



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniero en Empresas**

**TEMA: “Comportamiento Organizacional y su incidencia en
la Calidad en el Servicio de Mueblería RILA de la ciudad de
Ambato.”**

AUTOR: Iván George Cevallos Bravo

TUTOR: Ing. M.B.A. Fabricio Ríos

AMBATO - ECUADOR
2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: “Comportamiento Organizacional y su incidencia en la Calidad en el Servicio de Mueblería RILA de la ciudad de Ambato.”, desarrollado por el señor Iván George Cevallos Bravo., egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinados que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, agosto del 2010

Ing. MBA. Fabricio Ríos
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA TESIS

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema que se “Comportamiento Organizacional y su incidencia en la Calidad en el Servicio de Mueblería RILA de la ciudad de Ambato.”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Iván George Cevallos Bravo.
C.I. 1801629500

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos docentes Miembros el Tribunal de Grado aprueban la presente Tesis de Grado, misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F.

F.

Ambato, Septiembre del 2010

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre en mi camino guiándome en todos los pasos que doy en esta vida.

A mi hijos soporte y pilar fundamental de la inspiración constante para alcanzar las metas propuestas en mi diario vivir.

A mi esposa por su persistente apoyo afectivo, moral y por ser el principio y fin de mi existencia.

Iván

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi profundo y sincero agradecimiento a mi Director de Tesis, Ing. MBA Fabricio Ríos., por su permanente preocupación y sus sabios y oportunos consejos en el desarrollo de este trabajo.

A los Maestros de la Universidad Técnica de Ambato, que me brindaron sus conocimientos profesionales y científicos en esta etapa de mi formación académica.

A las autoridades, clientes internos y externos de “Mueblería RILA” de la ciudad de Ambato por su valiosa colaboración con la información de campo, elementos imprescindibles y soporte fundamental de este trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato, por abrirme las puertas generosamente para permitirme ascender un escaño más en mi preparación profesional, humana y laboral.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PAGINAS PRELIMINARES

	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO I	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	3
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO	5
1.2.3. PROGNOSIS	6
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES	7
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	10

CAPITULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	12
2.4. HIPÓTESIS.....	92
2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	92

CAPITULO III.....	93
MARCO METODOLÓGICO.....	93
3.1. ENFOQUE.....	93
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	94
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	94
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	95
3.5. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	96
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	98
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	98
CAPITULO IV.....	99
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	99
4.1. ANÁLISIS E LOS RESULTADOS	99
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	99
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	121
CAPITULO V.....	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
5.1. CONCLUSIONES	127
5.2. RECOMENDACIONES.....	128
CAPÍTULO VI.....	130
PROPUESTA.....	130
TEMA DE LA PROPUESTA.....	130
6.1. DATOS INFORMATIVOS	130
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	131
6.3. JUSTIFICACIÓN	132
6.4. OBJETIVOS	132
6.4.1. Objetivo General.....	132
6.4.2. Objetivos específicos	133
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	133
6.6. FUNDAMENTACIÓN.....	134
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	139
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	152
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	153
BIBLIOGRAFÍA	154
ANEXOS	159
Anexo 1. Cliente Internos	160
Anexo 2. Clientes Externos.....	162
Tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad.....	164

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Figura No. 1 Categorías fundamentales	13
Figura No. 2 Proceso de la comunicación.....	15
Figura No. 3 Proceso efectivo de comunicación.....	16
Figura No. 4 Comunicación de masas	17
Figura No. 5 (1992, ALBRETCH, "Revolucionando el servicio al cliente")	52
Figura No. 6 Triángulo del servicio	54
Figura No. 7 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio.....	59
Figura No. 8 Zonas de tolerancia para las dimensiones de resultados y procesos	61
Figura No. 9 Dimensiones de calidad	63
Figura No. 10 Cultura del desempeño	70
Figura No. 11 Claves del Servicio de Calidad	72
Figura No. 12 El Factor de la Integración.....	77
Figura No. 13 Sinergia.....	78
Figura No. 14 El proceso del mejoramiento del desempeño	135
Cuadro No. 1 Niveles de contenido de la cultura.....	25
Cuadro No. 2 Tipos culturales (Deal y Kennedy, 1982).....	30
Cuadro No. 3 Modelo de cultura y efectividad (Denison, 1991)	32
Cuadro No. 4 Funciones del clima organizacional	39
Cuadro No. 5 Matriz de integración.....	79
Cuadro No. 6 Variable Independiente: Comportamiento organizacional	96
Cuadro No. 7 Variable Dependiente: Calidad en el servicio	97
Cuadro No. 8 Cronograma de evaluación.....	141
Tablas y Gráficos No. 1 Estructura Organizacional.....	100
Tablas y Gráficos No. 2 El servicio que brinda	101
Tablas y Gráficos No. 3 Evaluar la experiencia, habilidad.....	102
Tablas y Gráficos No. 4 Atención al cliente	103
Tablas y Gráficos No. 5 Necesidades de los clientes.....	104
Tablas y Gráficos No. 6 Servicio de post venta.....	105
Tablas y Gráficos No. 7 Satisfacción personal	106
Tablas y Gráficos No. 8 Mejorar los servicios.....	107
Tablas y Gráficos No. 9 Evaluar a los proveedores	108
Tablas y Gráficos No. 10 Calidad de los servicios	109
Tablas y Gráficos No. 11 Estructura organizacional	110
Tablas y Gráficos No. 12 El servicio que brinda	111
Tablas y Gráficos No. 13 Evaluar la experiencia, habilidad.....	112
Tablas y Gráficos No. 14 Atención al cliente	113
Tablas y Gráficos No. 15 Necesidad de los clientes	114

Tablas y Gráficos No. 16 Servicio post venta.....	115
Tablas y Gráficos No. 17 Satisfacción personal	116
Tablas y Gráficos No. 18 Mejorar los servicios.....	117
Tablas y Gráficos No. 19 Evaluar a los proveedores	118
Tablas y Gráficos No. 20 Calidad de los servicios	119
Tabla No. 1 Población y muestra.....	95
Tabla No. 2 Resultados globales.....	120
Tabla No. 3 Frecuencia Observada.....	123
Tabla No. 4 Frecuencia esperada.....	125
Tabla No. 5 Calculo del Chi cuadrado.....	125

RESUMEN EJECUTIVO

Éste trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática del Comportamiento Organizacional en la empresa, especialmente enfocado a la incidencia de la Calidad en los Servicios

En el Capítulo primero se realiza la contextualización de la percepción del fenómeno conflictivo del cuestionamiento del paradigma, para llegar a la esencia del problema, se construye una visión hipotética acerca de cambios futuros en el problema basándose en su realidad pasada y presente, se plantea la formulación del problema, sus interrogantes, su delimitación del objeto de investigación y se formula los objetivos.

En el Capítulo segundo se encuentra la fundamentación teórica del problema mencionado anteriormente y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades. Al establecer la red de categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el tercer Capítulo se describe el enfoque, estilo y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo al igual que la metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la mueblería RILA, a través de un cuestionario cuantitativo a los empleados y clientes de la misma.

En el Capítulo Cuarto se ejecuta una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los mismos que permiten priorizar los factores más determinantes en la obtención de información que me ayude a continuar con la investigación.

En las conclusiones se vuelcan los resultados a las que se ha llegado mediante el proceso de la investigación presentando la realidad de la empresa, así como también se realiza las Recomendaciones en las que se sugiere lo que se debe realizar en base a un sustento metodológico científico.

El capítulo Sexto, contiene la propuesta que como tema es Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la mueblería RILA, en el que se propone Elaborar un Modelo de Evaluación del Desempeño Humano dentro de la Mueblería RILA, que determine el nivel de eficiencia de cada individuo y permita tomar decisiones así como desarrollar políticas de personal, con el fin de lograr una gestión administrativa eficiente y productiva.

En los Anexos, se adjuntan el modelo de la encuesta utilizada y la tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad

Cabe aclarar, que debido a la situación económico-político-social que atraviesa actualmente nuestro país, vemos que las empresas también están involucradas en ésta crisis, padeciendo las consecuencias que ello implica y viviendo, día a día, un Comportamiento Organizacional de desmotivación y tensión. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación. Por lo tanto, en la medida en que la economía de nuestro país no logre superar los angustiosos retos que

enfrenta en la actualidad, será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinarias y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. Además, los gerentes necesitan tener buenas habilidades con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

Comportamiento organizacional y su incidencia en la Calidad en el servicio de Mueblería RILA de la ciudad de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas del desarrollo humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada de nuestro siglo requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus trabajadores comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de mejorar la calidad en el servicio para satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido, que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona, la organización y los clientes.

Las empresas en América latina para poder subsistir en un ambiente altamente demandante y dinámico necesitan aumentar su adaptabilidad, su flexibilidad, reducir su dependencia. Asimismo, necesitan diferenciarse de su competencia.

Esto demanda una permanente adecuación de los servicios ofrecidos por las distintas empresas, que enfrentan el desafío de brindar constantemente una calidad eficiencia y eficacia en permanente avance. Para lograrlo, las empresas deben innovar y desarrollar una gran capacidad de adaptación a una realidad dinámica e imprevisible, atendiendo a las variaciones en las necesidades y demandas de sus clientes.

En este contexto el comportamiento organizacional ha adquirido mucha importancia en nuestro país como herramienta para dar solución a los problemas actuales y enfrentar los futuros desafíos de la competitividad económica, en tanto su objetivo principal consiste en el desarrollo y promoción de una Calidad en el servicio.

En la Provincia de Tungurahua, en los últimos tiempos, la dinámica competitiva de las empresas ha tendido a orientarse hacia el sector de servicios, el cual se ha convertido en un elemento estratégico: tanto los servicios de pre y posventa, ocupan hoy en día un rol central dentro del desarrollo económico global y local.

En el caso de la mueblería RILA de la ciudad de Ambato, la cual está orientada a la fabricación de muebles y decoración exclusivos para el hogar, el sector de servicios es el valor agregado de la actividad. La mercadería a entregar es, en sí, de carácter urgente, y en función de esa particularidad requiere un servicio diferenciado, veloz, que brinde una rápida respuesta a cualquier problema. Cualquier falla en este proceso tiende a deteriorar la calidad de servicio, ocasionando la de pérdida de clientes.

Es por eso que analizar la posibilidad de desarrollar estrategias de comportamiento organizacional que permitan mejorar la calidad en los servicios y resolver los conflictos existentes en el cumplimiento efectivo de los pactos establecidos con los distintos clientes resulta de suma importancia. En ese sentido orientamos nuestra investigación.

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

En la actualidad las empresas están en gran competencia por obtener el mayor número de clientes posibles ya que sin ellos no existiría la empresa, y ya no solo se preocupan por la calidad de los productos que prestan, sino también por la calidad en el servicio que deben brindarles para mantenerlos a gusto, cumpliendo con todas sus expectativas.

En nuestro país la introducción del sistema de gestión de servicios, no han sido aprovechadas en el campo empresarial, seguramente por la falta de recursos, la falta de preparación de los entes involucrados o peor aún por el desinterés en la búsqueda de nuevos enfoques que permitan dinamizar e integrar a nuestros empleados en el amplio mundo del mejoramiento continuo, que les permita ser entes crítico - propositivo, que los libere de volver a vivir una historia nefasta por falta de conocerla.

Uno de los ejes principales para alcanzar el éxito que todo empresario anhela, es el contar con una estrategia a seguir, es una vía para tomar decisiones tanto internas como externas dentro de la entidad, esta será el objeto de estudio para dar una solución clara y aplicable, para mejorar la calidad en el servicio.

1.2.3. PROGNOSIS

La tarea de crear, desarrollar y hacer crecer una organización no sólo depende de que se la dote de estructura, niveles jerárquicos, forma de delegación de la autoridad y responsabilidad y del manejo de la comunicación, sino de la vinculación que se logre con estrategias de acción con diferentes enfoques y mecanismos de apoyo mutuo entre sus áreas, unidades de trabajo y clientes.

Construir una organización capaz de capitalizar sus estrategias requiere de una base de información que asocie los elementos de decisión correctos en el momento y el lugar oportunos, es decir, va más allá de una visión simplista. Es necesario trazar un marco estratégico que relacione el comportamiento organizacional con la estrategia para crear valor y mejorar la posición competitiva o, dicho en otras palabras, lograr los resultados propuestos (fines), a través de las mejores estrategias de calidad (medio).

Para mantener la cohesión de la calidad en el servicio, se deben utilizar controles organizacionales y aplicar un análisis organizacional múltiple que interrelacione el contexto, los niveles y ámbitos, los supuestos y las variables estratégicas (aspectos críticos e indicadores) con los enfoques (escenarios y tendencias) que nos permitirá desarrollar capacidades valiosas y alcanzar un desempeño superior como es el caso de la mueblería RILA.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A continuación se describe la interrogante principal, la cual se deriva del planteamiento del problema de investigación, misma a la que se dará respuesta con el desarrollo del presente estudio.

¿De qué manera influye el comportamiento organizacional en mejorar la calidad del servicio de mueblería RILA de la ciudad de Ambato?

1.2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cuál es la actividad de mayor impacto que el personal de la Mueblería RILA realiza?
- ¿Existe un adecuado reconocimiento y/o recompensa por el trabajo?
- ¿Cuáles son los patrones de motivación que se emplean en la Mueblería RILA?
- ¿Existe un programa de motivación apropiado a las necesidades de los trabajadores?
- ¿Qué tan efectivos han sido los planes motivacionales aplicados al Departamento de Distribución?
- ¿Existe un buen funcionamiento en los equipos de trabajo?
- ¿De qué manera se mide el grado de satisfacción de los trabajadores al interior de la organización?
- ¿De qué manera se mide el grado de satisfacción de los clientes de Mueblería RILA?
- ¿Existe una comunicación adecuada al interior de los equipos de trabajo y cómo influye en los clientes?
- ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en la Mueblería RILA?
- ¿Cuál sería el modelo para mejorar la calidad en el servicio de Mueblería de la ciudad de Ambato?
- ¿Qué ventajas obtendrá la Mueblería RILA al implementar un modelo de desempeño laboral?

1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área: Servicios

Aspecto: Calidad en los servicios

LÍMITE ESPACIAL:

La presente investigación se realiza en la mueblería RILA, ubicada en la Ave. Atahualpa y Río Cotacachi de la ciudad de Ambato.

LÍMITE TEMPORAL:

La presente investigación se lleva a cabo en los meses de enero-agosto del 2010.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones en Ecuador y Latinoamérica, como en otros países, se inscriben en un entorno globalizado con una dinámica constante y creciente de desarrollo y cambios tecnológicos en los sistemas organizacionales y productivos, la constante es el cambio, mismo que se mantendrá presente y continuará constituyéndose en un reto a superar para que las empresas sean competitivas.

En este marco, los trabajadores de las organizaciones requieren no sólo de un espíritu emprendedor en beneficio de ellos y de las empresas, sino también de un clima organizacional que favorezca este tipo de comportamientos, a través de planes y estrategias motivacionales que contribuyan a su satisfacción sobre las actividades que realizan.

Considerando que el recurso humano es el cimiento de cualquier organización, ya que de él depende su funcionamiento, estabilidad y desarrollo, con esta investigación se pretende conocer la causa raíz de los factores que influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores, lo cual impacta significativamente en la calidad en el servicio, las relaciones obrero-patronales, el sentido real de pertenencia, la comunicación, el liderazgo la integración y lo más importante la satisfacción personal del medio en el que se desenvuelven, a través de un estudio que permita establecer áreas de mejora para su inmediata atención.

Desde la perspectiva interpretativo-simbólica, que entiende la organización como un fenómeno cultural, una construcción social, constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros, entiende la cultura como una metáfora explicativa de la organización, así la calidad en los servicios se convertiría en la esencia organización.

Nos situamos, así, en una perspectiva donde la organización deja de ser concebida como un instrumento para el logro de metas, para ser entendida como una forma expresiva, un fenómenos cultural. Dicho con otras palabras, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros, pretendiéndose conseguir un “control ideológico”, en lugar del anterior control burocrático.

La calidad en el servicio, ya no será control tecnológico o ideológico persuasivo sino que provendrá de la dinámica originada por la lucha entre el comportamiento organizacional y la calidad en el servicio.

Desde esta perspectiva, la importancia para llevar a cabo este estudio, radica en conocer la causa raíz-efecto, para construir y desarrollar un ambiente organizacional adecuado que favorezca, desarrolle y promueva el espíritu emprendedor de los miembros de la institución, específicamente que promueva el desarrollo de creatividad e innovación personal, el desarrollo de actitudes proactivas en los miembros de las organizaciones en lugar de actuar de forma reactiva, desarrollar la independencia y autonomía de los miembros de las organizaciones para actuar, en lugar de inhibir las iniciativas de las personas, ponderar los conocimiento y habilidades de los trabajadores de la institución, a partir de su sentido de pertenencia en la empresa y nivel de motivación personal.

Los beneficios de este trabajo estarán directamente relacionados con los propietarios, clientes, proveedores y empleados, en la medida que la empresa podrá contar con un reforzamiento del desempeño de los individuos en su trabajo integral que le permite obtener mejores resultados en la calidad en el servicio, como consecuencia de la toma

de decisiones oportunas y eficaces, que redundarán en beneficio de todos los involucrados.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el comportamiento organizacional que permita mejorar la calidad en el servicio de la mueblería RILA de la ciudad de Ambato.

1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el comportamiento organizacional para mejorar la calidad en los servicios que requiere la empresa
- Analizar los mecanismos del comportamiento organizacional que permitan desarrollar la calidad en los servicios
- Diseñar un plan de comportamiento organizacional que optimice la calidad en los servicios de la mueblería RILA ciudad de Ambato.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el país existen empresas como, AUTO SIERRA S.A. que optaron por la CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000, que Bureau Veritas Quality International (BVQi) ECUADOR S. A. y acordaron lo siguiente: “La utilización del enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, trabajar bajo un entorno de procesos, utilizar un sistema de gestión de calidad, tomar decisiones basadas en hechos, mantener relaciones beneficiosas con proveedores, enfocarse al mejoramiento continuo y mejorar sus servicios”.

Por los requerimientos de mejorar constantemente los sistemas y diseños bajo los cuales trabaja la mueblería RILA, ha coincidido en aplicar y mejorar continuamente la gestión de servicios según modelos de gestión de calidad en los servicios, pensando en el bienestar del cliente y procurando por la satisfacción del mismo en términos de calidad.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el presente perfil de investigación se ha escogido el paradigma crítico- propositivo, puesto que el mundo empresarial y su contexto, están en constante movimiento, misma que no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino a un análisis, interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la coparticipación del investigador y los involucrados. Se concibe la existencia de una realidad cambiante, en procesos de construcción permanente, y en ella los estudiantes como actores de esta realidad y la investigación interrelacionando para transformar esa realidad, comprometida e influida por valores e interés, empleando y aplicando una metodología adecuada al objeto de estudio, es decir, el investigador, no se detiene en lo contemplativo sino en buscar alternativas de solución a partir del análisis del contexto en el que se desenvuelve la mueblería RILA de la ciudad de Ambato.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Para construir una conceptualización adecuada de las principales categorías, se consultaron textos especializados y se las elaboró procurando que se relacionen con el tema específico que es el “Comportamiento organizacional y su incidencia en la Calidad en el servicio de mueblería RILA de la ciudad de Ambato”

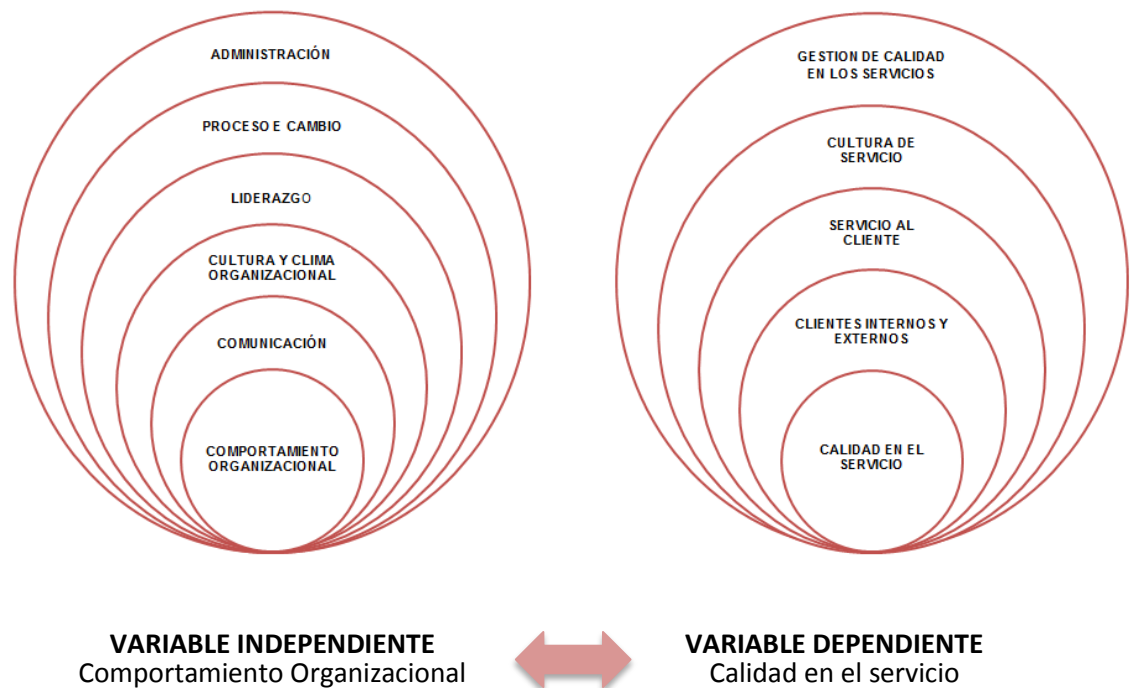


Figura No. 1 Categorías fundamentales

El **comportamiento organizacional** (que se abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (Robbins, Stephen. 2004 p.8)

Para resumir nuestra definición, el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

Cada vez hay un mayor acuerdo sobre los componentes o lemas que constituyen la materia del CO. Aunque todavía se debate la importancia relativa de cada uno, parece haber un consenso general de que el CO abarca los temas centrales de motivación,

comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, deserto del trabajo y estrés en el trabajo".

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta. (Andrew J. DuBrin, DuBrin. 2004, p. 2)

La explicación se refiere a la descripción de las razones subyacentes o procesos por los cuales ocurren los fenómenos. Por ejemplo, una teoría de liderazgo explicaría por qué una persona es un líder más efectivo que otra. La misma teoría ayudaría a predecir cuáles individuos {como los que tienen cualidades carismáticas} probablemente surjan como líderes efectivos. La teoría de liderazgo también podría ser útil para controlar (o influir) a la gente. Por ejemplo, una teoría del liderazgo sostiene que, para influir en los miembros del grupo, el líder debe ayudarlos a eliminar las barreras que les impiden alcanzar sus metas.

Comunicación

Comunicación Interpersonal

La comunicación, las relaciones humanas y el tiempo organizacional.

Son muchos los sucesos que se presentan en el ámbito personal, familiar y laboral, problemas que se atribuyen a la comunicación y a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes.

Se hace caso omiso a estas recomendaciones y solo nos percatamos de su importancia cuando estamos en crisis o en problemas mayores.

Demás está recordar los costos emocionales y económicos que esto acarrea, a personas y organizaciones.

Las organizaciones son “sistemas socio-técnicos”, de allí que el componente humano sea un factor importante. La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones - oportunas- y a tiempo.

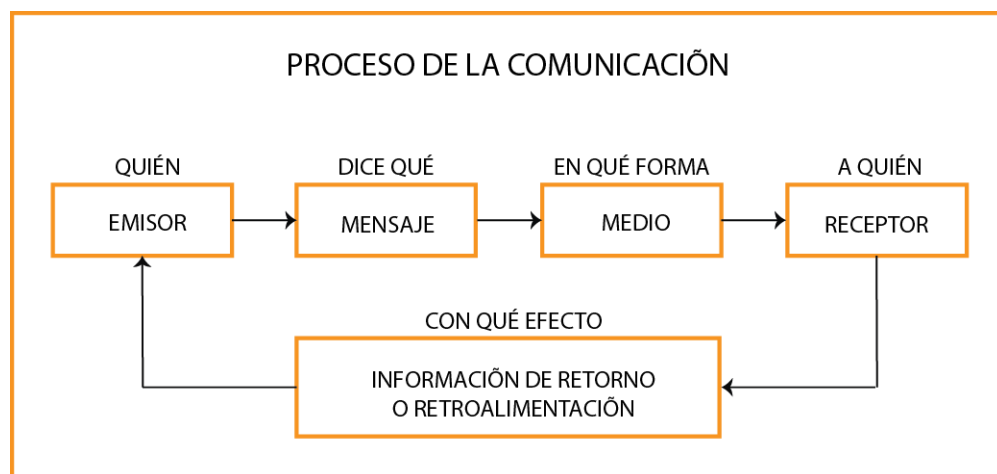
De esta manera ya se están enlazando para servirse mutuamente: relaciones grupales, comunicación, toma de decisiones y tiempo efectivo de trabajo.

