



UNIVERSIDAD VILLA RICA

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL
RECURSO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN PARA
EL LOGRO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DAVID ANGEL RUIZ SANTOS

Director de Tesis:

LAE JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

Revisor de Tesis

LA. JOSÉ FELIPE PIÑA LOPE

BOCA DEL RÍO, VER.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMINETOS

Gracias a Dios:

Que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia casi perfecta.

A mis padres:

Que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, por creer en mí y aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome. Los quiero mucho.

A mis abuelos:

Gracias por haberme apoyado siempre desde el día que nací. A mi abuela por su gran amor, su empeño en mí y por tus oraciones. A mi abuelo por su sabiduría.

A mi hermano:

Por poner a prueba mi paciencia, por ayudarme a salir adelante y por ser como un amigo en el fondo. Te quiero negro.

A mi tío:

Por ser como un segundo padre. Por preocuparte por mí y por mí hermano y tratar de llevarnos por el camino del bien.

A Rebeca:

Por ser mí mejor amiga, por apoyarme, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas. Por ser como una hermana para mí. Por ser parte de mi familia y por hacerme parte de la suya. Siempre te llevo en mi corazón. Te quiero mucho bk.

A mis amigos:

Homero, Babis, Jonny, Luz, Zebas, Pao, Eligio, Lety, Karla, Natz, Pilar y Grissy. Muchas gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas, por darme muchos días felices y llenos de risas. Por ser mas que amigos, por ser mis hermanos de corazón.

Lic. Sandra Luz:

Por su conocimiento, su paciencia y por todo el apoyo que me brindo en esta etapa y durante toda mi carrera, por no desanimarme y por alentarme a seguir adelante.

Lic. Rosa:

Por encaminarme y mostrarme la mejor cara de la administración, por su amistad y su cariño, por las palabras de aliento y por no dejar que me rindiera a lo largo de toda la carrera.

Lic. Piña:

Aunque no fue mi director, muchas gracias por apoyarme a finalizar esta etapa de mi vida, a cerrar este capítulo y a seguir adelante con mis objetivos futuros.

INDICE

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

METODOLÓGIA

1.1.	Planteamiento del problema	3
1.2.	Justificación	5
1.3.	Objetivos	6
1.4.	Hipótesis	6
1.5.	Variables	6
1.6.	Definición de Variables	7
1.7.	Tipo de Estudio	8
1.8.	Diseño	8
1.9.	Población y muestra	8
1.10.	Instrumento de medición	9
1.11.	Recopilación de datos	10
1.12.	Proceso	10
1.13.	Procedimiento	10
1.14.	Análisis de datos	11
1.15.	Importancia del estudio	11
1.16.	Limitación del estudio	11

Capítulo 2

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la motivación	14
2.2	Conceptualización	15
2.3	Ciclo motivacional	17
2.4	Primeras teorías	17
2.5	Teoría de las necesidades	18
2.6	Modelo de ERC	21
2.7	Modelo de las necesidades	22

2.8	Modelo de los 2 factores	23
2.9	Teoría de las expectativas	25
2.10	Teoría de la equidad	28
2.11	Teoría del reforzamiento	29
2.12	Teoría X y Y	30
2.13	Teoría Z	32
2.14	Teoría de las metas	33
2.15	Teoría del flujo	34
2.16	Enfoque de la zanahoria y el garrote	35
2.17	Sugerencias para motivar al empleado	36
2.18	Errores de la motivación	39
2.19	Antecedentes de la calidad	39
2.20	Definición de calidad	41
2.21	Filósofos de la calidad	42
2.21.1	Edward Deming	42
2.21.2	Joseph M. Juran	47
2.21.3	Philip Crosby	48
2.21.4	Kaoru Ishikawa	50
2.21.5	Armand V. Feigenbaum	51
2.22	Calidad enfocada al cliente	53
2.23	Cultura de servicio	54
2.24	Definición de calidad en el servicio	55
2.25	La importancia de la calidad en el servicio	56
2.26	El cliente	57
2.27	Desajuste que se puede dar en la calidad en el servicio	59
2.28	Clasificación de los clientes	61
2.29	La atención	66
2.30	Tipos de atención	67
2.31	Principios básicos de atención al cliente	68
2.32	Características de los servicios	68
2.33	El triangulo de los servicios	69
2.34	Principio de la calidad en el servicio	71
2.35	Los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente	73
2.36	¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio?	74

Capítulo 3
DISEÑO Y APLICACIÓN

3.1	Interpretación de datos	75
-----	-------------------------	----

Capítulo 4
CONCLUSIONES

4.1.	Conclusiones	89
4.2.	Recomendaciones	91
	BIBLIOGRAFIA.	96

INTRODUCCIÓN

Son muchos y muy variados los problemas que se presentan hoy en día en el campo de la motivación del recurso humano dentro de una empresa, afectando la imagen de ésta y obstaculizando la realización de los objetivos organizacionales. Uno de los problemas a los cuales se enfrentan cotidianamente las empresas es la falta de calidad en el servicio que se le ofrecen a los clientes.

Actualmente la mayoría de las empresas se están enfocando más a la motivación del recurso humano ya que se han dado cuenta que si el trabajador se siente satisfecho con sus necesidades, éste se desempeña mejor en su trabajo y trata de una mejor manera al cliente, logrando satisfacer de esta forma tanto las necesidades del recurso humano, como las expectativas de calidad en el servicio que el cliente espera recibir.

Este trabajo se basa en una investigación de tipo descriptivo ya que se explican conceptos de motivación desde sus inicios, pasando a través de todas las teorías y modelos que se han elaborado sobre esta. También se explican los conceptos de calidad y de calidad en el servicio, así como su adecuada aplicación ayudando a las empresas a tener satisfecho a los clientes.

El objeto de este estudio es:

Ayudar a las empresas y al recurso humano de la empresa a aplicar programas de motivación, para lograr la autorrealización de los empleados, logrando con esto la satisfacción del empleado y como adyacente lograr la completa satisfacción del cliente.

Capitulo 1

METODOLOGIA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad existe una gran incertidumbre por conocer atributos que contribuyen fundamentalmente para determinar la posición de la empresa en la mente de los consumidores. Algunas personas creen que es la calidad del producto o servicio que se ofrece al consumidor. Mientras que otras se inclinan a pensar que la clave se encuentra en la calidad del servicio que viene adjunto a la venta.

Resulta fácil comprender que la forma más consistente de que los clientes se formen una imagen positiva de la empresa es al lograr satisfacer todas sus expectativas. Para esto es necesario conocer los gustos y necesidades de los clientes para así llegar a la total satisfacción de estos.

En este siglo las empresas se han tenido que adaptar a los grandes cambios que ocurren, para así empezar a conocer mejor a sus clientes. La globalización es uno de los aspectos que afectan la expansión de los negocios, ya que está juega un papel de primer orden en los cambios económicos y sociales que están teniendo las empresas.

Las organizaciones actuales deben participar en nuevas dimensiones, lo que les obliga a ser cada día más competitivo, ya que los clientes están expuestos a una infinidad de alternativas de compra, obligando a las empresas a que busquen y actualicen la forma de innovar tanto sus productos como sus procesos y pretendiendo de esta manera obtener una mayor competitividad para la empresa.

Tomemos cuenta que las empresas globalizadas requieren de una gran integración, coordinación y armonía en sus equipos de trabajo.

Todas las organizaciones atraviesan por situaciones de conflicto. Uno de los problemas por lo que las organizaciones suelen atravesar es la falta de interés que tiene el personal para contribuir de una manera efectiva en el esquema competitivo de la empresa.

La mayoría de las organizaciones se hacen el siguiente cuestionamiento ¿Por qué motivar a los empleados?, y para empezar a dar respuesta es necesario conocer las cuestiones por las cuales nos movilizamos los seres humanos, ya que no todas las personas actúan por la misma causa, ni la misma razón.

Por esto fue necesario identificar cuáles son los factores que necesitan los trabajadores para sentirse motivados y lograr que éstos den el máximo rendimiento en su trabajo.

Por lo cual se llegó al siguiente cuestionamiento.

¿La motivación del recurso humano de una organización es importante para lograr una buena calidad en el servicio?

1.2 Justificación

El presente trabajo será muy importante para aquellas organizaciones que no logran ver como la motivación influye en la mente del trabajador para que éste logre prestar un servicio de calidad al momento de estar atendiendo a los clientes.

La calidad en el servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo ya que los beneficios que se empiezan a reflejar en los resultados, tanto a corto como a largo plazo, son muy positivas para éstas.

De esta forma, la calidad en el servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja que sea diferente y perdurable en la mente del consumidor y esto solo se logra con empleados motivados y responsables que ofrecen un buen trato a los clientes.

En esta época la competencia entre las empresas esta afectando gravemente la manera de satisfacer las necesidades de los consumidores, ya que éstos se inclinan firmemente a aquellas empresas que logran satisfacer todas sus necesidades.

Esta tesis fue realizada por que existe un interés en mejorar las empresas enfocadas a la prestación del servicio de auxilio vial, ya que dichas empresas son las que menos atención le dan a la satisfacción de las necesidades del recurso humano, logrando de esta manera la supervivencia de la empresa mejorando y estrechando las relaciones con el cliente, tratando siempre de satisfacer en un cien por ciento las expectativas de éstos.

1.3 Objetivos

Los objetivos que se pretendieron alcanzar en esta investigación son los siguientes:

Objetivo general:

“Definir la importancia de la motivación en el recurso humano para ofrecer de esta manera una buena calidad en el servicio.”

Objetivo específico.

- * Determinar las teorías motivacionales aplicables a la empresa
- * Determinar los aspectos de motivación para los empleados de este tipo de empresa
- * Estipular los aspectos de la calidad en el servicio

1.4 Hipótesis

Hipótesis de trabajo.

“La motivación del recurso humano de una organización es importante para lograr una adecuada calidad en el servicio”

Hipótesis nula.

“Es inexistente que la motivación del recurso humano de una organización sea importante para lograr una adecuada calidad en el servicio”

1.5 Variables

Variable independiente:

La motivación del recurso humano de una organización.

Variable dependiente:

La adecuada calidad en el servicio

1.6 Definición de las variables

1.6.1 Definición conceptual.

V1: “La palabra motivación se deriva del vocablo latino "moveré", que significa mover. La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto¹”

V2: Se puede definir a la calidad en el 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 los empleados de la empresa”².

1.6.2 Definición operacional

V1: “La motivación son estímulos, fisiológicos, seguridad, sociales, de estima y de autorrealización que mueven a las personas a la realización de diferentes acciones, con el fin determinado de satisfacer una necesidad.”

V2: “La calidad en el servicio, son todos aquellos factores que vienen adjuntos a las compra de un bien, como lo es la apariencia de las instalaciones, la presentación del personal, la actitud de servicio, la empatía que refleje y la competencia de esté.”

¹ Hernández, Sampieri, Roberto, *Metodología de la Investigación*, Ma Graw Hil, México 2001, p.61

² García, Meza, Carlos, *Ideas actuales sobre control de calidad*, ÍTESM, México 2001

1.7 Tipo de estudio

En este tipo de investigación se seleccionó una serie de cuestiones y se miden cada una de ellas independientemente, de esta forma descubrir las variables a las que se refiere y aunque pueda integrarse la medición de cada una de dichas variables para decir como es y como se manifiestan el fenómeno de interés.

El tipo de estudio que se utilizó en esta investigación fue descriptivo, ya que obtuvimos un mayor conocimiento acerca de este fenómeno (motivación), y se describieron las características más importantes. Su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

1.8 Diseño

El diseño que se uso fue de tipo descriptivo, ya que explicó las características más importantes de la motivación, que pueden influir en la calidad del servicio.

1.9 Población y muestra

Es necesario definir la población y la muestra sobre la cual se desarrollo esta investigación.

La población es la totalidad de elementos e individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia.³

Cuando no es posible medir todos los elementos de la población, se utiliza una muestra, que es lo que se usa para describir una porción escogida de la

³ Bernal T, Cesar Augusto, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, 2ª ed, Prentice May, Colombia 2000 , p.18

población, de la cual se obtendrá información para el desarrollo de esta investigación y sobre la cual se efectuará la medición y observación de las variables que son el objeto de estudio.⁴

La población comprende a los hombres y mujeres que laboran en las empresas: Grúas y Maniobras de México, Asociación Mexicana Automovilística y Asociación Veracruzana Automovilística, que se encuentran en la zona conturbada Veracruz – Boca del Río

1.10 Instrumento de medición

El instrumento para la recolección de los datos que se utilizó fue un cuestionario, en el cual se considero la formulación escrita de una serie de preguntas y que respondida por los sujetos encuestados, esto permitió estudiar el hecho propuesto en la investigación.

El tipo de cuestionario que se uso fue de respuesta directa, el cual se respondió por el personal de la organización; y las preguntas se establecieron de manera que solo exige que la persona escoja la respuesta que se adecue a él.

El tipo de pregunta a utilizadas fueron las de opinión, con las que se trató de averiguar lo que el individuo piensa acerca de algo, estas preguntas exigen en la respuesta una sinceridad personal.

El instrumento de medición que se utilizó en este estudio estuvo conformado por un cuestionario que constato de 12 preguntas que permitan realizar las entrevistas con el fin de obtener información de la población acerca de la investigación a realizar.

⁴ Levin, Richard, *Estadística para Administradores*, 2ª ed, Prentice May, México 1999, p135

1.11 Recopilación de datos

La recopilación de datos se llevó a cabo en las empresas Grúas y Maniobras de México, Asociación Mexicana Automovilística y Asociación Veracruzana Automovilística; que son empresas privadas del ramo de servicios. En estas empresas se llevó a cabo el estudio, a través del cuestionario de respuestas directas, los cuales se aplicarán a los empleados de cada una de las instituciones, después de que se solicitó el permiso al gerente de cada institución.

1.12 Proceso

- Solicitud autorización para la realización de la investigación
- Identificación de a las personas directamente involucradas en el fenómeno a investigar
- Aplicación de los cuestionarios
- Establecimiento de conclusiones y proposición de sugerencias

1.13 Procedimiento

- Entrevista con el responsable de cada sucursal de (Grúas y maniobras de México, Asociación Veracruzana Automovilística (AVA) y Asociación Mexicana Automovilística (AMA).
- Solicitud de las autorizaciones pertinente.
- Obtención de la autorización por parte de los dirigentes de la empresa.
- Presentación con la población y/o integrantes de la muestra.
- Establecimiento de empatía con los involucrados en el proceso.
- Elaboración del cuestionario.
- Revisión del instrumento para asegurar su confiabilidad y validez.
- Aplicación del cuestionario.

- Examinación de la información recabada.
- Plantación de conclusiones.
- Establecimiento sugerencias pertinentes.

1.14 Análisis de datos

En el análisis de los datos del presente trabajo de investigación, se empleo el uso de graficas de pastel para expresar de una manera mas clara los resultados obtenidos

1.15 Importancia del estudio

Esta investigación es de principal importancia para todas las empresas del sector servicio en general, ya que se pueden ver los efectos a favor que tiene la motivación del personal y como estos ofrecen una calidad en el servicio al cliente que los incita a que regrese a la empresa

1.16 Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones que se presentaron en la realización de este estudio fue la escasa información q existe sobre la calidad en el servicio, por lo que investigué exhaustivamente para recabar la información necesaria.

Capítulo 2

MARCO TEORICO

Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final. El proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

La primera etapa del ciclo administrativo es la de la planeación, en esta etapa los administradores deben de definir los objetivos organizacionales y proponer la manera más eficaz de llegar a ellos. También se utiliza para fijar el rumbo general del futuro de la organización. En esta etapa también se identifican y asignan los recursos que necesita la organización para el logro de sus metas.

