como cliente, ¿qué piensa usted de nuestro servicio, de nosotros y de nuestros precios? Subraye el inciso apropiado

1 En una escala del 1 al 10, ¿Cómo califica usted el servicio que le brinda el personal de la empresa?

- A) Excelente(10) B) Bueno(7) C) Normal(5) D) Malo(0)

2. En una escala del 1 al 10 ¿Como califica la información que sobre los productos le ofrece Coopel?

- A)Confiable (10) B)Saben lo que hacen (7) C)se confunden (5) D) no es confiable (0)

¿Como le gustaría que fuera?: _____

3. A su ingreso a la tienda..

- A)Lo atienden de manera inmediata (menos de 1 minuto) B)Espera poco tiempo en ser atendido (3 minutos) C) Espera demasiado (15 minutos) D) No lo atienden

¿Como le gustaría que fuera? _____

4 ¿Cuando lo atienden, el servicio es..?

- A)Inmediato (1 minuto) B) Rápido (5 minutos) c)Normal (10 minutos) D) Lento (30 minutos)

¿Cómo le gustaría que fuera?: _____

5. ¿Cómo califica al personal de la empresa que le brinda el servicio? ..

- A) Agradable (10) B) serios (7) C)Reservados (5) D) Antipáticos (0)

¿Cómo le gusta que sean? _____

6 Cuando usted es atendido por el personal, éste se muestra:

- A)Atento B)Reservado C)indiferente D) No se puede hablar con el

¿Cómo le gustaría que fuera?: _____

7. El personal que lo atiende en la empresa ..

- A) Sabe perfectamente como atenderlo B) Procuran atenderlo bien C) no saben lo que hacen atenderlo

8. Si usted alguna vez le hizo una queja o recomendación al personal de la empresa, la actitud del personal fue

- A) de molestia B) de enojo C) Lo aceptaron amablemente

¿Como le gustaría que fuera?: _____

9. Los precios que se manejan en los artículos de la tienda ,en relación con otras tiendas del mismo giro, por lo general son:

- A)Económicos B)Aceptables C)Competitivos D) Elevados

10. Los precios que promete la empresa a crédito y a contado ¿realmente los cumple?

- A) Si B)No

11. Las garantías que ofrecen en sus productos

- A)Son efectivas B)son ágiles las respuestas c) Eluden (ignoran) las garantías

12. ¿Cuando usted viene a la tienda realmente encuentra lo que busca?

- A)Sí B)A veces C)No

13. Los productos que ha comprado son de calidad..

- A)Sí B) Mediana calidad C) No

14. ¿Cuando usted compra el producto, este realmente satisface sus necesidades?

- A)Sí B) A veces C) No

15. En su estancia en la empresa, esta es ..

- A) Cómoda (lugar donde sentarse) B)incomoda (de pie)

16.- ¿Se le da atención personalizada, cuando va a realizar una compra en cuanto a orientación sobre los productos y servicios de la empresa?

- A)Si B)No

17. Que opina usted de los plazos y los interés en las compras a crédito que le ofrecen

- A) excelentes B)Buenos C)Son malos

¿Como le gustaría que fueran? _____

10. ¿Cuales te han servido?

11. ¿Qué cursos de formación te ayudarían a realizar mejor tu trabajo?.

12. ¿Te consideras bien remunerado?

A)SI

B)Regular

C)NO

¿Por que? _____

13. Si tu fueras el jefe ¿que cambios llevarias a cabo?

14. ¿Recibes reconocimientos o premios por tu buen desempeño en el trabajo?

A)SI

B)NO

Por que _____

15. ¿Además de las prestaciones de Ley cuales otras te han dado?

A) premios por puntualidad y asistencia

B)premios o reconocimientos por ser el empleado del mes

C) becas para el estudio

D) Otras: _____

16.- ¿Te consideras realmente satisfecho por las prestaciones que te dan?

A) Si

B) No

¿Por que? _____

5.8 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para comprender y asimilar de una forma mas clara y concisa la información arrojada por la aplicación de cuestionarios, fue necesario utilizar el apoyo de las graficas para las preguntas que fueron anteriormente diseñadas para la elaboración del cuestionario, las siguientes gráficas, demuestran en una forma mas clara los resultados obtenidos, lo que permite tener una mejor comprensión sobre la información arrojada por cada uno de ellos.

GRÁFICA 1

Cuestionarios para clientes

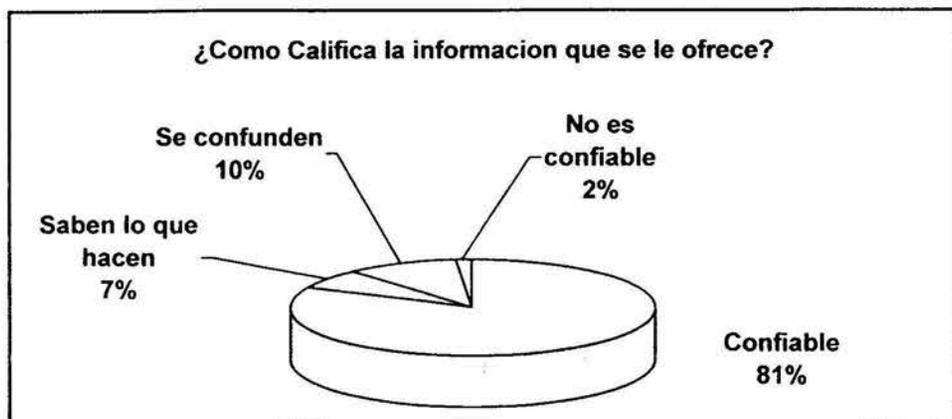


FUENTE: Investigación directa, 2004.

Como se puede apreciar en esta gráfica, de acuerdo a las opiniones de los encuestados, el 63% contestó que el servicio que les brinda la empresa es bueno, el 19% opinó que el servicio es normal, el 17% que el servicio es excelente y el 1 % del total de los encuestados, comentó que el servicio que les brinda la empresa es malo.

GRÁFICA 2

Cuestionarios para clientes

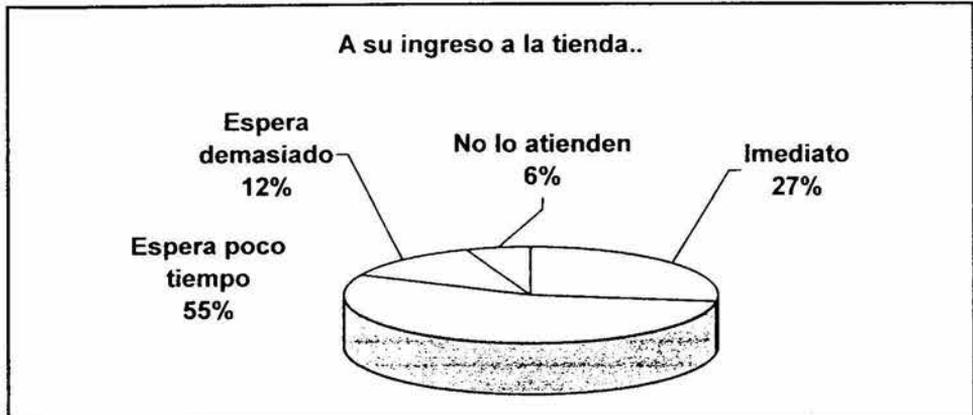


FUENTE : Investigación directa, 2004.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 81% de los encuestados, opinó que la información es confiable, el 10% comentó que le es confusa, el 7% opinó que se maneja buena información, y el 2% declaró que la información no les es confiable.