¿Qué es la comunicación? o ¿Qué es la comunicación efectiva?

La palabra comunicación viene del latín *communis, común*, de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor.

Existen diferentes conceptualizaciones del término comunicación, los recogeremos de forma sencilla y diremos que la comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. (Figura No. 2)

Figura No. 2 Proceso de la comunicación

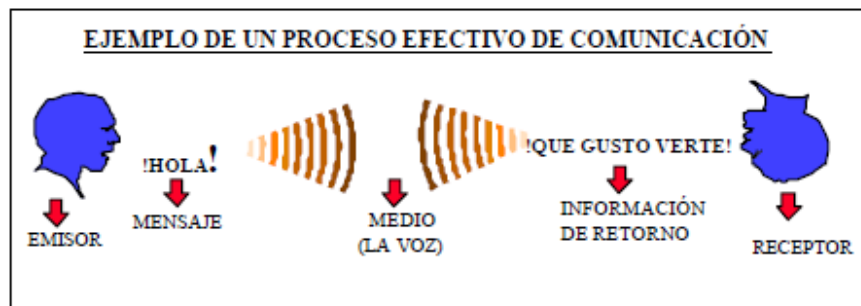


Comunicación efectiva:

Se pudiera considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

- a) El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
- e) Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

Figura No. 3 Proceso efectivo de comunicación



Tipos de comunicación, según el contexto:

A grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, esta diferenciación es dependiendo de las características de los receptores:

1. Comunicación interpersonal.
2. Comunicación masiva.
3. Comunicación organizacional

1) La comunicación interpersonal

Es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita)

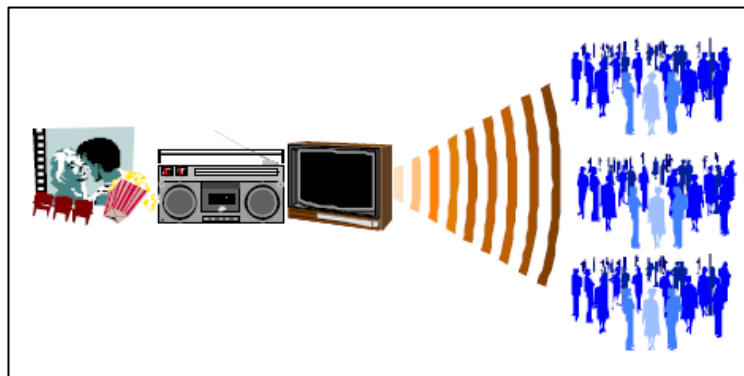
2) La comunicación masiva

Está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, INTERNET, entre otros.

El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

Algunos medios de comunicación de masas

Figura No. 4 Comunicación de masas



3) Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es aquella que instaura las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

3.1. Comunicación organizacional formal:

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras.

La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

- **Comunicación descendente** (de la dirección o gerencia hacia el personal).
- **Comunicación ascendente** (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa)
- **Comunicación horizontal** (entre el personal de igual jerarquía).
- **Comunicación diagonal** (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita urgente a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar, de forma directa.

3.2. Comunicación organizacional informal:

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa, según como se emplee.

De forma **positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

De forma **negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización

Comunicación organizacional Moderna

La dinámica de los mercados en los escenarios económicos mundiales, presentan características que han conllevado a las empresas que en ellos compiten a reactualizar no solo sus procesos productivos con el avance tecnológico que garantiza calidad y productividad, sino ,a reorganizar sus sistemas administrativos a fin de hacerlos más eficaces, menos costosos.

Ello ha obligado a evaluar a evaluar el alcance, repercusiones que la comunicación organizacional en el presente se debe dar, de tal forma, que beneficie a la empresa en el logro de sus objetivos.

Hectony Contreras sobre el tema nos recuerda, que se tenga presente que las organizaciones constituyen como lo cita (Schein, 1995) " la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad"

A ello se agrega el hecho, que toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen y que por tanto es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa. Ese medio, es la Comunicación Organizacional. Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia

cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

Se han dado muchas definiciones al respecto, no obstante, se considera la de Fernández Collado, que la indica como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

Nos agrega una vez más Contreras, que la importancia de la comunicación organizacional radica, en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para

los dirigentes, es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

En el caso ecuatoriano esto es muy relevante, dado a la seria crisis que afronta el sector empresarial, motivo del escenario turbulento que actualmente se afronta por la inestabilidad política, conllevando a las empresas, al sector productivo, a una incertidumbre en donde el riesgo, la incertidumbre, se manifiestan con una parálisis que los ha afectado significativamente.

A todo ello se añade, la necesidad que ante estas situaciones, la gerencia general considere las características de los actuales escenarios económicos mundiales, la dinámica de la comercialización, los efectos de la globalización, maneje adecuadamente la comunicación eficaz.

La gerencia debe analizar su estructura, sistemas administrativos, a fin de determinar si estos están adaptado a los requerimientos que el presente requiere y tomar las medidas correctivas necesarias.

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación".

John Fiske (1982) define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse

ninguna estructura social". Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

"La relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos Fernández (1999).

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que " nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea".

Cultura y clima organizacional

Concepto de cultura organizacional

Muchas y variadas han sido las definiciones de cultura organizacional. Suelen contemplar aspectos como «el contenido de la cultura, la formación social que la delimita, los mecanismos psicosociales que la configuran, la mantienen y. en su caso, permiten transformarla, los objetivos o resultados que dicha cultura contribuye a

conseguir y, finalmente, su dimensión histórica, especialmente reflejada en su transmisión intergeneracional o tradición» (Peiró, 1990).

Nuestra visión de las organizaciones como sistema de significados nos lleva a entender la cultura como un SISTEMA DE SIGNIFICADOS YA COMPARTIDO. Desde esta concepción de la cultura se contemplan las organizaciones como culturas, como construcciones sociales donde la cultura resulta ser una metáfora útil en la interpretación de la realidad organizacional, «el proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional» (Sypher ET AL., 1985).

De alguna manera podríamos incluso sostener que ese sistema de significados se refiere a un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permiten distinguirla de otras. Estos «contenidos» de la cultura representan diferentes niveles de análisis y nos permiten considerar los supuestos epistemológicos desde los que se ha desarrollado el estudio de la cultura.

A grandes rasgos, estos supuestos giran en torno a la organización como cultura o la cultura organizacional como algo que tienen las organizaciones. El primer supuesto es el que aquí hemos adoptado. El segundo considera la expresión cultura organizacional como un atributo o cualidad interna de la organización, una variable a añadir a los elementos de contingencia organizacional como pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia o la tecnología. Pero más que ver estos dos supuestos como contradictorios o, en el mejor de los casos, como alternativos, hay que considerarlos como complementarios. Esta complementariedad bien la podemos situar a lo largo de un continuo que va desde los aspectos más objetivos hasta los más subjetivos de la realidad social. Desde esta posición es fácil integrar los dos enfoques.

En la medida en que el sistema de significados (organización) es compartido por los miembros de la organización se va «creando» una cultura organizacional específica. El proceso o los procesos por los que los sujetos llegan a compartir esos significados

resulta un tanto complejo. En líneas generales podemos decir que es gracias al aprendizaje y a la interacción psicosocial y a los elementos derivados, como se ponen en práctica en el contexto organizacional.

Como indicamos en el primer capítulo, el sistema de significados está llamado a ser compartido. En el momento que se ha logrado la comprensión y aceptación del sistema y la participación de otra u otras personas, ese sistema de significados adquiere el calificativo de compartido y es a partir de ese momento cuando aumenta la probabilidad de eficacia de una organización.

Un sistema de significados «compartido» hace que esa *organización* sea más fácil y más eficazmente convertible y es precisamente esta *convertibilidad* lo que dará a la organización la impronta observable de su singularidad. Dicha convertibilidad se manifiesta en multitud de procesos: procesamiento de información, solución de problemas, sistema de recompensas, dinámica de grupo, etc. Propósito organizacional, criterios de evaluación del desempeño, especificación de la autoridad, motivación, relaciones interpersonales, reacciones emocionales... son algunos de los elementos sobre los que el grupo organizacional va creando un sistema de creencias colectivas, «un sistema de comunicación en el que todas las partes posean el mismo criterio sobre el significado de los eventos» (Schein, 1988) y al que se llega tras un periodo de tiempo y experiencias comunes. Es así como emerge la cultura, como un proceso de asignaciones compartidas a los elementos del sistema de significados.

Diferentes autores han intentado delimitar el contenido de estos significados. A grandes rasgos podemos distinguir aquellos elementos que son visibles a los miembros de la organización y que bien podríamos etiquetar como productos materiales o artefactos de la cultura y aquellos elementos invisibles como los supuestos y creencias básicas. Entre estos dos grupos de elementos podemos situar un nivel intermedio, el nivel apreciativo y valorativo que «permite justificar, dar razón e interpretar los productos...(y en el que se incluyen) valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones,

sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados» (Peiró, 1990) (véase Cuadro No. 1).

Manifiestos		Estructuras Sistemas Procedimientos
Aspectos	Artefactos	Aspectos físicos de la organización: Mobiliario, decoración, vestido
	Normas	Prácticas laborales Costumbres
	Creencias	Patrones de conducta, mitos, leyendas, historias Tradiciones, ideas, conocimientos
	Valores	Filosofía Expectativas Actitudes
No manifiestos	Premisas	Predisposiciones Presunciones Creencias

Cuadro No. 1 Niveles de contenido de la cultura

Quienes consideran que las organizaciones tienen cultura se han centrado en los aspectos manifiestos de la cultura, en los elementos observables de ésta, al considerar que tales aspectos son el elemento esencial de la cultura. Por el contrario, los que consideran las organizaciones como culturas han centrado el estudio en los aspectos no manifiestos, ya que éstos son esenciales para la comprensión del fenómeno cultural, considerando que los fenómenos culturales de los niveles más superficiales no son la cultura sino su reflejo. Ante ambas posturas, más que defender una en detrimento de la otra, el interés radica en averiguar qué aspectos de la cultura nos interesa conocer, de cara, por ejemplo, a su evaluación o gestión, y bajo qué condiciones.

Otro de los problemas implicado en el estudio de la cultura tiene que ver con su delimitación. Así podemos hablar de cultura de un grupo laboral, profesional, de una organización, de una nación, sociedad, etc. A nivel organizacional la cultura, aunque abarca realidades muy diversas, representa el grado en que el sistema de significados pertinente es común a los miembros de la organización. Cabe esperar, por consiguiente, que los sujetos con diferentes backgrounds, o, simplemente, pertenecientes a diferentes

niveles organizacionales tenderán a describir la cultura organizacional en términos diferentes.

Que este sistema de significados sea compartido por los miembros de la organización no quiere decir que no puedan existir *subculturas* dentro de la cultura organizacional. Antes bien, en muchas grandes organizaciones nos encontramos con una cultura y con varias subculturas (Gregory, 1985). Cuando hablamos de la cultura de la organización nos referimos a los significados «nucleares», esenciales y generales y que son compartidos por una gran mayoría de los miembros. Las subculturas tienden a desarrollarse en grandes organizaciones para reflejar problemas comunes, situaciones o experiencias que son compartidas por determinados grupos, formales o informales, intraorganizacionales.

No podemos ignorar la realidad que se da en muchas organizaciones que tienen diferentes subculturas. El problema que se presenta es si, en este caso, tiene sentido hablar de cultura organizacional o si sería más apropiado empezar a hablar de organización cultural o, más explícitamente, organización de culturas. En esta situación la unidad de análisis no sería la organización sino el grupo de trabajo titular de una subcultura.

En la medida en que la intersección - conjuntos de cosas compartidas entre las diferentes subculturas es amplia cabe hablar de una cultura organizacional. Cuando esta intersección es pequeña tiene poco sentido hablar de cultura (Van Maanen y Barley, 1985). En cualquier caso lo que sí es interesante preguntarse aquí es si la cultura de la organización - cultura general - sigue siendo un referente simbólico, tiene el magnetismo necesario para las subculturas de los diferentes grupos (Nord, 1985). La organización no es un «paraguas» donde se resguardan diferentes subculturas (Martin, 1985) sino la propia realidad de significados compartidos. Cuanto más se compartan estos significados por los miembros de la organización más fuerte será la cultura, independientemente de que diversos grupos de la organización compartan otros

significados diferentes, siempre que no estén en contradicción significativa con los de la propia organización.

Pensamos que el problema de la multiplicidad cultural no es sólo una cuestión empírica, como defienden algunos autores, sino que es algo más, ya que está en juego la propia identidad y existencia de la organización. Aunque algunas subculturas pueden potenciar las identificaciones, interpretaciones y objetivos organizacionales, también puede darse el caso contrario y reducir a una mera experiencia del pasado la cultura que un día fue de la organización.

Como síntesis de lo hasta aquí dicho podemos entender el proceso cultural como sigue. Una organización no se crea de forma espontánea o accidental. Por lo general, una persona tiene una idea sobre un nuevo servicio a la sociedad, un producto, una actividad,... Esta persona es el fundador y se rodea de un pequeño grupo de personas que comparten esa misma visión o misión sobre lo que debe ser la organización. Estos no están condicionados por las costumbres previas de hacer las cosas o por ideologías. El pequeño tamaño que normalmente caracteriza a cualquier organización nueva facilita el compartir esta visión en todos los demás miembros de la organización.

Cultura

En repetidas ocasiones hemos venido indicando que el aspecto de la cultura organizacional que hace de ésta un componente crucial es que los significados son compartidos. Si las organizaciones no tuviesen una cultura básica o general y sólo estuviesen constituidas por numerosas subculturas, la influencia de la cultura sobre la eficacia organizacional sería bastante ambigua e imprevisible. Pero tampoco podemos alejarnos de la realidad de que algunas organizaciones también tiene distintas subculturas. Es aquí donde radica una de las funciones del liderazgo: permitir la coexistencia de ambas.

Hasta aquí hemos venido especificando el proceso por el cual los sujetos llegan a compartir los distintos contenidos culturales y el origen de diferentes subculturas que podemos encontrar en una organización. En ambas situaciones la figura del líder se erige como clave en los procesos de implantación y transmisión de la cultura y como garantía de que el contenido cultural ha de ser compartido.

En lo que al primer aspecto se refiere, el líder como agente clave en los procesos de creación, implantación y transmisión de la cultura, se sirve de diferentes mecanismos para implantar y prestar atención a «ciertas cosas» como medio para transmitir mensajes. Sus reacciones ante los incidentes críticos y las crisis empresariales son igualmente significativas en la implantación y transmisión de la cultura. La forma de actuar ante las crisis revela algunas de las presunciones básicas, por ejemplo, su consideración sobre la naturaleza humana. La propia conducta manifiesta también posee un valor enorme para la transmisión de los valores y creencias a los demás miembros. La asociación reiterada de recompensas y castigos con determinadas conductas contribuye a que los miembros lleguen a descubrir qué es lo que la empresa valora y qué es lo que castiga. Otro tanto se puede decir de los criterios que se siguen en los procesos de selección (las empresas tienden a encontrar atractivos a aquellos candidatos que guardan semejanza con los miembros ya integrados por su estilo, presunciones, valores y creencias), promoción, jubilaciones anticipadas e incluso segregación. Pese a que, en buena medida, puede que se transmitan mensajes conflictivos, en realidad son mecanismos básicos de definición y consolidación cultural.

Schein (1988) señala otros mecanismos, que denomina de articulación secundaria y reforzamiento, como la organización y la estructura de la empresa, los sistemas y procedimientos empresariales, el diseño del espacio físico, las fachadas y los edificios, las anécdotas, leyendas, mitos y parábolas formales sobre la filosofía, credos y estatutos de la empresa. Si tales mecanismos son congruentes con los mecanismos primarios previamente enumerados crean las IDEOLOGÍAS empresariales y formalizan casi todo lo que se ha aprendido informalmente a) principio.

La relación entre cultura y eficacia ha sido objeto de diversas investigaciones científicas. A nivel teórico Barney (1986) sugiere que la cultura conduce a un mayor rendimiento económico cuando ésta representa una ventaja competitiva. Barney identifica tres condiciones que han de ser satisfechas para conseguir tal ventaja competitiva:

- La cultura ha de ser «valiosa», es decir, debe permitir a una organización hacer las cosas y comportarse de modo tal que obtenga bajos costos, ventas altas y márgenes altos.
- La cultura ha de caracterizarse porque su imitación no se pueda realizar del modo perfecto y así las empresas que intenten imitar estas culturas presentarán desventajas (por ejemplo, a nivel de reputación, experiencia, etc.) respecto a la empresa que intentan imitar.
- La cultura de una empresa sigue diciendo Barney no debe permitir comportamientos que sean incoherentes con su situación competitiva ya que, entonces, dicha cultura no puede ser una fuente de ventaja competitiva. Si varias firmas tienen culturas similares no podrán obtener una ventaja competitiva basada culturalmente y no pueden esperar un rendimiento económico por encima de la media. Las culturas que pueden ser perfectamente imitables, aunque sean raras y valiosas, disipan cualquier posibilidad de obtener una ventaja competitiva. Estos argumentos teóricos no han sido verificados empíricamente (Narayan y Nath. 1993).

Los trabajos empíricos sugieren que culturas fuertes contribuyen al rendimiento económico. Por ejemplo, los estudios comparativos realizados en la década de los setenta sobre las empresas americanas y japonesas concluyeron que la cultura japonesa, en la que se subraya la participación de los empleados, comunicaciones abiertas, seguridad.... contribuye a un mayor rendimiento en estas empresas.

Trabajos posteriores han asumido implícitamente que una cultura sólida es una característica de una organización de éxito. Ciertas organizaciones tienen «más cultura»² que otras. Ouchi (1981). Deal y Kennedy (1982). Peters y Waterman (1982)

así lo han destacado. Pero en estos estudios se incluían organizaciones ejemplares, no se estudiaron empresas que hubieran fracasado o estuvieran funcionando deficientemente, ni se utilizó un marco de referencia que contrastara éxitos y fracasos. La evidencia se fundamentaba en el análisis de historias y anécdotas seleccionadas. Las compañías excelentes de Peters y Waterman no se desarrollaron bien con el tiempo (Carrol. 1983: Peters y Waterman. 1982). No siguen la pauta de formular primero un conjunto de criterios que se deriven de su teoría y luego recoger información para contrastar contra aquéllos. Sin base alguna para comparar organizaciones es difícil, si no imposible, establecer relaciones entre cultura y efectividad. Sin una prueba sistemática la respuesta continuará siendo insatisfactoria.

Deal y Kennedy (1982) sostienen que las culturas sólidas reflejan las características del mercado. Estas características afectan a:

1. Grado de riesgo asociado con las actividades de la empresa.
2. Rapidez con que las compañías obtienen el **feedback** respecto a si las decisiones o estrategias que han adoptado han tenido el éxito esperado.

Estas dos características permiten identificar cuatro tipos culturales proporcionando ejemplos de empresas en cada tipo (cuadro 1). Desde la perspectiva contingente Deal y Kennedy sostienen que debe existir un ajuste (fit) entre la cultura organizacional y el mercado del entorno.

Cuadro No. 2 Tipos culturales (Deal y Kennedy, 1982)

VELOCIDAD DEL FEEDBACK	Grado de riesgo	
	Alto	Bajo
Rápida	Cultura “macho” Ej. Organizaciones de consultoría	Cultura “Word hard/play hard” Ej. McDonald’s
Lenta	Cultura “Bet your company” Ej. Nasa	Cultura “Process” Ej. Universidad

Denison (1991) sintetiza las relaciones entre cultura organizacional y efectividad en torno a cuatro hipótesis: la hipótesis de la participación, la hipótesis de la coherencia, la hipótesis de la adaptación y la hipótesis de la misión. Estas cuatro hipótesis se combinan en un solo marco de referencia desde el que se puede describir la relación entre cultura y efectividad.

- Desde la *hipótesis de la participación* se defiende que la efectividad está en función del nivel de participación y compromiso de los miembros de la organización. Altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad, mayor dedicación a la empresa, control abierto y menos sistemas burocráticos explícitos de control. Este tipo de organizaciones a menudo se han descrito como claves (Ouchi, 1981) donde imperan los valores, creencias, normas y tradiciones.
- Desde la *hipótesis de la coherencia* se destaca el impacto positivo de una cultura sólida sobre la efectividad. Una cultura sólida facilita el intercambio de información y coordinación y mejora la efectividad. Las creencias y valores fundamentales deben estar en consonancia con las políticas y procedimientos reales; la incongruencia tiende a socavar el sentido compartido y la integración normativa.
- Frente a estas dos hipótesis que se centran casi exclusivamente en la dinámica interna de la organización, la *hipótesis de la adaptación* subraya la habilidad de la organización para percibir y responder al ambiente externo, responder a los clientes internos y reestructurar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización. Sin esta habilidad para ejecutar una respuesta de adaptación una organización no puede ser efectiva.
- Por último la *hipótesis de la misión* hace hincapié en la importancia de la misión que da propósito y sentido al trabajo y no sólo razones económicas. Ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso de acción a seguir.

Estas cuatro hipótesis se pueden relacionar atendiendo a los aspectos externo/interno, cambio/estabilidad (cuadro 2). Tal estructura es similar a la presentada por Quinn y

Rohrbaugh (1983) para evaluar la efectividad. Sin embargo, tenemos serias dudas de que el modelo presentado por Denison sobre cultura sea fácilmente operativizable.

Cuadro No. 3 Modelo de cultura y efectividad (Denison, 1991)

		Cambio y flexibilidad	Estabilidad y dirección
Entorno de referencia	Externo	Adaptabilidad	Misión
	Interno	Participación	Consistencia

Clima Organizacional

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo para así aumentar su productividad sin perder de vista el recurso humano.

¿Qué es el clima organizacional?

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso, con proveedores y clientes son, todos, elementos que conforman lo que se denomina **clima organizacional**; esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Con base a lo anterior, clima organizacional es:

“La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de la misma” (Alfredo Luna González, 2008).

Otra Definición de clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del clima organizacional

El clima se refiere a las características internas o externas, del ambiente de la organización en la cual se desempeñan los individuos, que son percibidas por ellos de manera directa o indirecta.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que pueden deberse a varias razones: días finales del cierre mensual y anual, reducción de personal, incremento general de salarios, etc., por ejemplo, cuando se incrementa la motivación mejora el clima organizacional puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación aparece la frustración lo cual merma la calidad del clima organizacional.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; son diferentes de una organización a otra, y de una sección a otra, dentro de una misma empresa.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*Empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras

6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
Espiritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Nombre del objetivo	Descripción
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Cuadro No. 4 Funciones del clima organizacional

¿Qué es el liderazgo?

Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden. ¿Cuál es la diferencia entre ellos? John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos. (Stephen P. Robbins. 2005, p. 341)

Robert House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización.³ La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

Aunque Kotter y House dan definiciones diferentes, ni los investigadores ni los gerentes en funciones hacen tales distinciones. Por tanto, necesitamos presentar el concepto de liderazgo en forma tal que abarque su uso en la teoría y en la práctica.

Definimos el **Liderazgo** como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

Observe que nuestra definición no habla de ninguna visión, aunque Kotter y House sí la mencionan para distinguir liderazgo de gerencia. Esta omisión tiene un propósito. Mientras que la mayor parte de las exposiciones actuales del concepto de liderazgo incluyen la articulación de una visión, las investigaciones sobre el liderazgo realizadas antes de la década de 1980 no hacían referencia a este concepto. Por eso, para que nuestra definición abarque los enfoques históricos y contemporáneos no haremos referencia explícita a la visión.

Un último comentario antes de proseguir: Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos. En el mundo dinámico actual requerimos que los líderes pongan en tela de juicio el estado de las cosas, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que las materialicen. También necesitamos que los gerentes formulen planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas.

Naturaleza del liderazgo

El liderazgo significa influir en otros para lograr objetivos importantes para ellos y la organización. En fecha reciente se ha definido al liderazgo como la habilidad para inspirar confianza y la sensación de que se les apoya a las personas, de cuya competencia y compromiso depende el buen desempeño.* Aunque el liderazgo es una de las funciones fundamentales de la administración, no debe confundirse con esta última. Desde la perspectiva de John Kotter, la administración tiene que entenderse con la complejidad, lo que requiere preservar el orden y la consistencia. En contraste, el liderazgo tiene que ver con el cambio en un mundo competitivo que se está transformando rápidamente. Los líderes eficaces se enfrentan al cambio formulando una visión del futuro y estableciendo una dirección para esa visión. La persuasión, inspiración y motivación de otros, así como la difusión de cambios útiles, tienen también mucho que ver con los líderes.

Proceso de cambio organizacional

Existen muchas razones para explicar el porqué, en el momento actual, se presentan frecuentes cambios en las estructuras de organización o en los procesos de las compañías.