La segunda etapa administrativa es la de organización. Esta función se utiliza para crear un proceso de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes, por medio de establecer una organización eficaz.

Esta etapa también comprende la creación de la estructura por medio del establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

La dirección es una etapa muy importante, ya que aquí es donde se tiene que ver como hacer para que los empleados realicen las tareas que les fueron establecidas, para llegar de esta manera al logro de los objetivos organizacionales. Es una función crucial del proceso ya que aquí se implementan acciones de comunicación, capacitación y desde luego de motivación.

Con el control finaliza el proceso administrativo, esta etapa se lleva acabo la vigilancia del desempeño, se controla que todo lo que se planeo se realice adecuadamente, si llega a existir que algo no ande correctamente, será necesario que se aplique una acción correctiva.

La dirección es el proceso consistente que influye en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales. Las personas asumen diferentes papeles y no existen las persona promedio. Al trabajar en favor de las metas, los administradores deben tomar en cuenta la dignidad e integridad de su equipo.

La motivación no es un concepto simple; alude en realidad a diversos impulsos, deseos, necesidades y anhelos. Los administradores motivan tratando de fabricar un entorno que induzca a los trabajadores a que contribuyan y alcancen el beneficio de la organización.

Aunque todas las funciones del proceso administrativo son igualmente importantes, se le ha dado una relevancia especial a la dirección puesto que es la que se encarga del manejo del elemento más importante de la organización. Se trata del elemento humano, por lo que la dirección es la encargada de comunicar

los objetivos y metas de la misma, señalar el canal que deben seguir para el logro de los mismos y motivarlos para que lleguen a ellos.

2.1. Antecedentes de la motivación

La palabra Motivación proviene del latín movere que significa mover. Se dice que la motivación laboral surge en el viejo mundo, en el año de 1700. Cuando los pequeños talleres de los artesanos se transformaron en grandes fábricas, donde trabajaban centenares de personas. La motivación nace como una alternativa ante los conflictos, como fueron la falta de entendimiento que existía entre las personas, la baja productividad y el desinterés que tenían los empleados por el trabajo.

La motivación se vio como una alternativa que lograba medir los intereses patronales y las necesidades de los trabajadores. El psicólogo F. Dorsch menciona que la motivación es “el trasfondo psíquico e impulsor que sostienen la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir”⁵ Esto quiere decir que las personas actúan siguiendo determinados motivadores y siempre buscan un fin.

Desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha luchado por el bienestar de los trabajadores teniendo como principal objetivo mejorar las condiciones de trabajo. Logrando que se promuevan empleos productivos para el desarrollo social y de esta forma mejorar el nivel de vida de los trabajadores y de sus familias.

⁵ Dorsch, *Psicología general* 5ª ed. de: Aceves Madaleno José; Publicaciones Cruz México, D. F. 2000. Pág. 51

En la actualidad se cree que el problema de la motivación no radica en el trabajo Ens., si no en las relaciones humanas, en las actitudes personales, en el poco salario, en la necesidad de sentir seguridad en el ambiente laboral y el ser tratado con respeto y dignidad.

2.2. Conceptualización

La motivación esta construida por diversos factores que provocan, mantienen y dirigen la conducta del ser humano hacia un objetivo. Se puede decir que cuando un cuerpo esta motivado este se dirige a la satisfacción de sus necesidades a la vez que alcanza los objetivos organizacionales.

La motivación se puede identificar como el resultado de la interacción del individuo con las situaciones a las que se enfrenta. Stoner sostiene que los administradores se han enfrentado al concepto de la motivación ya que tienen una vaga idea de lo que es este concepto y de lo que abarca. A continuación se les presentan algunas definiciones de motivación.

“La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte e una determinando manera. Contiene una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden con que vigor se actúan y en que dirección se dirige la energía.”⁶

“La motivación es un termino genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las

⁶ Solana, Ricardo F. *Administración de organizaciones*. 12ª ed. Limusa México 2001.

que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”⁷

Para desarrollar una motivación eficaz se deben tomar en cuenta tres factores y la influencia en el desempeño laboral.

El primer factor son las diferencias individuales ya que cada persona es única, estas diferencias son las necesidades, valores e intereses que tienen cada uno de los diferentes individuos. Estas características cambian de persona en persona, por eso los motivadores deben adecuarse a cada persona.

El segundo factor es el de las características de los puestos. Esto se refiere a los aspectos de un puesto de trabajo donde se delimitan el número de habilidades requeridas para realizar el trabajo, el grado con el que el empleado puede ocuparse de realizar una tarea de inicio hasta el final.

Y el último de los factores sería el tipo de la política organizacional. Estas son las reglas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribución de una organización.

Estos tres factores interactúan entre sí para influir de manera positiva en la motivación de los empleados, involucrando de cierta manera las cualidades personales de los mismos, las tareas que desempeñan en las situaciones de trabajo y los sistemas organizacionales que los afectan.

⁷ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* 11^a, ed. Mc Graw Hill. México, 2004

2.3. Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente Ver figura. 1.⁸

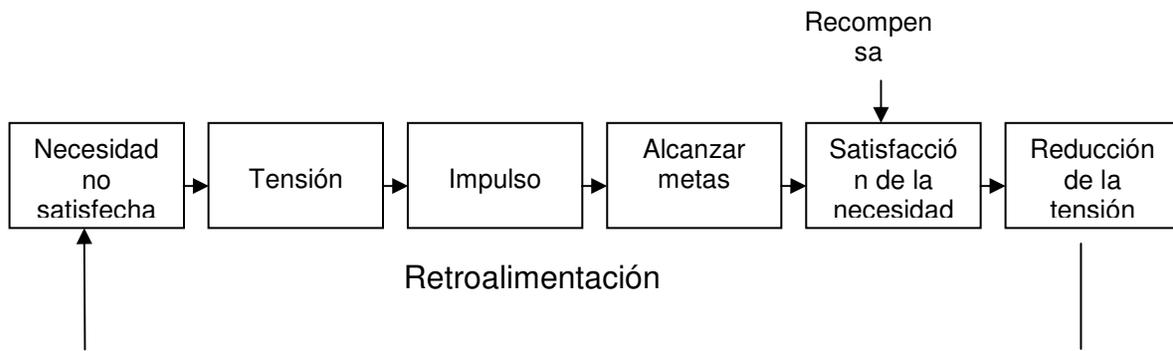


FIGURA 1 Ciclo Motivacional

2.4. Primeras teorías de la motivación

La motivación es uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes. Una de las primeras teorías, fue la del llamado Modelo Tradicional, el autor de esta teoría es Frederick Taylor y la administración científica. Esta teoría se inclinaba a que los gerentes determinaran cual era la

⁸ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, 10ª, México 2000

forma mas eficiente de que se llevaran acabo las tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante sistemas de incentivos salariales.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante dinero.

Otras de las primeras teorías de la motivación fue la del modelo de las relaciones humanas, este modelo se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo encontró que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación de los trabajadores, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación. Determinó que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes para la organización.

Actualmente el legado de Mayo son los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

2.5. Teoría de las necesidades

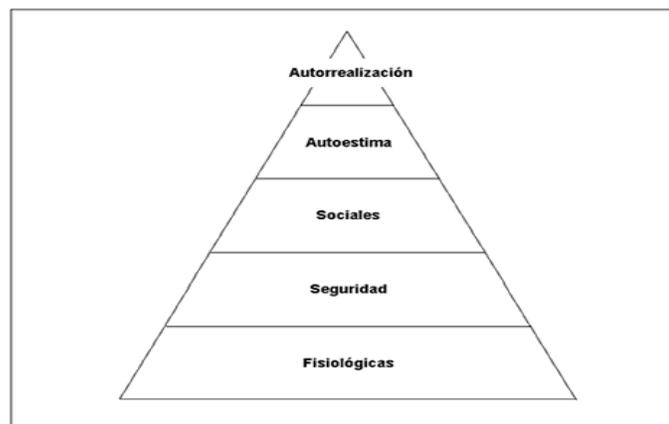


FIGURA 2 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Para iniciar debemos conocer el significado de necesidad. "Son sensaciones personales de carencia en algún aspecto de la vida de una persona que produce una tensión desagradable"⁹. Las personas se esfuerzan por minimizar la tensión, teniendo acciones que traten de satisfacer las necesidades.

La teoría de las necesidades, también conocida como el modelo de la jerarquía de las necesidades fue diseñada por el psicólogo ruso Abraham Maslow y se basa en las necesidades humanas.

Maslow diseñó una pirámide en la cual colocó las necesidades humanas, y dijo que se dividía en dos grupos.

En el primer grupo colocó a las necesidades primarias, como los son: las fisiológicas y las de seguridad. Y en el segundo grupo las necesidades secundarias como: las sociales, la de estima y la de autorrealización.

Esta teoría sostiene que las personas tienen una compleja serie de necesidades divididas en cinco niveles, las cuales se tienen que ir satisfaciendo de abajo hacia arriba. Ver figura 2.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, llamadas también biológicas o básicas, que son las necesidades innatas o naturales, como lo son la necesidad de contar con alimento, sueño, abrigo o el deseo sexual.

El segundo peldaño que el trabajador debe de escalar es el de las necesidades de seguridad, aquí se encuentran los deseos de protección, estabilidad y ausencia de aflicciones, amenazas y enfermedades. Lleva a que las personas se protejan de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La

⁹ Slocum, John, *Administración*, 7^a, ed. Limusa, México, 1998.

mayoría de los trabajadores expresan su necesidad de seguridad con el deseo de poseer un trabajo estable en el cual se les brinden prestaciones.

Después los trabajadores deben de escalar a las necesidades de pertenecía, también conocidas como necesidades sociales. Estas son los deseos de amistad, amor y de sentirse parte de algún grupo. En esta etapa notamos como las personas con profundas necesidades de asociación disfrutan mucho al trabajar en colaboración con los demás trabajadores.

Cuando las necesidades sociales no están satisfechas completamente, el individuo se pone hostigoso y hostil con los demás. La necesidad de dar, recibir afecto y atención es un motivador importante para el recurso humano de cualquier organización.

El penúltimo peldaño de la pirámide son las necesidades de estima. Estas necesidades están enfocadas a la manera en que cada persona se evalúa así mismo por medio de la auto evaluación y la autoestima, incluyendo la seguridad y la confianza que tienen en sí mismos. Cuando se satisface completamente la necesidad de estima, los trabajadores llegan a sentir confianza en sí mismos y en lo que hacen.

Y en la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización. Es esta etapa el individuo se aprende a aceptar a si mismo y a los demás, tienen una mayor iniciativa, son mas espontáneos, tiene una mejor comprensión sobre la resolución de problemas y confían en sus decisiones

2.6. Modelo de ERC

Clay Alfred, en concordancia con Maslow, considera que la motivación se tiene que percibir como una jerarquía de necesidades. Pero a diferencia de Maslow su modelo solo consta de 3 categorías que son de Existencia, Relación y Crecimiento, de ahí proviene el nombre del modelo.

La primera necesidad es la de la existencia, esta aparece cuando existen deseos de bienestar, material y físico, los cuales se satisfacen cuando hay disposición de alimento, agua, aire, abrigo, trabajo, salario y muchas otras mas. Esto se pudiese tomar como el nivel inferior de las jerarquías de Alderfer.

La segunda necesidad es la de relación, aquí aparecen los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos de la compañía, familia y amigos.

Y el ultimo peldaño es el de crecimiento, aquí el trabajador tiene el deseo de ser creativo, de contribuir de una manera útil y productiva la empresa y espera recibir mejores oportunidades por parte de estos.

Este modelo también adopta una hipótesis de regresión de la frustración y dice que cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de alguna de las necesidades en el momento de ir escalando, éste vuelve al nivel inferior. Ver figura. 3.

Regresión de la Frustración

Progresión de la Satisfacción

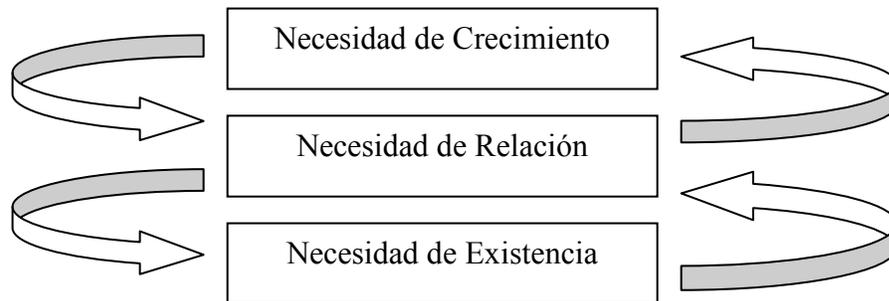


FIGURA 3 Modelo de ERC

2.7. Modelo de las necesidades adquiridas

Este modelo fue propuesto por David McClelland. Sostiene que los individuos adquieren tres importantes motivaciones como lo son las de logro, afiliación y poder, por medio de la interacción con el entorno. Dicho de otra forma el contexto social en el que el individuo se desarrolla influye mucho en la adquisición y fuerza de esos motivadores.

El motivador de logros es el deseo de tener éxito durante situaciones competitivas. Los individuos que tienen mucha intensidad de realización les gusta asumir la responsabilidad personal del establecimiento de sus propias metas, a estos individuos les gusta recibir retroalimentación inmediata sobre la tareas que han hecho.

Seguimos con la motivación de afiliación, que es visto como el deseo de una persona que desarrolla y mantiene una estrecha relación con los demás.

Los individuos con una gran intensidad de asociación tienden a buscar la aprobación y confirmación de los demás y se adaptan a las normas del grupo.

La motivación de poder, de aquí nace el deseo de un individuo de influir, y controlar a los demás y a su entorno social. El motivo de poder se mantiene de dos formas. Ya sea por poder personal o como poder socializado.

En el primero los individuos intentan influir y controlar a los demás con el propósito de confirmar su dominio sobre ellos. En el segundo caso los individuos hacen uso de su poder para resolver problemas organizacionales y contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales.

Esta teoría se basa en la cultura, ya que ésta influye sobre el ser humano, aumentando en éste su deseo de superarse. McClelland ve al “logro” como el centro del desarrollo económico. Diciendo que este factor nace en el individuo, por la influencia que los padres ejercen sobre ellos, como son la confianza, libertad, afecto y responsabilidad.

2.8. Modelo de los dos factores.

Este modelo fue propuesto por el psicólogo norteamericano Frederick Irving Herzberg, que formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantear la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

El primer factor es el de higiene, este se trata del ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: salario, beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las

condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa así como los reglamentos internos.

Herzberg, destacó que los factores higiénicos fueran tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar salarialmente, ósea, que se le pague más a la persona a cambio de trabajo.

El segundo grupo de factores son los motivacionales, estos factores están bajo el control de los individuos ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la "desmotivación" ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. "Cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas, sin embargo, cuando no se logra el grado de optimicidad deseado las personas los evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción".¹⁰

¹⁰ Hampon, David, *Administración*, 8ª ed. Mc Graw Hill, México 2000

2.9. Teoría de las expectativas

Otro enfoque, que llega más lejos en la explicación de lo que motiva a los individuos, es el que se explica en la teoría de las expectativas. Se centra en las creencias y supuestos que los individuos tienen respecto a su trabajo y como todo esto se entrelaza con los deseos de producir algún nivel motivacional dentro de cada uno de los individuos. Uno de los primeros en proponer y explicar esta teoría fue el psicólogo Víctor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada al realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si esta convencida del valor de está y si comprueba que sus acciones contribuyen efectivamente a alcanzarla.