GRÁFICA 3

Cuestionarios para clientes

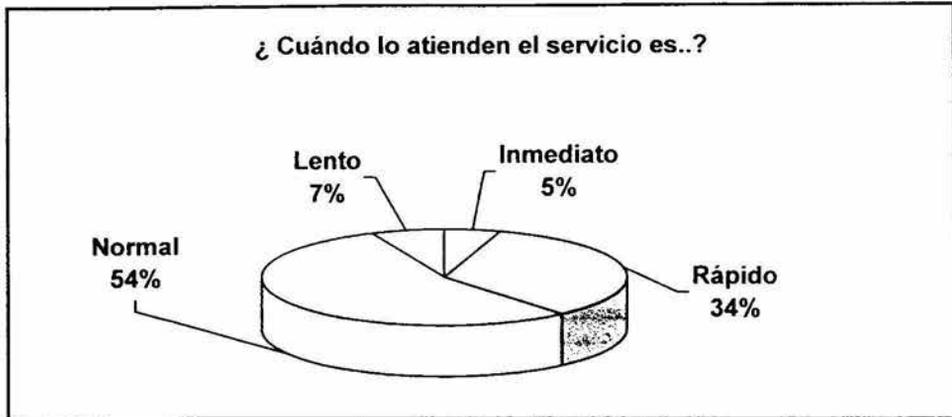


FUENTE: Investigación directa, 2004.

Al respecto de este gráfico, el 55% de los entrevistados opinaron que esperan poco tiempo en ser atendidos por el personal, el 27% contestó que la atención es inmediata, el 12 % contestó que esperaban demasiado, y el 6% contestó que en ocasiones no lo atienden.

GRÁFICA 4

Cuestionarios para clientes



FUENTE: Investigación directa, 2004.

Respecto a esta gráfica, en cuanto a la agilidad del servicio, el 54% de los entrevistados opinaron que este es normal, el 34% dijo que es Rápido, el 7% opinó que este es lento y el 5 % contestó que el servicio es inmediato.

GRÁFICA 5

Cuestionarios para clientes



FUENTE: Investigación directa, 2004.

De acuerdo a esta gráfica, el 57% de los entrevistados opinaron que el personal que los atiende en la tienda son personas agradables, el 32% los señaló de ser serios, el 7% apreció que son reservados y el 4% comentó que estos son antipáticos.

GRÁFICA 6

Questionarios para clientes



FUENTE: Investigación directa, 2004.

Referente a esta gráfica, el 77% de los entrevistados comentó que el personal se muestra atento durante el servicio, el 15% comentaron que eran reservados, 4% comentaron que se mostraban indiferentes y el 4% restante comentó que en ocasiones no se podía hablar con ellos.

GRÁFICA 7

Cuestionarios para clientes

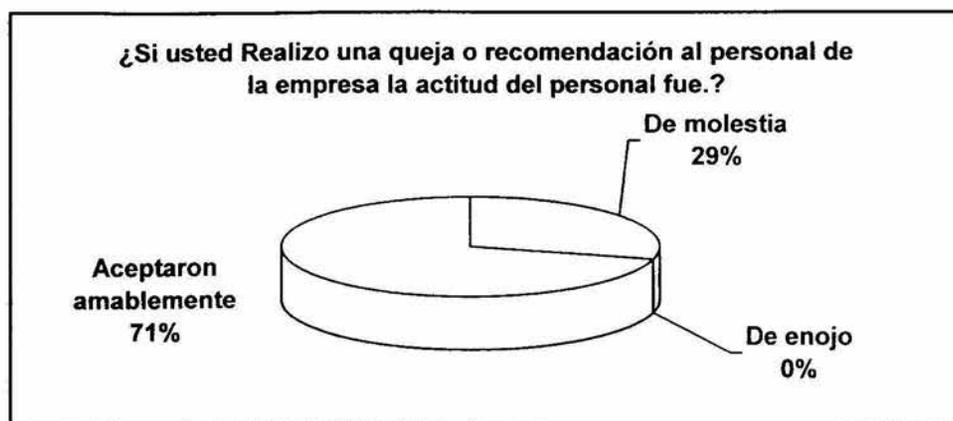


FUENTE: Investigación directa, 2004.

Respecto a esta Gráfica, el 61% de los entrevistados comentaron que los empleados saben perfectamente como atenderlos, el 34% contestó que procuran atenderlos bien y el 5% opinó que no saben atenderlos.

GRÁFICA 8

Cuestionarios para clientes

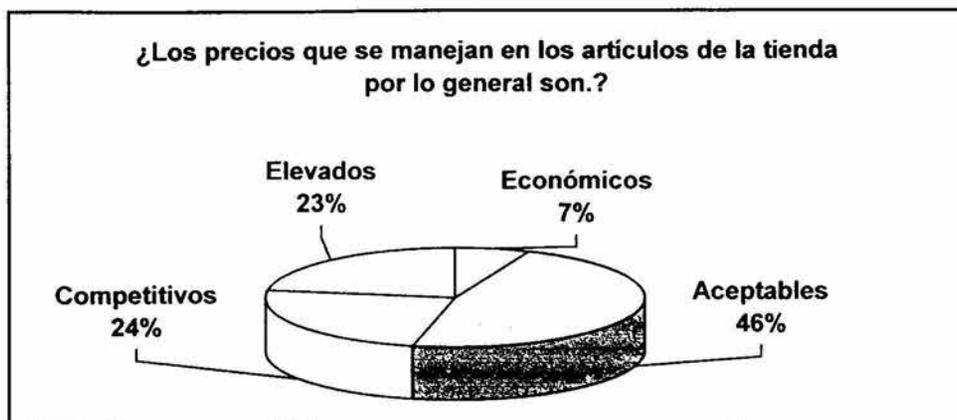


FUENTE: Investigación directa, 2004.

Los datos obtenidos de la presente gráfica, son el resultado de aquellas personas que comentaron haber realizado una queja a la tienda, por lo tanto se tiene que el 71% contestó que la gerencia aceptó amablemente las quejas y sugerencias, mientras que el 29% comentó que la actitud de la gerencia fue de molestia.