Estamos frente a un mundo que se “mueve” a gran velocidad, donde diferentes factores pueden desencadenar **iniciativas de cambio**, entre ellos se encuentran:

- La redefinición del papel de las organizaciones en la sociedad, frente a las constantes transformaciones sociales y culturales.
- Las diversas variaciones en las leyes, regulaciones y normas.
- La globalización y la transculturización del mundo de los negocios. Los constantes cambios tecnológicos y científicos.
- Las demandas sociales para que las organizaciones atiendan necesidades no tradicionales.
- Los requerimientos y expectativas cambiantes en los clientes y la aparición de nuevos competidores.
- Variaciones en la composición de la fuerza laboral, conformada por individuos cada vez más capacitados, y modificaciones en los valores y actitudes de los trabajadores.

Cuando hablamos de cambio organizacional, hacemos referencia a las modificaciones sustanciales en las estructuras y procesos organizacionales, los cuales pueden, a su vez, ocasionar cambios significativos en la cultura de la organización.

La variable crítica para el éxito de los cambios de esta naturaleza es la reacción de las personas. Así, en términos generales, los individuos resisten y promueven cambios por igual y, a la vez que necesitan del cambio, éste les provoca profundos sentimientos de ambigüedad e inseguridad, frente a los cuales reaccionan de diversas maneras.

Veamos algunos elementos característicos de los procesos de cambio:

a. Tipos de reacción frente al cambio

Pueden ser negativas, neutrales o positivas. Por supuesto, el caso más crítico es el de las reacciones negativas. Algunas manifestaciones comunes de reacción negativa al cambio son: negación de que se está produciendo un cambio, ignorarlo mediante demora de las conductas asociadas con el mismo, oponer objeciones y razonamientos contrarios basados en falsas lógicas, desempeño deficiente (lentitud, demoras, ausentismo, impuntualidad, indiferencia, apatía), protestas y quejas constantes, pedidos de traslado y renunciaciones.

b. Causas de resistencia al cambio

Se hallan en proporción directa con la magnitud del cambio, el grado de ambigüedad que este implica, la urgencia o magnitud de la situación que exige el cambio y con la fortaleza de la cultura organizacional. Algunas de ellas son:

- Amenaza real o imaginaria sobre algunos beneficios percibidos por los individuos, como la pérdida del puesto o de alguna retribución, la frustración ocasionada en pérdida de ascensos y promociones, los cambios no deseados en el contenido del trabajo, la reducción de la autoridad poseída y la pérdida de acceso a información o recursos importantes.
- Amenazas reales o percibidas por los individuos sobre algunos vínculos sociales considerados valiosos, tales como relaciones deseables con superiores y participación
- en grupos informales donde se ha ganado status, reconocimiento y cierta influencia.
- Carencia real o imaginaria de las habilidades necesarias para enfrentar los cambios y dificultad en incorporar las nuevas formas de pensar.
- Planteamiento inadecuado o inexistente del cambio, falta de participación en su planificación y deficiencias en la comunicación de aspectos vinculados con el

cambio.

- La forma como se percibe el cambio (desagradable, impositivo, incompetente).
- Inercias organizacionales inherentes a la cultura tradicional, a las formas rutinarias de hacer las cosas o el miedo a lo desconocido.
- La conformación de estructuras organizacionales altas o piramidales, que implican poca participación del personal en los cambios. Usualmente las organizaciones grandes y antiguas son más resistentes al cambio que las pequeñas y nuevas.
- Estilos de liderazgo rígido o autoritario, opuestos a la participación.

c. Errores frecuentes

Algunos de los errores más frecuentes en los procesos de cambio son:

- Introducción del esfuerzo de cambio organizacional sorpresivo o súbito, o porque está de moda, o cuando la dirección no acompaña este proceso.
- Carencia de orientación por parte de expertos, omisión de un adecuado diagnóstico de las causas de los problemas, o delegación total en niveles inferiores o en el experto directamente.
- Falta de planeamiento y de participación, obviando los conocimientos y habilidades de los afectados.
- Enfocar el esfuerzo hacia aspectos funcionales descuidando temas importantes como relaciones humanas, la motivación y las comunicaciones.
- Falta de comunicación sobre los beneficios que reportará el cambio.
- Introducir el cambio de tal forma que se vea como un capricho personal y no como una necesidad objetiva en la organización.

Los esfuerzos exitosos de cambio organizacional se caracterizan por ser una actividad planeada y no improvisada, que impacta la estructura y estrategia totales de la organización. Habrá mayor nivel de éxito dependiendo de si el esfuerzo de cambio sucede a un estado previo de crisis y de amenaza seria para la organización el cual producía tensión o insatisfacción. Además, si el esfuerzo del cambio goza del

apoyo de la dirección superior de la organización.

En los procesos de cambio suele ser bienvenido el esfuerzo de un experto o grupo de expertos que se integran a la organización y desarrollan actividades de ayuda. Además, la existencia de un líder organizacional que impulsa y conduce el esfuerzo del cambio. Otros aspectos importantes a tener en cuenta son:

- No mezclar varios procesos de cambio simultáneamente, de tal manera que no se diluyan los esfuerzos o se pierda claridad en la importancia y en los objetivos.
- Incluir una fase de entrenamiento o re-entrenamiento que promueva los nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
- Hacer claridad sobre los beneficios del cambio para todos los públicos que tienen que ver con la empresa.

Para muchos autores la capacidad para realizar frecuentes cambios organizacionales, como respuesta a las condiciones del entorno, la competencia, los consumidores o las demás variables discutidas en este artículo, es un factor que eleva la competitividad de una empresa determinada.

El cambio organizacional puede ser una solución a muchos problemas empresariales. No hay que temerle al cambio, hay que planearlo para hacerlo verdaderamente provechoso.

Gestión de la calidad del servicio.

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En

los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

Marketing relacional (MR) para monitorear la percepción y niveles de satisfacción de los clientes para mejorar los proceso de calidad.

En la actualidad los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad.

La mercadotecnia relacional pretende establecer una base de relaciones con los clientes de largo plazo, por lo tanto el área comercial debe llevar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los clientes. Esto nos permitirá un conocimiento más profundo del comportamiento del cliente en todo el ciclo del servicio.

La información arrojada por la MR será la base para adelantarse a las necesidades de los clientes. La innovación en las respuestas que se den representará un alto valor en la conservación de los clientes y en la referencia que hagan para atraer nuevos.

El propósito central de la MR consiste en retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos por el trato personalizado, diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada prospecto. Con el enfoque de personalización se ayudaría a reducir el tiempo de cierre de ventas por centrarse en las necesidades, antes

de intentar ofrecer beneficios poco significativos ante las necesidades percibidas por el o los decisores de la compra.

Cultura de servicio.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad.

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes.

Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

Servicio

Definición de servicio

“Un servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente.

Ejemplos:

- Servir un plato de alimentos
- Reparar un teléfono
- Llenar el tanque de gasolina” (Müller de la Lama, Enrique Ob. 2006. p 55)

“Un servicio por lo tanto es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico” (Kotler, P. 1966 p 464)

La forma general de evaluar los servicios son dos:

Cualitativa y Cuantitativa

Estas dos formas de medición dependen de la perspectiva del cliente y del proveedor del servicio, en adición “vale la pena tener presente que para el cliente el cumplimiento se mide en dos diferentes perspectivas, que el producto o el servicio lo reciba:

1. **A tiempo.** En el tiempo esperado por el cliente.
2. **Calidad.** Que lo reciba el cliente en las condiciones pactadas, es decir, que se entregue o se haga bien a los ojos del consumidor.” (Kotler, P. 2004 p 3)

Según Víctor Manuel Quijano Portilla, después de haber investigado más de 265 organizaciones en Latinoamérica, concluye que los principales errores detectados de la calidad en el servicio en las empresas mexicanas o latinas son las siguientes:

1. Errónea interpretación de la calidad en el servicio.
2. Inadecuado control de las expectativas.
3. Falta de cumplimiento interno.
4. Falta de medición y control.

Características de los servicios

Las cuatro I's de Servicios

- **Intangibilidad:** No se pueden ver, tocar, ni sentir.
- **Inseparabilidad:** El cliente no puede separar el que proporciona el servicio del mismo servicio.
- **Inconsistencia:** La inconsistencia se deriva por la gente; capacidad del individuo y su desempeño diario.
- **Inventarios:** El costo de los inventarios en Servicios está en relación con la capacidad ociosa de la producción.

Las características específicas de los servicios más importantes son las que se mencionan a continuación:

Intangibilidad. Esta característica es muy distintiva de los servicios, debido a que los servicios son acciones o ejecuciones en lugar de objetos puesto que no es posible tocarlos, verlos y sentirlos de la manera en que se percibe algo tangible.

Para el cambio de un servicio intangible a uno tangible, existen varias herramientas:

- **Lugar:** Se refiere al lado físico de la institución y el aspecto que éste tiene.

- **Gente:** Referente al personal que labora, el modo de vestir, actuar y tratar al cliente o usuario del servicio.
- **Equipo:** Representa todos los activos fijos de la organización y su coherencia de existir con ésta.
- **Material de comunicación:** Debe ser de materia que sugiera eficiencia, evite confusión y aclare dudas.

“Se da cuando el servicio es dado por una persona y al mismo tiempo el cliente se encuentra presente. Es decir, el cliente y el proveedor están ligados, ya que un servicio primero se solicita y luego se produce, pero la solicitud y el consumo son simultáneos, por esto es que se dicen que son inseparables. Como resultado de esta característica, el cliente puede involucrarse y observar el proceso que envuelve el servicio en gestión, por lo que la actitud que tome, sea buena o sea mala, puede crear dificultades para el resto de los cliente que se encuentren que estén cerca de él.” (Zeithmal V. y M.J. Bitner Ob. Cit. p 171)

Imperdurabilidad. Ese término se refiere al hecho de que los servicios no se pueden preservar, almacenar, revenderse o regresarse. No es posible, por ejemplo: reclamar o revender un asiento en un restaurante, ya que son servicios que se reciben, se consumen y se terminan, con los bienes materiales sucede distinto, éstos si se pueden almacenar y revender si el cliente así lo desea e incluso si no está satisfecho con lo adquirido.

El problema de la imperdurabilidad puede no ser un problema cuando existe una demanda fija, ya que es fácil proveerse para otorgar el servicio por adelantado.

Servicio al cliente

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad

El Ciclo del servicio

“Los objetivos de la estrategia de servicios debe cubrir los siguientes factores:

1. Calidad del servicio
2. Servicio al cliente
3. Beneficios del servicio
4. Garantía de servicio
5. Atención a los clientes” (Parra Paz de la, Erick Ob. Cit. p 70)

Los cuales deben de encontrarse integrarse dentro del Ciclo del Servicio de Calidad, el cual es una secuencia completa de acontecimientos, eventos en los cuáles distintas personas o departamentos satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes o usuarios en cada momento y que “está compuesto de cuatro elementos principales:

1. El tema del servicio (*La misión, la visión, los valores, que son la fuerza impulsora del servicio*)
2. Los estándares de servicio. (Seguridad, cortesía, eficiencia)
3. La entrega de sistemas. (Empleados, instalaciones y procesos)
4. La integración.

Y el cual comienza con las necesidades, deseos, las percepciones y las emociones de los clientes”. (S/A “Disney y el arte del servicio al Cliente”2005 p 26)

Gráfica de ciclo de servicio

“Esta es una gráfica circular, tipo reloj exhibiendo toda la serie de momentos de verdad experimentadas por un cliente en cualquier interacción completa en la entrega del servicio. Empezando en el número 1 y siguiendo continuamente en dirección de las manecillas, cada punto representa un momento de verdad. De esta forma la gráfica muestra las cosas como el cliente la ve, sin contaminarse la percepción con el

conocimiento que se supone debería pasar atrás de la escena. Esta herramienta trabaja mejor cuando se desea enfocar la tensión de la gente a la cadena de experiencias del cliente y, como la sucesión de momentos de verdad construye una percepción completa ciclo. Además, hay que entender que el cliente entra con ciertas expectativas, y por lo tanto la experiencia actual comparada con esas expectativas determina como se siente el cliente en el momento en el que el ciclo es completado.”¹⁵. Es un solo proceso para el cliente, aunque para la organización sean diferentes contactos, con diferentes personas y/o departamentos.

Ciclo de servicio: Cliente en un restaurant.

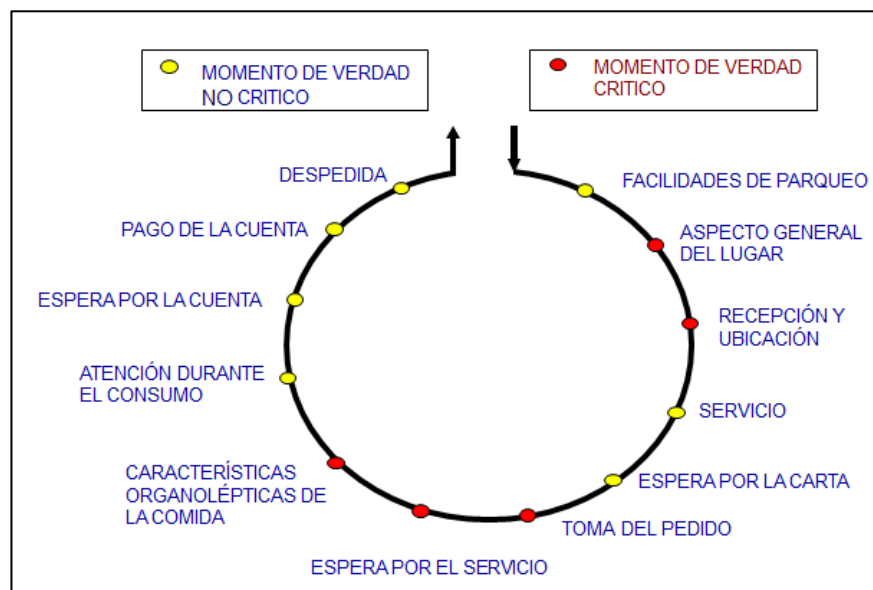


Figura No. 5 (1992, ALBRETCH, "Revolucionando el servicio al cliente")

Momentos de verdad

“El servicio de calidad está en los detalles. La relación entre el proveedor y el receptor del servicio se manifiesta en múltiples puntos individuales de contacto y en múltiples detalles. El servicio se elabora en el momento de entregarlo al cliente y en muchos casos se entrega en varios puntos, no en uno solo”. (Müller de la Lama, Enrique Ob. Cit. p 43)

De acuerdo con Jan Carlzon: “Un momento de verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y experimenta la calidad del servicio”.

Momentos de verdad:

1. Saludar al cliente en forma inmediata.
2. Dar al cliente su atención total.
3. Hacer que los primeros 30 segundos cuenten.
4. Ser natural ante el cliente
5. Demostrar energía y cordialidad.
6. Ser asesor del cliente.
7. Usar el sentido común.
8. Ajustar las reglas, no infringirlas.
9. Hacer que los últimos 30 segundos cuenten.
10. Mantenerse firme y cuidarse a sí mismo.

“Puntos a recordar:

- Los momentos de verdad son acontecimientos, episodios, no características”
- Suceden con o sin la presencia de gente de la compañía.
- Cuando suceden con el personal, éste los produce y les da las características.
- Son la materia prima para producir un servicio de calidad.
- Según el giro de la empresa, habrá momentos más críticos que otros.
- La suma de ellos es igual a la imagen de servicio que tendrá el cliente”

Tipos de Momentos de Verdad

1. *Momentos estelares o mágicos*: Surge dedicación y creatividad para servir al cliente o usuario satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

2. *Momentos amargos*: Son momentos manejados de manera incorrecta en que falla uno o más elementos del triángulo del servicio,

Triángulo del servicio

Para Jan Carlzon, el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el triángulo del servicio, el cual es el modelo en el que observamos las relaciones que tienen que existir entre las estrategias de servicio, los sistemas y el personal de la organización, todo orientado hacia el usuario.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos:

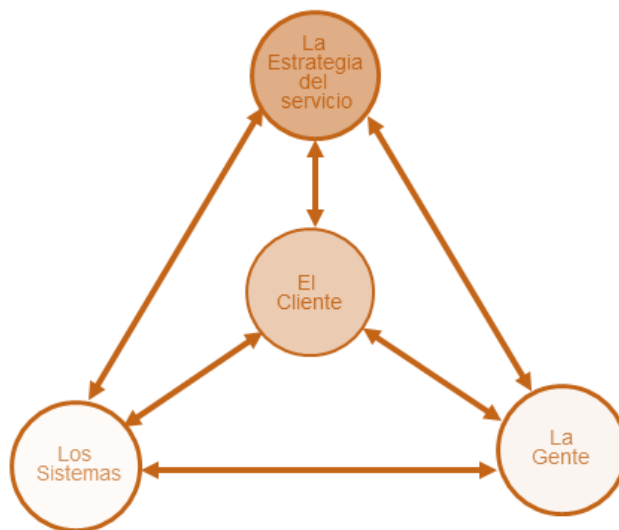


Figura No. 6 Triángulo del servicio

Problemática de la calidad del servicio

Las empresas de servicio enfrentan los siguientes problemas:

- No se tienen claros los conceptos de cultura y de calidad de servicio.

- La calidad de servicio no se mide estadísticamente, no se controla y no se mejora.
- No se tiene cultura de invertir en la calidad.
- Hay una alta rotación de personal.
- No se tienen estándares de calidad de servicios ni de producto.
- Sus programas de calidad son eso y no cambios culturales.
- No hay conciencia de que la competencia actual es en la calidad en el servicio.”
(Müller de la Lama, Enrique Obcit. p 56-57)

Y asociados a éstos, “siendo los errores más comunes al tratar con los clientes:

- Creer que el cliente está equivocado
- Pensar que los empleados van a *regalar toda la tienda* para arreglar un problema.
- Decir: “Sólo yo puedo tomar esta decisión”
- Nunca capacitar a todo el personal en las destrezas de servicio al cliente.
- No integrar constantemente nuevos programas de capacitación.
- Asumir que el empleado se irá de la empresa, por lo que no puedes darte el lujo de capacitarlo.
- Soñar que tienes un número ilimitado de clientes” (10 consejos del gurú para mejorar tu servicio al cliente” Revista Entrepreneur México Mensual Volumen 16 Número 2 Febrero 2008)

Administración de la calidad del servicio

La estrategia clave para empresas de servicio es cumplir o exceder las expectativas de calidad de servicio de los clientes o usuarios.

Dichas expectativas se forman por experiencias pasadas, publicidad pasada de boca en boca y publicidad propia de la dependencia.

Pero si el servicio es de mala calidad, NO HAY COMO PROPORCIONAR SATISFACCIONES AL CLIENTE.

“El primer problema por el que las empresas no le cumplen a los clientes es porque no lo consideran importante dentro de sus prioridades”. (Quijano Portilla, Víctor Manuel Ob. Cit. p 27)

El cliente o usuario puede comparar el servicio recibido con el servicio esperado:

Si el servicio recibido está por debajo del servicio esperado, los clientes experimentan frustración.

En cambio, si el servicio cumple con sus expectativas o las excede, el cliente está listo para utilizar el servicio otra vez, con la diferencia de que su percepción será positiva.

Existen una serie de prioridades básicas en las operaciones como son:

- Costo.
- Calidad.
- Confiabilidad del producto.

La calidad se puede dividir en dos categorías:

1. Calidad del producto.
2. Calidad del proceso.

La manera de establecer el nivel adecuado de calidad de su producto o servicio es pensar en los requerimientos del cliente, mientras que la calidad en sus procesos es crucial, pues se relaciona de manera directa con la confiabilidad de éste.

Por ello, el prestador de servicios necesita y debe identificar los deseos de los clientes en cuanto a calidad se refiere. Si los clientes asocian el nombre de su marca con la satisfacción al recibir un servicio con calidad quedarán satisfechos y como resultado de una actitud positiva, provocará una publicidad de boca en boca, la lealtad del cliente, un

caudal constante de elevadas ventas y una imagen buena en general que hará que se fortalezca y se mantenga.

De esta manera, se asume el reto de mejoramiento continuo de un producto o de un servicio como un proceso de nunca acabar en el que se van consiguiendo diariamente pequeñas victorias.

Específicamente esta filosofía busca un mejoramiento continuo de la utilización de la maquinaria, los materiales, la fuerza laboral y métodos de producción mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por miembros del equipo.

Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio.

Partiendo de la definición de Pedro Luís Cerezo de calidad en el servicio, la cual dice que esta es: “La minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización”, notamos como la satisfacción del cliente es el elemento predominante dentro de la definición en la calidad en el servicio.

El modelo de brechas sobre la calidad en el servicio se centra en la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones del cliente, donde las expectativas reflejan la experiencia que el cliente ha obtenido y las percepciones muestran la forma en que recibe el servicio y cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma.

“La idea consiste en que las empresas con objeto de satisfacer a sus clientes desean cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe” (Zeithmal V. y M.J. Bitner Ob. Cit. p 144)

- “Calidad: Consiste en cumplir las expectativas del cliente
- Baja calidad: Indica estar debajo de las expectativas del cliente.

- Alta calidad: Señala estar arriba de las expectativas del cliente.
- Calidad del servicio: Consiste en que el servicio recibido es igual al servicio esperado” (Müller de la Lama, Enrique Ob. Cit. p 56)

En este modelo se encuentran las brechas (gaps) del proveedor de servicio que son las causas de brecha del cliente:

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.

Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares de servicio,

Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas.

Brecha 5: Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas.

Por ello, la clave para cerrar la brecha 5, (la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores), está en cerrar las restantes brechas del modelo:

$GAP\ 5 = f(GAP\ 1, GAP\ 2, GAP\ 3, GAP\ 4)$.

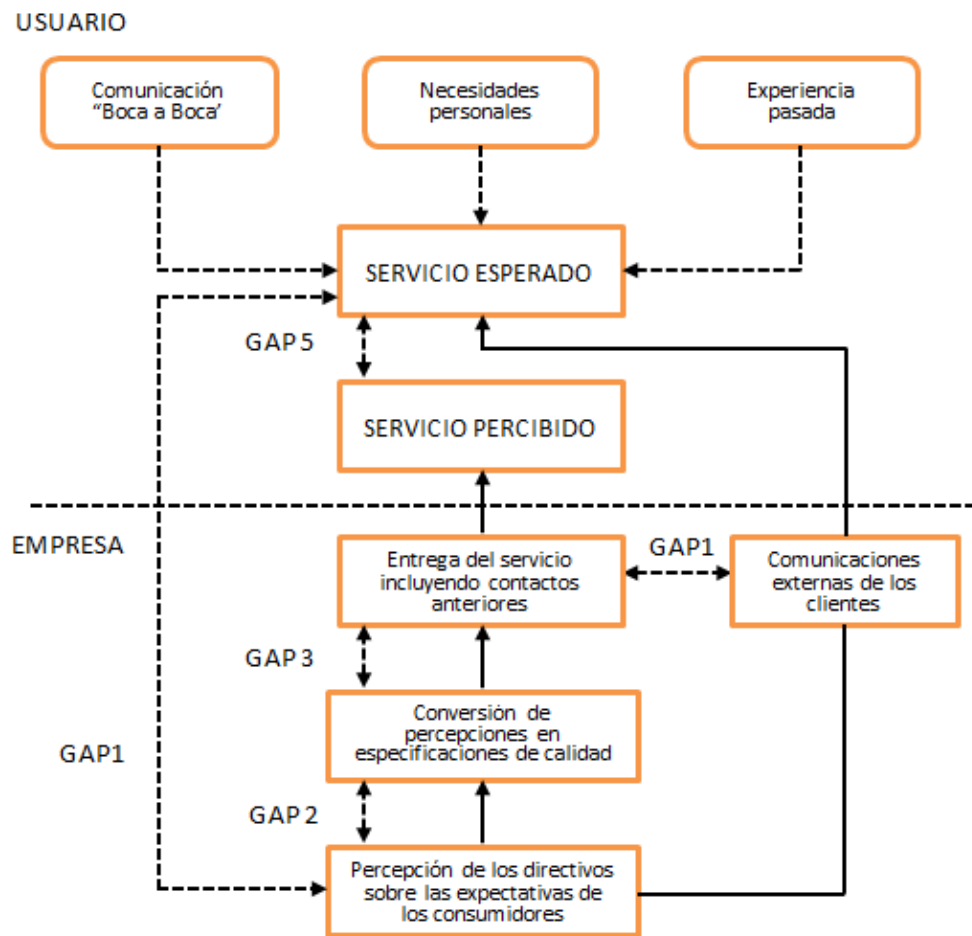


Figura No. 7 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio
Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY (1985)

Expectativas

A pesar de que a nivel intuitivo, todos pueden comprender lo que son las expectativas, resulta necesario establecer una definición: Posibilidad, más o menos cercana o probable, de conseguir en adelante una cosa.

