

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco Teórico**

#### **Introducción**

En el presente capítulo se llevará a cabo una exploración de la estructura conceptual que sustentará el contenido de este proyecto; exponiendo conceptos inherentes a la calidad en el servicio, ventaja competitiva, liderazgo y cultura organizacional enfocada al cliente.

La calidad en el servicio expone que en el entorno actual no hay empresa viable sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad del servicio. De ahí la importancia de definir conceptos propios de la investigación.

#### **2.1 Calidad**

El significado de la palabra “calidad”, en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) es el siguiente:

“Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser una persona o cosa; superioridad en su línea.”

En su libro “Fuera de la Crisis” (Out of the Crisis), Deming (1982) intenta definir la calidad con los siguientes argumentos:

- + Debe definirse Calidad en términos de satisfacción del cliente.
- + Hay grados definitivamente diferentes de calidad. Porque se iguala la calidad esencialmente con la satisfacción del cliente; la calidad de producto A es mayor que la calidad de producto B con respecto a un cliente específico si A satisface las necesidades de ese cliente y expectativas a un grado mayor que B.

Sólo puede definirse calidad en términos del agente quien es el juez de calidad, la calidad es subjetiva y fácil de ser interpretada.

## **2.2 Servicio**

### **2.2.1 Definición de Servicio**

“Un servicio es toda aquella prestación, proceso y desempeño ofrecido por alguna organización” (Zeithaml, 2003).

Los servicios, según Zeithaml, abarcan una gran cantidad de industrias, desde telecomunicaciones, hoteles, transportación, servicios financieros, tecnología de información, etc.

El servicio al cliente es aquel servicio que otorga toda compañía en soporte al producto principal. El servicio al cliente incluye frecuentemente, contestar preguntas, tomar órdenes, manejar quejas y tal vez hacer citas para mantenimiento y reparación (2003).

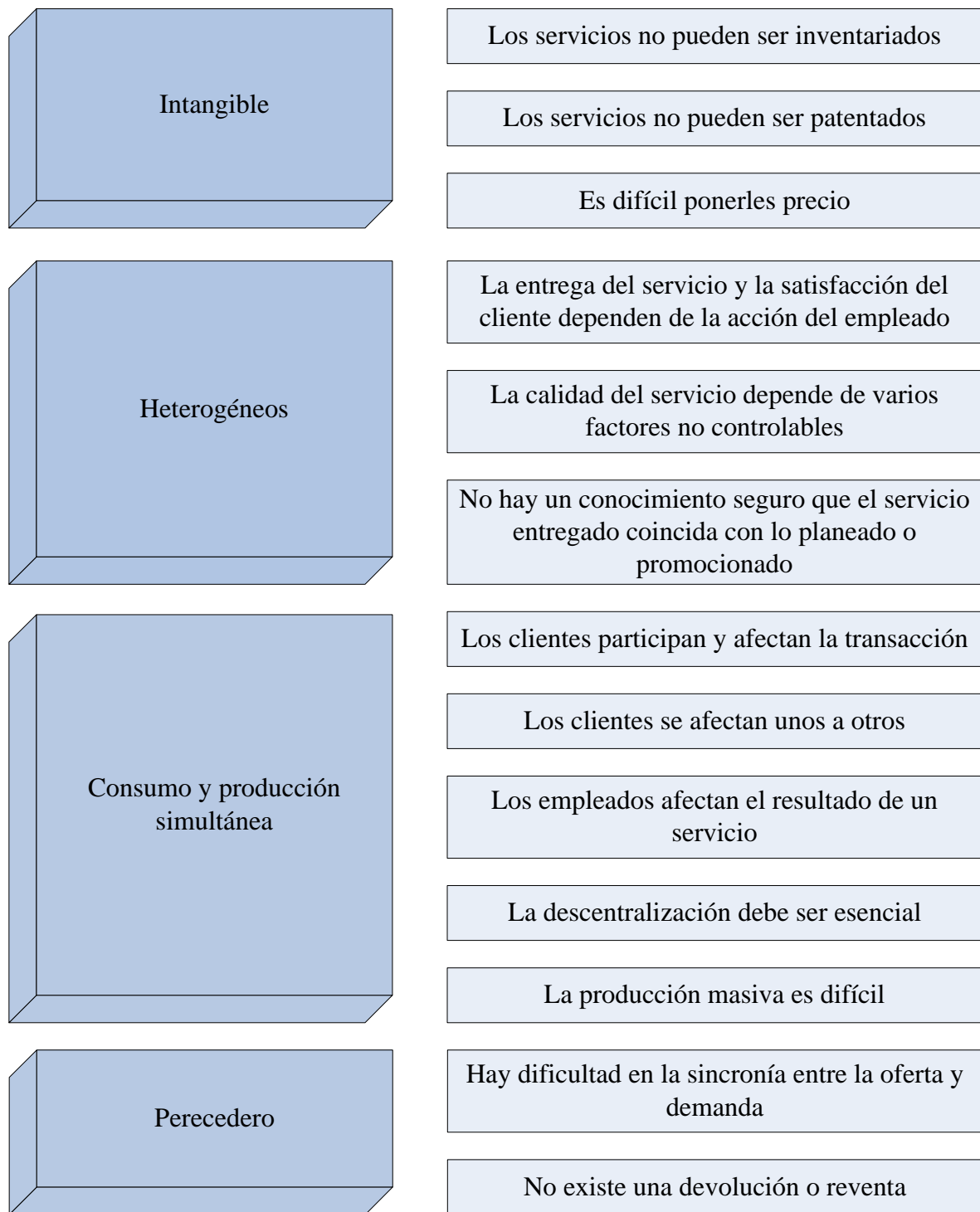
Un artículo de *Finance Week* define, en la parte de índice nacional de servicios, define el concepto de servicio al cliente, el cual se refiere al soporte ofrecido a los consumidores por una compañía y que además incluye un amplio rango de actividades cuya intención es asegurar que el cliente reciba asistencia apropiada en la más eficiente y efectiva manera posible (2004, p. 6).