GRÁFICA 9

Cuestionarios para clientes

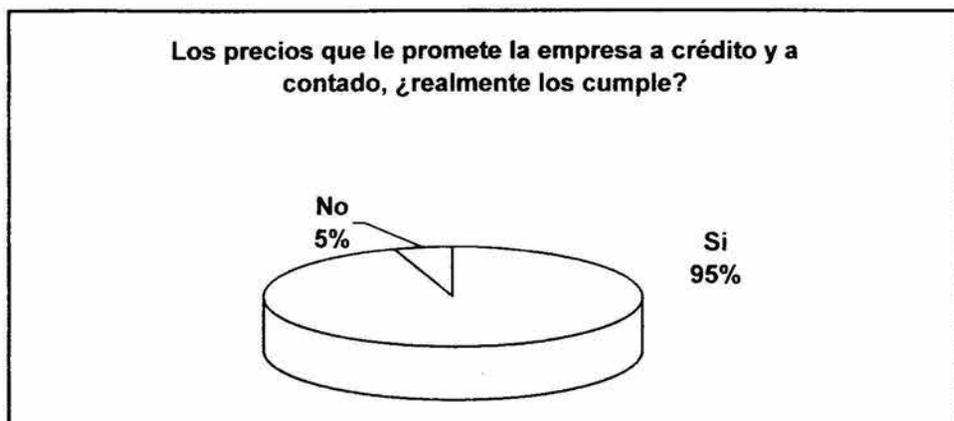


FUENTE: Investigación directa, 2004.

En referencia a los precios en los artículos que maneja la empresa, el 46% de los entrevistados, comentó que los precios son aceptables, el 24% comentó que los precios son competitivos, el 23% dijo que los precios son elevados y el 7% comentó que los precios son económicos.

GRÁFICA 10

Cuestionarios para clientes



FUENTE: Investigación directa, 2004.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica en referencia al cumplimiento de los precios por parte de la empresa, el 95% de los entrevistados comentaron que efectivamente si los cumple, y el 5% comentó que no los cumplen.

GRÁFICA 11

Cuestionarios para clientes

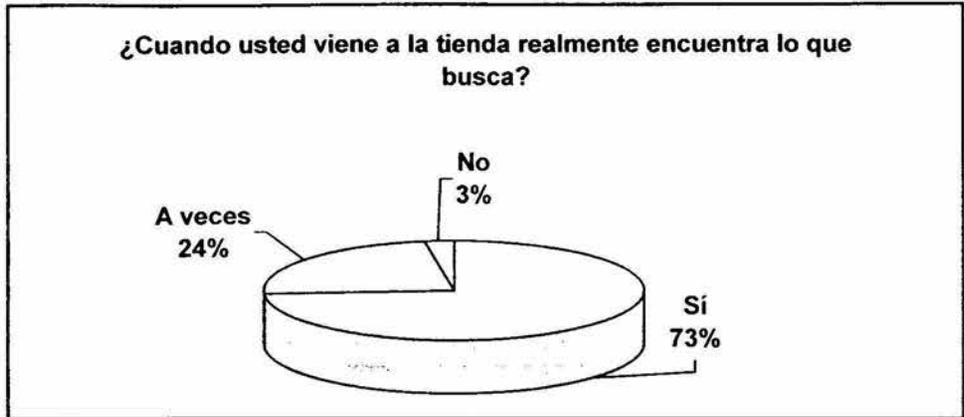


FUENTE: Investigación directa, 2004.

Referente a la presente gráfica, las respuestas obtenidas son emitidas de aquellas personas que han recurrido a la utilización de las garantías en los productos, teniendo, que el 84% de las personas, comentaron que son efectivas las garantías, el 13% comentó que proporcionan respuestas ágiles y el 3% comentaron que la empresa elude las garantías.

GRÁFICA 12

Cuestionarios para clientes

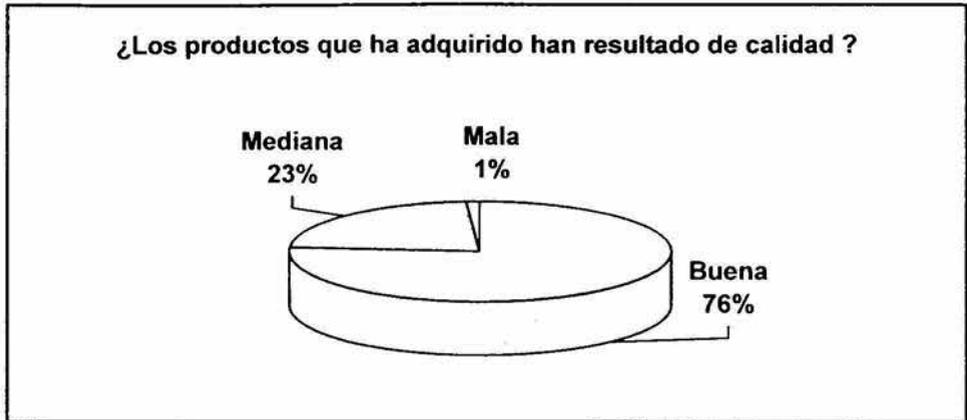


FUENTE: Investigación directa, 2004.

Respecto a la presente gráfica, referente a la búsqueda de artículos, el 73% de los encuestados comentaron que si encuentran lo que buscan, el 24% comentó que a veces encuentran los artículos que buscan, y el 3% comentó que no encuentran los artículos que buscan.

GRÁFICA 13

Cuestionarios para clientes

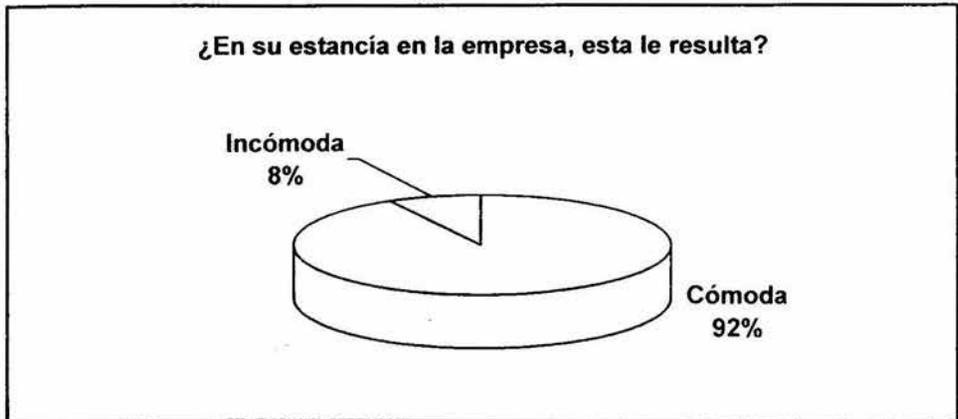


FUENTE: Investigación directa, 2004.

De acuerdo a esta gráfica, el 76% de los entrevistados comentaron que los productos que han adquirido en la tienda han resultado de buena calidad, el 23% comentó que estos han sido de mediana calidad y el 1% comentó que estos han salido de mala calidad.

GRÁFICA 14

Cuestionarios para clientes

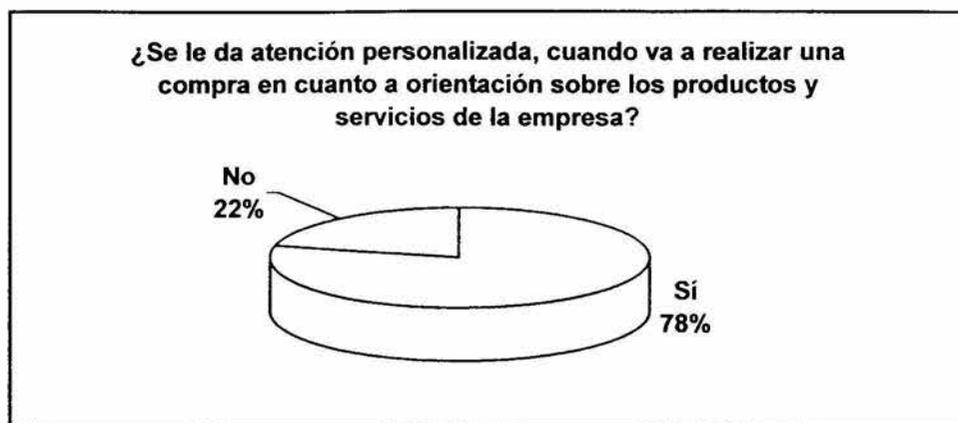


FUENTE: Investigación directa, 2004.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica presente, en referencia a la estadía del cliente en la empresa al momento de realizar sus compras, el 92% de los entrevistados comentaron que ésta les resulta cómoda y el 8% restante comentaron que se sentían incómodos en la tienda.