Expectativa es lo que el cliente espera del servicio:

$$C = SR - SE$$

Donde:

C= Cumplimiento para el cliente

SR= Servicio recibido

SE= Servicio esperado (o expectativa de servicio)

“Éstas son generadas por el marketing, por lo cual es preciso modularlas y cuidar su regulación. Ya que si el Marketing levanta expectativas muy elevadas, se va hacer muy difícil conseguir que sean superadas por la percepción” (Ginebra Joan y Rafael Arana de la Garza. 1991 p 27)

“La clave para conservar clientes, no es sólo satisfacerlos, se deben exceder las expectativas del cliente con mejores productos y servicios”. (Fortune, 1988)

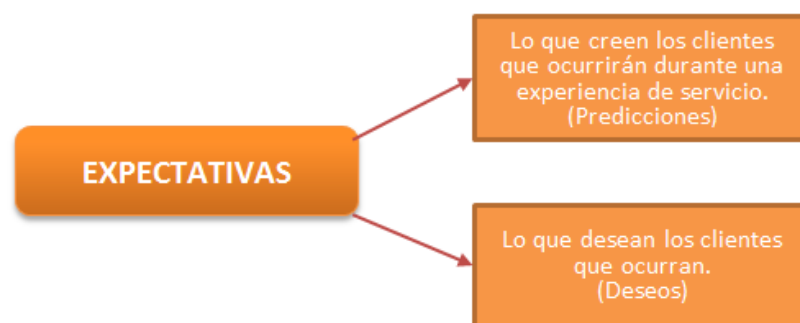
Expectativas del servicio

- **Servicio esperado**

Es el nivel de desempeño que se podría desear, es una mezcla de lo que el cliente piensa que “puede ser” con lo que considera “debe ser”.

Aquí las expectativas de los clientes juegan un rol muy importante. Los clientes comparan el servicio que esperan recibir con los que la compañía le está entregando.

“El primer problema es que el cliente toma diferente información para evaluar el servicio del proveedor. Con frecuencia el proveedor y el cliente evalúan con diferente información si hay o no cumplimiento” (Quijano Portilla, Víctor Manuel Ob. Cit. p 60)

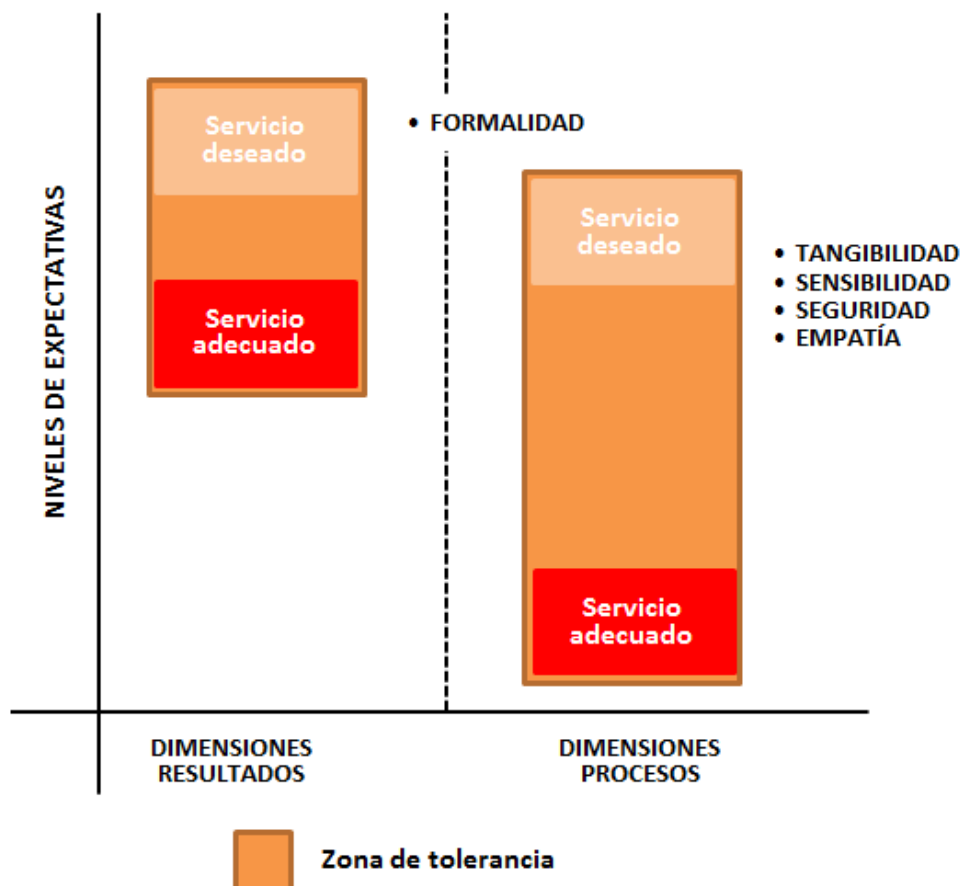


Las expectativas de servicios es un estándar de comparación de dos maneras:

- Los que los consumidores esperan que ocurra dentro de un servicio
- Lo que los clientes desean que ocurra.
- **Servicio adecuado**

Se refiere a las expectativas más bajas del cliente, es decir el nivel mínimo del servicio que podría aceptar y la distancia entre el servicio esperado y el servicio adecuado. Esto es llamado la “zona de tolerancia, o sea el intervalo dentro de los cuales los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio” (Zeithmal V. y M.J. Bitner Ob. Cit p 67)

Figura No. 8 Zonas de tolerancia para las dimensiones de resultados y procesos



Factores que influyen los niveles de expectativa y zonas de tolerancia

- **Necesidades personales:** Requerimientos individuales derivados de las características específicas del cliente: físicas, psicológicas, sociales, o de recursos.
- **Intensificadores transitorios de Servicio:** Factores que incrementan temporalmente la sensibilidad hacia el servicio (Por ejemplo: Emergencias personales, Problemas con el servicio inicial).
- **Percepción de alternativa de Servicios:** Percepción del grado de opciones que se tienen para obtener el servicio.
- **Auto percepción del rol en el Servicio:** Percepción del grado del nivel de influencia que se tiene sobre el servicio.
- **Promesas explícitas del Servicio:** Enunciados de la empresa acerca del servicio hacia los clientes (Por ejemplo: Publicidad, Venta personal, Contratos).
- **Promesas implícitas del Servicio:** Indicadores relacionados con el servicio más allá de las promesas explícitas que infieren cómo es o cómo será el servicio (Por ejemplo: Precio, Elementos tangibles asociados con el servicio).
- **Comunicación boca a boca:** Enunciados hechos por terceras partes acerca de cómo será el servicio. Estos enunciados pueden ser de fuentes personales (por ejemplo: Amigos) y de “expertos” (por ejemplo: Reportes de consumidores). Si logra generarlo, será un éxito. Si no lo logra, será su ruina.
- **Experiencias anteriores:** La experiencia pasada de los clientes que es relevante al servicio actual.
- **Factores perdurables de Servicio:** Factores que intensifican la sensibilidad del cliente hacia el servicio de una manera continua (Por ejemplo: Las expectativas de un ente afiliado como el cliente del cliente).”

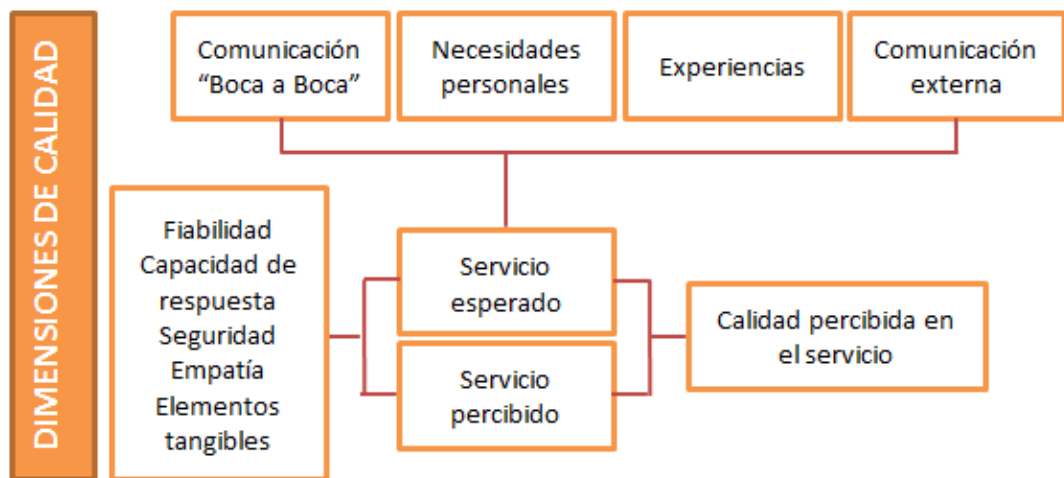
Percepciones

De acuerdo con diversas investigaciones, los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir; la percepción que tienen los clientes se basan en múltiples factores. Es por esto, que se describen cinco dimensiones de la calidad:

Dimensiones de la calidad en el servicio

1. **Confianza o Fiabilidad.** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
2. **Responsabilidad o Capacidad de Respuesta.** Disponibilidad de ayudar a los clientes y de proveer el servicio con prontitud.
3. **Seguridad.** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
4. **Empatía.** Brindar a los clientes atención individual y cuidadosa.
5. **Tangibles.** La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos”. (Zeithmal V. y M.J. Bitner Loc. Cit p 67)

Figura No. 9 Dimensiones de calidad



Puntos a considerar para un servicio de calidad

- **Defina su escenario**

El escenario es el ambiente en que el servicio se entrega a los clientes.

- **Cuente su historia a través del escenario**

Pasee por la experiencia de servicio de su organización poniéndose en los zapatos del cliente (empatía).

- **Guíe la experiencia del cliente con el escenario**

Considere los aspectos direccionales del escenario. Asegúrese de que el trazado físico de su organización, el diseño interior y la socialización mantengan a los clientes en camino al Servicio al Cliente.

- **Transmita el Servicio de Calidad a los cinco sentidos del cliente.**

Transmita su mensaje de servicio con elementos atractivos para los sentidos del oído, la vista, el tacto, el gusto y el olfato siempre que sea posible.

- **Separe las áreas en escena y tras bambalinas.**

Oculte las funciones del negocio que no tengan que ver con los clientes para que ellos no interrumpen la entrega del servicio. Conceda espacio a sus empleados tras bambalinas para descansar.

- **Dé mantenimiento al escenario con esfuerzo consistente y completo**

Use el proceso de diseño para dar mantenimiento al escenario e incluya a todos los empleados en el esfuerzo de mantenimiento” (S/A “Disney y el arte del servicio al cliente” Ob. Cit. p 109)

Satisfacción del cliente

La tarea primordial de una empresa ha dejado de ser la de "captar clientes". Hoy se aplica la idea fundamental de la retención del cliente. Según Philip Kotler, conseguir un cliente nuevo es entre cinco y siete veces más caro que retener al antiguo.

La satisfacción del cliente depende de gran manera de la percepción que tiene el cliente del bien o servicio que está siendo obtenido.

La satisfacción es entonces según Zeithmal:

“La evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas: la ausencia del cumplimiento de dichas necesidades y expectativas da como resultado la insatisfacción del producto o servicio adquirido”.

“No se trata de la manifestación de cosas concretas del cliente, si no de ese sentimiento de síntesis que nos hace simplemente decir que estamos satisfechos o que no lo estamos.

“ (Ginebra Joan y Rafael Arana de la Garza Ob. Cit. p 127)

¿Por qué hay que empeñarse tanto en buscar la satisfacción del cliente?

Porque están claramente demostrados los beneficios que ello puede representar.

- Es más leal a la compañía y reitera compras a lo largo del tiempo.
 - Genera más oportunidades de negocios para la empresa.
 - Recomienda la marca a otros (cuatro a cinco personas en promedio).
 - Es menos sensible al precio, está dispuesto a pagar un "extra".
 - Aumenta, indirectamente, la satisfacción de los empleados.
 - Permite reducir costos de publicidad y promoción porque ya conoce la oferta de productos y servicios.
 - Construye una barrera de entrada para otros proveedores y/o competidores.
- (Tomado de: Estr@tegia Magazine)

Proceso de diseño de un servicio

Para llevar a cabo la creación de un servicio es necesario conseguir una serie de pasos:

- **Paso 1. Identificar el proceso que será esquematizado**

Los esquemas se pueden desarrollar en diversos niveles sobre el punto de partida. El esquema del servicio es un cuadro o un mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio de modo que las distintas personas involucradas en proporcionarlo comprendan y traten con él, en forma objetiva, sin tener en cuenta sus papeles o sus puntos de vista individuales.

De esta manera, se identifican todos los elementos que de manera directa o indirecta intervienen en la prestación de un servicio, pudiendo identificar y poner atención en *los momentos de verdad*, es decir, en el encuentro del servicio, o en palabras simples, en el instante en que se presta el servicio.

- **Paso 2. Identificar al cliente o segmento de clientes que experimenta el servicio.**

Un razonamiento común para la diferenciación del mercado es que las necesidades de cada segmento son diferentes y por ello se requerirán de variaciones en las características del producto o servicio.

- **Paso 3. Hacer el mapa de proceso de servicio desde el punto de vista del cliente**

Este paso implica graficar las opciones y acciones que el cliente efectúa

- **Paso 4. Hacer el mapa de las acciones de los empleados de contacto en escena y tras bambalinas.**

Primero se trazan las líneas de interacción y visibilidad y luego se hace el mapa del proceso de acuerdo con la perspectiva de la persona de contacto con el cliente distinguiendo las actividades visibles o en escena de las acciones invisibles o tras bambalinas.

- **Paso 5. Vincular las actividades del cliente con las de otra persona de contacto para las funciones de apoyo necesitadas.**

La línea de acción interna puede ser trazada e identificar los vínculos entre las actividades de la persona de contacto y las funciones de apoyo interno.

- **Paso 6. Añadir evidencia de servicio en cada paso de acción del cliente.**

Finalmente la evidencia de servicio puede ser agregado al esquema para ilustrar que es lo que el cliente ve y recibe como evidencia tangible del servicio en cada paso de su experiencia.

Procesos

Los procesos, en el sentido más amplio de la palabra, son una serie de acciones, cambios o funciones que se entrelazan para producir un resultado.

Es un conjunto de factores causales. Éstos se pueden considerar en conformidad con las dimensiones de escala y alcance. El alcance se refiere al número de unidades o departamentos que intervienen.

En el Ciclo de Servicio de Calidad, los procesos son las políticas, normas y procesos que se crean para ser más efectiva la empresa y que se usan para entregar o proporcionar el servicio. El trabajo relacionado con compras, ventas, personal y administración también constituye procesos.

Aproximadamente tres cuartas partes del servicio se entregan a través de los procesos.

La Gestión de Relación con Clientes (CRM)

Cada vez más, las empresas con éxito son aquellas que dan prioridad a sus clientes por encima de todo, las que utilizan sistemas orientados al cliente y las que desarrollan procesos para innovar, atraer y dar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

Básicamente, el CRM es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios.

Según Bindi Bhullar: “Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía. Imagina cómo sería tu empresa si tu cliente pudiera rediseñarla para adaptarla a sus necesidades. Esta es la compañía que necesitas ser”.

El objetivo debe centrarse en proporcionar una serie de procesos orientados al cliente a través de los distintos departamentos y canales, de manera que permitan atraer y retener a los clientes.

El personal de contacto

Definición

“En el Ciclo del Servicio de Calidad, la fuerza de trabajo, es el sistema de entrega más importante tanto del tema de servicio como de los estándares del mismo”. (S/A “Disney y el arte del servicio al cliente” Ob. Cit. p. 61)

“Personal de Contacto, en el marketing de servicios, son aquellas personas que están en contacto directo con el público. Se consideran una de las variables más importantes, porque con sus acciones influyen en gran medida en la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio prestado, debido a que el personal de contacto es la primera cara visible de la empresa”

En los servicios productor y vendedor son la misma persona. A esta persona la vamos a llamar “Personal de Contacto con el cliente” (Eiglier y Langeard), el cual resulta clave en la configuración del servicio, pero también en la percepción de lo bueno o lo malo que es el servicio y del centro en donde se está realizando. En los servicios, el personal de contacto es también la fuerza de ventas.

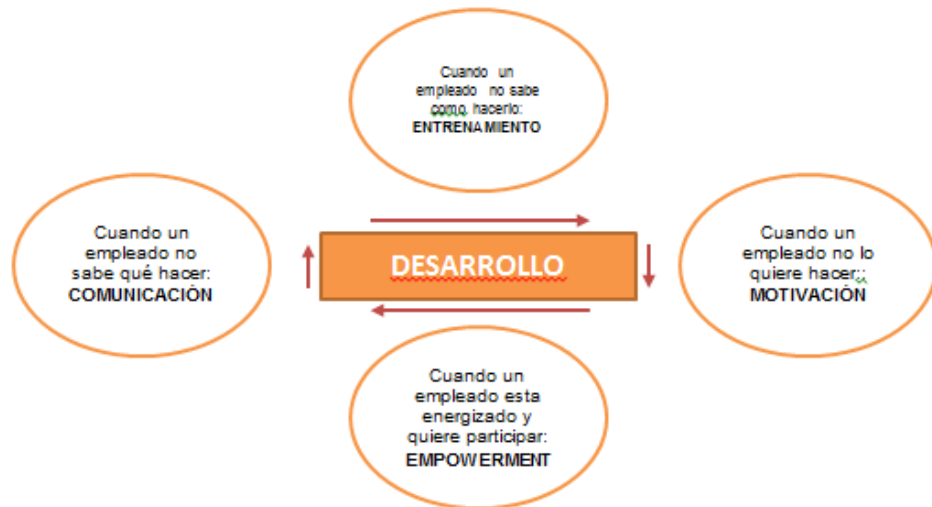
“Es importante que el personal de contacto sea cordial y amable, tenga conocimientos del producto propio y los de la competencia, ya que si el vendedor no le genera confianza al cliente en su primera visita, el cliente va a tener una mala impresión de la empresa; muchas veces se ha dicho que el Personal de Contacto es el recurso más importante que una empresa puede tener”.

Cultura del desempeño

“Una cultura de desempeño es un conjunto de conductas *específicas a un lugar*, peculiaridades, términos y valores que dirigen y mejoran el papel de los miembros de la *empresa*”, (S/A “Disney y el arte del servicio al cliente” Ob. Cit. p. 75)

Cada una de estas culturas a su vez, deben de disponer de su propia misión, visión y valores que se consideren adecuados para los fines que la organización persiga. La labor más importante descansa en que:

- “La gente sepa (saber). Que conozca qué hacer, como hacerlo y para qué.
- La gente quiera (querer). Tenga la actitud positiva y la motivación para cambiar su comportamiento.
- La gente pueda (poder). Un entorno que facilite su actuación de la manera en que se espera que lo haga”. (Müller de la Lama, Enrique Op. Cit. p 77)



Comunicación + Entrenamiento + Motivación + Empowerment = Desempeño Desarrollado

Figura No. 10 Cultura del desempeño

“(Empowerment, según Yohann Jonson, es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.)”.

Es preciso que todos los miembros de la organización estén comprometidos y facultados. “Los empleados por lo general *no pensarán en el cliente* intuitivamente. Es necesario un proceso de desarrollo para ayudar a transformar los comportamientos”. (Wellington, Patricia. 2000 p 92)

Cuando los empleados ya han adquirido éste comportamiento, será relativamente más fácil demostrarles que es posible alcanzar con éxito la meta de brindar un servicio integral de calidad al cliente.

Es importante no olvidar que en el negocio del servicio todo esta interrelacionado y tiene significación.

La historia del hacer es lo que vende y por ello es preciso recalcar que “la venta es la solución a un problema. El comprador (cliente) no busca un producto o un servicio, sino más bien una solución a su problema”. (Russell F., F. Beach y R. Buskirk. 1984 p 11)

El empleado que llegue con una idea útil es en perspectiva el más valioso.

La labor de motivar a trabajadores de servicio

“Las organizaciones deben invertir todo lo necesario para contar con personal altamente motivado, capacitado, identificado, comprometido y creativo, para poder lograr no sólo los retos que la modernidad está planteando, sino para alcanzar el compromiso y la actitud que desarrolle al ser humano dentro de las células organizacionales”. (Parra Paz de la, Erick Ob. Cit. p 46)

“La capacitación y el desarrollo personal se consideran actividades clave para que una organización maximice el potencial de sus recursos de personal.

La capacitación y el desarrollo personal operan durante toda la carrera de una persona dentro de una organización en particular, empezando con conocimiento y perspectiva general de la empresa que continúa a lo largo de su carrera en ésta. En esta búsqueda de agregar valor a la empresa, los trabajadores son capacitados para que tengan conocimientos especializados sobre aspectos de relevancia para el desarrollo de sus respectivas áreas de trabajo”. (Ronquillo Horsten, José Luís. 2000 p 37)

Sin embargo, uno de los problemas de motivación de mayor reto en este tipo de empresas de servicios es: “¿Cómo motivar a los individuos que están ganando salarios muy bajos y tienen pocas oportunidades de incrementar significativamente su sueldo, ya sea en sus trabajos actuales o a través de ascensos? Estos puestos son ocupados típicamente con gente que tiene educación y habilidades limitadas y los niveles de salario están poco arriba del salario mínimo.

Los métodos tradicionales para motivar a esta gente se han enfocado en proporcionar horarios más flexibles de trabajo, y ocupar estos puestos con adolescentes y jubilados cuyas necesidades financieras son pocas”. (Robbins Stephen P. 1999 p 225)

Sin embargo, esta no es la solución y produce resultados muy poco satisfactorios, con altas tasas de rotación. La cual puede lograr reducirse en aproximadamente un 20% si se les dan incentivos y mayores responsabilidades como: inventariar, contratar a su equipo de trabajo y programar actividades. Un mayor compromiso de los trabajadores, mejora la comunicación entre subordinados y superiores, hace los procesos más eficientes, mejora el proceso de toma de decisiones, reduce los costos de operación, mejorar el ambiente de trabajo y hace a la organización más rentable.

No obstante, la experiencia ha demostrado repetidamente que “a menos que el salario y las prestaciones se incrementen significativamente, en estos trabajos tiene que esperarse una alta rotación. Esto puede compensarse de alguna manera ampliando la red de reclutamiento, hacer estos trabajos más atractivos y elevar los niveles salariales”. ((Robbins Stephen P. 1999 p 225)



Figura No. 11 Claves del Servicio de Calidad
Fuente: (S/A “Disney y el arte del servicio al cliente” Ob. Cit. p. 82)

Cause una primera impresión memorable: Las primeras impresiones son perdurables. Comience por mandar los mensajes correctos a los prospectos y empleados nuevos desde el primer contacto.

Transmita el corazón y el alma de la organización: Utilice las sesiones de orientación de empleados nuevos para comunicar la cultura y la visión de su organización.

Hable un lenguaje de servicio / Use un guardarropa de servicio: Asegúrese de que su apariencia y lenguaje reflejen la marca de su Servicio de Calidad.

Establezca un conjunto de tips de desempeño: Son conductas genéricas que aseguran el hecho de que los empleados sepan actuar de manera cortés y respeten la individualidad de cada cliente. “Si queremos que nuestra empresa tenga un servicio de excelencia, requerimos formar e impulsar hábitos para la atención al cliente”. (Parra Paz de la, Erick Ob. Cit. p 47-48)

- “Antes o durante la venta: En esta etapa el cliente evalúa la actitud de la persona que le vende el servicio.
- Al recibir el servicio: En esta etapa el cliente evalúa la actitud de la persona que nos entrega el servicio adquirido.
- Al quejarse del servicio: El cliente evalúa la actitud de quien recibe la queja cuando el cliente no está satisfecho. *Pero de nada sirve la actitud de quien atiende su queja, si no existe solución del problema*”. (Quijano Portilla, Víctor Manuel Ob. Cit. p 13-14).

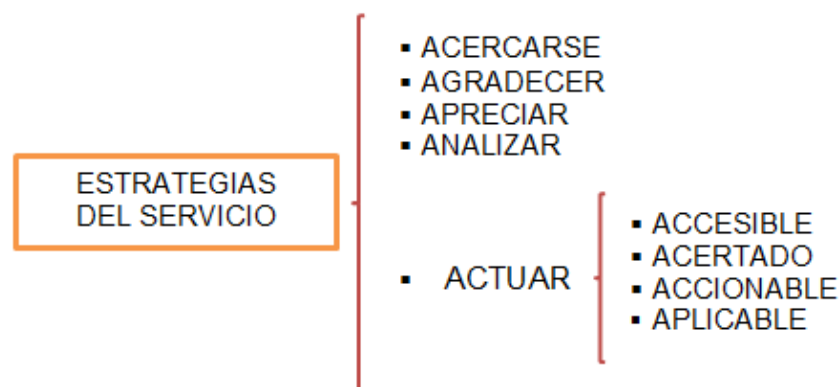
Podemos enlistar algunos ejemplos:

- Forma de contestar el teléfono.
- Saludar al cliente en cualquier área en que se encuentre.
- Sonreír al atender al cliente.
- Preguntar si encontró lo que deseaba o si fue bien atendido.
- Abrirle la puerta al entrar o salir del establecimiento.