2.9.1. Modelo de las expectativas de Vroom

Este modelo es de uno de los mayor aceptación entre los que pretenden explicar en que forma toman los individuos decisiones, planteada por el psicólogo Víctor H. Vroom, y sostiene que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, depende de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Esta teoría se explica como el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

“Valencia. Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa. Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios. Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa”.¹¹

Este modelo también explica que el empleado se sentirá motivado cuando eleven su desempeño, pero si adopta la conducta deseada. Este modelo también se apoya en tres supuestos básicos que son:

- 1) “Las fuerzas existen dentro de los individuos y aquellas otras personas en situaciones de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.” Esto se refiere a que los individuos persiguen la satisfacción de diversas necesidades.
- 2) “Los individuos toman decisiones concientes acerca de su conducta.” Esto se refiere a que el trabajador esta apto para tomar decisiones importantes dentro de su trabajo.
- 3) “La selección de un curso de acción determinado, depende de las expectativas de que cierta conducta de uno o mas resultados deseados, en vez de resultados indeseados.” En general los individuos tienden a comportarse de tal manera siempre y cuando a su parecer esto les permita cumplir sus objetivos y tratar de evitar comportamientos que les atraiga consecuencias indeseables.

2.9.2. Modelo de las expectativas de Porter – Lawler

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III elaboraron un modelo de motivación muy completo, basado en gran medida en la teoría de las expectativas. En este estudio, aplicó este modelo principalmente a los gerentes.

¹¹ Robibins, Stephen, Administración en el mundo de hoy, 6ª ed., Prentice Hall, México 1999

Como indica este modelo, la cantidad de esfuerzo (la intensidad de la motivación y la energía empeñada) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que la persona cree que requiere y la probabilidad de recibir una recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por el desempeño real.

Obviamente si los individuos se saben capaces de realizar cierta labor o si ya la han realizado, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

El desempeño real en un a labor (la elaboración de las tareas) se determina principalmente por el esfuerzo invertido. Pero también se ve influido en alto grado por la capacidad (conocimientos y habilidades) de un individuo para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos que conforman las tareas).

Se entiende que a su vez, el desempeño conduce a recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (como lo son las condiciones de trabajo). No obstante el desempeño también influye en la percepción de recompensas justas a sus esfuerzos. “Se comprende que lo que el individuo juzga como una recompensa justa tendrá necesariamente efecto en la satisfacción que derive de ella. De igual forma, el valor real de las recompensas se verá influido por la satisfacción”¹²

¹² Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración una perspectiva global*, 10^a ed, Mc Gaw Hill, México 2001

2.10. Teoría de la equidad.

Este modelo fue elaborado por Stacy Adams, y considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas como lo son la reducción del esfuerzo, ausentismo, impuntualidad, robos.

La capacidad de los gerentes para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Estos deben de identificar a los empleados que entran en cada categoría y quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos.

2.11. Teoría del reforzamiento

Nace de la obra del psicólogo estadounidense Burrhus Frederic Skinner y se basa en que el comportamiento se realiza en función de las competencias (premio castigo). Aquellas acciones que tengan como consecuencia el logro de un premio, tenderán a repetirse, mientras que aquellas que provoquen resultados desagradables, serán evitadas por los trabajadores.

La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Es cierto que esta teoría no es, en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, sí brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aún no tome en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.

Los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectados por las consecuencias que continúan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semanal, posiblemente mantendrá o superará su productividad en los siguientes periodos. Ver figura 4.

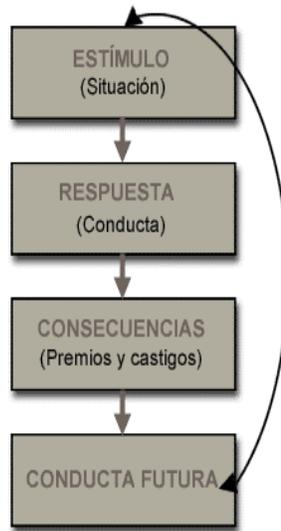


FIGURA 4 Proceso del Reforzamiento

2.12. Teoría X y Y.

Douglas McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento, a los cuales denominó teoría X y teoría Y.

2.12.1 Teoría X

Esta teoría asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Dicha teoría se fundamenta en algunas premisas como lo son:

1. Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;

2. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa
3. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión McGregor.

2.12.2 Teoría Y

Dicha teoría consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Esta teoría se basa en fuertes fundamentos, para así laborar mejor.

1. El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
2. No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
3. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
4. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

5. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

En esta época la teoría X, está todavía siendo utilizada por muchos directivos, pero se considera una forma de pensar obsoleta.

McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

2.13 Teoría Z

La "teoría Z" también llamada "método japonés", esta teoría fue desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor con su teoría Y y la teoría X, la contrastaron con una "teoría A". Básicamente Ouchi considera tres tipos de empresa:

1. La del tipo A que asimiló a las empresas americanas
2. Las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas
3. Las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z.

La teoría Z participa y se fundamenta en las relaciones humanas, ya que pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por eso involucra ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor

productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Teoría Z -> Cultura Z

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

2.14. Teoría de las metas

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.
3. Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

2.15. Teoría del flujo

La teoría de flujo propuesta por Mihaly Csikszentmihalyi establece, entre otras cosas, una relación entre las propias habilidades y el desafío de la tarea, que puede conducir a un estado que Csikszentmihalyi llama flujo, un estado que podría llamarse también plenitud. En otras palabras esto sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que la persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo.

Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente satisfecha por lo que está haciendo, dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos.

La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo.

La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, Una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y,

finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

2.16. Enfoque del la zanahoria y el garrote

Esta metáfora esta relacionada con el uso de recompensas y castigos, con el fin de inducir un comportamiento deseado. Proviene de un antiguo relato de que para hacer caminar a un burro es necesario ponerle enfrente a el una zanahoria o golpearlo por detrás con un garrote.

A pesar de todas las teorías de la motivación que se han desarrollado a lo largo de todos los años, la recompensa y el castigo siguen considerándose como fuertes motivadores. Durante siglos, con demasiada frecuencia se pensó que eran las únicas fuerzas que podían motivar a las personas.

“En todas las teorías de motivación se reconoce el poder de persuasión de algunas clases de tipo “zanahoria”. La mayoría de las veces se trata de dinero bajo el tipo de remuneraciones o bonos. Aunque el dinero no es la única fuerza que motiva al empleado, el problema con el dinero como motivador es que con demasiada frecuencia el empleado solamente busca ganar mas dinero y no le interesa las metas organizacionales.

Por otra parte el “garrote”, bajo la forma del temor (a la pérdida del empleo o del ingreso, reducción de los bonos, disminución de puesto, o algún otro castigo) ha sido y continúa siendo un fuerte motivador. Sin embargo debemos admitir que no es el mejor. Ya que da a un comportamiento defensivo o de represalias, trabajo de poca calidad, indiferencias de los empleados hacia los jefes”.¹³

2.17. Sugerencias para motivar a los empleados

La motivación esta basada en la satisfacción de necesidades y éstas cambian de persona a persona. Existe un tipo de necesidades fundamentales que todas las personas tenemos (salud, seguridad, alimentación, vivienda, etc.), pero existen otros que no son comunes o al menos no tienen la misma intensidad en las personas (reconocimiento, prestigio, trascendencia, superación, etc.). Algunas de las técnicas para motivar son:

Reconocer las diferencias individuales. Casi todas las teorías de la motivación reconocen que los empleados no son homogéneos. Tienen diferentes necesidades. También son distintos en términos de actitudes, personalidad, y otras variables que los hacen individuales.

Vincule a la gente con los puestos. Se deben de buscar a las personas con altos logros para un puesto de manejar una pequeña oficina o una unidad autónoma dentro de la empresa. Si el puesto a cubrir es en una organización burocrática grande no coloque a un individuo de altos logros en un puesto inconsistente a sus necesidades. Siempre hay q tener en mente que no todos los individuos sienten motivación por puestos que tienen bastante autonomía, variedad y responsabilidad. Estos puestos son muy atractivos y motivadores para empleados con una gran necesidad de crecimiento.

¹³ Koontz, Harold y Weitrich, Heinz, *Administración una perspectiva global*, 11ª ed. Mc Graw Hill, México 2004

Utilice metas. La teoría acerca de la fijación de metas sugiere que los administradores deben asegurarse de que los empleados tengan metas difíciles y específicas. Así como retroalimentación sobre su desempeño en alcanzar esas metas. Para aquellos con grandes necesidades de logros, por lo común una minoría en cualquier organización, la existencia de metas externas es menos importante por lo que se buscan grandes logros.

Debemos considerar que las metas establecidas sean alcanzables, ya que los empleados que consideren esas metas como fuera de su alcance reducirán sus esfuerzos. Por eso se deben asegurar que los empleados se sientan confiados de que un mayor esfuerzo puede llevarlos a conquistar las metas, o sea que los empleados deben ser capaces de realizar el trabajo y percibir el proceso de evaluación como algo confiable y válido.

Recompensas individuales. Puesto que los empleados tienen diferentes necesidades, lo que puede actuar como un reforzador para unos, puede no serlo para otros. “Por eso se deben usar conocimientos y diferenciar a los diferentes empleados para así individualizar las recompensas sobre aquellos empleados que tienen control”.¹⁴

Participación. Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan. La participación también es una forma de brindarles un reconocimiento a los empleados, resultando un motivador atractivo para que el empleado cubra su necesidad de afiliación, seguridad y aceptación. Sobre todo les da a las personas una sensación de realización.

No olvides el dinero. El dinero es un motivador que nunca se debe pasar por alto. Ya sea bajo la forma de salario, remuneración o cualquier otro incentivo,

¹⁴ Robbins, Stephen, *Administración*, 8ª ed. Prentice Hall, México 2004

el dinero es importante y como lo han señalado algunos autores, con frecuencia el dinero significa más que su valor monetario, puede significar posición o poder.

El dinero como dinero, es probable que sea más importante para las personas que mantiene una familia que para los que ya han llegado en el sentido de que sus necesidades monetarias están satisfechas.

El dinero es un medio rápido para alcanzar un estándar mínimo de vida, aunque este nivel se hace cada vez más alto conforme aumenta la riqueza de la persona. Es imposible generalizar, para algunas personas el dinero es la mayor importancia, mientras que para otras es simplemente dinero.

A veces el dinero como motivador tiende a perder cierta importancia debido a la práctica de asegurarse de que los sueldos de los diversos individuos de la compañía sean razonablemente similares. Dicho de otra manera que los empleados reciban la misma remuneración o muy parecida. Esto es comprensible, puesto que las personas por lo general evalúan su remuneración de acuerdo a lo que reciben sus iguales.

Para que el dinero sea un motivador eficaz, quienes ocupan los diversos puestos, incluso en niveles similares, deben recibir sueldos y bonos que refleja su desempeño individual. Incluso si la compañía esta comprometida con la práctica de salarios y sueldos comparables y esta bien administrada, nunca debe seguir la misma practicarón relación a los bonos.

La forma de asegurar de que el dinero tenga significado como recompensa por los logros y como un medio de satisfacer al personal por esos logros, es basar la remuneración tanto sea posible, en el desempeño.

“Es casi seguro que el dinero solo puede motivar cuando la remuneración probable sea grande en relación con el ingreso del empleado. El problema con muchos aumentos de salarios y sueldos, e incluso de los pagos de los bonos, es que no son los suficientemente grandes como para motivar a quienes los reciben”.¹⁵

2.18. Errores de la motivación

- “El dinero es un motivador eficaz. Esto es cierto solo hasta cierto punto.
- La motivación = productividad. La capacidad, recursos etc. también cuentan.
- Los gerentes pueden motivar
- Empleados felices, empleados productivos
- Los motivadores son universales
- La falta de incentivos puede usarse como motivador
- Un líder no motivado puede contar con personal motivado
- Es fácil saber sí el personal esta motivado
- El mando intermedio es responsable de la motivación.
- Si la mayoría del personal esta motivado todo estará bien”.¹⁶

2.19. Antecedentes de la calidad

La historia de la humanidad está ligada con la calidad desde los tiempos más remotos. El tema de la calidad no es nuevo, ya que empieza desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones ya que han existido argumentos y parámetros sobre calidad.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, 4ª ed. México 2002

¹⁶ Gresing, Lin, *La fuerza de la motivación*. 12ª ed, Selector, México 1998

La práctica de verificar la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. El Código de Hammurabi (2150 a.C.), declaraba: “Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”.

Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. Alrededor del año 1450 a. C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel, los mayas también usaron este método. Pero originalmente es de Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

El control de la calidad se practica desde hace muchos años en todo el mundo, pero los japoneses, se enfrentan a la falta de recursos naturales y dependen en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente.

Se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.

Esto los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. “Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y

comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior".¹⁷

2.20. Definición de calidad

En esta época la calidad está de moda. Ya que es un término que hoy en día encontramos en la mayoría de los textos y con el que se busca transmitir la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia.

La calidad se puede definir de varias maneras. Uno de los conceptos de la calidad es el técnico que representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados.

Otro concepto es el actual de la calidad y este dice que ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

La Sociedad Americana para Control de Calidad define a la calidad como "la totalidad de hechos y características de un producto o servicio que demuestra su capacidad para satisfacer las necesidades requeridas"¹⁸. En este sentido, calidad no es un término absoluto, sino que está relacionado al uso; diferentes usuarios pueden tener diferentes necesidades, y una calidad aceptable puede ser difícil de identificar claramente.

¹⁷ Cantú, Delgado, Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, 4^a, Ed. Mc Graw-Hill, México 2001

¹⁸ <http://www.asqc.org/>

En 1978 el *American National Standards Institute (ANSI)* definió a la calidad como la totalidad de los rasgos y características de un grupo o servicio en que sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

Según *Master in Business Administration MBA* [1999], calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor.

La norma ISO 9000:2000, define a la calidad: Es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria).

2.21. Filósofos de la calidad

Edward S Deming, J. M. Juran, Kaouru Ishikawa y Phil Crosby fueron los que sentaron las bases teóricas de los enfoques de calidad. La aplicación de los conceptos de calidad tuvo como origen las necesidades de organismos industriales para mejorar la calidad, productividad y el costo de sus productos con el fin de ser competitivos en el mercado.

2.21.1 Edward Deming

Edward Deming fue un pionero y profeta de la Calidad, es mundialmente reconocido por su aportación a la transformación de la industria japonesa, haciendo una evolución sobre su sistema de administración y elevando sus niveles de calidad y aumentando en mayor medida su productividad.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñaba al personal técnico de las industrias de guerras norteamericanas los conceptos de Control Estadístico

de Calidad, pero su uso decayó durante el auge de la posguerra cuando el mundo de los negocios de los Estados Unidos apreció más la cantidad que la calidad.

Deming difundió ampliamente el círculo de Shewart: planear, hacer, verificar y actuar, que finalmente ahora se les conoce como círculo de Deming y es la medula de su filosofía.

“Un punto representativo que presento Deming fue el de la mejora continua, el cual está basado en un ciclo infinito de 4 pasos: “Planifique (Plan), Haga (Do), Verifique (Check) y Actuar (Do) y se conocen ampliamente por sus siglas como ciclos PHVA (en español) o ciclo PDCA (Inglés)

1. Planear: En esta etapa se deben de:
 - Definir objetivos por lograr
 - Determinación de la situación actual realizando un diagnóstico y definiendo problemas por resolver.
 - Definir las acciones de mejora, para llegar a la situación deseada.
 - Establecer un plan de trabajo, con todos los pasos a seguir para la implementación de las acciones de mejora.
2. Hacer: en esta etapa se implementa la solución definida. Es importante que se efectúe el plan tal como fue diseñado y que se establezcan mecanismos de control, para evaluar los progresos y corregir las fallas.
3. Verificar: esta fase permite comparar los resultados obtenidos, contra los esperados. La verificación se da en dos momentos; mientras se implementa el proceso y cuando ya se tienen resultados. Esto permite comprobar si lo que se planeó y se llevó a cabo cumplió efectivamente con lo esperado.