GRÁFICA 15

Cuestionarios para clientes

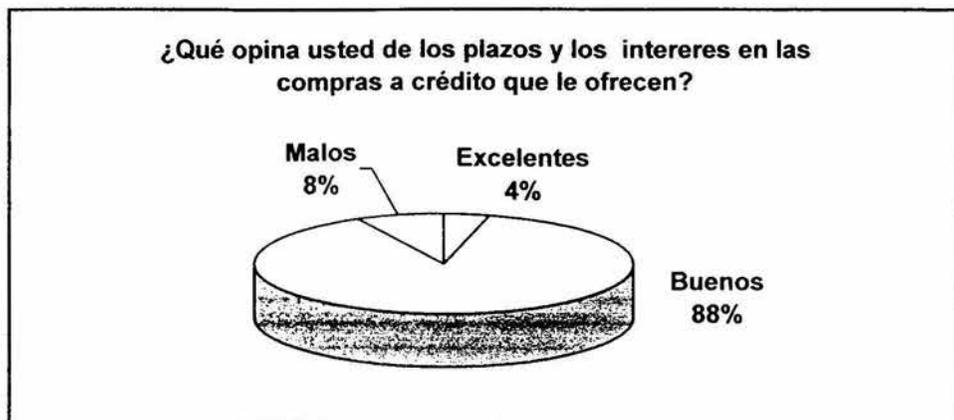


FUENTE: Investigación directa, 2004.

En lo referente a la presente gráfica, en cuestión a la prestación de atención personalizada hacia los clientes por parte de la empresa, el 78% de los entrevistados comentaron que si se les brinda esta atención, el 22% restante, comentó que no recibían atención especial alguna.

GRÁFICA 16

Cuestionarios para clientes

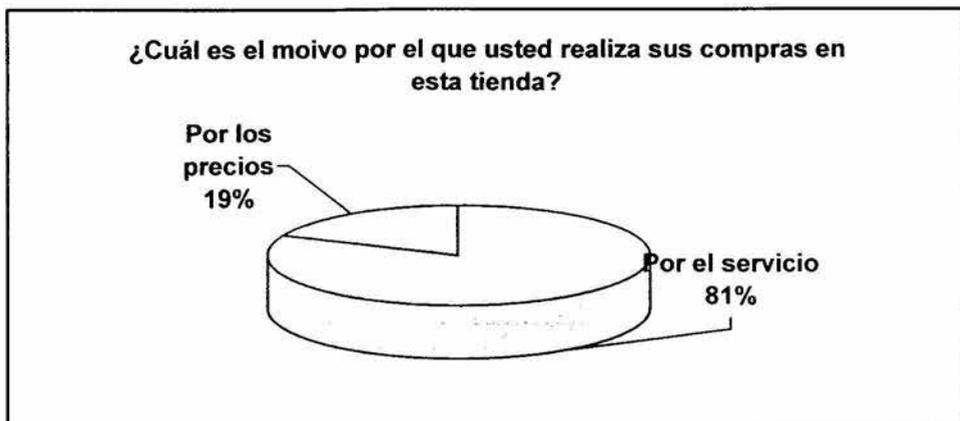


FUENTE: Investigación directa, 2004.

Respecto a los resultados obtenidos en la presente gráfica, en función a la opinión sobre los plazos y los intereses en las compras a crédito, el 88% respondieron que eran buenos, el 8% que resultaban malos y el 4% que los plazos y los intereses son excelentes.

GRÁFICA 17

Cuestionarios para clientes



FUENTE: Investigación directa, 2004

En referencia a la presente gráfica, el 81% manifestó que estos realizan sus compras en la tienda por el servicio que ésta les ofrece, mientras que el 19% opto por decir que acuden por los precios que esta maneja en sus artículos.

GRAFICA 18

Cuestionarios a empleados

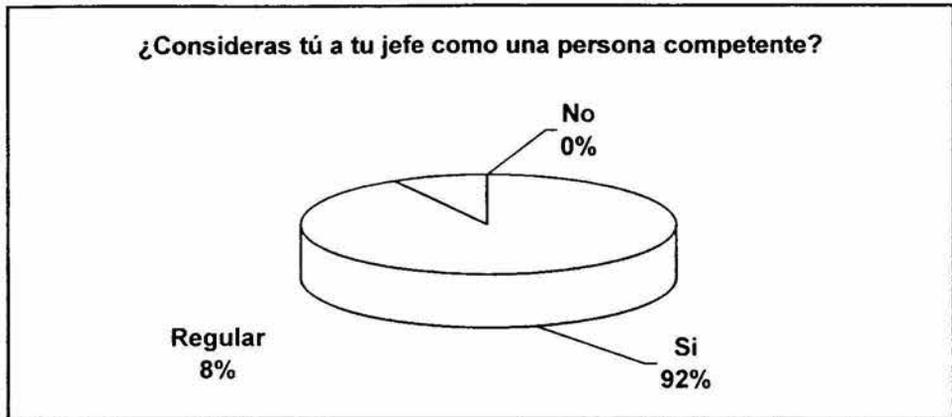


FUENTE: Investigación directa, 2004

En lo referente a esta gráfica, el 92% de los empleados, comentaron que si les agrada utilizar el uniforme de trabajo, ya que opinan que este es un aspecto de distinción, que les da formalidad y se sienten identificados con la empresa, el 8% opinó que no les gusta por que les parece monótono.

GRAFICA 19

Cuestionarios a empleados



FUENTE: Investigación directa, 2004.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta gráfica, se observa que el 92% de los empleados entrevistados, opinan que si consideran a su jefe como una persona competente, el restante 8% opinó que lo consideran regular en el puesto de trabajo.