- Llamarle para verificar si quedó satisfecho con su compra

“Es importante la actitud de servicio, pero no es tan útil para el cliente, si no se han cumplido los compromisos contraídos en cuanto a calidad y oportunidad”.

La verdadera satisfacción del cliente es clave para generar su lealtad.



Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio. Establece una posición competitiva real y tiene valor para el cliente.

Construya una cultura de desempeño: Son conjuntos o conductas, peculiaridades, términos y valores específicos de un lugar que dirigen y mejoran el papel de un empleado en una unidad de negocio específica. Sirven para optimizar y especializar la entrega del servicio.

Métodos de evaluación de la calidad del servicio.

“Todo negocio necesita valorar los servicios que presta. La condición de sus prestaciones y qué mejoras necesitan son muy importantes a la hora de efectuar la medición, porque si no se mide el servicio, no hay forma de mejorarlo”. (Parra Paz de la, Erick Ob. Cit. p 115)

“A pesar de los problemas en la medición de servicios cada vez más se están llevando a cabo estas actividades. Lo cierto es que no hay elección: las empresas no tienen más remedio que encontrar la manera de efectuar las mediciones de sus servicios, porque si no lo hacen, ya se encargarán de ello sus competidores”.

“La alta dirección debe asumir la responsabilidad inicial en la formulación de las diferentes mediciones para determinar la calidad, pero para tener éxito en este esfuerzo debe de recibir “input” o sea información relevante de parte de las diversas áreas y departamentos de la compañía”. (Ronquillo Horsten, José Luís Ob. Cit. p 19)

Esta medición y los planes de acción son muy importantes para lograr la calidad deseada en el servicio. Para ello, debe realizarse un proceso de control para conocer resultados y distinguir áreas de oportunidad. “El objetivo principal de la medición debe ser lograr el cumplimiento, si sólo se mide por tener un parámetro sobre su nivel actual, pero no piensa buscar cómo aumentarlo o mantenerlo, la mejor recomendación sería no medir”. (Quijano Portilla, Víctor Manuel Ob. Cit. p 117)

Es importante recalcar que en este caso “el auditor no puede cuantificar los probables efectos de las quejas de los clientes sobre las utilidades. El control y evaluación de los costos no puede ejercerse sobre cualquier política de servicio al cliente que no sea cuantitativa”. (Rodríguez Valencia, Joaquín. 2001 p 203)

“Cuando su sistema de medición le dice que sus procesos están fuera de control, se necesita de un equipo de trabajo para la solución estructurada del problema. No todo mundo necesita saber cómo hacer toda clase de gráficas de control para monitorear el desempeño, pero todo mundo necesita saber en qué etapa se encuentran sus procesos para saber si se están mejorando”. (Parra Paz de la, Erick Ob. Cit. p 115)

“Esto es relativamente fácil en empresas manufactureras, donde la calidad se puede medir mediante criterios como defectos por millón de piezas. Esto tiende a ser más

difícil en empresas de servicios, pero con un poco de creatividad, se pueden diseñar mediciones apropiadas”. (Ronquillo Horsten, José Luís Ob. Cit. p 19)

“La calidad del servicio es un resultado, una situación que se quiere alcanzar y mantener. Por lo tanto, sus mediciones informan cuando se está haciendo para lograr el objetivo. De hecho hay dos formas de medición:

1. Los factores de los medios (la perspectiva y la imagen del cliente)
2. Los factores de los fines (el desempeño funcional)”. (Robbins Stephen P. Ob. Cit. p 298)

Existen aproximadamente 16 áreas que se pueden medir con total certeza. Entre ellas están las ventas, la participación del mercado, la utilidad y las reclamaciones.

Modelo SERVQUAL

“En la literatura existente sobre la medición de la calidad del servicio, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo SERVQUAL de Parasaraman, Zeithaml, y Berry (1985,1988) en el que se define la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. De esta forma el cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía.

El Factor de la Integración

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce: “Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social”.

Para Munch Galindo es: “La función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos. “

Dentro de la Calidad en el Servicio: “Integración es el proceso de reunir todos los elementos del Servicio de Calidad para crear una experiencia completa; es el paso final más importante del Ciclo del Servicio de Calidad, el cual se define como prestar atención a los detalles y exceder las expectativas de los clientes. La integración ayuda a identificar los detalles que deben atenderse y cuáles expectativas deben excederse”. (S/A “Disney y el arte del servicio al cliente” Ob. Cit. p. 143)



Figura No. 12 El Factor de la Integración

“Cuando los elementos de un sistema están integrados de manera apropiada, el resultado es un fuerte impulso de progreso, pues el valor de toda la organización crece más que la suma de sus partes. Este efecto multiplicador (*sinergia*) ocurre porque la operación efectiva de un sistema no sólo alcanza sus propias metas, también soporta y mejora los objetivos de otros sistemas”.



Figura No. 13 Sinergia
Fuente: Internet

“(La *sinergia* es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.)”.

La matriz de integración

La matriz de integración sirve de guía en el proceso del análisis y mejora del Servicio de Calidad. Es un tablero de ajedrez extendido que combina los estándares de servicio y los sistemas de entrega. Se usa para analizar y manejar el diseño y el desarrollo del Servicio de Calidad a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué estamos haciendo bien?
- ¿En que podríamos mejorar?

(*Kaizen* es lo opuesto a la complacencia. Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. “Su metodología trae consigo resultados concretos, tanto cualitativos como cuantitativos, en un lapso relativamente corto de tiempo y a un bajo costo (por lo tanto, aumenta el

beneficio) apoyado en la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía”.

- ¿Cómo lo haremos?

“Para crear la matriz de integración se recomienda hacer un tablero con suficientes hileras para enlistar los estándares de servicio de su organización y con tres columnas, para acomodar los sistemas de entrega, el personal y el (los) proceso(s). Anote los estándares de servicio en orden de prioridad de arriba-abajo”. (S/A “Disney y el arte del servicio al cliente” (Ob. Cit. p. 145-146)

Cada intersección representa un momento de verdad del servicio, un punto en el cual se puede afectar la calidad de la experiencia del cliente.

	Entrega del servicio Personal	Características del servicio Proceso	Ambiente del servicio Escenario
Seguridad			
Cortesía			
Servicio			
Eficiencia			

Cuadro No. 5 Matriz de integración

Es una valiosa herramienta de diagnóstico para aislar, analizar y encontrar soluciones a los lapsos de servicio, tanto de la propia empresa como de la competencia.

Para ello es posible auxiliarse de dibujos y mapas visuales como ayuda para la implementación de las posibles soluciones a fin de obtener información de los hechos y problemas que merezcan un análisis, con el objeto de adoptar alguna acción y de este

modo reconocer los efectos en el desarrollo de las actividades, para posteriormente estandarizar los procesos y lograr un adecuado control de éstos.

Ciente y consumidor

El cliente se define en función de una empresa en especial, no así al consumidor.

Según la American Marketing Association (A.M.A), el **cliente** es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el **cliente** es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)"

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "**cliente**" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer"

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Consumidor

Se define en términos de bienes y servicios económicos. “... *los consumidores son compradores potenciales de productos y servicios que se ofrecen.*” (LOUDON Y DELLA BITTA, 1995:5) No obstante no es necesario el intercambio monetario para la definición de consumidor.

Se entiende por consumidor al individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica. Estas operaciones pueden ser muy básicas y simples o extremadamente complejas e involucrar a corporaciones de gran tamaño. Para que exista un consumidor, siempre tiene que haber otro ente que provea el servicio (o proveedor) y un producto u objeto por el cual se establece toda la operación.

El Cliente

Definición de cliente

Es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas. “Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él”. (Müller de la Lama, Enrique. 2004. p 32).

Cliente interno

“El cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia “ (Zeithmal V. y M.J. Bitner. 2000, p 93)

Cliente externo.

El cliente externo por su parte se refiere a las personas, así como los negocios, que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización, cabe mencionar que la palabra “cliente” se refiere a estas personas.

Factores de influencia en la conducta del consumidor

Son cuatro los factores que influyen la conducta del cliente:

1. Factores Culturales
2. Factores Sociales
3. Factores Personales
4. Factores Psicológicos.

Estos factores a su vez tienen subdivisiones que explican la conducta del consumidor.

Un nuevo entorno

Sólo porque una organización es buena en implementación, no significa que puede llevar los mejores productos o servicios nuevos al mercado.

También es necesario que desarrollen la capacidad de reconocer e interpretar los factores que cambian las necesidades de los clientes. El cambio se da en la forma en que las compañías “escuchan” a sus clientes y en la medida en que los gerentes se dan cuenta que los clientes finales rara vez pueden enunciar sus necesidades reales.

Los clientes han ganado poder

No es ningún secreto que en muchas ramas la oferta supera a la demanda.

Los clientes tienen más opciones y más información en gran medida gracias al Internet- sobre lo que pueden comprar y cómo pueden comprarlo.

Los clientes se han globalizado

La globalización de los negocios ha convertido en anacrónica la estructura de muchas organizaciones y más vale que éstas se ajusten a la orientación global de sus clientes.

Más empresas de productos venden servicios

Los servicios complementarios, adosados a los productos o incorporados en ellos, se han convertido en una forma de aumentar o simplemente mantener la ventaja competitiva de un producto. Vender estos servicios exige una mentalidad especial.

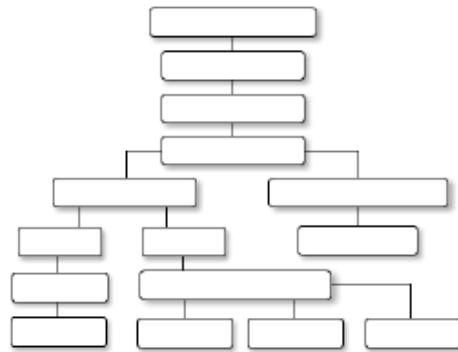
Calidad en el servicio

Toda organización debe de crear una cultura de servicio en la cual los colaboradores estén convencidos que a través de su labor y trabajo cotidiano encontrarán la mejor forma de manifestar su existencia.

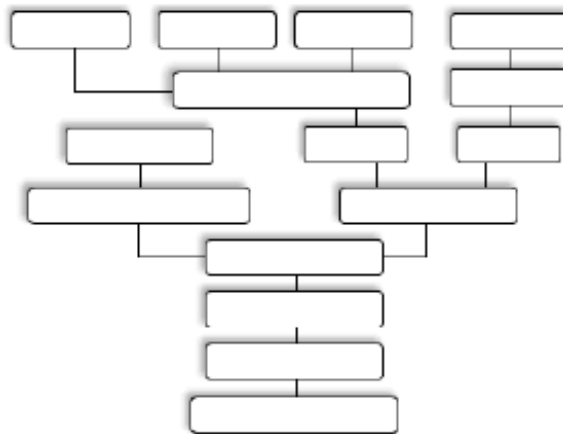
Crear, cambiar o mejorar la cultura organizacional de una empresa, por una cultura de calidad de servicio, es fundamental para aquellas empresas que deseen llegar a ser o mantenerse como líderes tanto en la producción como en los servicios que prestan.

En esta obra, la cual es producto de la lectura e investigación de muchas otras obras sobre el tema, se habla de los principales principios y procesos, con el fin de ayudar a los estudiantes de esta materia y a las organizaciones a enfocar su visión y a reunir a su personal e infraestructura dentro de una estrategia cohesiva que cumpla con la promesa de brindar un servicio excepcional al cliente.

“En la descripción que hace Rodgers de la historia vivida por él, como importante ejecutivo de IBM (“The IBM Way” Harper & Row, 1986), alude a una cuestión que tiene enorme importancia a la hora de plantear en una empresa el cambio a **Servicio y Calidad Total**. Dice que los organigramas no deberían dibujarse en su forma convencional



Si no invertidos:



Es una manera de referirse a que las decisiones deben tomarse “en la trinchera”, en el momento del contacto; que en realidad toda la empresa debe bascular no hacia el servicio al mando, sino hacia el *Servicio al Cliente* “. (Gale, Bradley T. 1996. p, 39-40)

Definición de calidad en el servicio.

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

Otra definición de calidad en el servicio

“La calidad total en el servicio implica poner énfasis anticipadamente en visualizar y comprender el destino y luego saber cómo transitar los caminos que conduzcan a ese destino”. (Parra Paz de la, Erick Ob. Cit. p 17)

De acuerdo con Bradley T. Gale: “Un buen servicio al cliente significa utilidades”. Enrique Dounce Villanueva dice que: “La calidad de un servicio puede definirse como el grado de satisfacción que se logra dar a una necesidad humana”

La calidad en el servicio es tan importante hoy en día que una falla en él es más dañina que una en el producto, ya que éste puede ser sustituido, pero el mal servicio como la mala atención, no se puede sustituir. “La exigencia por parte de los clientes o consumidores hacia el cumplimiento de los requisitos de los productos y/o servicios es cada día mayor a nivel mundial; para cumplir con esta exigencia y además obtener rendimientos económicos, es necesario mejorar la calidad en forma sistemática.” (Revista Diversidades Universidad de León. 2007, p 8)

“Los negocios cuyos clientes conceden peso al servicio son más rentables que aquellos donde se concede poco peso al servicio al cliente” (Gale, Bradley T. Ob. Cit. p 118)

Calidad

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Muchas veces el nivel de calidad se mide de acuerdo a la reacción y preferencias del cliente. Desde el mismo momento en que éste llega al establecimiento comercial, sabe exactamente qué va a comprar y dónde ubicarlo, va directo al lugar donde se encuentra el producto de su preferencia. En ocasiones, no encontrará lo que está buscando, y por tanto se decidirá por otro producto de mayor o menor precio, sin embargo, cuando su nivel de preferencia se afina en una determinada marca, el cliente prefiere seguir buscando en otros establecimientos en vez de resolverse con un producto sustitutivo.

Cuando esto ocurre, es muy posible que la calidad de ese producto sea alta, ya que está logrando que el consumidor no lo reemplace por otro. La calidad aporta nivel al cliente, pero no siempre el bolsillo del consumidor está preparado a invertir en ella. Sin embargo, cuando el individuo está pagando por un servicio, muchas veces la calidad de éste dependerá de la atención al cliente y de las mínimas incomodidades que éste pueda darle.

En algunas ocasiones, incurrimos en el error de pensar que un producto o servicio es de calidad porque lo escuchamos o leemos a toda en hora en la radio, prensa y televisión. Hay que estar mosca con las campañas engañosas, y no dejarnos persuadir por una marca, simplemente porque está de moda o es la más sonada. El cliente será quien finalmente decidirá qué es lo que mejor le conviene.

El término Calidad puede ser muy ambiguo por lo cual se hará una exhaustiva revisión de las definiciones que podemos encontrar acerca de la definición de calidad, pero antes se alude una pequeña reseña de quien es el autor de cada concepto:

Philip B. Crosby Norteamericano, creador del concepto “Cero Defectos”, entre sus obras destacan Calidad sin Lágrimas, La Organización permanente Exitosa, La Calidad no Cuesta, Dinámica Gerencial, Hablemos de Calidad y Plenitud: Calidad para el siglo XXI. Y considera que:

“El primer supuesto erróneo es que la calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra “Calidad” es usada para darle el significado relativo a frases como “buena calidad”, “mala calidad” y “ahora calidad de vida”. Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que él (ella) y el receptor, quiere decir. Esa es precisamente la razón se define calidad como “CONFORMIDAD CON REQUERIMIENTOS”, si así como lo vamos a manejar. Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar la conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición. (Philip B. Crosby).

Para Edwards Deming, quien se recibió como doctor en Física en Yale, entre sus obras principales destacan: Los Principios elementales del Control Estadístico de la Calidad. El Sistema de Méritos: La Evaluación Anual, destructora de la gente. Calidad, Productividad y Competitividad y La Salida de las Crisis (Out of Crisis) menciona. La dificultad para definir la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto podrá ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros. La calidad puede

estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios. La calidad para el Gerente de planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo. (W. Edwards Deming)

“La calidad es una determinación del cliente o una determinación del ingeniero, ni de mercadeo, ni del Gerente General.

Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos establecidos o no establecidos, consciente o inconsciente, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo. La calidad del producto y servicio puede ser definida como: Todas las características del producto y servicio provenientes de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento que estén relacionadas con las necesidades del cliente. (Arman V. Feigenbaum).

Joseph Juran fue uno de los más renombrados autores quien tratara sobre el Control de la Calidad. Nació en Rumanía el 24 de Diciembre de 1904. Publicó 15 libros y más de 200 artículos sobre el tema de la Calidad. Una de sus obras más renombradas fue el llamado “Manual del Control de la Calidad”, publicado en 1951. Escribió su autobiografía a la que tituló “Architect of Quality”. En 1986 nos entregó su obra “Trilogía de la Calidad”.

Su concepción se estructuró en el Control de la Calidad, en el Mejoramiento de la Calidad y la Planificación de la Calidad, lo que lo hizo convertirse en uno de los grandes arquitectos del desarrollo empresarial moderno.

“La palabra calidad tiene múltiples significados. Algunos de ellos son los más

representativos:

1. Para Juran, “Calidad “es ausencia de deficiencias. Planificar la Calidad es fundamental para la Planificación Empresarial.
2. “Calidad es adecuación al uso” es decir, la calidad es percibida directamente por el cliente, para quien existe una empresa y lo que ella ofrezca o haga.
3. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente que por eso brindan satisfacción del producto. (Joseph M. Juran).
4. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias. Puede ser más conveniente tener alguna frase que sea universalmente más aceptada. (Joseph M. Juran).
5. “La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado. Algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca. (Joseph M. Juran).

Para un cliente externo o interno, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas. Para un comprador es una entrega que corresponde en todos los sentidos a las normas y exigencias del pedido. Para un responsable de producción, es la conformidad con los métodos y con las prácticas comunes. Para la dirección de finanzas, son presupuestos que se equilibran. Para el empleado, es el reconocimiento de su trabajo como algo altamente satisfactorio. Para los accionistas, es un buen rendimiento sobre sus inversiones de capital. Para la empresa, la calidad es una cuestión de supervivencia.

Calidad es satisfacer al cliente, hasta donde pueda la empresa permanecer en el mercado.

Calidad, puede ser también cumplir con los requerimientos, y esto representa valor para el cliente.

Sensibilidad de los clientes a la calidad.

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

Parámetros de medición de calidad de los se servicios.

Si partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Sistema de evaluación de la calidad de los servicios

Lógicamente, se requiere continuar con el la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

Diferenciación ante el cliente mediante la calidad

Como ya se comentó en el inciso anterior, un buen sistema de calidad del servicio se

puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "commodities", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación:

Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio. Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.

Estrategia de servicio:

Definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Sistemas: Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

Políticas y procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

2.4. HIPÓTESIS

El comportamiento organizacional mejora la calidad en el servicio de mueblería RILA de la ciudad de Ambato.

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Comportamiento organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE

Calidad en el servicio.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE

De conformidad con el paradigma Critico Propositivo seleccionado para describir filosóficamente el presente proyecto investigativo, corresponde ahora determinar el enfoque, mismo que será utilizado por las siguientes razones:

Enfoque critico propositivo.

Este enfoque está orientado hacia la comprensión del problema objeto de estudio, es decir, a recabar la mayor cantidad de información sobre Calidad en el servicio, que permitan analizarlo en su totalidad y ofrecer una alternativa de solución más acertada a dicho problema.

Puesto que la experiencia vivida en contacto con los elementos de una empresa es mucho mejor que los referentes, este enfoque orienta hacia una observación científico,

para concebir una visión más realista del problema con información que permitirá su posterior análisis y comprobación.

También su perspectiva es desde adentro, es decir que no se mira el objeto de estudio únicamente desde su contexto, sino, se tiende a mirar los detalles más pequeños que influyen en un todo y que será muy importante a la hora de la ejecución de una propuesta.

Es concreto y permite que nos enfoquemos en el problema en sí, utilizando únicamente la información que nos compete para poder analizarlo e interpretarlo en su esencia. Este enfoque asume una posición dinámica la cual nos resulta conveniente puesto que no sabemos el comportamiento que tendrá nuestro problema a la hora de su análisis y comprobación.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de este trabajo investigativo es de campo porque el estudio de los hechos es sistemático en el lugar mismo donde se produce los acontecimientos, va a permitir al investigador entrar en contacto directo con la realidad para obtener información acertada sobre los objetivos del proyecto.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente Investigación por los objetivos es aplicada porque es de beneficio de los clientes y su aplicación es inmediata. Por el alcance es descriptiva por sus procesos y su aplicación. Por el lugar es de campo porque se encuentra en lugar de los hechos. Por la naturaleza es de acción porque su implementación es inmediata.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra se la tomara de clientes internos y externos de la Mueblería RILA de la ciudad de Ambato, conforme el siguiente cuadro:

POBLACIÓN	FRECUENCIA	%	MUESTRA
CLIENTES INTERNOS	31	100	31
CLIENTES EXTERNOS	29	100	29

Tabla No. 1 Población y muestra

Considerando que la población de la Mueblería RILA, es baja no aplicamos la técnica del muestreo.

3.5. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro No. 6 Variable Independiente: Comportamiento organizacional

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
El comportamiento organizacional (que se abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.	Estructuras Organizaciones Conocimientos Eficacia	Sistema Estructura Información Logro	<p>¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida?</p> <p>¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Mueblería RILA?</p> <p>¿Me proporcionan información periódicamente con respecto al desempeño de mi trabajo?</p> <p>¿Espera usted que el servicio que brinda la Mueblería RILA sea muy distinto a otros que hay en el mercado?</p>	ENCUESTA CUESTIONARIO

Cuadro No. 7 Variable Dependiente: Calidad en el servicio

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
<p>Calidad en el servicio.</p> <p>Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.</p>	<p>Satisfacer</p> <p>Requerimientos</p> <p>Cliente</p> <p>Necesidades</p> <p>Calidad</p> <p>Proceso</p> <p>Evaluación</p> <p>Servicios</p>	<p>Agradar</p> <p>Necesidad</p> <p>Persona</p> <p>Carencia</p> <p>Satisfacción</p> <p>Actividades</p> <p>Supervisar</p> <p>Calidad</p>	<p>¿Le agrada el trato que el personal de atención al cliente brinda a los clientes?</p> <p>¿Los servicios ofrecidos por el personal, cubre con mis necesidades?</p> <p>¿La Mueblería RILA carece de servicio post venta?</p> <p>¿Señale su grado de satisfacción personal con el trabajo realizado?</p> <p>¿Cree usted que las actividades que realiza la empresa para mejorar los servicios es?</p> <p>¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación y educación del personal?</p> <p>¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por Mueblería RILA es?</p>	<p>ENCUESTA CUESTIONARIO</p>

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas para el cumplimiento de los objetivos e hipótesis que coincidan en el enfoque cuali-cuantitativo que se propone.

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recogida será introducida en un programa compu-informacional para análisis estadístico llamado SPSS, el cual permite obtener los cuadros de frecuencias y porcentajes individuales de cada variable así como el análisis multi-variable que posibilita conocer la interrelación entre las mismas a fin de obtener los mejores criterios de la información recogida.

Se espera conseguir opiniones de los clientes sobre la prioridad de los problemas a resolver, los criterios sobre las posibles soluciones y su grado de compromiso con las mismas a fin de obtener la propuesta basada en una adecuada interpretación de estos resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS E LOS RESULTADOS

A continuación, se muestran las variables del instrumento en orden de aparición en el cuestionario, así como la interpretación de cada una de ellas.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Encuestas aplicada a Clientes Internos de Mueblería RILA

Pregunta No.1

¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Mueblería RILA?

Tablas y Gráficos No. 1 Estructura Organizacional

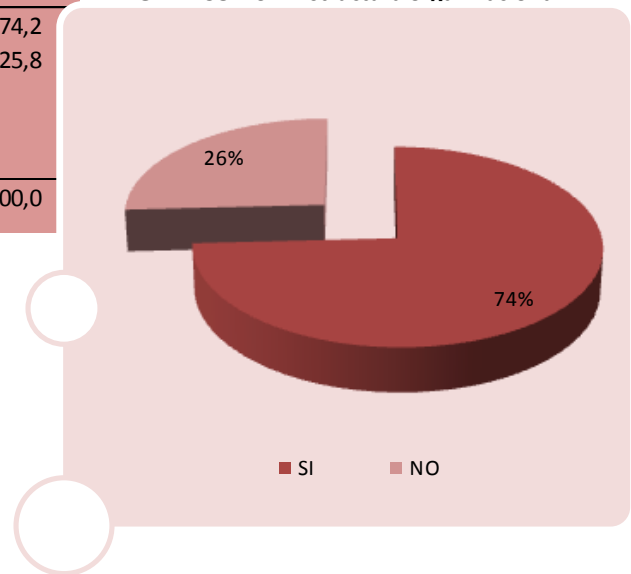
TABLA No. 1 Estructura organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	23	74,2
NO	8	25,8
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 1 Estructura organizacional



Análisis e Interpretación

En cuanto a la frecuencia de la estructura organizacional se observa que el 74% de los encuestados manifiesta que si se adecuada al tamaño, actividades operacionales y su ubicación, el 26% manifiestan que no, posiblemente porque esperan que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Pregunta No.2

¿Espera usted que el servicio que brinda la Mueblería RILA sea muy distinto a otros que hay en el mercado?