4. Actuar: una vez obtenido los resultados de la verificación, deben de ir realizando los ajustes y volver a plantear las acciones para lograr los beneficios esperados. Si los objetivos se logran, deben estandarizarse y hacerse sistemáticos los procedimientos, para así asegurar el mantenimiento de los resultados”. Ver figura 5.¹⁹

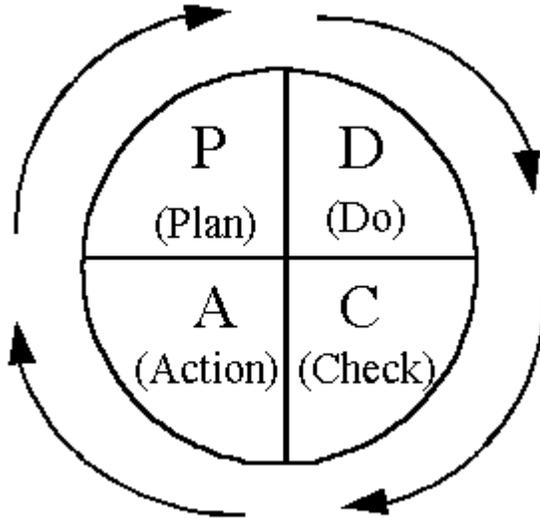


FIGURA 5 Ciclo de Deming

“Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo.
2. Adoptar nuevas filosofías de cooperación en las cuales todos se beneficiaran, y ponerlas en práctica enseñándolas a los empleados, clientes y proveedores.

¹⁹ García, Meza, Carlos, *Ideas actuales sobre control de calidad*, ÍTSM, México 2001

3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer liderazgo para los directivos, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo del liderazgo debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
7. Establecer entrenamiento dentro del trabajo
8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Eliminar slogans vacíos, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad.
10. Eliminar cuotas numéricas y el management por objetivos
11. Borrar las barreras entre los departamentos. Construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.

12. Eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos”.²⁰

Deming también dijo que existen 5 Males de la Gerencia, los cuales son:

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles

“El mayor obstáculo para Deming fue sin duda la mentalidad de las instituciones de su país (EE.UU.) sobre la calidad, ya que entonces se consideraba que esta implica mayores costos y la gente no puede o no quiere pagar por ello, dicha situación ocasionó que Deming se mantuviese durante gran periodo de tiempo dedicado principalmente a la estadística, hasta que en Japón creyeron en sus ideas y todo esto comenzó a cambiar en 1980”.²¹

²⁰ Sevilla, Alvear, Celina, *Calidad total conceptos y herramientas practicas*, 21^a ed, Limusa, México 2000

²¹ Garza, Treviño, Juan, *Administración contemporánea*, 2^a ed, Mc Graw Hill, México 2000.

2.21.2. Joseph M. Juran

Juran ha sido llamado el "gurú" de la calidad, al igual que Deming enseñó los principios de calidad a los japoneses en la década de 1950 y fue una fuerza importante en su reorganización para la calidad.

También es reconocido como la persona quien agregó la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total

Para Juran la calidad tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial.

La calidad, se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. "Calidad es adaptación al uso".²²

Las recomendaciones de Juran se concentran en tres procesos de calidad principales, llamados la Trilogía de calidad, conocida como la trilogía de Juran:

1. Planeación de la calidad, el proceso de cumplimiento de los objetivos de calidad.
2. Control de calidad, el proceso de cumplimiento de los objetivos de calidad.
3. Mejora de la calidad, el proceso de alcanzar niveles de desempeño sin precedentes.

²² Evans, James y Lindsay, William, *Administración y control de la calidad*, 6ª ed, Thomson, México 2006

En la época en la que se propuso esta estructura, pocas empresas participaban en actividades importantes de planeación o mejora. Por tanto, Juran promovía un cambio cultural significativo en la forma de pensar de la administración.

Todo comienza con la planificación de la calidad y con la identificación de los clientes, tanto internos como externos, determinando sus necesidades y traduciéndolas en especificaciones, desarrollando de esta manera características de producto que respondan a esos requisitos y desarrollando procesos capaces de fabricar el producto o prestar el servicio. Juran quería que los empleados conocieran al cliente, que supieran quienes utilizan sus productos. Para así establecer metas de calidad orientadas al cumplimiento de las necesidades de los clientes y proveedores.

Después se puede diseñar el proceso que da lugar al producto al fin de satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir las metas de calidad bajo las condiciones actuales de operación. La planeación estratégica para la calidad determina las metas a corto y a largo plazo, estableciendo las prioridades.

Muchos aspectos de las filosofías de Deming y Juran son semejantes. El enfoque hacia el compromiso de la alta dirección, las necesidades de mejora, el uso de técnicas para el control de la calidad y la importancia de la capacitación son fundamentales para ambas filosofías.

2.21.3. Philip Crosby

Consultor y autor estadounidense, especialista en management de calidad, ante el avance de las corporaciones japonesas sobre el mercado norteamericano.

Philip Crosby elaboró una serie de célebres frases como "cero defecto" y "hacerlo bien la primera vez".

Para Crosby, la calidad es la nueva forma de administrar en las empresas: "administración por calidad". Es decir, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización, desde el más alto hasta el más bajo nivel.

La filosofía en que debe basarse un buen management de calidad puede sintetizarse en cuatro principios

1. La calidad consiste en satisfacer las exigencias de los clientes.
2. Prevenir es mejor que inspeccionar.
3. El objetivo a alcanzar es un estándar.
4. La calidad se mide monetariamente.

Los pasos para implementar un programa de mejora de calidad en la organización y que permite la aplicación de los cuatro principios fundamentales, Crosby los definió en catorce pasos:

1. Establecer el compromiso en la dirección o en la calidad.
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad.
3. Capacitar al personal de la calidad.
4. Establecer mediciones de calidad.
5. Evaluar los costos de la calidad.
6. Crear conciencia de la calidad.

7. Tomar acciones correctivas.
8. Planificar el día cero defectos.
9. Festejar el día cero defectos.
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Dar reconocimientos.
13. Formar consejos de calidad.
14. Repetir el proceso.

"El estándar de la realización es cero defectos"(Philip Crosby)

2.21.4. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa, es conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad.

Al igual que otros, Ishikawa puso especial atención a los métodos estadísticos y prácticos para la industria. Prácticamente su trabajo se basa en la recopilación de datos.

Una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa- efecto que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado. Ver figura 6, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar.

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la calidad de productos y servicios. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez- que representan las causas, a su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora que mediante técnicas como la lluvia de ideas, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

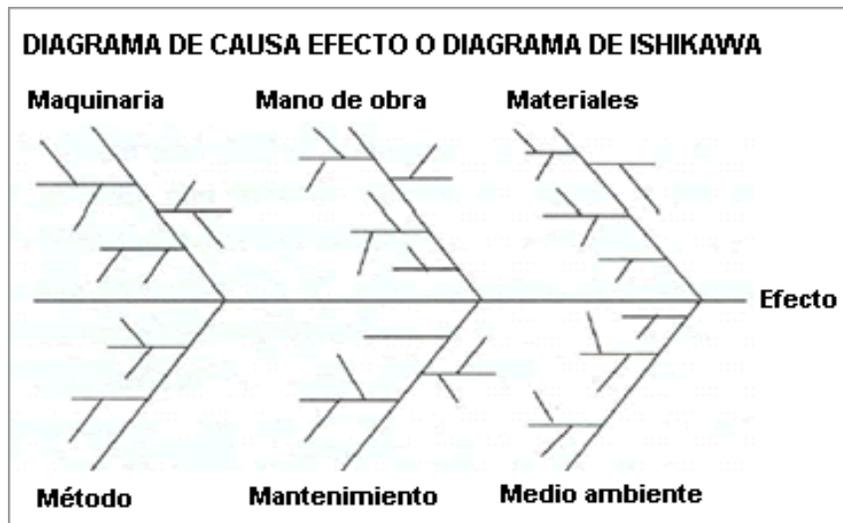


FIGURA 6 Diagrama de Causa Efecto

2.21.5. Armad V. Feigenbaum

Feigenbaum es mejor conocido por crear la frase control de calidad total, que define como “un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de la calidad de los diversos grupos en una organización a fin de permitir la producción y el servicio en los niveles mas económicos posibles que den lugar a la satisfacción del cliente”

Considero a la calidad como una herramienta de negocios estratégica que requiere del involucramiento de todo el personal dentro de la organización y promovió el uso de los costos de calidad como un indicador y una herramienta de evaluación.

Esta filosofía se resume en tres pasos hacia la calidad:

1. Liderazgo de la calidad. Es un esfuerzo continuo en la administración se basa en la planeación en lugar de en la reacción ante las fallas. La administración mantiene un enfoque constante y guía el esfuerzo de calidad.
2. Tecnología de calidad moderna. Aquí el departamento de calidad no puede resolver de 80 a 90 por ciento de los problemas de calidad. Esta tarea requiere de la integración del personal de oficina, así como de los ingenieros y los trabajadores de la planta en el proceso, quienes implementan una forma continúa de técnicas nuevas, para así lograr la satisfacción de clientes futuros.
3. Compromiso de la organización. La capacitación continua y la motivación de todos los trabajadores, así como una integración de la calidad en la planeación de negocios indican la importancia de la calidad y proporcionan los medios para incluirla en todos los aspectos de las actividades de la empresa.

Armad V. Feigenbaum, inculcó en los japoneses las ideas de que el cliente es el juez de la calidad; la calidad y la innovación están relacionados entre si y se benefician mutuamente, les ayudo a administrar la calidad igual que administrar el negocio, la calidad es un proceso de mejora continua y los clientes y proveedores deben de participar en este proceso.

2.22. La calidad enfocada al cliente.

Los gerentes se preguntan ¿Quién determina los requisitos para considerar que algo es de calidad?, la respuesta es muy fácil, ya que lo determina quien lo usa, lo recibe o se beneficia con la actividad que se realiza o con los productos que se manufacturan. Esto es decir lo determina quien para el enfoque de calidad se denomina cliente o usuario. (El término engloba no solo a los compradores, sino también a todos aquellos que se sorprenden con las actividades, aquellos que usan o se benefician con el servicio ofrecido o el producto deseado).

Enfocarse al cliente significa, investigar sus necesidades y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar nuestras actividades. Enfocarse al cliente es una actividad tan básica y de sentido común, que puede parecer que es una pérdida de tiempo discutir sobre esto. Pero por desgracia el enfoque al cliente al cliente no es una característica muy aplicada en nuestras actividades, ya que diseñamos servicios y productos que no son precisamente los que requiere el cliente.

Al realizar los servicios y productos, realizamos dos errores graves, los cuales son:

1. Realizar dichos productos sin considerar para qué y para quiénes las hacemos
2. Suponer que conocemos lo que nuestros clientes necesitan y olvidarnos de preguntarles a ellos.

Estas omisiones traen muchas consecuencias negativas:

- Como que nuestro trabajo o actividades no cumplen su verdadero sentido.
- Lo que se realiza no satisface a nuestros clientes o usuarios.

- Tenemos que realizar dos veces el trabajo, para cumplir con los requerimientos y expectativas de ellos.
- Lo que se hace no es verdaderamente útil a alguien.
- Desperdiciamos el tiempo, realizando productos obsoletos o no vendibles.
- Formamos situaciones de disgusto entre nosotros y nuestros clientes.
- Tenemos pérdidas de recursos, como monetarios, materiales, de tiempo y hasta podemos llegar a tener pérdidas de clientes.

Si lo que buscamos es que el producto o servicio sea satisfactorio para el cliente, por que no le preguntamos ¿que es lo que quiere, para que lo usa, con que frecuencia lo necesita y como podríamos darle un mejor servicio?. Ya que existe una infinidad de sutilezas que no podemos adivinar en lo que nuestros clientes y usuarios necesitan de nosotros.

2.23. 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. 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 de 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 que laboran en 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.

2.24. Definición de calidad en el servicio

Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que se está desarrollando.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden detectar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

Primero que nada debemos de definir que es servicio. Algunos dicen que el servicio es el resultado psicológico y en gran parte personal, algo diferente del producto físico que se proporciona. Otros manifiestan que el servicio es lo que el cliente dice que es un proceso. De esta manera importa solo el valor que el cliente le dé a la calidad del servicio. Los clientes se forman una opinión sobre la calidad evaluando el servicio que reciben. Desde la perspectiva del servicio que desean.

Juran [1993], plantea que la calidad de un servicio, es la caracterización del servicio obtenido en el proceso de servir a los clientes determinando el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por los consumidores.

Según Gryna [1999], “la satisfacción del cliente se define a partir de dos componentes: las características del producto y la falta de deficiencias”. Constituyéndose la satisfacción del cliente en una de las características que definen la aptitud de los procesos.

En el libro *Gestión de la calidad en organizaciones de servicios*, el autor plantea que “la calidad del servicio es total o inexistente. Cuando un cliente valora la calidad del servicio no disocia sus componentes. La juzga como un todo”²³.

El modelo servqual define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente.

Hoy día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio.

2.25. La importancia de la calidad en el servicio

La importancia de la calidad en el servicio se ve centra en varios puntos.

1. Crece la competencia. La competencia es tenaz, la sobrevivencia de los negocios depende de mantenerse en el terreno de la competencia. Los

²³ Fernández. Clua. *Gestión de la calidad en organizaciones de servicio*. 3ª ed. Limusa. México 2001. p. 102.

servicios de calidad al cliente proporcionan una ventaja competitiva a la organización.

2. Mejor conocimiento de los clientes. En la actualidad sabemos mejor que antes por qué los clientes prefieren algunos servicios y evitan otros. La calidad del producto y el precio razonable, son una razón, pero no lo es todo. A los clientes les gusta ser bien tratados y regresan a esos lugares donde el servicio se pone de relieve, o sea donde el cliente se siente satisfecho con el servicio obtenido.
3. Servicio de calidad al cliente da sentido a la economía. La vida de una empresa depende de negocios constantes. Los clientes son virtuales, esto significa no solo buscar nuevos clientes, sino mantener los que ya se tienen. Un servicio de calidad al cliente ayuda a que esto suceda.

2.26. El cliente.

El éxito de una empresa depende principalmente de la demanda de sus clientes. Ya que ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de las actividades de la empresa. De nada sirve que el servicio sea de buena calidad, a un precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Hoy en día la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para

captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos decir "el cliente es la persona más importante de una empresa y dar respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible. Cualquier comunicación que se reciba debe ser respondida y resuelta".

Ocho aspectos relevantes acerca de los clientes

- El cliente es la persona más importante para la empresa.
- El cliente no depende de la empresa, por el contrario, la empresa depende de él.
- El cliente nunca interrumpe nuestro trabajo, precisamente trabajamos para él.
- El cliente nos hace el favor de preferirnos y nos da la oportunidad de servirle.
- El cliente no representa para la empresa una cifra determinada; cualquiera que sea la cantidad de su compra debemos procurar satisfacer su gusto y criterio.
- El cliente no es una persona con la que se deba discutir, aunque no tenga la razón.
- El cliente nos ofrece sus necesidades y la oportunidad de servirle.