GRAFICA 20

Cuestionarios a empleados

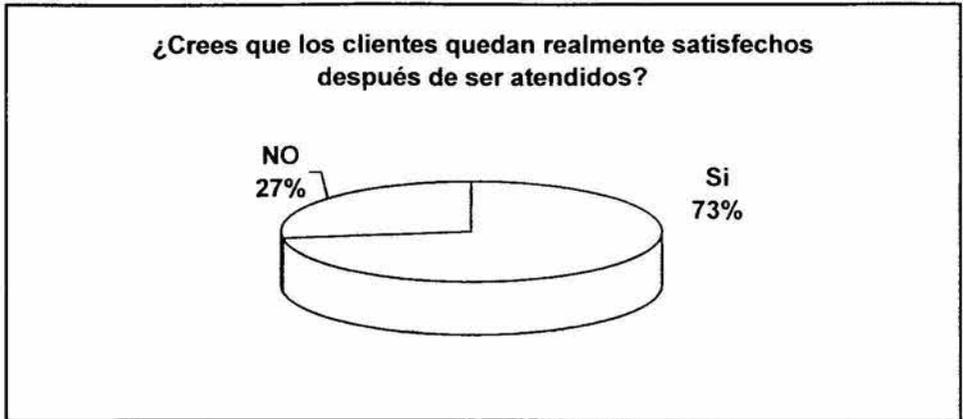


FUENTE: Investigación directa, 2004

Respecto a los resultados obtenidos en la presente gráfica, el 75% de los empleados opinaron que su jefe tiene la actitud apropiada para dirigir al personal, el 17% opinó que su conducta es regular, y el 8% restante contestaron que no tiene la conducta adecuada.

GRAFICA 21

Cuestionarios a empleados

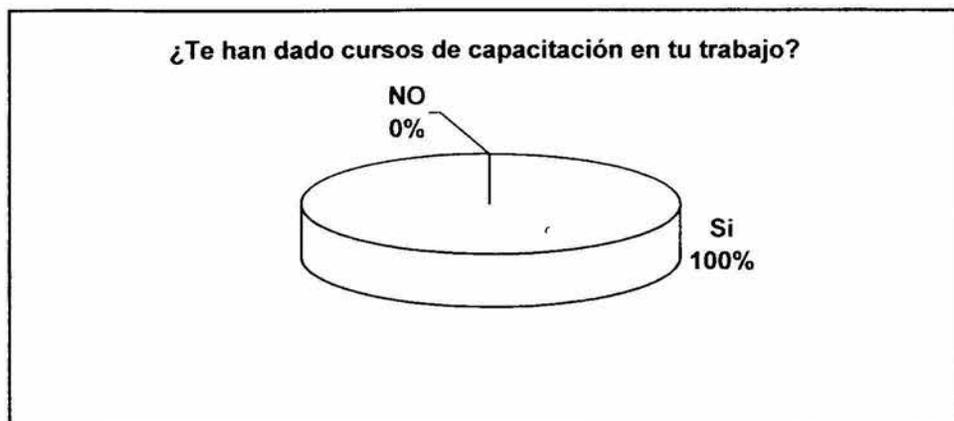


FUENTE: Investigación directa, 2004

Referente a la presente gráfica, el 73% de los empleados opinaron que los clientes quedan realmente satisfechos después de ser atendidos, el 27% restante opinó que estos al final no quedan satisfechos.

GRAFICA 22

Cuestionarios a empleados

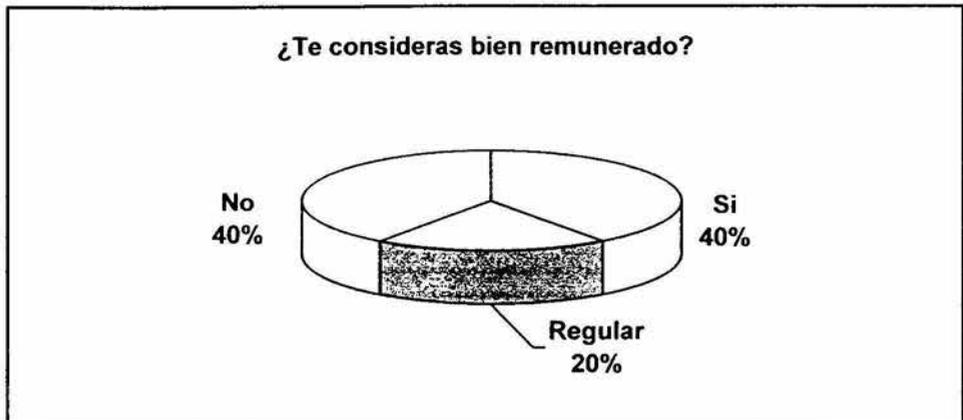


FUENTE: Investigación directa, 2004.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la presente gráfica, el 100% de los empleados afirman que reciben cursos de capacitación por parte de la empresa para el desarrollo de su trabajo.

GRAFICA 23

Cuestionarios a empleados

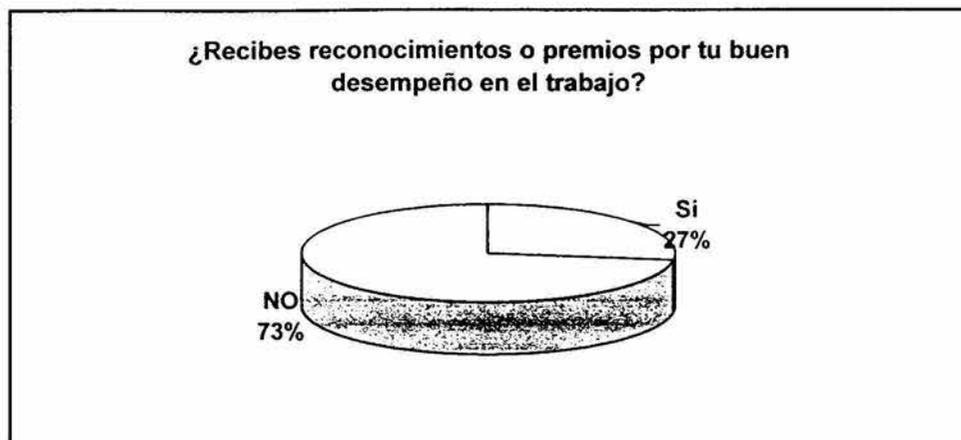


FUENTE: Investigación directa, 2004.

En la presente gráfica, 40% de los empleados contestaron que se consideran bien remunerados, otro 40% opinó que no son bien remunerados, mientras que el 20% restante considera que la remuneración que perciben es regular.

GRAFICA 24

Cuestionarios a empleados

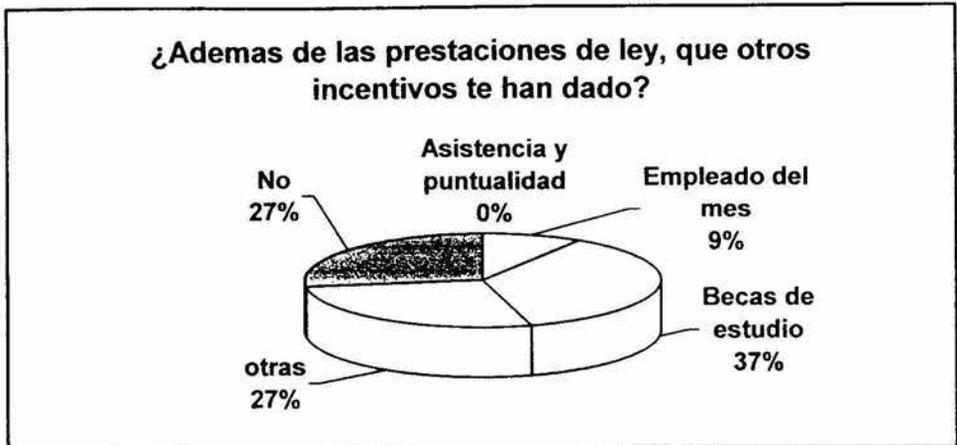


FUENTE: Investigación directa, 2004.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente gráfica, el 73% de los empleados entrevistados, comentaron que no reciben reconocimientos o premio alguno por su buen desempeño en el trabajo, mientras que el 27% contestó que si han recibido premios en su trabajo.