Tablas y Gráficos No. 2 El servicio que brinda

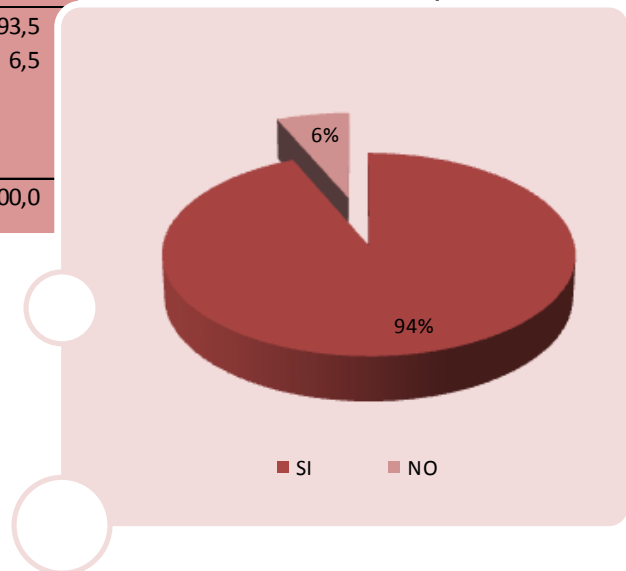
TABLA No. 2 El servicio que brinda

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	29	93,5
NO	2	6,5
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 2 El servicio que brinda



Análisis e Interpretación

El 94% de clientes internos manifiestan que la mueblería Rila, ofrece un servicio muy distinto al que ofrecen otras empresas en el mercado, ya que su visión es forjar a sus empleados que desarrollen sus potencialidades, autoestima y valores, adquieran conocimientos relevantes, comprendan la realidad y actúen eficientemente sobre ella, mientras que un 6% de empleados desconocen la visión institucional.

Pregunta No.3

¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería RILA?

Tablas y Gráficos No. 3 Evaluar la experiencia, habilidad

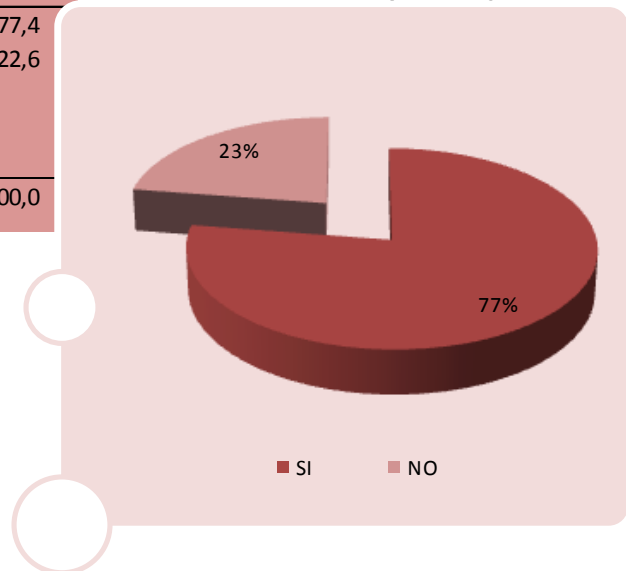
TABLA No. 3 Evaluar la experiencia, habilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	24	77,4
NO	7	22,6
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 3 Evaluar la experiencia, habilidad



Análisis e Interpretación

El 77% de clientes internos cree que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación, del personal de mueblería RILA, porque consideran que se debe mejorar el desempeño para lograr los resultados institucionales e individuales deseados, aumentando la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos. Para ello, el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del trabajador, debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas mientras que un 23% manifiestan que no posiblemente porque son resistentes al cambio.

Pregunta No.4

¿El trato que el personal de atención al cliente brinda a los clientes es?

Tablas y Gráficos No. 4 Atención al cliente

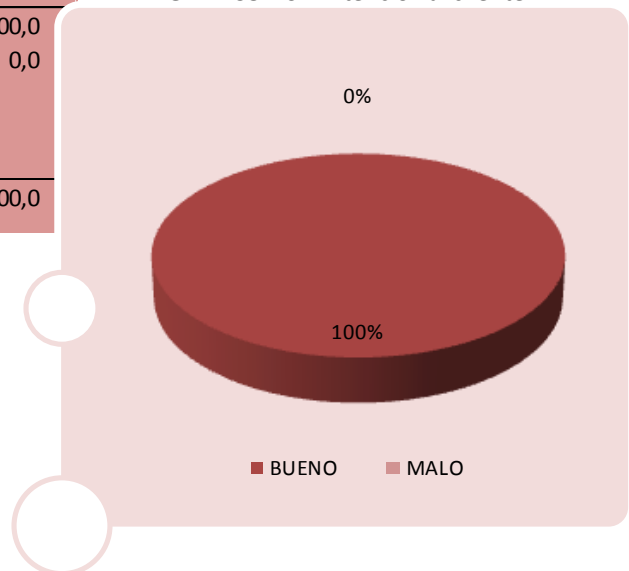
TABLA No. 4 Atención al cliente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
BUENO	31	100,0
MALO	0	0,0
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 4 Atención al cliente



Análisis e Interpretación

El 100% de clientes internos valoran la cordialidad dada por el personal de la mueblería RILA porque consideran que es muy importante que se planifique y diseñe todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes.

Pregunta No.5

¿Los servicios ofrecidos por el personal, cubre con las necesidades de los clientes?

Tablas y Gráficos No. 5 Necesidades de los clientes

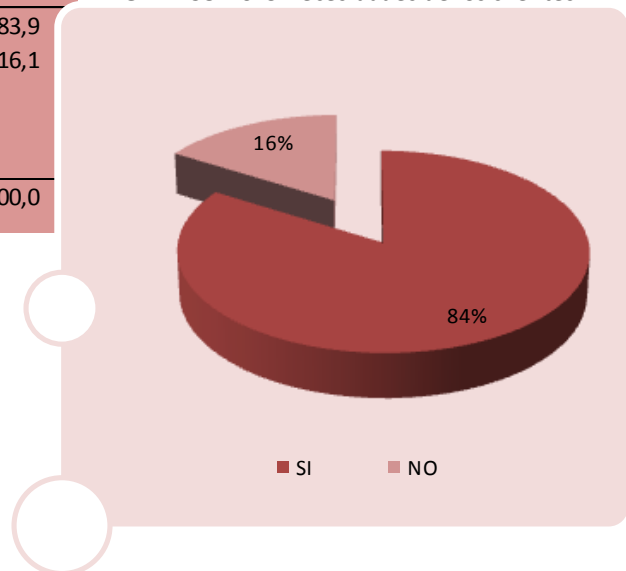
TABLA No. 5 Necesidades de los clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	26	83,9
NO	5	16,1
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 5 Necesidades de los clientes



Análisis e Interpretación

El 84% de clientes internos manifiestan que cubre con las necesidades de los mismos con los servicios que ofrece la mueblería RILA, y un 16% indica que no. Lo anterior, nos define que la calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los empleados depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente y así mejorar la satisfacción.

Pregunta No.6

¿La Mueblería RILA carece de servicio post venta?

Tablas y Gráficos No. 6 Servicio de post venta

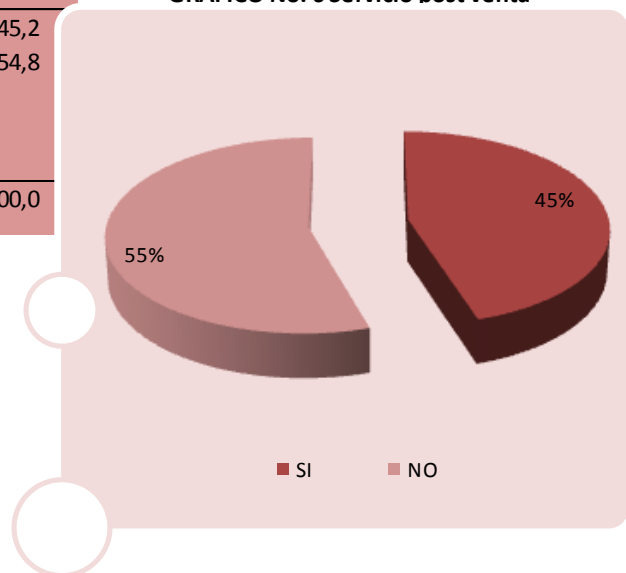
TABLA No. 6 Servicio post venta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	14	45,2
NO	17	54,8
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 6 Servicio post venta



Análisis e Interpretación

Un 45% de las respuestas manifiestan que la mueblería RILA, si tiene un servicio post venta porque la empresa es capaz de hacer mejoras en cuanto a sus productos y a sus servicios, es decir que, la empresa puede tener una mejora continua interactuando con los clientes, mientras que 55% indican que no posee este servicio, esto puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas. Para el análisis del servicio post-venta es interesante valorar si la compra es regular o compra repetida.

Pregunta No.7

¿Señale su grado de satisfacción personal con el trabajo realizado?

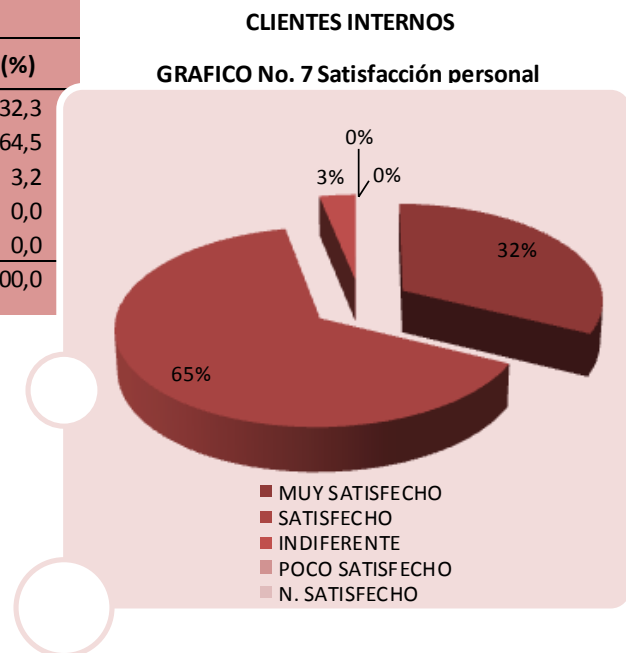
Tablas y Gráficos No. 7 Satisfacción personal

TABLA No. 7 Satisfacción personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY SATISFECHO	10	32,3
SATISFECHO	20	64,5
INDIFERENTE	1	3,2
POCO SATISFECHO	0	0,0
N. SATISFECHO	0	0,0
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.



Análisis e Interpretación

Podemos apreciar que el 32% manifiesta su grado de satisfacción personal con el trabajo realizado, el porcentaje más elevado con un 65% se encuentra satisfecho, mientras que el 3,2% es indiferente posiblemente porque no se identifican con su trabajo, no participa activamente en él y no consideran su desempeño importante para la valoración propia.

Pregunta No.8

¿Cree usted que las actividades que realiza la empresa para mejorar los servicios es?

Tablas y Gráficos No. 8 Mejorar los servicios

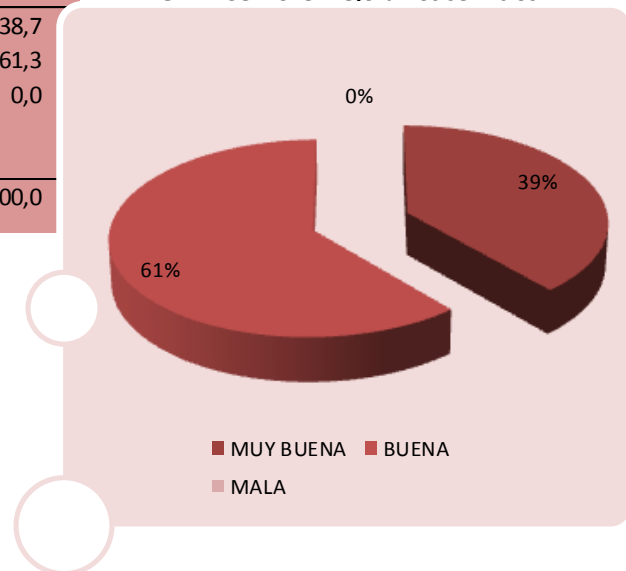
TABLA No. 8 Mejorar los servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY BUENA	12	38,7
BUENA	19	61,3
MALA	0	0,0
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 8 Mejorar los servicios



Análisis e Interpretación

Un 39% de las respuestas se pueden considerar muy buena, mientras que apenas un 61% piensa que las actividades que realiza la empresa para mejorar los servicios son buenas, la empresa debe ser cada vez más competitiva y para ello necesita innovar, no sólo, adaptándose y utilizando las Nuevas Tecnologías, invirtiendo en nuevos procesos de producción, bienes y servicios, sino también reorganizando sus recursos humanos y sus métodos de gestión porque somos conscientes de la necesidad de ir más allá de las percepciones y de los personalismos para introducir enfoques metodológicos y objetivos en el trabajo del día a día.

Pregunta No.9

¿Considera Ud. Que se debe evaluar a los proveedores?

Tablas y Gráficos No. 9 Evaluar a los proveedores

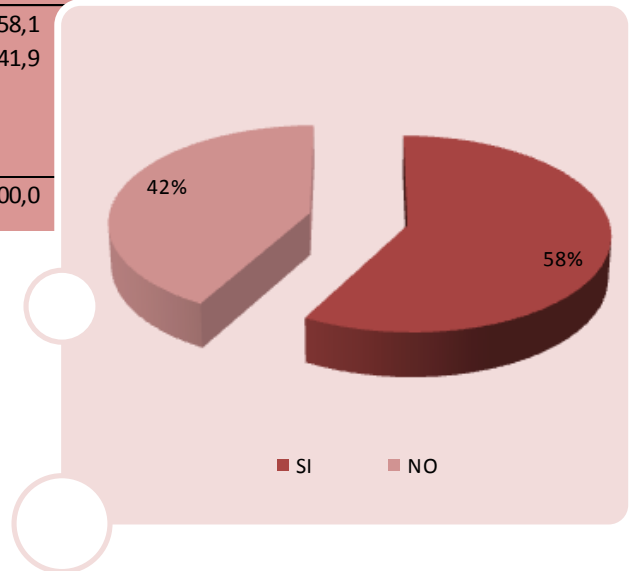
TABLA No. 9 Evaluar a los proveedores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	18	58,1
NO	13	41,9
TOTAL	31	100,0

FUENTE: MUEBLERIA RILA

ELABORADO POR: IVAN CEVALLOS B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 9 Evaluar a los proveedores



Análisis e Interpretación

Se observa que el 58% de clientes internos coinciden que se debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos, consideran que la mueblería debe asegurarse de que el producto adquirido cumpla con los requisitos de compra especificados mientras que un 42% manifiestan que no posiblemente porque piensan que el único criterio valedero para definir una compra es el precio.

Pregunta No.10

¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por Mueblería RILA es?

Tablas y Gráficos No. 10 Calidad de los servicios

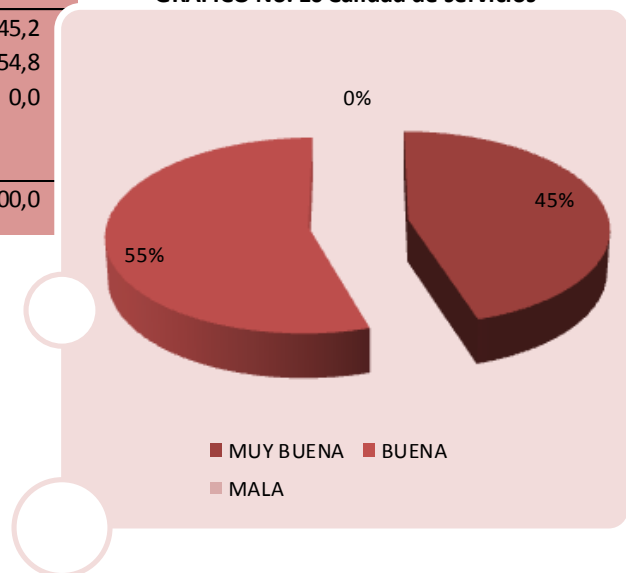
TABLA No. 10 Calidad de servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY BUENA	14	45,2
BUENA	17	54,8
MALA	0	0,0
TOTAL	31	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES INTERNOS
GRAFICO No. 10 Calidad de servicios



Análisis e Interpretación

14 clientes internos manifiestan que la calidad de servicios que ofrece la mueblería RILA es muy buena, corresponde al 45% equivalente a muy buena y un 55% a buena. Lo anterior, nos define que la calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente y así mejorar la satisfacción.

Encuestas aplicada a Clientes Externos de Mueblería RILA

Pregunta No.1

¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Mueblería RILA?

Tablas y Gráficos No. 11 Estructura organizacional

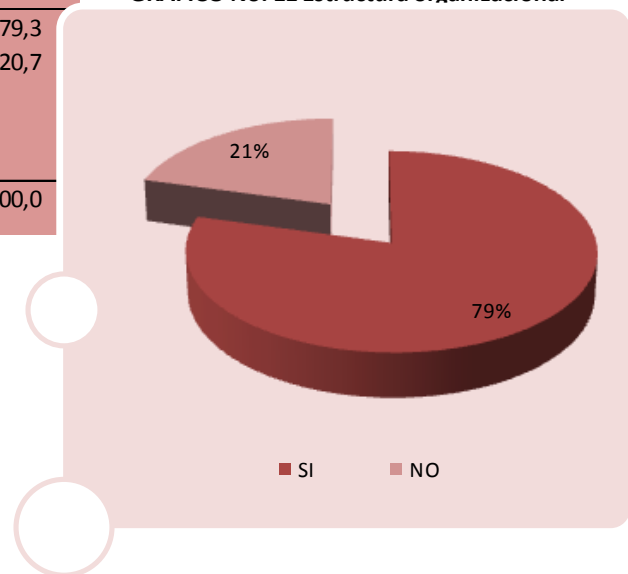
TABLA No. 11 Estructura organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	23	79,3
NO	6	20,7
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 11 Estructura organizacional



Análisis e Interpretación

Del total de personas entrevistadas el 79% manifestó que si poseen una estructura organizativa bien definida, existe satisfacción en la mayoría de clientes externos de la mueblería RILA ya consideran que la empresa cuenta con todas las instalaciones adecuadas para poder laborar eficientemente y brindar un buen servicio, mientras que el 21% indica que no posiblemente porque no conocen los procesos de la empresa.

Pregunta No.2

¿Espera usted que el servicio que brinda la Mueblería RILA sea muy distinto a otros que hay en el mercado?

Tablas y Gráficos No. 12 El servicio que brinda

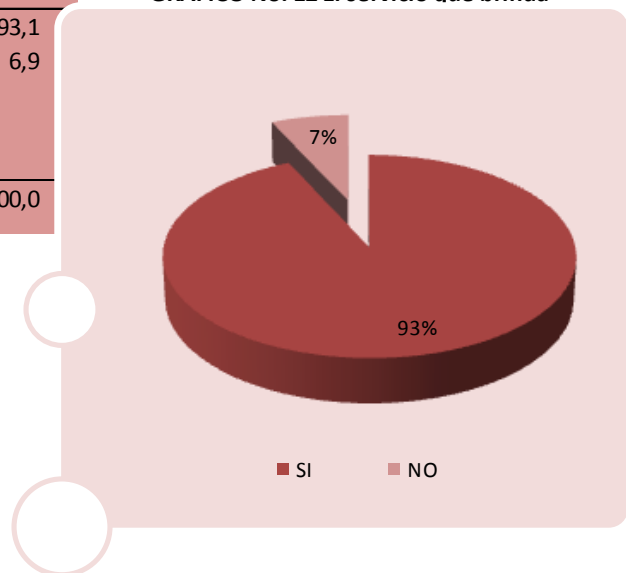
TABLA No.1 2 El servicio que brinda

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	27	93,1
NO	2	6,9
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 12 El servicio que brinda



Análisis e Interpretación

El 93% de clientes externos manifiestan que la mueblería Rila, ofrece un servicio muy distinto al que ofrecen otras empresas en el mercado, ya que su visión es brindar a los clientes un buen producto y servicio, mientras que un 7% de clientes consideran que el servicio que brinda es similar a otras empresas.

Pregunta No.3

¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería RILA?

Tablas y Gráficos No. 13 Evaluar la experiencia, habilidad

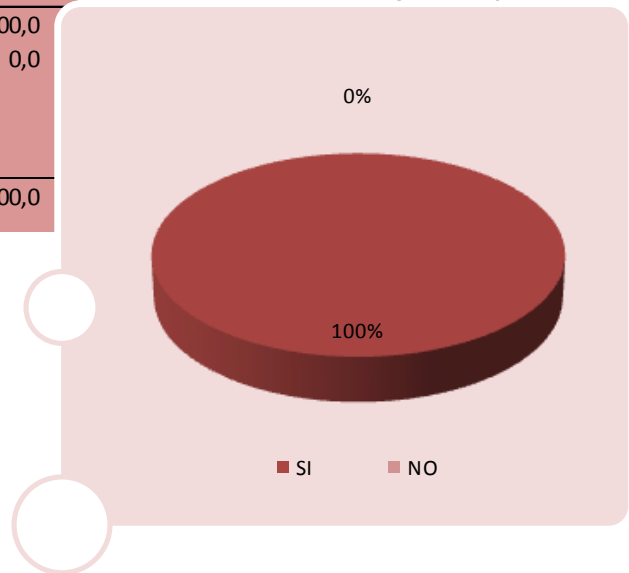
TABLA No. 13 Evaluar la experiencia, habilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	29	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No.13 Evaluar la experiencia, habilidad



Análisis e Interpretación

El 100% de los entrevistados considera importante realizar la evaluación del desempeño de sus empleados, ya que de esa manera la empresa puede detectar y aplicar medidas correctivas a las fallas del personal.

Pregunta No.4

¿El trato que el personal de atención al cliente brinda a los clientes es?

Tablas y Gráficos No. 14 Atención al cliente

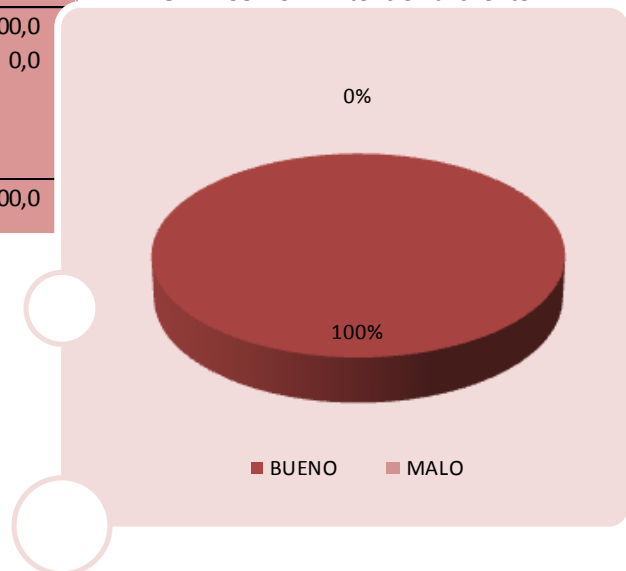
TABLA No. 14 Atención al cliente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
BUENO	29	100,0
MALO	0	0,0
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 14 Atención al cliente



Análisis e Interpretación

El 100% de clientes externos valoran la cordialidad dada por el personal de la mueblería RILA, ya que es el resultado de la percepción que tuvieron de la calidad del servicio durante la compra.

Pregunta No.5

¿Los servicios ofrecidos por el personal, cubre con las necesidades de los clientes?

Tablas y Gráficos No. 15 Necesidad de los clientes

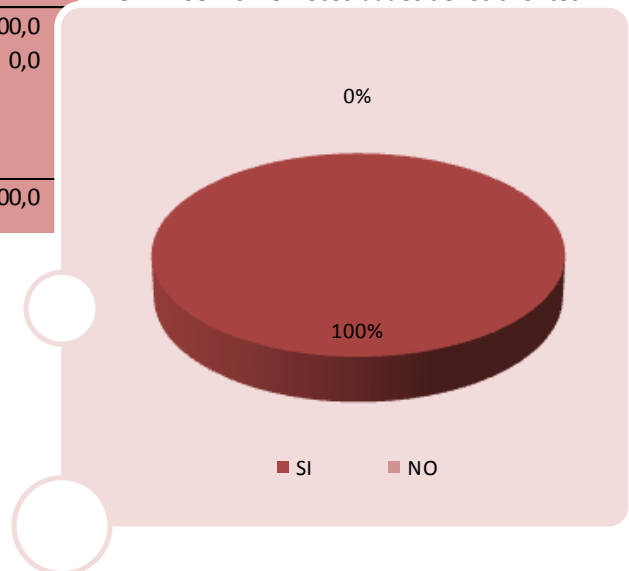
TABLA No. 15 Necesidades de los clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	29	100,0
NO	0	0,0
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 15 Necesidades de los clientes



Análisis e Interpretación

El 100% de clientes externos manifiestan que cubre con las necesidades de los mismos con los servicios que ofrece la mueblería RILA. Consideran que la empresa da a conocer los productos y servicios con la finalidad de satisfacer la demanda en el mercado cumpliendo con las expectativas de los consumidores reales y potenciales.