- El cliente debe obtener utilidad al hacer transacciones con la empresa, nunca hay que abusar de el.

2.27. Desajustes que se pueden dar en la calidad del servicio.

En la vida diaria, no siempre se logra un servicio de calidad. Algunos factores ocasionan desajustes entre el servicio que espera el cliente (expectativas) y el servicio que se le entrega (percepciones): este desequilibrio es lo que da origen a las quejas que se reciben en la empresa.

2.27.1. Diferencia entre lo que quieren los clientes y lo que la empresa cree que quieren.

Esta situación se presenta cuando no hay formas o mecanismos de averiguar las necesidades y expectativas de los clientes. Además, si la empresa no conoce de manera directa el mercado, de modo que no habla directamente con los clientes ni tampoco con los empleados y suponer que sabe lo que el cliente necesita y esto puede incurrir en decisiones equivocadas.

Este desajuste también se da cuando hay un gran número de decisiones relacionadas con los detallistas y el personal.

2.27.2. Los planes que establece la empresa no responden a sus conocimientos sobre las expectativas de los clientes.

A veces el desajuste se presenta cuando hay diferencias entre lo que la empresa cree que el cliente desea y lo que pide. En otras palabras, la empresa dice saber lo que el cliente desea, no puede expresarlo a través de planes o especificación de servicio. La actividad descompone el acto de servicio en

unidades de realización definida y sus resultados son a veces desalentadores. Esto generalmente ocurre por que se establecen normas demasiado informales.

También influye en este desajuste la falta de compromiso de la empresa con respecto a la calidad del servicio. Aunque sabe lo que quiere los clientes, su compromiso es insuficiente, de modo que puede prevalecer en el trabajo un énfasis excesivo en la reducción de costos, obtener beneficios a corto plazo.

2.27.3. El servicio que se ofrece es diferente a los planes de la empresa.

Esto sucede cuando la empresa entiende las expectativas de servicio del cliente y fija los planes apropiados, pero el servicio ofrecido resulta insuficiente para dichas expectativas. El nivel de calidad del servicio ofrecido es inferior al especificado por la empresa y esto puede deberse a la falta de interés por parte de los empleados para efectuar el trabajo según las orientaciones de la empresa. La falta de interés se ve afectada por factores como los siguientes:

- El conflicto de funciones o responsabilidades
- Ambigüedad de funciones
- Apoyo inadecuado para el trabajo
- Falta de motivadores por parte de la empresa.

2.27.4. Lo que se dice del servicio en comunicados externos de la compañía es diferente al servicio que ofrece.

A los clientes se les hace esperar un nivel de servicio, pero de hecho reciben otro. “se predica, pero no se aplica”. Cuando una empresa no cumple sus promesas, el cliente se lleva una impresión pésima sobre el servicio y disminuye

su credibilidad en futuros compromisos. “Numerosos casos se han dado de clientes perdidos por una promesa incumplida o cumplida tarde”.²⁴

2.28. Clasificación de los clientes

Por lo general las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes.

Esta situación plantea un gran reto a las empresas, por que están en juego no solo la insatisfacción del cliente y la lealtad de este, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

Por eso es fundamental que las empresas conozcan a profundidad cuales son los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa y como clasificarlos de la forma mas adecuada.

Clasificación general

En primer lugar, y en sentido general una empresa tiene 2 tipos de clientes.

1. Clientes actuales. Son aquellos (persona, empresa u organización) que hacen compras a la empresa de forma periódica. Este tipo de cliente es el que genera el volumen actual de ventas, por lo tanto es la fuente de los ingresos que perciben la empresa en la actualidad y es la que permite tener una participación.
2. Clientes potenciales. Son aquellos (persona, empresa u organización) que no asisten a realizar la compra a la empresa en la actualidad, pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro, por que no tienen la

²⁴ García, Meza, Carlos, *Ideas actuales sobre control de calidad*, ÍTESM, México 2001

disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de cliente es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por lo tanto se le puede considerar como una fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación ayuda al gerente a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organismo pretendan lograr dos objetivos que son de vital importancia:

1. Retener a los clientes actuales.
2. Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

Clasificación específica

Cada uno de estos dos tipos de clientes (actuales y potenciales) se divide y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación:

Clasificación de los clientes actuales: se dividen en cuatro tipos:

1. Clientes activos e inactivos.

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás por lo tanto se puede deducir que se pasaron a la competencia y que están insatisfechos con el servicio que recibieron.

Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- Por que permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que ellos generan los ingresos en la actualidad.
- Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no compran en la empresa y que por lo tanto requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de sus alejamientos para luego intentar recuperarlos.

2. Clientes de compras frecuentes, promedio y ocasional

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se le pueden clasificar según su secuencia de compras.

Clientes de compras frecuentes. Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corto que el realizado por el grueso del cliente. Este tipo de clientes por lo general esta complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por lo tanto es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado y de calidad que los haga sentir importantes y valiosos para la empresa.

Cliente de compra habitual. Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad, por que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por lo tanto es aconsejable brindarles una atención esmerada, para incrementar su nivel de satisfacción y de esta manera tratar de incrementar su frecuencia de compra.

Cientes de compras ocasionales. Son aquellos que realizaron compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el por que de esa situaciones aconsejables que cada vez que un cliente realice su primera compra se le soliciten algunos datos que permitan contactarlos en el futuro, de esa manera se podrá investigar (en el caso de que no vuelvan a realizar otra compra) el por que de su alejamiento y el como se puede remediar o cambiar esa situación.

3. Cliente de alto, promedio y bajo volumen de compra.

Luego de la identificación a los clientes activos y sus frecuencias de compras, se pueden realizar la siguiente clasificación.

Cliente con alto volumen de compras. Son aquellos (por lo general, “unos cuantos”) que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50% y el 80% por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio que les brindan, por lo tanto, es fundamental retenerlos, planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y muy valioso para la empresa.

Cientes con promedio volumen de compras. Son aquellos que realizan compras en un volumen que esta dentro del promedio general. Por lo general son clientes que están satisfechos con la empresa por eso realizan compras habituales.

Cientes con bajo volumen de compras. Son aquellos cuyo volumen de compra estén por debajo del promedio. A este tipo de cliente se les denomina compra ocasional.

4. Cliente complacido, satisfecho e insatisfecho.

Después de identificar a los clientes por volumen de compra se deben realizar una investigación que permita identificar el nivel de satisfacción y se llega a los siguientes resultados.

Cliente complacido. Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa ha excedido sus expectativas. Según Philip Kotler en su libro dirección de mercadotecnia el estar complacido genera una afinidad emocional con la empresa, y esto da lugar a una gran lealtad por parte del cliente. Por lo tanto la empresa debe de seguir esforzándose por mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción.

Cliente satisfecho. Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa como coincidente con sus expectativas. Este tipo de cliente se muestra poco dispuesto a cambiar de empresa pero puede hacerlo si se desilusiona de esta.

Cliente insatisfecho. Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa por debajo de sus expectativas, por lo tanto no quieren repetir esas experiencias desagradables y optan por otra empresa.

5. Clientes influyentes.

Este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar. Este tipo de cliente se divide en.

Clientes altamente influyentes. Este tipo de clientes se caracterizan por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un servicio. Ejemplo: deportistas, estrellas de cine.

Cientes de Regular influencia. Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos mas reducidos. Por lo general estos clientes recomiendan a la empresa, por la satisfacción que les causo.

Cientes de influencia a nivel familiar. Son aquellos que tienen un grado de influencia en su enfoque familiar o con sus amigos. Para tener su recomendación, basta simplemente con tenerlos satisfecho con el servicio que se les brinda.

Clasificación de los clientes potenciales.

Se dividen en dos tipos de clientes, de acuerdo a su posible frecuencia de compra y su posible volumen de compra.

Cientes potenciales según su posible frecuencia de compra. Este tipo de cliente determina la frecuencia de compra en el caso de que se conviertan e clientes actuales, por eso se dividen de manera similar

Cientes potenciales según su posible volumen de compra. Estos clientes permiten identificar sus posibles volúmenes de compra en el caso de que se conviertan en clientes actuales.

2.29. La atención.

La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades. Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja competitiva real, ya que los entornos comerciales contemporáneos se perfilan cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes.

Desde el punto de vista de la psicología, la *atención* es una cualidad de la percepción con la cual seleccionamos los estímulos más relevantes para percibirlos "mejor".

En muchos casos se efectúa en manera desapercibida. La *atención* no es un concepto único, sino el nombre atribuido a una variedad de fenómenos. El estar atento (o "poner atención") tampoco es un comportamiento único del ser humano. También se usa en apodo como "alesajo de la atención" o persona que cuando se aburre atrae la atención.

La atención constituye el segundo paso del proceso técnico de la venta y procede de la curiosidad lograda en la presentación. En una buena presentación el prospecto llega a desarrollar cierto grado de atención llamada curiosidad que es "el deseo del prospecto de saber y averiguar alguna cosa", a esto desde el punto de vista psicológico se le conoce como pre-atención.

"La curiosidad primero y la atención después, preparan y condicionan al prospecto para aceptar e intervenir en los otros cinco pasos subsecuentes de la entrevista de venta"²⁵

2.30. Tipos de atención.

La atención puede ser de tres tipos:

- Activa y voluntaria. Es atención activa y voluntaria cuando se orienta y proyecta mediante un acto consciente, volitivo y con un fin de utilidad práctica y en su aplicación buscamos aclarar o distinguir algo.

²⁵ Llamas. José María. *Estructura científica de la venta*. 2ª ed. Limusa. México 2000. p. 199

- Activa e involuntaria. Es la orientada por una percepción.
- Pasiva. Es atención pasiva la que es atraída sin esfuerzo porque el objeto es grato y es este quien la orienta.

2.31. Principios básicos de la atención al cliente.

Desde el punto de vista psicológico la atención se considera como el acto de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objeto o cuestión, concentrando la actividad mental sobre él con lo que penetra al campo de la conciencia. Hasta donde sea posible habrá que evitar que en el momento de la entrevista haya algo más que pueda atraer la atención del prospecto.

Entendiendo de esta definición que la atención no se trata de aumentar la actividad mental, sino concentrar ésta a un tema, producto, servicio, idea específica que nos interese que el prospecto le tome mayor importancia.

“Podemos definir la gestión de la atención al cliente como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes”.²⁶

2.32. Características de los servicios.

La calidad en el servicio tiene hoy día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas y a que los clientes exigen cada

²⁶ Prieto. Blanco Antonio. *Atención al cliente*. 3ª ed. Pirámide. Madrid 2001. p. 176

vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Otro punto importante es que la tecnología está prácticamente al alcance de todos los fabricantes y puede ser fácilmente copiada o implementada en productos con similares prestaciones, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor del servicio es uno de los factores más definitorios.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico.

Un buen servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante. Su correcto desempeño permite al oferente vender con beneficio. Brindar un buen servicio al cliente posibilita difundir la imagen de cualquier empresa y la suya propia, obtener información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza.

2.33. El Triángulo de Servicio.

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre si para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto

los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. “Ver figura 7”²⁷

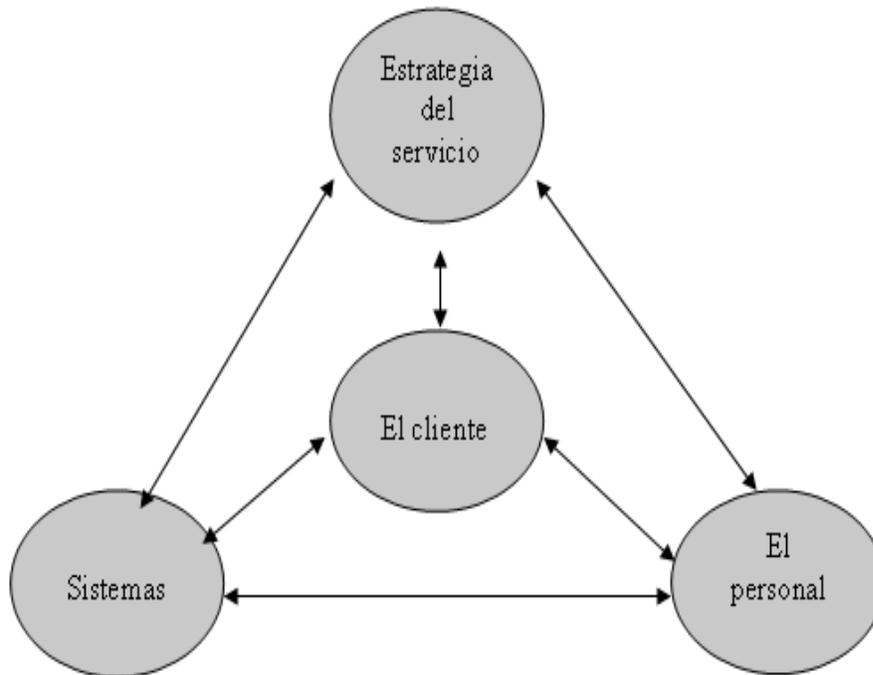


FIGURA 7 El triángulo de los Servicios.

- Cliente: El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.
- Estrategia del servicio: Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.
- Sistemas: Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

²⁷ Wellington, P. *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Mc Graw Hill. Caracas 1997. p 156

- **Personas:** Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

2.34. Principios de la calidad en el servicio

En servicio de calidad debe apoyarse en los siguientes principios.

- En el servicio, el cliente es el único juez de la calidad, sus sugerencias deben ser tomadas en cuenta.
- En el servicio siempre hay que dar más, por que siendo el cliente quien determina el nivel de excelencia, él siempre quiere más.
- Una empresa que quiera distinguirse en el servicio debe formular compromisos que le permitan acercarse a los deseos del cliente.
- Aunque la calidad del servicio es un intangible y por eso se puede considerar subjetiva, eso no es un obstáculo para que se definan normas y objetivos.
- No es posible prestar un servicio a medias; el servicio debe ser de excelencia. Solo prestando atención a los detalles es como se mejora la calidad. Lo que algunos llaman “características de encantamiento” son las que hacen la diferencia entre el servicio común y el servicio que provoca entusiasmo y fidelidad.

En la vida cotidiana, todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de cinco diferentes factores.

1. **Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.).

En el ramo industrial, con sólo visitar la planta o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Y qué decir de las empresas del sector comercio, con una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia. De igual manera, si su empresa es del sector servicios, también busca lograr un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles.

2. Cumplimiento de promesa: Entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que tienen igual importancia, ya que provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. Para los clientes, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el personal para atenderlo correctamente; si es cortés y amable, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

5. Empatía: Para la mayoría de las personas la empatía es como ponerse en los zapatos del cliente, nosotros hemos obtenido de parte de los clientes.

2.35. Los cuatro pasos del servicio de calidad al cliente

“Paso I. Transmitir una actitud positiva mediante:

- Su apariencia.
- El lenguaje corporal.
- El sonido de su voz.

Paso II. Identifique las necesidades del cliente mediante:

- El conocimiento de la puntualidad requerida para el servicio de calidad al cliente.
- La anticipación de las necesidades del cliente.
- La atención.
- Las necesidades básicas del cliente.
- La habilidad para escuchar.
- La obtención de retroalimentación.

Paso III. Satisfaga las necesidades del cliente mediante:

- El envío de mensajes claros.
- La expresión de lo apropiado.
- La satisfacción de las necesidades del cliente.
- Las ventas eficaces

Paso IV. Asegurarse de que sus clientes regresen.

- Tratar de satisfacer las quejas.
- Aprender a poner de su parte a los clientes difíciles.
- Llevar la delantera siempre en el servicio
- La practica de todos los servicios de calidad al cliente”.²⁸

2.36. ¿Por qué es necesaria la excelencia en el servicio?

- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven.
- Los clientes muy satisfechos, trasmiten su satisfacción a 3 o menos personas.
- Los clientes insatisfechos, trasmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.
- Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc.
- El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir de lo que nosotros vendemos durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un client

²⁸ Martin, William, Servicio de Calidad al Cliente, 10ª reimpresión, Trillas, México 2001

CAPITULO 3

RESULTADOS

3.1 Interpretación de datos

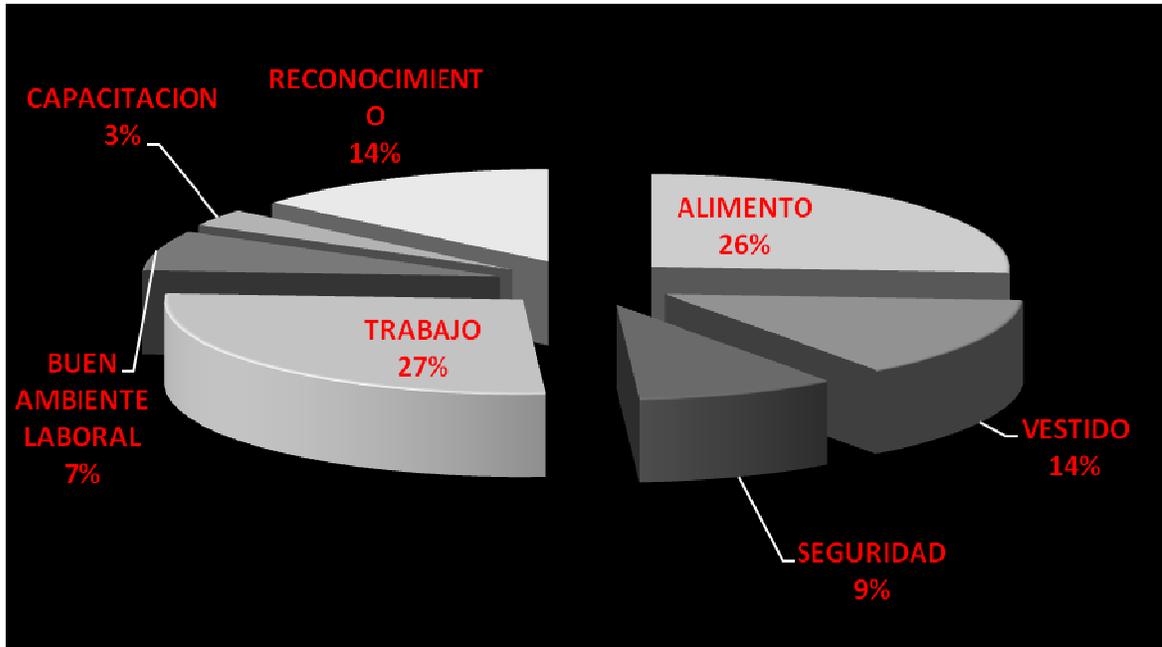
Los datos del instrumento revelan información importante, ya que permite conocer sobre el grado de motivación con el que cuenta el personal de cada una de las empresas, y el grado de calidad por la cual cada empresa se preocupa por brindarle al cliente.

Por medio de la aplicación de instrumento, se logró obtener información relevante acerca de cómo es tratado el personal y cómo le gusta ser tratado, para lograr con esto el beneficio de la empresa.

También se verificó las relaciones fundamentales que tienen los empleados, con el mando superior de la empresa, ya que estos se sienten libres de opinar y sugerir mejoras para la empresa, logrando así mantener una buena comunicación entre los mandos altos y los subalternos.

En este apartado se presentan los gráficos de cada una de las respuestas obtenidas y a su vez se explica brevemente la interpretación de cada una de las graficas del estudio.

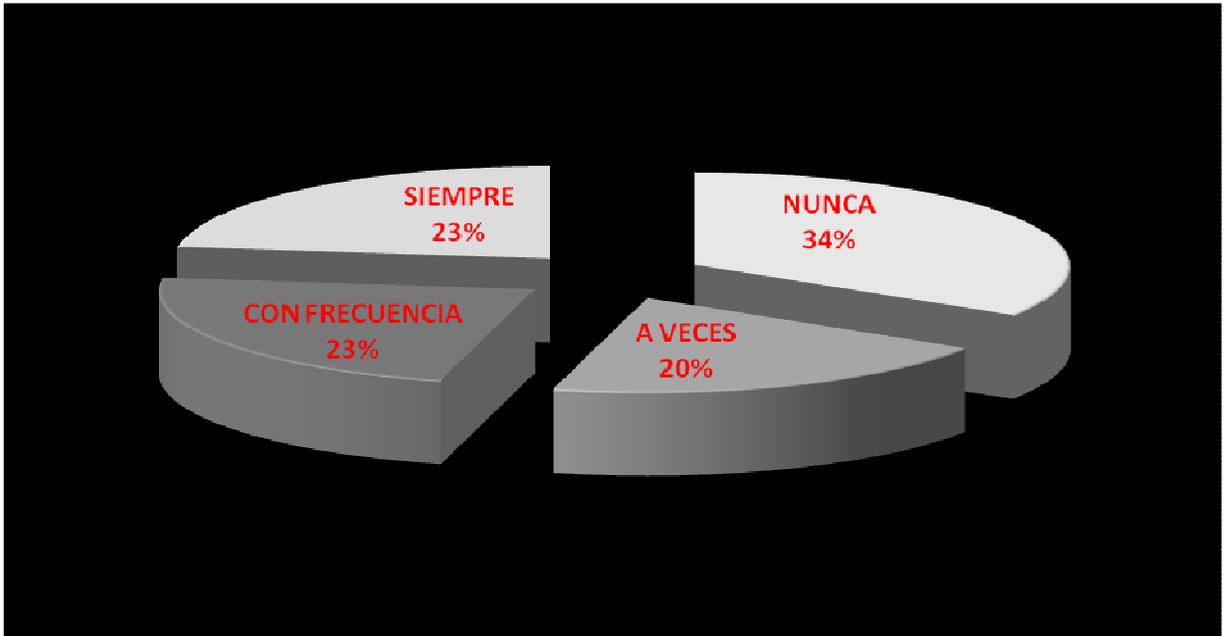
1. ¿Qué tipo de necesidades tiene usted?



GRAFICA 1 Necesidades Laborales.

En la primera pregunta observamos como el 27% de los trabajadores están de acuerdo que la mayor necesidad es la de trabajo. De acuerdo a la pirámide de Maslow los trabajadores necesitan tener cubierta la necesidad de seguridad para así poder satisfacer las demás necesidades que ellos y su familia necesitan. Poniendo en primer plano a la comida y al vestido, que se encuentran dentro del grupo de necesidades básicas.

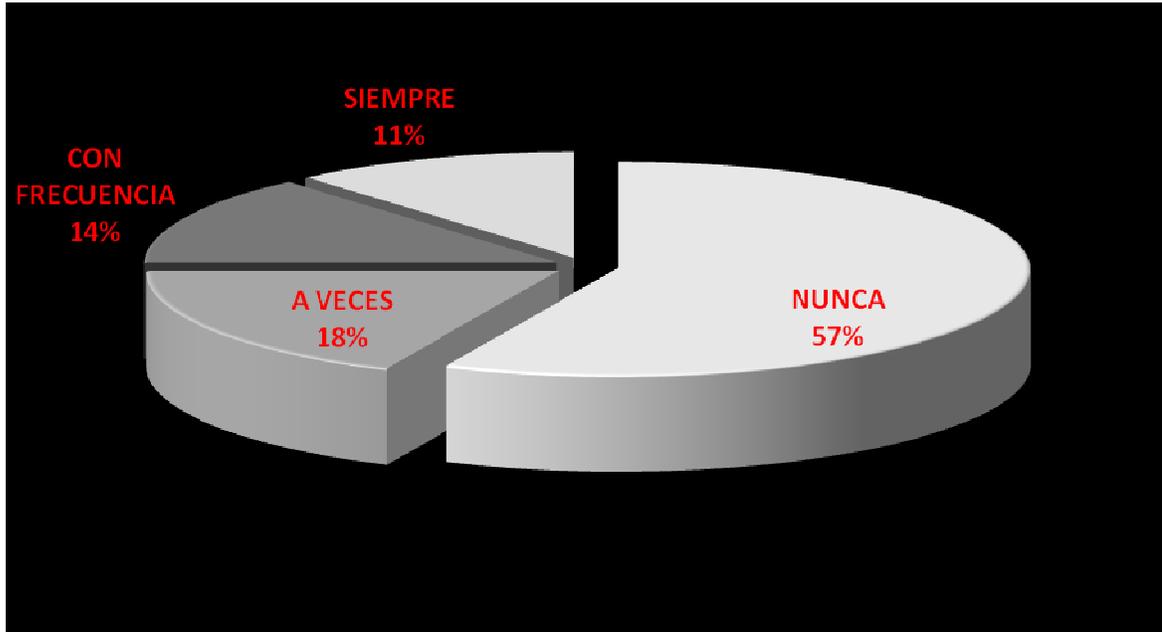
2. ¿Le agradan las funciones que desempeña dentro de sus labores cotidianas en el trabajo?



GRAFICA 2 Funciones Cotidianas

Esta pregunta demuestra que el 34% de los trabajadores no se sienten satisfechos con las funciones que desempeñan dentro de la empresa.

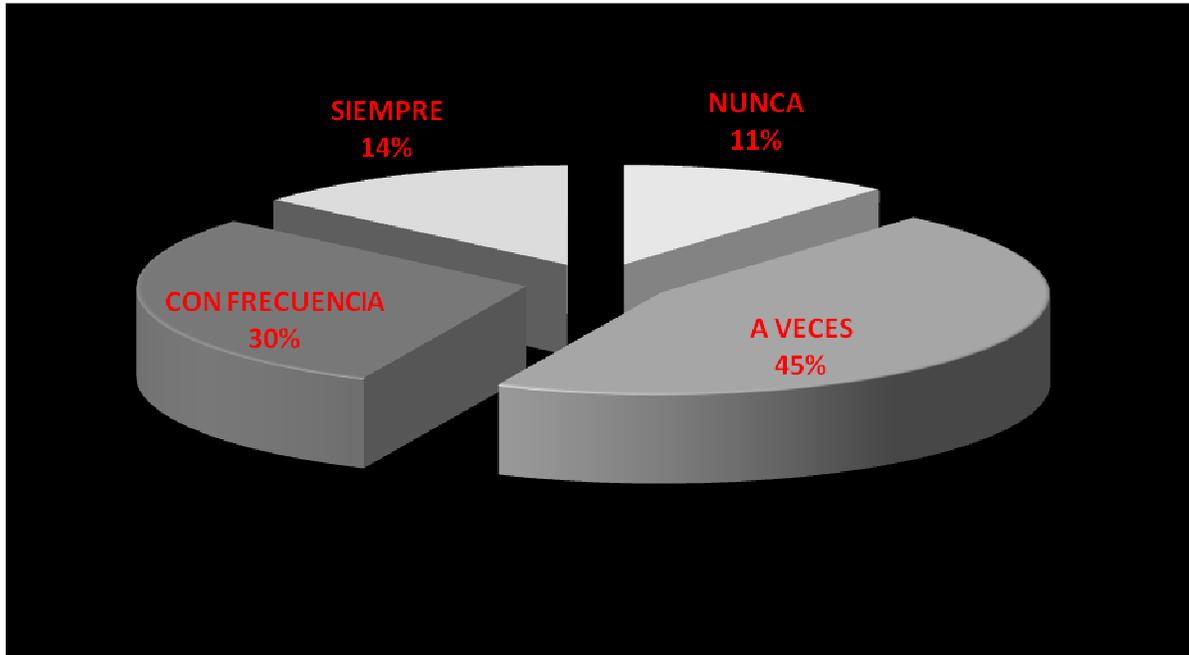
3. ¿En qué grado se siente usted motivado dentro de la organización donde labora?



GRAFICA 3 Grado de Motivación.

En la cuarta respuesta podemos ver que el 57% de los trabajadores sienten que la empresa nunca los motiva, como consecuencia a esto vemos que ellos tratan de una mala manera o con pocas ganas al cliente. También se puede observar que el un porcentaje mínimo de los trabajadores siente que la empresa los motiva moderadamente, esto ocasiona disturbios entre los empleados.

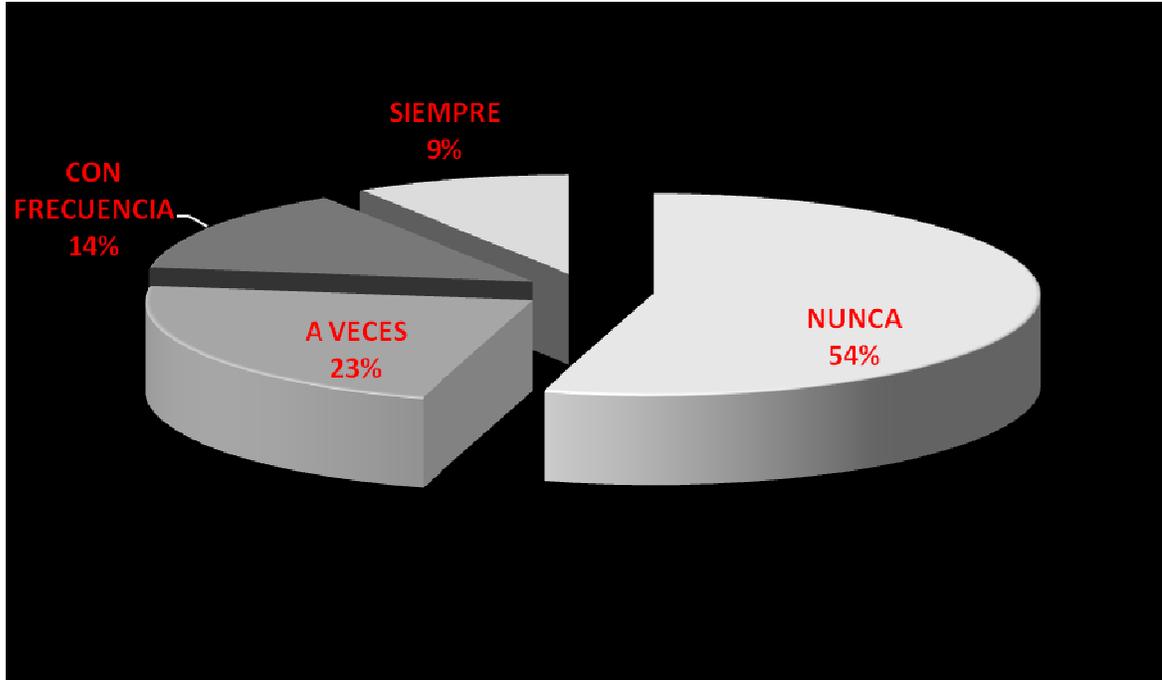
4. ¿Se preocupa la organización por mejorar las condiciones bajo las cuales usted realiza sus actividades?



GRAFICA 4 Condiciones de Trabajo.

Aquí podemos observar que el 45% de los trabajadores mencionaron que la empresa se preocupa por mejorar sus condiciones de trabajo, logrando con esto que el trabajador se sienta más cómodo en su ambiente laboral, por otro lado hay una igualdad entre las personas que sienten que nunca la empresa se preocupa por las condiciones de trabajo y las personas que creen que siempre le empresa esta tratando de adecuar su ambiente laboral.