GRAFICA 25

Cuestionarios a empleados



FUENTE: Investigación directa, 2004.

De acuerdo a esta gráfica, en relación a los incentivos que brinda la empresa, de las manifestadas en la gráfica, el 37% de los empleados, comentaron que reciben becas de estudio, un 27% contestó que no reciben incentivos adicionales, el otro 27% comentó que reciben otras incentivos, y el 9% contestó que son premiados por ser empleados del mes debido a su buen desempeño en el trabajo.

GRAFICA 26

Cuestionarios a empleados



FUENTE: Investigación directa, 2004.

Referente a la presente gráfica en consideración de que si los empleados se encuentran satisfechos por las prestaciones que les otorgan, el 92% respondió que si se encuentran satisfecho, el 8% restante comentó que no se sienten realmente satisfechos.

DE LAS PREGUNTAS ABIERTAS

En lo referente a lo que mas les agrada a los empleados en su lugar de trabajo, estos comentaron que les agrada el ambiente de trabajo que hay en la empresa, así como la convivencia y las oportunidades de desarrollo que les ofrecen

Lo que les agrada menos a los trabajadores, en su trabajo, es la prepotencia con que se dirigen los gerentes de la empresa, sintiendo discriminación con ello, otro factor es en cuanto a la hora de la comida, donde esta resulta tarde para los empleados.

Haciendo referencia a los empleados cuando detectan que los clientes no quedan realmente satisfechos, éstos comentan que suele ser por que no encuentran lo que buscan.

Los cursos que les imparte la empresa a sus empleados, han sido: Bienvenida, ventas, servicio y atención, mini-ventas, y valores.

De acuerdo a los empleados, comentan que los cursos de formación que les ayudarían en su trabajo, son de superación personal, y de atención y servicio.

Los empleados comentan que de poder hacer cambios en sus áreas de trabajo, estos serían el de poder establecer un ambiente de trato justo a los empleados, amistad y compañerismo entre los colaboradores.

5.9 PROPUESTA PARA EL FOMENTO DE UNA CULTURA DE CALIDAD EN SERVICIO HACIA EL CLIENTE EN LA EMPRESA COOPEL “PRINCIPALES FACTORES”

Como se ha observado en los resultados derivados de la aplicación de los métodos de investigación como lo son las encuestas y entrevistas, se revela que en la empresa se trabaja “En un servicio adecuado hacia el cliente”, sin embargo la mayoría de la clientela acude a la tienda por la facilidades de compra a crédito que le ofrece la empresa, por lo que se puede decir, que el servicio ocupa un segundo plano, ya que las facilidades de compra a crédito es un factor que incentiva a la clientela a comprar en el momento y a realizar sus compras en tiempo de ofertas, por lo tanto de acuerdo con el objeto de estudio, la promoción y las facilidades de comprar no es atención a clientes, debido a que en tales actividades, la atención al cliente no va implícita, ya que esto sólo incentiva a la compra momentánea.

El manejo de ofertas en la empresa son resultado de las estrategias de venta de la compañía, en las cuales sólo se trabaja en el aspecto cuantitativo, sobre el de cuanto vender, mas no el de cómo vender.

Ofrecer una cultura de calidad en el servicio hacia el cliente, no sólo consiste en la satisfacción del ajuste al bolsillo de los clientes, sino que es un concepto que va más allá, donde, el método de trabajo de la empresa se desarrolle con **armonía entre sus colaboradores**, y llevado bajo una **filosofía de trabajo** lo que refleja para la empresa un aspecto de confianza y de buena organización ante

los clientes, lo cual crea en ellos una sensación de que la organización sabe de su trabajo y de lo que hace, además es importante recalcar que el mantener un buen nivel de calidad, esta figurado por **participación de la gerencia**, quines son los encargado de la elaboración de los planes de mejora de calidad tanto en los procesos, productos y servicios. Que sean posibles medir a fin de aplicar medidas correctivas en los aspectos anteriormente mencionados para lograr con ello una mejora de calidad que resulta beneficia a la organización, ya que hace posible mantener adecuados procesos administrativos que coadyuvan al logro de la calidad que persiga la empresa.

El fomento de una cultura en el personal de la empresa, **es posible II varla a cabo mediante capacitaciones, conferencias, y el apoyo de material audiovisual**, lo que le permite ver y oír al empleado los aspectos más relevantes sobre los cuales se llevara el método de trabajo.

El aspecto de la capacitación crea entre los empleados un manejo del diccionario de diálogos, el cual consiste saber que responder de la manera más adecuada a las preguntas del cliente.

La impartición de la capacitación se lleva por lo general sobre temas relacionados con temas de cultura, calidad, servicio, y cliente, los cuales se imparten a todos los miembros de la organización en general, comprendiendo desde los altos ejecutivos, los gerentes y el personal de contacto ante el cliente. Con el objeto de

que la filosofía de trabajo de la organización sea comprendida y aplicada por cada miembro de la organización.

Un aspecto importante es que al llevar a cabo la aplicación de la capacitación, se induzca al personal a la **armonía y compañerismo en el trabajo**, lo que es de gran importancia, ya que esto hace posible que el manejo de un problema no sea de uno, sino que se cuente con la colaboración y aportación de ideas de los demás miembros de la organización para la solución del problema. Esto es que se fomente la armonía entre sus miembros para el trabajo en equipo, donde el personal pueda ser tomado en cuenta independientemente de su puesto o nivel jerárquico que ocupe en la organización.

La motivación hacia el empleado en una cultura de calidad en el servicio va relacionada con estímulos apreciables para el trabajador, los cuales los inciten a realizar su trabajo con devoción. Tales estímulos son aquellos que son directos al trabajo, como vienen a ser los **reconocimientos y premiaciones** al empleado por su buen desempeño en el trabajo, a lo que comúnmente se conoce con el término de el “empleado del mes” donde los premios y reconocimientos se ajusten a las necesidades individuales de los trabajadores lo cual hace posible aplicar en los miembros de la organización un espíritu de competencia y de ejemplo ante otras empresas dedicadas a la misma actividad.

La atención al cliente consiste en ofrecer un servicio basado en **satisfacción y comodidad del cliente durante su estancia en la empresa**, en lo que

implícitamente se involucran tanto el personal de contacto así como también los altos ejecutivos de la empresa, a detectar la insatisfacción del cliente, lo cual, es el aspecto más importante sobre el cual se debe de trabajar ,a fin de lograr darle vuelta a esa insatisfacción y cambiarla a la satisfacción propia del cliente, lo importante es no hacerlo sentir mal atendido, .esto es importante, ya que propicia en la clientela un sentido de preferencia ante la empresas sobre otras empresas de la misma actividad.