Pregunta No.6

¿La Mueblería RILA carece de servicio post venta?

Tablas y Gráficos No. 16 Servicio post venta

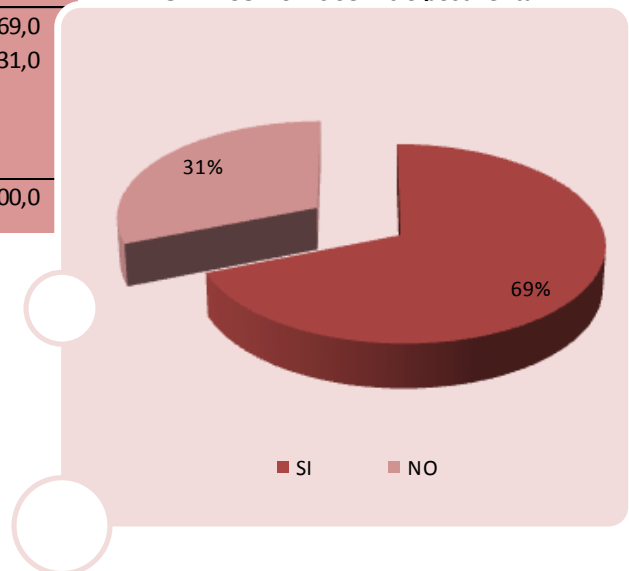
TABLA No. 16 Servicio post venta

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	20	69,0
NO	9	31,0
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 16 Servicio post venta



Análisis e Interpretación

Un 69% de las respuestas manifiestan que la mueblería RILA si tiene un servicio post venta porque la empresa es capaz de hacer mejoras en cuanto a sus productos y a sus servicios, es decir que, la empresa puede tener una mejora continua interactuando con los clientes, mientras que 9% indican que no posee este servicio, esto puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas. Para el análisis del servicio post-venta es interesante valorar si la compra es regular o compra repetida.

Pregunta No.7

¿Señale su grado de satisfacción personal con el trabajo realizado?

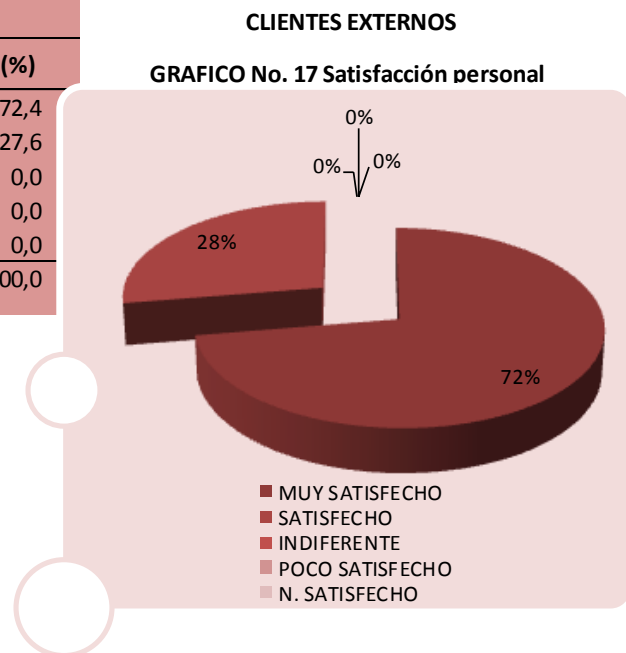
Tablas y Gráficos No. 17 Satisfacción personal

TABLA No. 17 Satisfacción personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY SATISFECHO	21	72,4
SATISFECHO	8	27,6
INDIFERENTE	0	0,0
POCO SATISFECHO	0	0,0
N. SATISFECHO	0	0,0
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.



Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas el 72% manifiesta que se encuentra muy satisfecho con el trabajo desarrollado por la mueblería, ya que existe una buena gestión en las actividades de desarrolla la organización, lo que se proyecta en los resultados de la empresa, en la satisfacción de los clientes y en el impacto en la comunidad. De hecho las investigaciones demuestran que existe correlación positiva entre satisfacción de empleados y satisfacción del cliente, mientras que un 28% se encuentra satisfecho.

Pregunta No.8

¿Cree usted que las actividades que realiza la empresa para mejorar los servicios es?

Tablas y Gráficos No. 18 Mejorar los servicios

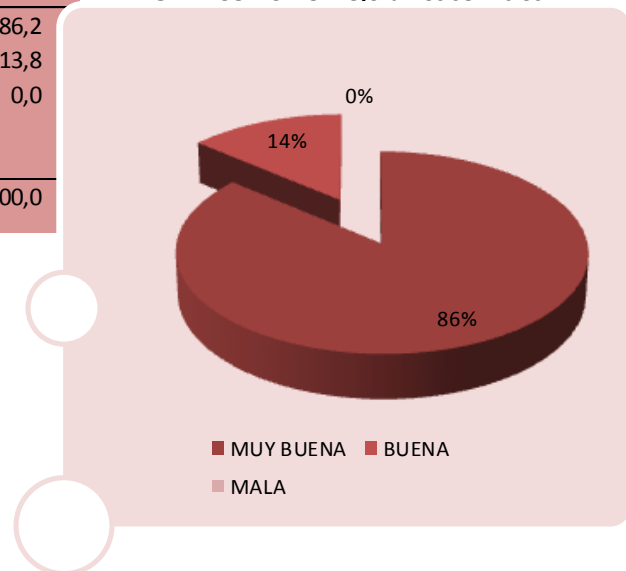
TABLA No. 18 Mejorar los servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY BUENA	25	86,2
BUENA	4	13,8
MALA	0	0,0
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 18 Mejorar los servicios



Análisis e Interpretación

Los datos reflejan que el 86 % de los clientes externos manifiestan que la mueblería Rila si mejoran sus su productos y servicios, mientras que el 4% manifiesta las actividades que realiza la empresa para mejorar sus actividades es buena.

Estos datos demuestran que en gran medida la información dada sí cumple las expectativas de los clientes.

Pregunta No.9

¿Considera Ud. Que se debe evaluar a los proveedores?

Tablas y Gráficos No. 19 Evaluar a los proveedores

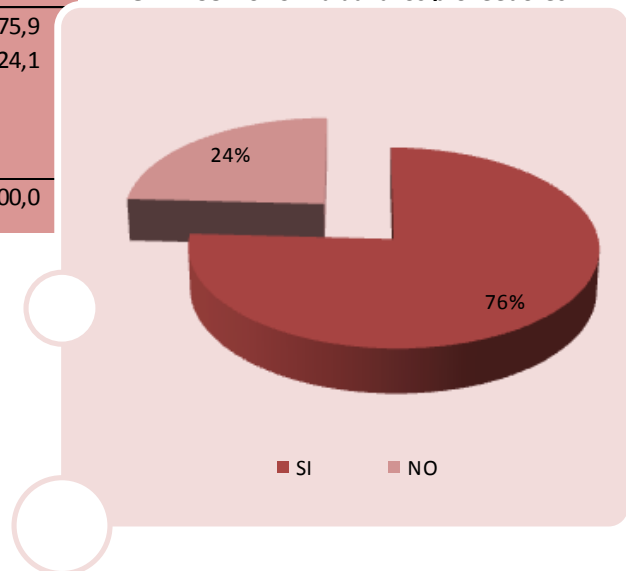
TABLA No. 19 Evaluar a los proveedores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
SI	22	75,9
NO	7	24,1
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No.19 Evaluar a los proveedores



Análisis e Interpretación

La evaluación de los proveedores es un proceso que permitirá establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características del producto, el plazo y el precio.

Pregunta No.10

¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por Mueblería RILA es?

Tablas y Gráficos No. 20 Calidad de los servicios

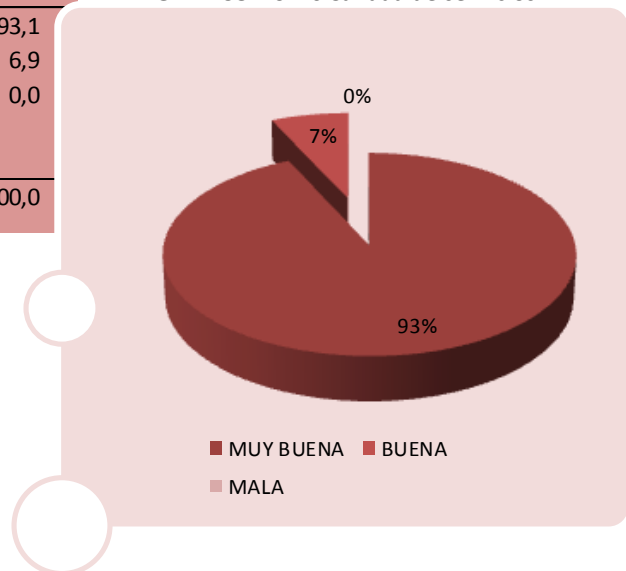
TABLA No. 20 Calidad de servicios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA (%)
MUY BUENA	27	93,1
BUENA	2	6,9
MALA	0	0,0
TOTAL	29	100,0

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: Iván Cevallos B.

CLIENTES EXTERNOS
GRAFICO No. 20 Calidad de servicios



Análisis e Interpretación

27 clientes externos manifiestan que la calidad de servicios que ofrece la mueblería RILA es muy buena corresponde al 93%, un 7 % de clientes indican que la calidad de servicios es buena. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones satisfacen plenamente esas necesidades pero se debe mejorar la calidad del servicio para que exista una conformidad total en los clientes. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.

RESULTADOS GLOBALES

Tabla No. 2 Resultados globales

FUENTE: Encuesta a clientes

No.	PREGUNTAS	CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS	TOTAL	%
1.	¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Mueblería RILA?	31	29	60	100,0
	SI	23	23	46	76,7
	NO	8	6	14	23,3
2.	¿Espera usted que el servicio que brinda la Mueblería RILA sea muy distinto a otros que hay en el mercado?	31	29	60	100,0
	SI	29	27	56	93,3
	NO	2	2	4	6,7
3.	¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería RILA?	31	29	60	100,0
	SI	24	29	53	88,3
	NO	7	0	7	11,7
4.	¿Le agrada el trato que el personal de atención al cliente brinda a los clientes?	31	29	60	100,0
	SI	31	29	60	100,0
	NO	0	0	0	0,0
5.	¿Los servicios ofrecidos por el personal, cubre con las necesidades de los clientes?	31	29	60	100,0
	SI	26	29	55	91,7
	NO	5	0	5	8,3
6.	¿La Mueblería RILA carece de servicio post venta?	31	29	60	100,0
	SI	14	20	34	56,7
	NO	17	9	26	43,3
7.	¿Señale su grado de satisfacción personal con el trabajo realizado?	31	29	60	100,0
	MUY STISECHO	10	21	31	51,7
	SATISFECHO	20	8	28	46,7
	INDIFERENTE	1	0	1	1,7
	POCO SATISFECHO	0	0	0	0,0
	NADA SATISFECHO	0	0	0	0,0
8.	¿Cree usted que las actividades que realiza la empresa para mejorar los servicios es?	31	29	60	100,0
	MUY BUENA	12	25	37	61,7
	BUENA	19	4	23	38,3
	MALA	0	0	0	0,0
9.	¿Considera Ud. Que se debe evaluar a los proveedores?	31	29	60	100,0
	SI	18	22	40	66,7
	NO	13	7	20	33,3
10.	¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por Mueblería RILA es?	31	29	60	100,0
	MUY BUENA	14	27	41	68,3
	BUENA	17	2	19	31,7
	MALA	0	0	0	0,0

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En esta investigación, la hipótesis originalmente planteada fue la siguiente:

El comportamiento organizacional mejora la calidad en el servicio de mueblería RILA de la ciudad de Ambato.

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente la pregunta No.3, en relación a si se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería Rila, el 88,3% expresado manifiesta que si se debe evaluar.

La evaluación del desempeño laboral permitirá tomar correctivos en muchos aspectos como: mejorar el nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial, etc.

Las mejoras realizadas a futuro permitirán que la Mueblería RILA optimice sus recursos su comunicación, coordinación y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Con estos argumentos se comprueba la hipótesis previamente planteada, es decir, “El comportamiento organizacional mejora la calidad en el servicio de mueblería RILA de la ciudad de Ambato”.

Para mayor entendimiento se procede hacer un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2) para la pregunta No.3 evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería Rila.

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀; El comportamiento organizacional no mejora la calidad en el servicio de mueblería RILA de la ciudad de Ambato.

H₁; El comportamiento organizacional si mejora la calidad en el servicio de mueblería RILA de la ciudad de Ambato.

b) Modelo Matemático

H₀; O = E

H₁; O ≠ E

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X² = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente: GL= 1

$$1-0,01 = 0,99;$$

$$gl = (c-1)(r-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1) = 1$$

3. Los valores de X^2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 3,841. Y a 0.01, es igual a: 6,635, de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 1.
4. Se procesó la información en base a la pregunta No.3 ¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería Rila?, cuyo resultado se estableció el valor $X^2 = 7,48$, como lo indica la tabla, aplicando la fórmula:

5. Cálculo de X^2

Tabla No. 22: Pregunta 3 ¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería Rila?

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla No. 3 Frecuencia Observada

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	24	7	31
CLIENTES EXTERNOS	29	0	29
TOTAL	53	7	60

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “ N ” es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Clientes Internos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(31)(53)}{60} = 27,4$$

Para la segunda celda (Clientes Internos) y la alternativa “NO” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(31)(7)}{60} = 3,6$$

Para la primera celda (Clientes Externos) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(29)(53)}{60} = 25,6$$

Para la segunda celda (Clientes Externos) y la alternativa “NO” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(29)(7)}{60} = 3,4$$

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla No. 4 Frecuencia esperada

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	27,4	3,6	31,0
CLIENTES EXTERNOS	25,6	3,4	29,0
			60,0

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular la ji cuadrada (X^2)

Tabla No. 5 Calculo del Chi cuadrado

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
	CLIENTES INTERNOS / SI	24	27,4	-3,4	11,56
CLIENTES INTERNOS / NO	7	3,6	3,4	11,56	3,21
CLIENTES EXTERNOS / SI	29	25,6	3,4	11,56	0,45
CLIENTES EXTERNOS / NO	0	3,4	-3,4	11,56	3,40
	60	60,0		$X^2 =$	7,48

El valor de X^2 para los valores observados es de 7,48

DECISIÓN

X^2 calculado = 7,48

X^2 tabla = 3,841 al 95% de nivel de confianza.

X^2 tabla = 6,635 al 99% de nivel de confianza.

Como el X^2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “El comportamiento organizacional si mejora la calidad en el servicio de Mueblería RILA de la ciudad de Ambato.; por lo que se establece que el comportamiento organizacional, beneficiará y fortalecerá la calidad en los servicios evaluando la experiencia, habilidad y capacitación del personal de mueblería Rila.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

El comportamiento organizacional mayormente se centra en el desempeño de los recursos humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en

cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos.

El comportamiento organizacional se verá afectado por diferentes factores en la medida que evoluciona una organización o que va en pleno desarrollo, porque no es estable ni predecible debido a que trata con seres humanos en ambiente de trabajo.

La Calidad es un proceso integrativo de los procedimientos de las áreas funcionales que implica a todos los directivos y trabajadores que componen la organización y que requiere de la ayuda y apoyo necesario por parte de aquellos organismos e instituciones implicados en la consecución de los objetivos trazados por la entidad.

La calidad de cualquier organización se basa fundamentalmente en el factor humano, es decir, en el compromiso firme y activo de todos los funcionarios y empleados en el objetivo de la calidad. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma.

Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la mueblería RILA a través de las áreas encargadas de la conducción del recurso humano ,la implementación de políticas y planes de evaluación del desempeño acordes al tipo y funciones individuales de la mueblería para que llenen las expectativas de las mismas como la de sus miembros.

Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

Ofrecer a nuestros clientes internos y externos la posibilidad de involucrarse en las actividades del proceso evaluación.

Crear una comisión de evaluación del desempeño con varios miembros permanentes y transitorios.

Proponer un Modelo de Evaluación del Desempeño al personal de la mueblería RILA con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TEMA DE LA PROPUESTA

Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la mueblería RILA.

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Nombre de la Empresa:	Mueblería RILA
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Ave. Atahualpa
Teléfono:	2822772
Beneficiarios:	Clientes internos y externos
Responsable:	Gerente de la Mueblería RILA
Costos:	3000 USD

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Ezequiel Guzmán Dalia Liliana, año (1999) de la Universidad Autónoma de México en su trabajo de grado titulado “Las actitudes y la conducta humana” en el cual se empleó una tipo de investigación documental .En el mismo se estudia las actitudes de los empleados en la realización de su trabajo; se relaciona con la investigación actual porque da un enfoque de cómo es la conducta de los empleados en condiciones ambientales no adecuadas y sin una supervisión de su desempeño.

Igualmente, Sergio a. Herra, y Nuria Rodríguez. Año (2002), de la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica en su trabajo de grado titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño “, en el cual se utilizó un tipo de investigación documental y se da referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones, Su relación con la presente investigación es que refleja las razones por que puede fracasar la evaluación del desempeño.

Por otro lado, Contreras Rozó Nancy Coromoto, del Instituto Universitario de Tecnología Dr. Cristóbal Mendoza El Vigía Edo. Mérida en su tesis de grado titulada “Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía.” Año (2000), en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados .Referida con la temática actual porque refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

6.3. JUSTIFICACIÓN

En el factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño para que supervise y capacite para tener motivado a su personal orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto la organización.

Cabe señalar que con la presente propuesta se espera contribuir, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del recurso humano.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Elaborar un Modelo de Evaluación del Desempeño Humano dentro de la Mueblería RILA, que determine el nivel de eficiencia de cada individuo y permita tomar decisiones así como desarrollar políticas de personal, con el fin de lograr una gestión administrativa eficiente y productiva.

6.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las características de evaluación del desempeño actual en la empresa.
- Desarrollar un modelo adecuado a las características de la empresa.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta, se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Factibilidad Organizacional**

Se visualiza en la voluntad de los miembros directivos y socios miembros de las diversas comisiones, para tomar en consideración cada uno de los aspectos a exponer en las diversas acciones a seguir.

- **Factibilidad Técnica-operativa**

Existen los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.

- **Factibilidad Social**

Cada uno de los miembros de la mueblería RILA está dispuesto a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esta incidirá en la conclusión de una meta que abarca al conjunto.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Evaluación de desempeño

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Mejoramiento del desempeño

Definición: El mejoramiento del desempeño es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de salud sustentables y de alta calidad. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado, identifica los análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

El proceso del mejoramiento del desempeño, basado en el marco de referencia que se muestra en la Figura 17, ayuda a informarnos qué factores contribuyen al desempeño deseado y qué puede hacerse para fortalecerlos. El usar este proceso también ayuda a asegurar la transferencia de la capacitación al lugar de trabajo, donde se prestan los servicios a nuestros usuarios/as finales: las mujeres y las familias.

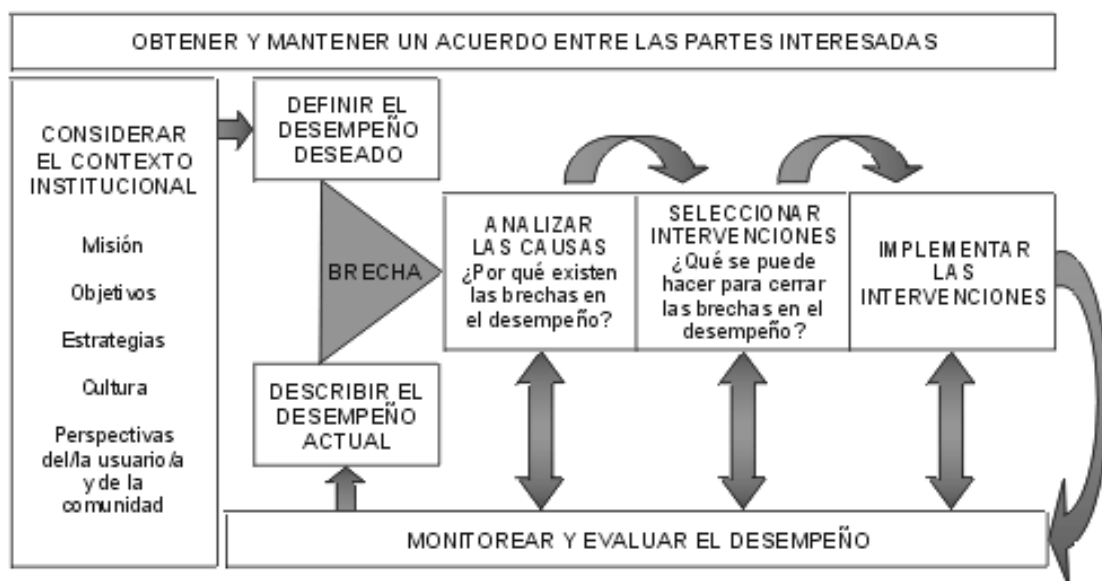


Figura No. 14 El proceso del mejoramiento del desempeño
Fuente: Grupo Consultor del Mejoramiento del Desempeño.

Política retributiva

En primer lugar, se ha de reflexionar sobre el significado que encierra la idea de que las personas “se alineen con la estrategia” desde el punto de vista de la retribución. Las políticas retributivas son uno de los principales medios de que dispone la empresa para motivar a las personas que trabajan en ella. Muchos opinan que la retribución no es más que uno de los factores de higiene que definió Frederick Herzberg, que, si es satisfactorio, no motiva, pero que, si provoca descontento, desmotiva. Esto puede ser cierto pero sólo si se hace un uso limitado de la potencialidad motivadora de la retribución.

La retribución no se ha de entender sólo como mera compensación, sino como un sistema estructurado de incentivos, cuya misión debe ser, junto con el resto de sistemas, el procurar la aproximación de los objetivos individuales de cada uno de los partícipes de la organización, a los objetivos de la organización misma; en otras palabras, lo que Chester I. Barnard llamaba eficiencia. Y con mucha lógica, pues es en ese punto donde se alcanza la eficiencia de la empresa. No hay que olvidar que el creador del concepto

que hoy conocemos por eficiencia económica (Herbert Simón) reconoce tomar este término de Barnard. Pues si eficiencia económica es alcanzar el objetivo con el gasto mínimo de recursos, debe entenderse que se habla de recursos de todo tipo y, por tanto, no podemos olvidar los recursos humanos. Y el mínimo gasto de horas-hombre en este caso se logra cuando las personas están comprometidas con los objetivos de la empresa.

Una política retributiva no debe perseguir solo un intercambio sueldo-trabajo, sino que ha de enfocarse para que las expectativas individuales se aproximen a los objetivos de la empresa. De lo contrario no sería un sistema de incentivos en sentido estricto, pues a lo único que motivaría sería a trabajar las horas que determina el marco legislativo laboral vigente. Por supuesto que la retribución no es el único sistema de incentivos, toda vez que hay otros muchos, tanto negativos como positivos, pero es un aspecto que, por su inmediatez de recurso, sería ilógico desaprovecharlo.

Desde un punto de vista contable, la diferencia radica en considerar el sueldo como un gasto que se imputa al debe de la cuenta de resultados o más bien como un coste e, incluso, una inversión. En un gasto se incurre sin más posibilidad, mientras que un coste variable es controlable (en el caso de España, aun siendo un coste comprometido por las vicisitudes de la legislación laboral, también es variable). Ya lo demostró Frederick W. Taylor: se pueden reducir las horas-hombre por un mejor estudio de tiempos. Los experimentos de Howthorne Mayo, entre otras cuestiones, demostraron lo mismo, aunque en un plano más sencillo: unas mejores condiciones de trabajo, por ejemplo, conducen a unos mejores resultados en la eficiencia de las horas de trabajo.

Desde un punto de vista contable, la diferencia radica en considerar el sueldo como un gasto que se imputa al debe de la cuenta de resultados o más bien como un coste e, incluso, una inversión. En un gasto se incurre sin más posibilidad, mientras que un coste variable es controlable (en el caso de España, aún siendo un coste comprometido por las vicisitudes de la legislación laboral española, también es variable). Ya lo demostró Frederick W. Taylor: se pueden reducir las horas-hombre por un mejor estudio de tiempos. Los experimentos de Howthorne Mayo, entre otras cuestiones, demostraron lo

mismo, aunque en un plano más sencillo: unas mejores condiciones de trabajo, por ejemplo, conducen a unos mejores resultados en la eficiencia de las horas de trabajo.