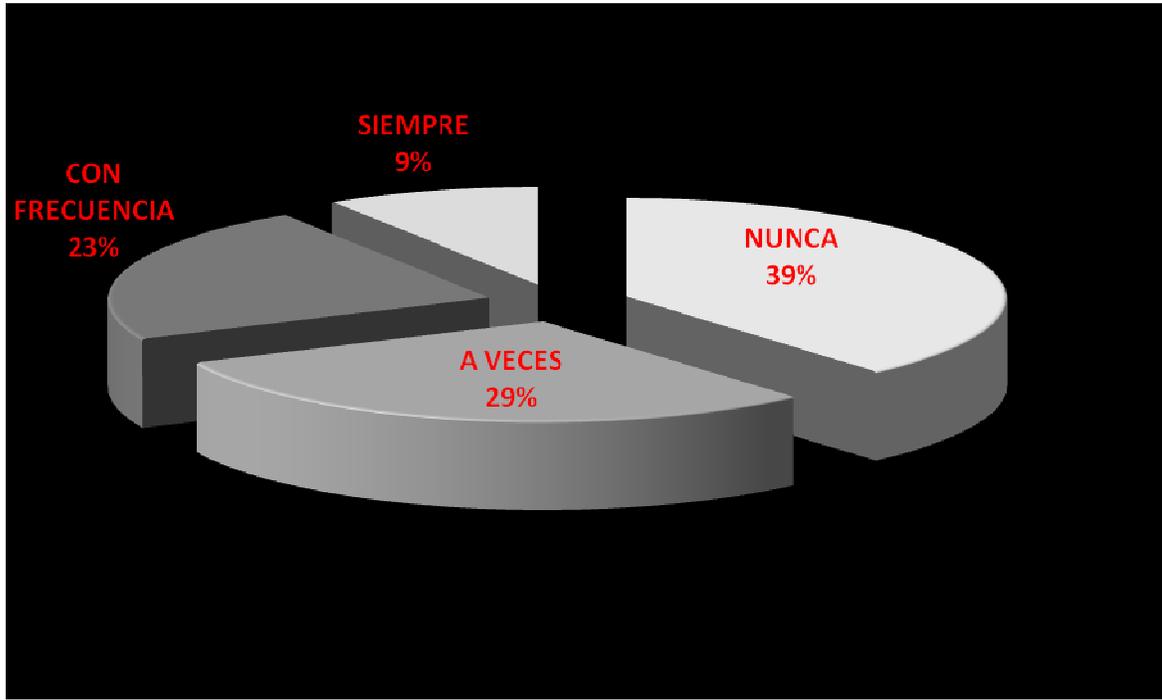
5. ¿Recibe retroalimentación sobre las actividades que realiza?



GRAFICA 5 Retroalimentación.

En esta pregunta se muestra que más del 50% de los empleados no reciben retroalimentación por su trabajo, lo que hace que el empleado se confunda, al no saber como realizó las actividades asignadas.

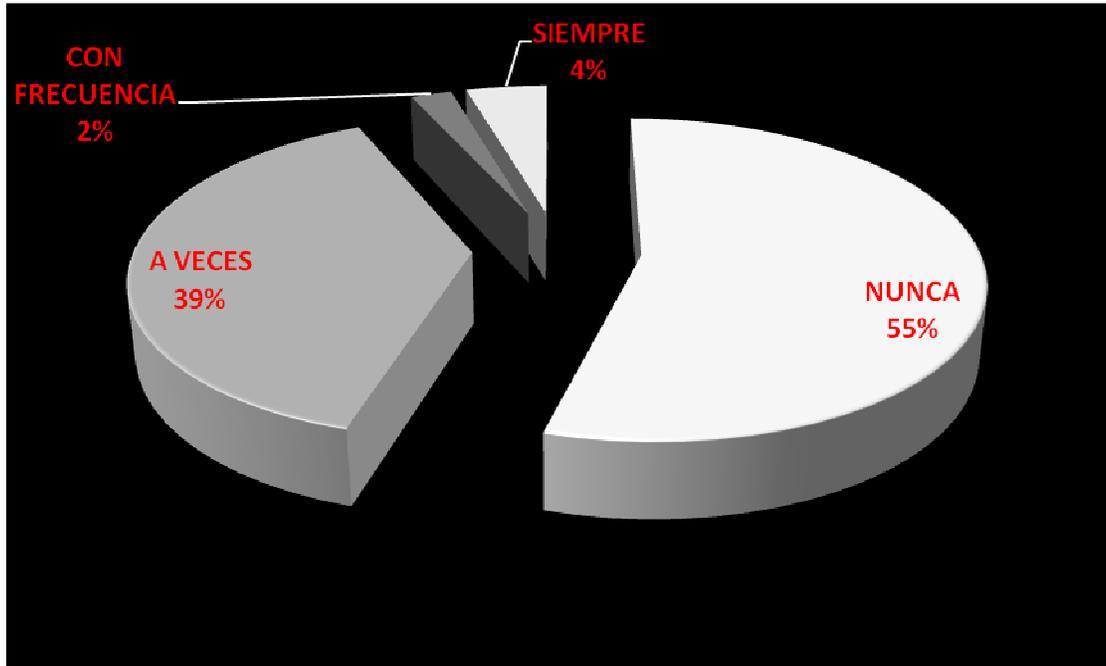
6. ¿Considera que su trabajo esta reconocido por la empresa?



GRAFICA 6 Reconocimiento Empresarial.

En esta pregunta se observa claramente que el 39% de los trabajadores no consideran que se les tenga algún tipo de reconocimiento dentro de la empresa. Ya que no se tiene una igualdad en el trato de los trabajadores, ya que algunos empleados son tratados con mayor reconocimiento que otros.

7. ¿Cuándo un cliente se inconforma o está molesto, usted reacciona igual?

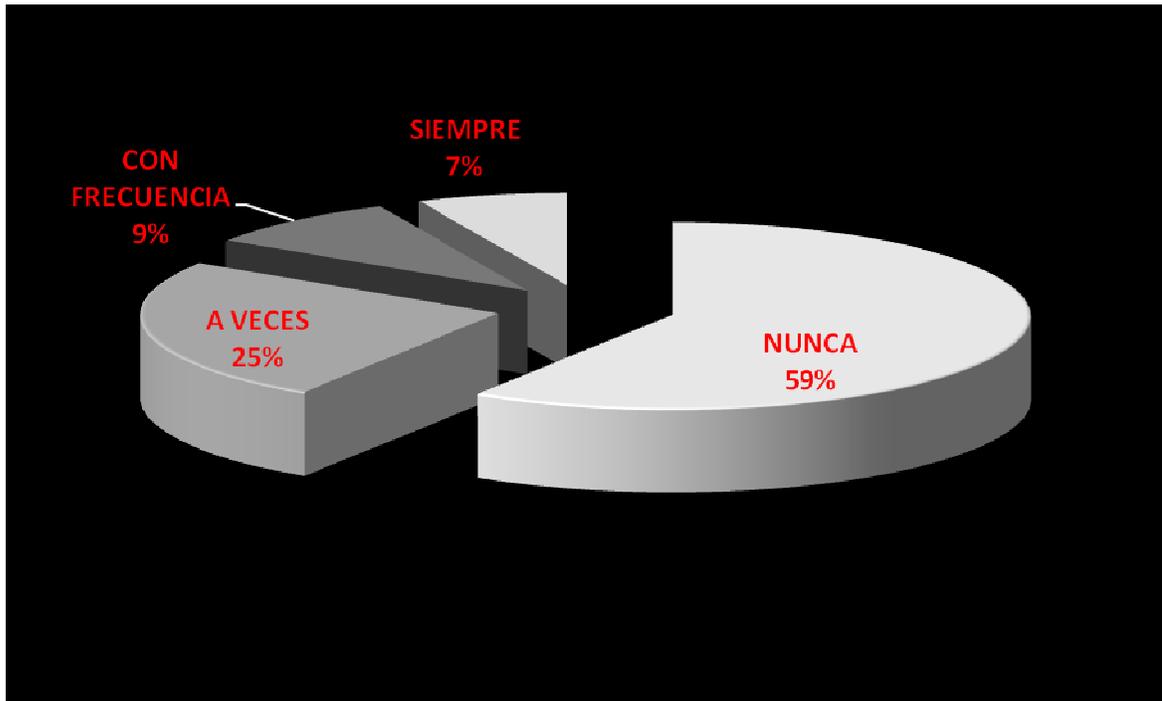


GRAFICA 7 Inconformidades.

Aquí se observa claramente que el 2 % de los trabajadores respondieron que en pocas ocasiones han reaccionado de manera grosera o irrespetuosamente hacia los clientes.

Por otra parte el la mayoría de los empleados respondió que nunca o que en pocas ocasiones han reaccionado de manera alterada, pero nunca han llegado a faltarle el respeto a un cliente.

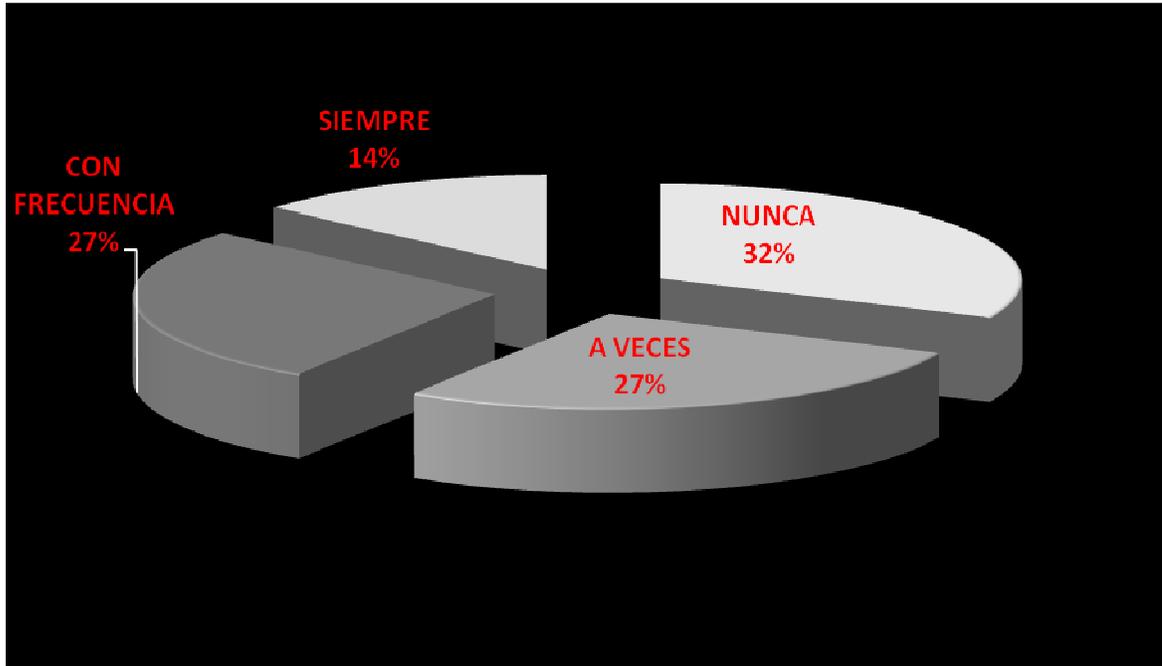
8. ¿Se siente usted libre de sugerir cambios que darían como resultado brindar un mejor servicio a los clientes?



GRAFICA 8 Mejora en el Servicio.

El 59% de los trabajadores no se sienten con la libertad de sugerir algún tipo de cambio que traiga como resultado el mejoramiento de la calidad en el servicio.

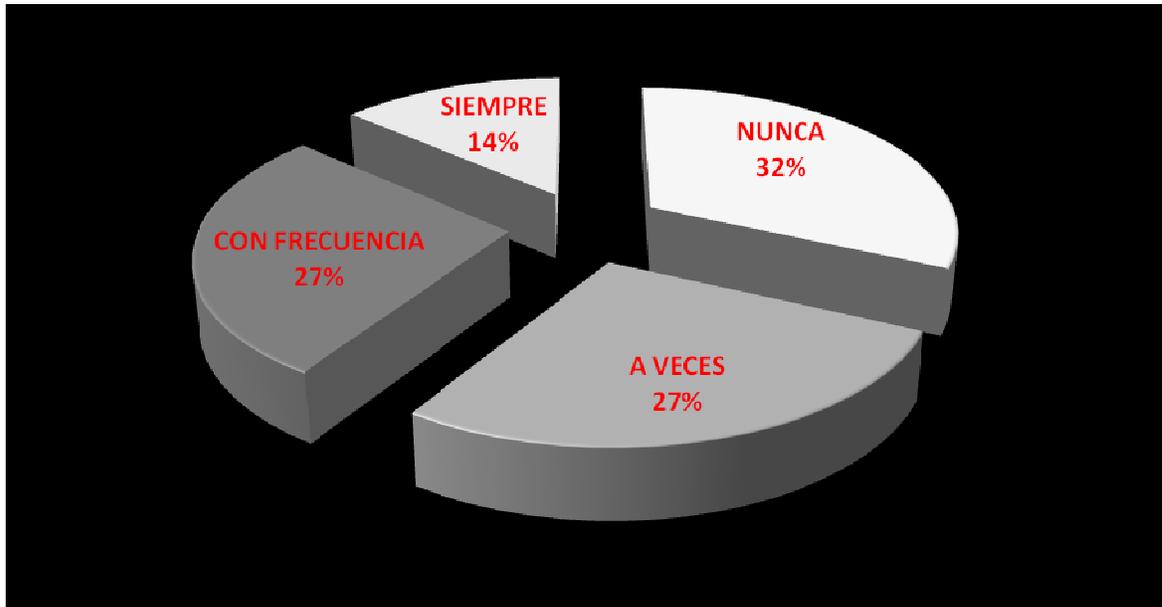
9. ¿En que medida la empresa se preocupa por brindarles una capacitación constante?



GRAFICA 9 Capacitación.

En esta grafica se demuestra que el 32% de los trabajadores nunca se a sometido a algún tipo de capacitación por parte de la empresa, esto trae como consecuencia que el trabajador no sepa desenvolverse en su área laboral.

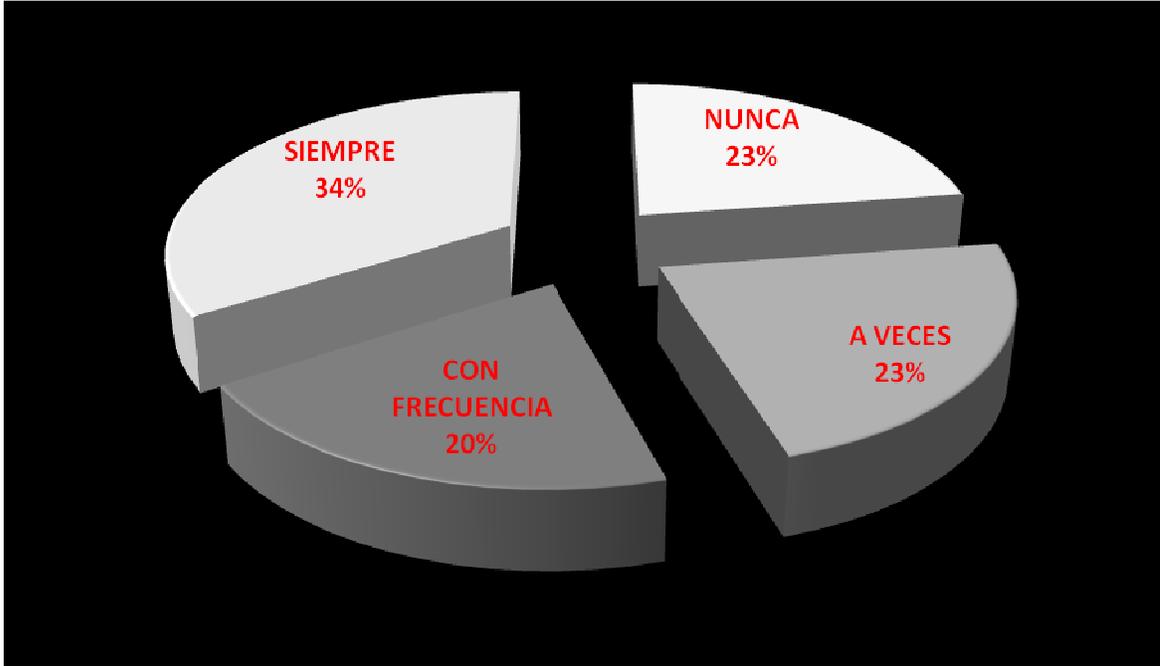
10. ¿En que medida está preocupado usted por la calidad en el servicio?