Desde este punto de vista, el llevar una cultura de calidad enfocada en **el servicio al cliente**, trae consigo para la empresa, grandes beneficios, con lo que se puede dar lo siguiente:

Propicia un **método de trabajo eficiente** entre los empleados de la empresa, donde la prioridad en cubrir es la de cometer cero errores y cero conflictos, lo que incluye primordialmente, cero quejas de parte de los clientes de la empresa.

El brindar calidad en la atención del servicio al cliente, es benéfico para la empresa, ya que permite **trabajar bajo un concepto de mejora continua**, donde se busca día a día ir mejorando la atención al cliente, los servicios , y los procedimientos bajo los cuales opera la organización.

Permite a la empresa, mantenerse activa en el mercado, ya que se mantiene dentro del agrado del consumidor, lo cual lleva implícito buenos niveles de venta, que cubre uno de los aspectos básicos de la empresa el cual es el factor económico.

Propicia la **sana competición entre los colaboradores de la organización** ante el exterior, lo cual sirve de ejemplo para las nuevas entidades que incursionen en el mercado de la comercialización de productos.

Es importante para la empresa, mantener un buen ejercicio del **control de calidad en sus productos y servicios**, ya que es importante elaborar un plan de calidad sobre los resultados que se desean obtener, a fin de poder evaluar y aplicar medidas correctivas en caso de que sea necesario. para seguir manteniendo un adecuado nivel de ofrecimiento de calidad en el servicio que ofrece.

En relación a el cuestionario aplicado a clientes, se obtuvo lo siguiente:

En la pregunta Número 1 que dice Como califica el servicio que le brinda el personal de la empresa, en relación a las respuestas se obtuvo que el 63% lo calificaba Bueno, y el 17% lo catalogo como excelente, por lo tanto, la empresa debe de poner atención especial en este factor y encaminar esfuerzos para que ese 63% se convierta en excelente y el 17% en bueno, lo cual es óptimo para la empresa.

En relación a la pregunta número 5 de cuestionarios a clientes, que dice Como califica al personal que lo atiende, el 57% contestó que son agradables y el 32% que son serios, por lo cual, la empresa debe de poner atención con su personal, y prepararlo, para que ese 32% del personal considerado serio, se prepare para que atienda de forma mas amena al cliente.

En la pregunta número 7 de cuestionarios a clientes, que dice sobre como atiende al personal de la tienda al consumidor, se obtuvo que el 61% saben perfectamente, y el 34% procuran atender al personal, por lo que la empresa debe poner un cuidado especial con ese 34% de personal, y encaminar los esfuerzos para que éste pase a formar parte del 61% que sabe atender perfectamente al cliente.

En relación a la pregunta 13, de cuestionario a clientes que dice sobre el tipo de calidad que ofrece la tienda en sus productos, el 76% contestó que son de buena calidad, y el 23% que son de mediana calidad, en este aspecto, a la empresa le conviene poner atención en cuanto a la calidad en sus productos, esto con el fin de lograr la buena satisfacción del cliente, y lograr que ese 23% pase a integrarse el 76% en donde la calidad de los productos son buenos.

En la pregunta, 16 de cuestionarios a clientes, que dice si se le da atención personalizada al cliente en la compra de productos o servicios, el 78% contestó que si reciben atención personalizada y el 22% contestó que No, en este aspecto, la empresa debe lograr una capacitación adecuada en sus empleados, para que el 22% que contestó que no son atendidos, pasen a formar parte del 78% donde se da atención personalizada. Ello con la finalidad de que el cliente se sienta satisfecho completamente por el servicio que le proporciona la empresa.

En el cuestionario aplicado a los trabajadores, las preguntas mas significativas son las siguientes, en donde la pregunta número 12 que dice al empleado ¿Te consideras bien remunerado?, el 40% contestó que si y el 40% que no, el 20%

contestó que regular, aquí, lo importante es lograr cubrir la satisfacción del trabajador en este aspecto en cuanto a su remuneración, donde perciba que el salario que recibe es justo por el desempeño realizado, con esto, se debe de trabajar en especial y atenderlos de tal modo que sea posible que ese 40% que contesto que no se sienten bien remunerados, formen parte de los que si están satisfechos.

En la pregunta 15 del cuestionario a empleados que dice, ¿Recibes reconocimientos o premios por tu buen desempeño en el trabajo?, el 73% contestó que no, y el 27% contesto que sí, se debe destacar la importancia de motivar al personal por su buen desempeño con cierto tipo de motivadores, que lo induzcan a disfrutar de su trabajo y con ello obtener un mejor desempeño para lograr una mejor eficiencia en su trabajo.

Es importante destacar que la nueva cultura siempre debe estar vigente en la organización, ya que ésto es un sinónimo que identifica a la empresa de las demás. Y por lo tanto proporciona a la empresa una mejora continua en sus procedimientos, servicios, y productos con los que trabaje la empresa.

CONCLUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos de esta investigación se puede decir que en la empresa Coppel de Uruapan, maneja efectivamente una filosofía de trabajo de calidad en el servicio, la cual se basa en el ejercicio de los valores éticos, los cuales son ejercitados de manera interna entre los miembros de la organización, y son acogidos en forma positiva por el personal empleado, con ello, por lo tanto se hace posible transmitir estos valores hacia el exterior, los cuales son percibidos por la buena comunicación y armonía que radica en la empresa, factores que son percibidos por el cliente desde el momento en que éste ingresa a la tienda, por el ambiente laboral que se respira y la armonía existente entre sus trabajadores, lo cual influye de forma agradable para el cliente.

La creación de una cultura de trabajo enfocada hacia la calidad en el servicio, es posible llevarla a cabo en las organizaciones actuales, ya que ésta se basa primordialmente en el comportamiento humano y estilo de vida, tales que les permite interactuar con el medio ambiente, en concreto son los valores que predominan entre los miembros de la organización, incluyendo principalmente a sus directivos, quienes son los que enseñan con el ejemplo los valores son asimilados y definidos previamente por la gerencia, a fin de con ello transmitir los nuevos valores hacia el personal que labora en la organización.

La comunicación entre el personal y los directivos es fundamental, ya que de ésta depende la asimilación de los nuevos valores en la empresa, por lo que es

indispensable llevarla a cabo con buena comunicación y respeto entre los miembros integrantes de la organización, independientemente de su jerarquía. El hecho de realizar una buena comunicación hace posible la asimilación en los empleados de los objetivos que defina la organización.

La filosofía de trabajo de calidad en el servicio de la organización se define por el comportamiento deseado entre los miembros integrantes de la empresa, la cual se destaca que para poder transmitir una cultura laboral hacia el exterior es necesario trabajar en armonía de manera conjunta entre los miembros de la organización, donde el compañerismo sea el eslabón principal que hace posible en manera optima la asimilación de los mandatos de los directivos sobre el personal.

El servicio es un aspecto prioritario que ejercen hoy en día las organizaciones al momento de ofrecer un determinado bien a el público, el cual se enfoca a la satisfacción de las necesidades básicas de compra del consumidor por lo que al ser aplicado se logra agregar una plusvalía al producto en el momento de la venta; aspecto que le permite a la organización cubrir la necesidad del cliente y así mismo con ello obtener el agrado del consumidor hacia la adquisición de los productos que ofrece la empresa.