Pues bien, si se parte de que el salario es un coste variable, en el sentido que la relación outcome/income es variable, se empieza a considerar la política retributiva de un modo diferente. Como es bien sabido una retribución se compone habitualmente de tres partes: salario fijo, variable y beneficios sociales. La variabilidad no viene sólo por la parte del sueldo variable, sino por la totalidad del salario, pues estos tres elementos están correlacionados e influyen los unos en los otros a la hora de actuar como sistema de incentivos. El sueldo fijo también es un elemento de los incentivos, y no una mera compensación. Llegados a este punto la pregunta que surge es cómo se puede utilizar la política retributiva para lograr alinear los objetivos individuales con los de la empresa, es decir, para lograr la eficiencia.

La respuesta es simple si se considera que en la empresa, el modo en que se logra alcanzar, desde cualquier ámbito, los objetivos empresariales, se denomina sistema de control. Aplicando este principio a los RRHH, el sistema de control está compuesto de tres subsistemas: uno de información, uno de incentivos y uno de corrección de desviaciones. Se logrará que la política retributiva contribuya a la estrategia en la medida en que se transforme en un sistema de control. Lo primero quizá deba ser el plantearse las siguientes cuestiones:

- De qué informa mi sistema retributivo? ¿Da indicaciones sobre cómo implementar la estrategia?
- ¿Tiene instrumentos para recoger información acerca del comportamiento de mis empleados?
- ¿Dispone de instrumentos para prever las decisiones?
- ¿Puede corregir las desviaciones respecto a la estrategia?
- ¿Hacia dónde incentiva a mis empleados?
- ¿Cómo incrementa la eficiencia?
- ¿Cómo recoge la repercusión en la Cuenta de Resultados?

Con el sistema retributivo se emite una información sobre lo que quiere la empresa y esa información ha de servir para coordinar los esfuerzos de los que participan en la organización.

Reconocimiento

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. La gente con suficiente autoestima son potencialmente sus mejores empleados. Estas creencias sobre el reconocimiento son comunes y globales entre los empleados.

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

Metodología

En cuanto a la metodología, el proceso de la investigación del trabajo utilizó los siguientes métodos:

Método deductivo, que parte de conceptos generales aceptados como válidos, para deducir varias suposiciones a través del razonamiento lógico. Esto permite obtener y enlazar diferentes juicios llegando a una conclusión confiable de la situación general de la empresa en cuanto a sus Recursos Humanos.

Método analítico - sintético que consiste en realizar un análisis orientado a la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes, con el propósito de descubrir los elementos esenciales que lo conforman. La síntesis consiste en la integración material o mental de los elementos o nexos esenciales de los objetos, con el objetivo de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto.

La observación permitió el registro visual de lo que ocurre dentro de la mueblería RILA., en cuanto a la Administración de Recursos Humanos, el clima organizacional y los factores que influyen en el desempeño.

Se utilizaron cuestionarios diferenciados según el nivel jerárquico que el empleado ocupa dentro de la empresa como medio interrogatorio individual del personal, para recoger información mediante preguntas cerradas.

Se utilizó la entrevista principalmente en el personal de niveles de mando y supervisión, para de esta manera poder obtener datos precisos de la organización y la situación actual del personal.

El Universo de Estudio fue integrado por todo el personal de mueblería RILA. (30 personas), que se dividieron en dos grupos: la parte administrativa (6 personas) y la parte operativa (25 personas).

En el trabajo de área se utilizó bibliografía referente a la Administración de Recursos Humanos como también a la Administración General e Información histórica y de referencia obtenida de la empresa.

Modelo Operativo

El desarrollo efectivo de la evaluación del desempeño debe ser de alta prioridad para el cargo administrativo y de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño de los Recursos Humanos de toda empresa. El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y de los jefes de línea que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que en materia de Recursos Humanos se presenten.

La evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y se lleva a cabo con el asesoramiento del Jefe Administrativo y de Recursos Humanos, quién se encargará de capacitar y asesorar al Gerente General, a los jefes de área y demás personal antes, durante y después del proceso de evaluación.

Si bien no existe consenso en la frecuencia en que deben realizarse las evaluaciones del desempeño, según la carga de trabajo y diferentes actividades que desarrolla la empresa, se ve por conveniente realizar evaluaciones del desempeño dos veces por año. En este caso, se trata de dos evaluaciones semestrales, siendo la evaluación a realizarse a fin de año, la evaluación anual formal que se recomienda ejecutar en toda organización. El cronograma de evaluación se presenta en el cuadro No. 8.

FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	FECHA DE EVALUACIÓN	ACTIVIDADES
Primer Semestre	Del 02 al 25 de Enero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantear objetivos semestrales y anuales ▪ Determinar planes de acción para la toma de decisiones ▪ Establecer retos que se puedan evidenciar. ▪ Evaluación permanente ▪ Verificar el cumplimiento de los objetivos en el tiempo previsto.
	Del 10 al 30 de Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socializar a los empleados los resultados obtenidos hasta la fecha ▪ Analizar causas de problemas ocurridos hasta el momento ▪ Tomar correctivos si se amerita. ▪ Diseñar medidas correctivas para el próximo semestre. ▪ Proponer planes de mejoramiento del desempeño. ▪ Implementar mejoras y proponer nuevas políticas de incentivo y motivación al desempeño.
Primer Semestre	Del 01 al 23 de Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar evaluación permanente ▪ Retroalimentación de acuerdo a lograr requerimientos de los resultados obtenidos. ▪ Evaluar resultados alcanzados de desempeño de acuerdo a las funciones. ▪ Realizar informe final de evaluación ▪ Destacar el desempeño de los empleados por medio de incentivo. ▪ Tomar decisiones sobre el personal para la próxima gestión en cuanto a transferencia o reasignación de cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Cuadro No. 8 Cronograma de evaluación

Fuente: Elaboración propia

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dadas las características de la empresa y, principalmente, según el planteamiento de la estructura orgánica la cual contiene distintos niveles jerárquicos como: Ejecutivo, Operativo y de Apoyo específico, se propone utilizar dos métodos de evaluación del desempeño. Obviamente, la mayoría de las organizaciones utilizan más de un método.

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

El primer método propuesto, es para realizar la evaluación del desempeño a nivel operativo de la empresa, es decir, al Jefe Administrativo y de Recursos Humanos, al Jefe de Proyectos. Este nivel, será evaluado mediante el método de Administración por Objetivos, método de evaluación basado en el desempeño a futuro.

El segundo método propuesto, es para realizar la evaluación del desempeño a nivel del personal que realiza apoyo específico en la empresa, es decir, Contador, Bodeguero, Secretaria, Chofer, Dibujantes, Ayudantes. Este nivel, será evaluado con un método de evaluación basado en el desempeño durante el pasado como es el método de Escala Gráfica de Puntuación.

Este nivel como ya se mencionó anteriormente, será evaluado por el método de Administración por Objetivos (APO), método que es también conocido como Dirección por Objetivos (DPO), como se denomina con mayor frecuencia y es el más utilizado para la evaluación de técnicos y directivos. Recibe también los nombres de Evaluación por Resultados y Programa de Planificación y Revisión del Trabajo.

La dirección por objetivos comprende la fijación clara y precisa de objetivos para el trabajo a realizar por el empleado, la preparación de un plan de acción en el que se indique cómo han de lograrse esos objetivos, la autorización al empleado para que aplique ese plan de acción, la medición del grado de consecución de los objetivos, la

adopción de medidas correctoras en caso necesario y la fijación de nuevos objetivos para el futuro.

Este proceso de Dirección por Objetivos comprende las siguientes fases:

1. Fijar de forma clara y precisa objetivos para el trabajo a realizar por el empleado, es decir, establecimiento conjunto de objetivos entre los jefes de área y el gerente general.
2. Establecimiento de objetivos por área e interrelación entre los mismos.
3. Proponer un plan de acción que indique cómo han de lograrse esos objetivos.
4. Permitir al empleado que aplique ese plan de acción.
5. Medir el grado de consecución de los objetivos.
6. Practicar medidas correctoras en caso necesario.
7. Fijar nuevos objetivos para el futuro.

Para que un sistema de DPO tenga éxito han de cumplirse ciertos requisitos. En primer lugar, los objetivos han de ser cuantificables y mensurables; deben evitarse aquellos cuya consecución no pueda medirse o al menos verificarse. Además deben ser interesantes y sin embargo asequibles, han de expresarse por escrito y en un lenguaje claro, conciso e inequívoco.

La DPO exige asimismo que los empleados participen en el proceso de fijación de los objetivos, así como en la preparación del plan de acción. El directivo que fija los objetivos de un empleado sin consultar con él y después le pregunta si está de acuerdo, difícilmente obtendrá elevados niveles de compromiso por parte de éste.

Un requisito final para el éxito de la DPO es que los objetivos y el plan de acción sirvan como base para debates regulares entre el ejecutivo y el empleado sobre los resultados de éste. Estos debates regulares ofrecen a ambos la oportunidad de debatir el avance y modificar los objetivos cuando sea necesario.

Las principales áreas de objetivos de supervisión que debe considerar, para la evaluación del desempeño la empresa se muestran en el formulario No. 1.

ÁREAS DE OBJETIVOS DE SUPERVISIÓN ÁREA OBJETIVO

Producción Supervisión de por lo menos dos proyectos por cada jefe de área.

Calidad Reducir el número de quejas a un 5%, con respecto al acabado de las obras, de las ocurridas en el pasado.

Personal Conseguir una media no superior a tres días de ausencia por empleado y año.

Conseguir una media no superior a 10 minutos en la hora de entrada.

Seguridad Reducir la cantidad de accidentes de trabajo en un 10%

Sentido de economía No desperdiciar más del 2% del material utilizado de trabajo

Cuadro 2: Evaluación del desempeño de la empresa

Es indispensable contar con el formulario de evaluación por objetivos, en el cual anotará el Gerente General conjuntamente con los jefes de área los objetivos para el semestre, tomando en cuenta los objetivos generales del área. Este formulario deberá ser llenado al principio de cada semestre en la fecha especificada en el cronograma de evaluación.

Es importante recalcar que no se pueden formular estándares para los objetivos puesto que los mismos son muy dinámicos. En lugar de ello, el formulario de Evaluación por Objetivos está abierto a que el encargado de la evaluación establezca el estándar deseado según las circunstancias en las que se halle la empresa al momento de aplicar dicha evaluación.

NOMBRE:	CARGO:
ÁREA:	FECHA:

OBJETIVOS PLANTEADOS	PLAZOS	OBJETIVOS ALCANZADOS	% LOGRO

PERIODO DE EVALUACIÓN

DESDE HASTA

1. Medidas Para el mejoramiento

2. Fortalezas

3. Debilidades

4. Planes de capacitación

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADOR

Formulario 1: Formulario de Evaluación por Objetivos
Fuente: Elaboración propia

MÉTODO DE EVALUACIÓN POR ESCALA GRAFICA DE PUNTUACIÓN

En lo que se refiere al nivel de apoyo específico se ve por conveniencia y de acuerdo a las necesidades de la empresa, utilizar la evaluación por medio de la escala gráfica de puntuación (Formulario 2). Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración.

Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

Las escalas gráficas de puntuación incluyen ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas.

Los formularios de evaluación del desempeño para el personal de apoyo específico de la empresa contendrán los siguientes factores personales del empleado, extraídos de los resultados de las encuestas realizadas. Estos factores se detallan en el Cuadro No. 3.

DEFINICIÓN DE FACTORES

FACTORES	DEFINICIÓN
CALIDAD DE TRABAJO	Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.
RESPONSABILIDAD	Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas.
INICIATIVA	Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos
HIGIENE Y SEGURIDAD	Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo.
SENTIDO DE ECONOMÍA	Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.
PUNTUALIDAD	Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios
VERSATILIDAD	Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.
COOPERACIÓN	Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.
COMUNICACIÓN	Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).
MOTIVACIÓN	Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo

Cuadro 3: Definición de Factores
Fuente: Elaboración propia

Una vez concluida la evaluación se procede a calificar las respuestas obtenidas en base sistema de puntuación del Cuadro 4.

Posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las respuesta y, el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente tal como indica el Cuadro No. 5.

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
1. CALIDAD DE TRABAJO	160	150	140	130	120
2. CONOCIMIENTO DEL CARGO	150	140	130	120	110
3. RESPONSABILIDAD	140	130	120	110	100
4. DESEMPEÑO BAJO PRESIÓN	130	120	110	100	90
5. INICIATIVA	120	110	100	90	80
6. MOTIVACIÓN	110	100	90	80	70
7. HIGIENE Y SEGURIDAD	100	90	80	70	60
8. SENTIDO DE ECONOMÍA	90	80	70	60	50
9. COMUNICACIÓN	80	70	60	50	40
10. PUNTUALIDAD	70	60	50	40	30
11. COOPERACIÓN	60	50	40	30	20
12. VERSATILIDAD	50	40	30	20	10
TOTALES	1260	1140	1020	900	780

Cuadro 4: Sistema de Puntuación

GRADOS	VALOR	RECONOCIMIENTO Y/O SANCIÓN
A	1141-1260	EXCELENTE
B	1021-1140	MUY BUENO
C	901-1020	BUENO
D	781-900	EN OBSERVACIÓN
E	1-780	INSUFICIENTE

Cuadro 5: Valuación de los grados traducidos en reconocimientos y sanciones
FUENTE: Elaboración propia

Así, el resultado obtenido por el trabajador en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente, en Observación e Insuficiente, como se muestra en el Cuadro anterior.

POLÍTICAS DE INCENTIVOS, RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones propuestas para el personal del área operativo se sujetaran a los resultados de la evaluación aplicada por el Gerente General, quien al tener pleno conocimiento de los resultados podrá aplicar cualquier política sujeta a su criterio como ser: Carta de Felicitación, Reconocimiento Público, Capacitación y otros.

Para el personal del área de apoyo, los resultados de la evaluación del desempeño se traducirán en reconocimientos o sanciones de acuerdo al Cuadro 6.

CATEGORÍA	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivo paga total de matrículas a los hijos de los trabajadores. ▪ Órdenes de compra por 200USD en canasta familiar. ▪ Capacitación pagada por la empresa en instituciones nacionales y extranjeras. ▪ Miembros de foros y ruedas de negocios con los principales proveedores (Chaide y Chaide, importadora MARRIOT, Gerardo Ortiz, Juan Eljuri, EDINCA e importadora Boyaca)
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivo en bono anual equivalente 5% del sueldo. ▪ Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño. ▪ Capacitación costeadada en un 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año.
Bueno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación costeadada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a 1 seminario o taller al año. ▪ Obsequio de un conjunto de ropa deportiva.
En Observación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.
Insuficiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por falta de resultados durante los 90 días separación definitiva de la empresa.

Cuadro 6: Incentivos, reconocimientos y sanciones

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven para:

La promoción de los trabajadores que hayan demostrado potencial para desempeñar funciones más especializadas o de mayor complejidad. Esto, se debe poner en práctica en los cargos específicos de Linieros a Encargados de Grupos o de Ayudantes a Linieros.

Efectuar reconocimientos o incentivos de índole económico o de contenido psicosocial. Esto, se podrá efectuar para cualquier cargo.

Rotar personal para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades. Esto, para el personal de apoyo específico.

Decidir la permanencia del personal de la empresa. Esto, para todos los cargos.

Tener una retroalimentación para el diseño de programas de capacitación. Esto para todos los cargos de la empresa.

MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Plantea de forma clara y precisa objetivos	Jefe de Recursos Humanos	Plantear objetivos semestrales y anuales	Humanos: Materiales Empresariales	Verificar el cumplimiento de objetivos quimestrales
Establecimiento de objetivos	Jefe de Recursos Humanos	Definir planes de acción para el logro de los objetivos planteados	Humanos: Materiales	Verificar el cumplimiento de objetivos quimestrales
Propone un plan de acción	Jefe de Recursos Humanos	Establecer tareas claras, específicas y desafiantes acordando estándares de rendimiento medibles	Humanos Materiales Económicos Empresariales	Medir la productividad
Permite al empleado que aplique ese plan de acción	Jefe de Recursos Humanos	Establecer tareas claras, específicas y desafiantes acordando estándares de rendimiento medibles	Humanos Materiales Empresariales	Para evaluar y cumplir con sus tareas
Mide el grado de consecución de los objetivos	Jefe de Recursos Humanos	Comparar los objetivos trazados con los alcanzados a la fecha	Humanos Materiales	Diagnosticar el grado de desempeño laboral
Practicar medidas correctoras en caso necesario	Jefe de Recursos Humanos	Evaluación semestral Evaluación anual	Humanos Materiales Económicos	Mejorar el grado de desempeño laboral
Fijar nuevos objetivos para el futuro	Jefe de Recursos Humanos	Retroalimentación anual	Humanos Materiales Empresariales	Para ser más competitivos y evaluar prospectivamente

Cuadro 7: Modelo operativo
FUENTE: Elaboración propia

6.8. ADMINISTRACIÓN

Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño propuesto todo el personal de la mueblería RILA tendrá conocimiento del nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, ayudará al trabajador a adquirir disciplina en sus tareas diarias, a identificar aquellos puntos fuertes y débiles y precisar su potencial.

El desarrollo efectivo de la evaluación del desempeño debe ser de alta prioridad para el cargo administrativo y de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que éste no es un fin sino un medio que ayuda a alcanzar el mejor nivel de desempeño de los Recursos Humanos de toda empresa. El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y de los jefes de línea que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que en materia de Recursos Humanos se presenten.

El gerente también será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la Mueblería RILA
¿Por qué evaluar?	Porque nos permite comprender su utilidad y sus principales enfoques. Unos enfoques no excluyen a los otros necesariamente, pero conviene distinguirlos con precisión porque cabe enfocar la evaluación de manera mucho más precisa.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos y en qué grado, y a partir de esta evaluación tomar dos tipos de decisiones: Evaluar y calificar a los empleados y evaluar las variables que intervienen en el proceso.
¿Qué evaluar?	El desempeño laboral de la mueblería RILA
¿Quién evalúa?	Gerente, Recursos Humanos o un delegado del mismo.
¿Cómo evaluar?	Con una metodología activa que permita tomar decisiones
¿Con qué evaluar?	Con método de Administración por Objetivos y método de evaluación basado en el desempeño a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. 2006. Cuarta Edición. Distrito Federal : McGraw-Hill Interamericana S.A Metodología de la Investigación.

Kotler, Philip, y otros. 2005. Décima Edición. Madrid. Marketing.

Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. 2006. Décima Edición. Thomson. Madrid. Comportamiento organizacional.

Stephen P. Robbins. 2007. Décima Edición. Pearson. Madrid. Comportamiento Organizacional

Eduardo Amorós. 2006. Primera Edición. USAT. Perú. Comportamiento Organizacional.

Chiavenato Idalberto. 2006. Séptima Edición. McGraw-Hill. Latinoamericana editores México. Fundamentos de la Administración.

Alfonso Fernández Hatre. 2007. Centro de Calidad de Asturias. Madrid. Calidad en el Servicio.

Fernando Criado García Legaz, Arturo Calvo de Mora Sschmidt. 2004. España. Gestión de la calidad, fundamentos, desarrollos.

José Claudio Cenobio Méndez García. 2005. Instituto Politécnico Nacional. México. Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos.

Andrew J. DuBrin, DuBrin. 2003. Segunda Edición. Thomson. Fundamentos del comportamiento organizacional.

Stephen P. Robbins. 2005. Octava Edición. Pearson. México. Administración.

Stephen P. Robbins. 2004. Décima Edición. Pearson. México. Comportamiento organizacional.

Arthur Zimmermann. 1998. Primera Edición. Abya-Yala. Quito. Gestión del cambio organizacional.

Don Hellriegel. 2009. Doceava Edición. Cengage Learning editores. Comportamiento organizacional

BYARS LLOYD L. Y LESLIES W. RUE, Gestion de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 1996, 308 Páginas.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Santa Fé de Bogota,1994, 540 Páginas.

CHIAVENATO IDALBERTO,Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990,687 Páginas.

DESSLER, Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México,1991, 410 Páginas.

KOONTZ HAROLD, HEINZ WEIHRICH, Administración, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990, 771 Páginas.

MENDEZ ALVARES, Carlos, Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw Hill, Cali, 1995, 164 Páginas.

MONDY R., Wayne-NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México, 1996, 663 Páginas.

MUCHINSKY PAUL M., Psicología Aplicada al Trabajo, Ed. Desclee, Madrid España, 1994, 252 Páginas.

PONTES, B.R., Evaluación del desempeño un Enfoque sistemático, Ed. Do Santos, Sao Paulo, 1989, 322 Páginas.

RAIA ANTHONY P., Administración por Objetivos, Ed. Trillas, México, 1989, 212 Páginas

WERTHER B. William-HEITH R., Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Ed. Cuarta Edición, México, 1996, 486 Páginas

ZORRILLA SANTIAGO, Metodología de la Investigación , Ed. Mc Graw Hill, México, 1992, 164 Páginas.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.google.com.ec/search?hl=es&source=hp&q=terminologia+de+marketing&meta=&aq=f&oq=>. [En línea] [Citado el: 12 de Octubre de 2009.] Comentario: Este documento nos ayudara a conocer acerca de los tipos y características del marketing.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html#1>. SERVICIO AL CLIENTE. [En línea][Citado el 15 de Enero del 2010] Comentario: este documento nos ayudara a conocer sobre los principios, características, aspectos, atributos del servicio al cliente.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/19/cwqm.htm> [En línea][Citado el 15 de Enero del 2010] Comentario de Carlos López. Gestión de la calidad a escala de toda la empresa las enseñanzas de Joseph M. Juran.

<http://www.find-pdf.com/buscar-Harold+Koontz.html> [En línea][Citado el 20 de Enero del 2010] Libro de Harold Koontz.

<http://www.mitecnologico.com/Main/EvaluacionDelDesempe%F1oDefinicion> [Citado el 22 de Agosto del 2010] Comentario: este documento nos permite conocer sobre las definiciones de evaluación del desempeño.

Anexos

Encuestas

[Anexo 1. Cliente Internos](#)

[Anexo 2. Clientes Externos](#)

[Tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad](#)



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

Ayudar a nuestros clientes a tener éxito es nuestra principal meta. Estimado cliente, Nos agradecería si usted pudiese completar el siguiente cuestionario con sus observaciones acerca de cómo nuestros productos y servicios satisfacen sus expectativas. Su opinión es muy importante para nosotros, para planear nuestros esfuerzos de mejora continua y así poder servirle mejor en el futuro. Muchas gracias.

!ATENCIÓN! Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta

1. ¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Mueblería RILA? Si
 No

2. ¿Espera usted que el servicio que brinda la Mueblería RILA sea muy distinto a otros que hay en el mercado? Si
 No

3. ¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería RILA? Si
 No

4. ¿Le agrada el trato que el personal de atención al cliente brinda a los clientes? Si
 No

5. ¿Los servicios ofrecidos por el personal, cubre con las necesidades de los clientes? Si
 No

6. ¿La Mueblería RILA carece de servicio post venta? Si
 No

8. ¿Cree usted que las actividades que realiza la empresa para mejorar los servicios es? MuyBuena
 Buena
 Mala

9. ¿Considera Ud. Que se debe evaluar a los proveedores? Si
 No



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

10. ¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por Mueblería RILA es?

MuyBuena

Buena

Mala

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Clientes Externos



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

Ayudar a nuestros clientes a tener éxito es nuestra principal meta. Estimado cliente, Nos agradecería si usted pudiese completar el siguiente cuestionario con sus observaciones acerca de cómo nuestros productos y servicios satisfacen sus expectativas. Su opinión es muy importante para nosotros, para planear nuestros esfuerzos de mejora continua y así poder servirle mejor en el futuro. Muchas gracias.

¡ATENCIÓN! Por favor marca con una (x) solo una respuesta en cada pregunta

-
1. ¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la Mueblería RILA?
- Si
 No
-
2. ¿Espera usted que el servicio que brinda la Mueblería RILA sea muy distinto a otros que hay en el mercado?
- Si
 No
-
3. ¿Cree Ud. que se debe evaluar la experiencia, habilidad, capacitación del personal de la Mueblería RILA?
- Si
 No
-
4. ¿Le agrada el trato que el personal de atención al cliente brinda a los clientes?
- Si
 No
-
5. ¿Los servicios ofrecidos por el personal, cubre con las necesidades de los clientes?
- Si
 No
-
6. ¿La Mueblería RILA carece de servicio post venta?
- Si
 No
-
8. ¿Cree usted que las actividades que realiza la empresa para mejorar los servicios es?
- MuyBuena
 Buena
 Mala
-
9. ¿Considera Ud. Que se debe evaluar a los proveedores?
- Si
 No
-



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

10. ¿Considera que la calidad de servicios ofrecida por Mueblería RILA es?

MuyBuena

Buena

Mala

Gracias por su colaboración

Tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad

Grados de libertad (G)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209