GRAFICA 10 Calidad en el Servicio.

El 32% de los trabajadores no se preocupa diariamente por brindar una calidad en el servicio, logrando con esto presentar una mala imagen al público, solo el 14 % de los trabajadores se preocupa por la calidad en el servicio que se les da a los clientes.

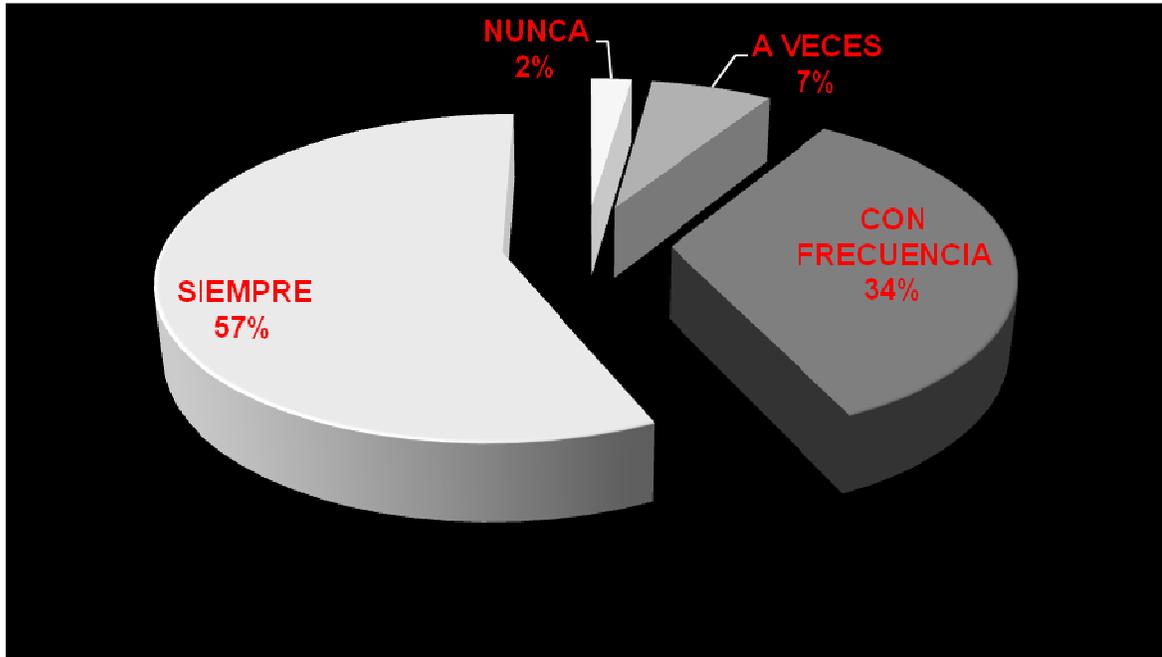
11. ¿Recibes algún estímulo no económico al trabajo que realizas?



GRAFICA 11 Estímulos

Se identifica claramente que el 34% de los trabajadores dijo que les son entregados estímulos no económicos por sus labores realizadas correctamente en su desempeño laboral.

12. ¿Existe algún tipo de sanción cuando un cliente se queja de tu mal comportamiento?



GRAFICA 12 Sanciones

El 57% de los empleados concordaron que son regañados y sancionados cuando no realizan correctamente sus labores, o son sorprendidos tratando irrespetuosamente a algún cliente. En mi opinión los empleados deben ser tratados con respeto e igualdad en todas las áreas de la empresa.

Capitulo 4

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

Al considerar que la motivación es importante para cualquiera de las empresas, los resultados obtenidos en esta investigación señalan que las empresas Grúas y maniobras de México, la Asociación Mexicana Automovilística y la Asociación Veracruzana Automovilística, tienen una plantilla de trabajadores que la mayoría de ellos no se sienten motivados, y que no sienten que la empresa para la cual laboran se preocupe por ellos, logrando de esta forma una desmotivación y esto se ve reflejado en una deficiente calidad en el servicio.

Debemos de recordar que el recurso humano constituye uno de los activos más importantes de la organización, ya que sin ellos esta no podría existir, ni tener vida e incluso no existiría el fenómeno del proceso administrativo.

Por esta razón al recurso humano es al que se le debe prestar más atención, ya que solo mediante su efectiva colaboración se podrán lograr los objetivos organizacionales.

Para que los recursos humanos de la organización colaboren eficientemente, los administradores contamos con una herramienta muy valiosa; la motivación.

La motivación nos servirá en todo momento para inducir a las personas a trabajar eficientemente, por su propio bien y el de la empresa, para lograr tanto sus propósitos como los de la propia organización y con esto se beneficia a ambas partes.

La empresa lo que logra alcanzar es la completa satisfacción del cliente, brindándoles una excelente calidad en el servicio y tratando de cumplir completamente con sus expectativas.

Dado a que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida, no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos debido a que cada individuo tiene emociones y vivencias diferentes. Pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

Para alcanzar esto primero debemos saber a quienes vamos a motivar, tomando en cuenta las personalidades, gustos y preferencias de cada uno de los trabajadores, para saber que tipo de motivación vamos a utilizar.

Las empresas requieren poner más énfasis en la calidad de los servicios que se le proporcionan al cliente, utilizando estrategias y técnicas para que cada día siga creciendo y aumentando nuestra cartera de clientes.

Los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene valor y que cuando son buenos en ello, se les aprecia sinceramente; también quieren sentirse seguros

en su área de trabajo; por supuesto demandan un salario adecuado al desempeño de sus actividades y poca rotación de sus puestos laborales.

Al lograr que el trabajador se sienta bien consigo mismo y con su entorno laboral, obtendremos la calidad en el servicio que se esta buscando, y satisfaciendo al cliente.

4.2. Recomendaciones

De acuerdo a las observaciones y conocimientos adquiridos durante el proceso de investigación en esta institución, me atrevo a sugerir algunas recomendaciones que considero darían solución a los diferentes problemas que implica la satisfacción del cliente, motivando al personal y obteniendo la calidad en el servicio que se desea.

Se les recomienda a cada una de las empresas que se implemente un programa de motivación hacia el empleado, el cual cuenta con diferentes actividades.

1. Tarde social

La primera recomendación que le damos a la empresa, es la llamada tarde social, en esta la empresa toma una tarde a la semana y se hace una pequeña convivencia entre los empleados y los jefes, en estas tardes sociales lo que comúnmente se hace es ver películas, documentales o conciertos, todo con un fin educativo y enfocado a las artes, para que el empleado sienta una motivación personal y tratar de enfocarlo hacia lo cultural, con esto logramos alimentar las mentes de los trabajadores.

2. Lo hiciste Bien

La segunda recomendación que le damos a la empresa es que siempre pretenda darles retroalimentación a los empleados, haciendo hincapié en aquellas tareas que cumplieron satisfactoriamente y señalarles cuáles y en dónde estuvieron sus errores, para que éstos traten de corregirlos y evitar que pasen nuevamente.

La tercera recomendación es que a fin de año, la empresa realice reconocimientos a sus empleados destacados y con mayor antigüedad (más de cinco años) mediante la entrega de un diploma y una medalla.

El reconocimiento público al trabajador, en base a criterios objetivos como premio al más puntual, al mejor desempeño y otros, esto para lograr la autorrealización del empleado.

3. Vamonos a fuera

Otra manera que la empresa puede utilizar para motivar al personal es la de hacer participar a los trabajadores en actividades fuera de la empresa, como son días de campo, torneos de diferentes deportes, logrando hacer que la persona sienta que realmente es parte de la empresa y que es aceptado socialmente, esto podrá fortalecer las relaciones y hará que exista un buen ambiente de trabajo y así podremos obtener una mejora de la calidad de la vida laboral.

4. El motivador por excelencia

Otra idea de motivar al trabajador es por medio del dinero, lo que se le sugiere a esta empresa es que creen un sistema de incentivos en dinero, solo que estos incentivos no se van a dar siempre, se otorgarán de manera moderada a los

trabajadores, tratando de evitar que el trabajador solo trabaje para ganar mas. Ya que utilizar al dinero como único motivador no es una solución 100% confiable al problema de la motivación del talento humano.

La forma de asegurar de que el dinero tenga un significado como recompensa por los logros y como un medio de satisfacer al personal por esos logros, es basar la remuneración tanto sea posible, en el desempeño.

5. Hazlo bien

Otra buena recomendación para motivar al trabajador es la de delegar responsabilidades, ya que los empleados trabajarán mejor si tienen autonomía, utilizan la creatividad de sus mentes y se sienten dueños y responsables de sus decisiones.

Esto ayuda a que los empleados tengan confianza en si mismos, a que aprendan a tomar y aplicar las decisiones que tomaron.

6. Programa de puertas abiertas

Otra recomendación que le damos a la empresa es que implemente un programa de sugerencias y política donde los trabajadores se sentirán motivados si perciben que se escuchan y valoran sus sugerencias. Mucho más si los directivos de la organización mantienen una política de puertas abiertas y el trabajador percibe que existe una comunicación abierta con los directivos

Como última sugerencia debemos recordar que todo lo que se hace es para la completa satisfacción del cliente, logrando así mantenernos en la preferencia de este. Esto lo podemos lograr con una aptitud positiva al cliente, como lo son:

1. Aptitudes positivas ante el cliente

- Hacer que el cliente se sienta a gusto con él mismo: escuchándolo de manera respetuosa, con interés, etc., se contribuye a que el cliente se sienta bien consigo mismo y, al mismo tiempo, a crear buenas relaciones con el cliente.
- Estar mentalizado de que se puede perder la venta: es importante estar preparado para situaciones difíciles, desacuerdos, para no sentirse abatido para cuando esto ocurra.
- Reconocer que no se tienen todas las respuestas. Un buen vendedor contribuye a solucionar un problema trabajando con el cliente, es preferible reconocer que no se sabe o no se tiene lo que se desea a forzar una venta no satisfactoria.
- Recordar que una venta no está hecha hasta que el dinero no está en manos del vendedor e incluso tampoco después de esto, puesto que pueden surgir reclamaciones o devoluciones. Por esto es conveniente no dejar de lado la atención al cliente ni siquiera en el momento del cobro.

Algunas sugerencias a las preguntas del cuestionario.

Para la pregunta 2 es que la empresa puede y debe realizar una investigación, para conocer las habilidades y gustos que tiene cada trabajador para así poder asignarles un puesto que este más acorde a su capacidad.

Lo que puedo recomendar en la pregunta 3, es que se les trate a todos los empleados por igual y se reconozcan los logros de todos los empleados.

En la cuestión 6 sería recomendable que la organización buscara algún mecanismo para mantener conforme al personal acerca de cómo está realizando su trabajo.

Como una alternativa al cuestionamiento 9, las empresas deberían de tener un buzón de sugerencias interno, donde el personal pueda dar su libre opinión de la empresa.

La motivación del personal es muy importante para todas las empresas ya que si el trabajador satisface todas sus necesidades, este se siente complacido y realiza eficazmente sus actividades dentro de la organización.

La motivación es un factor que a todas las empresas les interesa en especial a nosotros los administradores, ya que sin ella nos sería imposible llegar al buen funcionamiento de la empresa.

En resumen podemos decir que la motivación es importante en cualquier organización, ya que se necesita encontrar la manera de aumentar el rendimiento de los trabajadores, para obtener de esta forma un desarrollo tanto de las necesidades del trabajador como las necesidades de la empresa. Logrando con esto que el trabajador llegue a la auto realización y se enfoque principalmente a los clientes ofreciendo un servicio de calidad, estableciéndonos en la mente del consumidor

BIBLIOGRAFÍAS

1. Bauer Robert W y Bauer Sandra S. *Manual de trabajo para encuestas de efectividad de equipos de trabajo* 1ª ed, Editorial: Panorama, México 2008.
2. García Meza Carlos Jesús. *Ideas actuales sobre control total de calidad*, 6ª ed Editorial: ITESM México 1998.
3. Reza Trosino Jesús Carlos. *El empresario hábil 2* Editorial: ECAFSA 3ª ed México 2000.
4. Alvear Sevilla Celina. *Calidad total conceptos y herramientas practicas 21ª ed* Editorial: Limusa México 1997.
5. Evans James R y Lindsay William M. *Administración y control de la calidad 6ª ed* Editorial: Thomson México 2005.
6. Heller Robert. *Como Motivar 1ª ed* Editorial Grijalbo Barcelona 2001
7. Martín William B. *Servicios de calidad al cliente la cortesía en el trabajo* Editorial: Trillas 10ª ed México 2001.
8. Quijano Postilla Víctor Manuel. *Calidad en el servicio (cuando la actitud no es suficiente) 1ª ed* Editorial: Gasca México 2003

9. Leopard John y Molyneux Liz *Como mejorar su servicio al cliente* Editorial: Gestión México 2000.
10. Maristany Jaime. *Administración del recurso humano* Editorial: Prentice Hall México 2000
11. Simula Andrew F. *Administración de recursos humanos en empresas* Año: 1999
12. Arias Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*, Editorial: Trillas México 2000
13. Hampton David. *Administración 6ª ed* Editorial: Mc Graw Hill México 1998
14. Hellriegel, Jackson y Slocum. *Administración un enfoque basado en competencias 7ª ed* Editorial: Thomson México 2004
15. Mc Daniel Carl y Lawrence J Gitman *El mundo de los negocios 11ª ed* Editorial: Harla México 1999.
16. Chiavenato Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos 5ª ed* Editorial: Mc Graw Hill México 2002
17. Robbins Stephen P. *Administración 8ª ed* Editorial: Prentice hall México 2004
18. Robbins Stephen P. *Administración en el mundo de hoy* Editorial: Prentice hall México 1999

19. Dorsch [*Psicología general*](#) 5^a ed. de: Aceves Madaleno José; Editorial; Publicaciones Cruz México, D. F 2000.
20. Solana, Ricardo F. *Administración de organizaciones*. 12^a ed. Editorial: Limusa México 2001.
21. Koontz Harold y Wehrich Heinz. *Administración una perspectiva global* 11^a ed. Editorial: Mc Graw Hill. México 2004
22. Chiavenato Idalberto. *Administración de recursos humanos* 10^a ed México 2000
23. Slocum John *Administración*. 7^a ed. Editorial: Limusa México 1998.
24. Koontz Harold y Wehrich Heinz. *Administración una perspectiva global* 13^a ed Editorial: Mc Gaw Hill México 2001
25. Cantú Delgado Humberto *Desarrollo de una cultura de calidad* 4^a ed. Editorial: Mc Graw-Hill México 2001
26. Garza Treviño Juan *Administración contemporánea* 2^a ed Editorial: Mc Graw Hill México 2000.
27. <http://www.asqc.org/>