En las organizaciones se debe de tener pleno conocimiento de los clientes internos, empleados, los cuales así mismo requieren ser atendidos por la misma organización, en cuanto, a la satisfacción propia de sus necesidades. En la

implementación de una cultura, es necesario tomar en cuenta al cliente interno, atenderlo y procurar su satisfacción en la estancia de la organización.

El empleado es la persona quien mantiene el contacto directo ante el cliente, por lo tanto, el empleado es quien maneja el contacto humano de la empresa ante los consumidores y es quien transmite el comportamiento asignado por la organización.

La capacitación hace posible guiar al individuo hacia la asimilación de una determinada conducta o comportamiento determinado a desarrollar dentro de la organización, además, fomenta un cúmulo de conocimientos que hacen posible el desarrollo de individual del trabajador dentro de la organización, lo que facilita mantener personal preparado y apto para el desempeño de sus labores, no se nace sabiéndolo todo, es necesario trabajar ese concepto e ir mejorando los programas de tal forma que el individuo se muestre interesado en aplicar lo que aprende en las capacitaciones.

En el servicio la amabilidad en la atención es la parte fundamental de la satisfacción del cliente, ya que desde su ingreso a la tienda lo que el cliente requiere es sentirse bienvenido , y ser visto por la organización para sentirse con la seguridad de que en el futuro inmediato de pueda ser atendido y estar al tanto de sus peticiones.

En el manejo de servicios y productos, el grado de calidad que se presente en cada uno, determina parte de la satisfacción de el cliente, la otra parte se complementa con el servicio y atención que se maneja de forma implícita en la organización, lo cual consiste en hacer las cosas bien desde la primera vez, ya que esto muestra un grado de preparación para el desarrollo de las actividades a realizar en la organización.

La motivación en los empleados, es un factor importante ya que éste determina el grado de satisfacción con que se realizan las actividades, mantener al personal motivado en su trabajo, incluye, mantener un ambiente agradable de trabajo, el compañerismo existente entre sus compañeros, la comunicación y armonía entre los miembros que integran en la organización.

La motivación principal en los empleados que hace posible una satisfacción en el trabajo, se maneja en primer lugar, el grado de satisfacción que sientan por laborar en la organización, ésto es lo que la organización representa para ellos y su comunidad, y por el ambiente de trabajo existente en la organización.

La satisfacción en los empleados se basa exclusivamente en dos partes, el ambiente de trabajo y las remuneraciones percibidas por las responsabilidades ejercidas en sus actividades diarias dentro de la organización.

En referencia a la hipótesis de estudio de la presente investigación que dice: "Contar con una cultura de calidad en el servicio hacia los clientes en la empresa

Coppel establecida en la ciudad de Uruapan Michoacán, es benéfico ya que esto le permite tener la lealtad de sus consumidores". **Sacpta, ya que efectivamente los clientes regresan a la empresa por el buen servicio y atención que esta les ofrece, y por lo tanto han permanecido leales a la empresa,** situación que ha permitido no sólo a la empresa conservar a sus clientes, sino que además les está permitiendo **ganarse a nuevos clientes.** Es importante recalcar que los precios manejados en los artículos de tiendas Coppel son competitivos en relación a otras empresas dedicadas al mismo giro, pero es su servicio y la atención al cliente lo que ha permitido ganarse la preferencia de los consumidores ante las otras empresas del mismo giro.

Lo anterior fue constatado dado que el gerente de la empresa comentó que tan solo en el periodo de octubre 2003 a octubre 2004 se ha incrementado la cartera de clientes nuevos llegando en este periodo a 4,527 Nuevos clientes, y en cuanto a los datos más reciente en el mes de octubre del 2004, se registraron 336 nuevos clientes, información que fue comprobada por elaboración de registros propios de la empresa. Destacando de esta manera por propia opinión del gerente de la empresa, que efectivamente al mantener una cultura de calidad en el servicio al cliente le atrae grandes beneficios a la empresa, como lo es hecho de seguir incrementando la cartera de clientes, así mismo se logra mantener la lealtad de sus clientes inscritos en esta sucursal establecida en Uruapan Michoacán.

BIBLIOGRAFÍA

1. APRIX Roger D. "La comunicación, clave de la productividad". Edit. LIMUSA, Primera edición, México, 1986, pags 167.
2. ARIAS Galicia F., "Administración de recursos humanos". Edit, Trillas, Segunda edición, México, 1978, pags 524
3. BENEDICT Ruth, "El hombre y la cultura". Edit. Sudamericana, Primera edición, Buenos Aires, 1967, pags 329.
4. BUCKNER Leroy M., DORR Eugene L., "Servicio a clientes". Edit. MC-GRAW HILL , Segunda edición, México,1983.
5. CHIAVENATO Idalberto,"Administración de recursos humanos". Edit. McGraw-Hill, Primera edición español, México, 1988, Págs. 578.
6. CROSBY Philip B. "Calidad sin lagrimas, el arte de administrar sin problemas". Edit. CECSA, Séptima reimpresión, México, 1991, pags. 212.
7. DESSLER Gary, "Administración de personal". Edit. Prentice Hall, Cuarta edición, México, 1991, Págs.807.

8. GERSON Richard F, "Como medir la satisfacción del cliente". Gpo. Editorial Iberoamericana, Primera edición, México, 1994.
9. GIL Mendoza José, " Administración de personal y recursos humanos". Edit McGraw Hill, Primera edición, México, 1986, pags. 261.
10. HAYES Bob E., "Cómo medir la satisfacción del cliente". Edit. OXFORD University Press S. A. México, Segunda edición, México, 1999, pags. 271.
11. ISHIKAWA Kaoru, " ¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa)". Edit Norma, Primera edición, Colombia, 1992, pags 209.
12. JURAN J.M. " Juran y la calidad por el diseño" Edit. Diaz de Santos S. A., primera edición, Madrid, 1996, pags 592.
13. KAST Fremont E. e Rosenzweig James E. "Organization and Manangement, A systmes Approach. Edit McGraw-Hill, Nueva York, 1970, pág 245.
14. LEGAVIT Guilles, "Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios". Edit. Trillas, Primera edición, México, 1999, pags. 159.
15. LEONTIEV A.N. "El hombre y la cultura". Edit. Grijalbo S. A., Primera edición, México, 1969, pags. 160.

16. MULLER de la Lama Enrique, "Cultura de calidad de servicio". Edit. Trillas, Primera edición, México, 1999, pags. 125.

17. ORIA Razo Vicente, " ISO 9000, Calidad en los servicios educativos". Edit. Qualitec Internacional S. A., primera edición, México, 1999, pags. 427.

18. ROBSON Mike, "Círculos de calidad en Acción". Edit. Ventura, Primera edición, México, 1992, Págs. 140.

19. TERRY, George R., FRANKLIN Stephen G., "Principios de administración". Edit. CECOSA, Cuarta edición, México, 1992, pags 747.

20. WILLIAM B. Martin, "Servicios de calidad al cliente, la cortesía en el trabajo". Edit. Trillas, Primera edición, versión español, México, 1991, pags. 82.

21. ZEITHAML Valarie, PARASURAMAN A. "Calidad total en la gestión de servicios" Edit. Díaz de Santos S, A., Primera edición, Madrid España, 1993, pags. 256.