### **2.2.2 Características de los Servicios**

Sin duda alguna, las características de los productos son totalmente diferentes a las de los servicios, ya que difieren en la forma en cómo son percibidos y en cómo es identificada la duración del mismo, así como también la forma en cómo es detectada la relación con el consumidor y el proveedor del servicio. Aun con ello, tanto el producto como el servicio son complementarios cuando se brinda uno u otro al consumidor.

A continuación se describen las características inherentes a los servicios según Parasuraman y Zeithaml:

**Figura 2.1 Características de los Servicios**



Fuente: Journal of Marketing 49 (Fall 1985), A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," pp. 41-50.

## **2.3 Calidad en el Servicio**

Una vez que se han definido los conceptos anteriores, es importante explicar la Calidad en el Servicio como tal. Uno de los enfoques de la calidad en el servicio lo podemos encontrar con Lori S. Cook y Rohit Verma (2002) en su publicación “Explorando los lazos entre un Sistema de Calidad, Calidad en el Servicio y el Desempeño de la Excelencia: Una perspectiva de los proveedores de servicios”, donde expresan que la entrega de un servicio de alta calidad depende en gran medida de los empleados que están directamente relacionados con el cliente, de ahí la importancia de que ellos acepten una cultura interna de calidad (Cit. en Heskett et al. 1994).

### **2.3.1 Dimensiones de evaluación de la calidad en el servicio**

De la misma forma, Cook y Verma (2002) coinciden en que la calidad en el servicio está íntimamente relacionada con la satisfacción del cliente y la percepción de éste sobre el servicio. He aquí la forma en que los clientes consideran cinco dimensiones para evaluar la calidad en el servicio de acuerdo a las dos sentencias anteriores:

- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Tangibles

## **2.4 Cliente**

Una vez que se han descrito los conceptos de calidad, servicio, calidad en el servicio, etc., es importante mencionar que el factor clave a quien están dirigidos todos esos factores es el cliente; además definiremos los diferentes tipos de tareas que los clientes adoptan, la percepción y satisfacción que éste tiene de un servicio.

### **2.4.1 Definición de cliente**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), el cliente es “toda aquella persona que utiliza los servicios de otra. Respecto al comerciante, la persona que habitualmente compra en su establecimiento”, en pocas palabras un cliente es la persona u organización que recibe un producto y que tiene que pagar un costo (monetario) por ello.

### **2.4.2 El cliente como empleado parcial**

Para Manolis, Meamber, Winsor y Brooks (2001), un empleado parcial es quien participa temporalmente en el proceso de entrega del servicio, contribuyendo a la organización ya sea con recursos de información o con esfuerzo (Cit. Bowers et al., 1990; Mills and Moberg, 1982).

### **2.4.3 El empleado como cliente parcial**

Manolis (et al., 2001) habla sobre el empleado como cliente o consumidor parcial, como alguien que está íntimamente ligado con el proceso de entrega del servicio dentro de la organización, ya que al interactuar con otros empleados, necesita del desempeño de los mismos; sin embargo este concepto se ha desarrollado poco en investigaciones (Cit. Bowers et al., 1990; Küpers, 2000).

### **2.4.4 Percepción del cliente**

La percepción del cliente se refiere a la evaluación del servicio o producto recibido en función de cómo es que éste ha cubierto sus necesidades (Schembri y Sandberg, 2002, pp. 190-191).

Estos mismos autores citan un modelo que puede explicar desde otro punto de vista la percepción del cliente sobre un servicio:

## **Modelo de la calidad en el servicio percibida:**

Schembri y Sandberg, citan en el modelo de la Calidad en el Servicio Percibida (Cit. en Grönroos, 1984), el cual propone dos dimensiones que constituyen la entrega del servicio: *la calidad técnica* o el resultado de la calidad del servicio y la *calidad funcional* o la calidad del proceso del servicio. Explica que estas dos dimensiones se afectan mutuamente en el desempeño del servicio y que influye en la percepción de la imagen organizacional; por lo tanto es una perspectiva en tercera persona (2002).

### **2.4.5 Satisfacción del cliente**

En la revista *Finance Week*, se define la satisfacción del cliente como la respuesta de los consumidores a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas o alguna norma de desempeño (previo) y el desempeño percibido actual del producto o servicio después de su consumo (2004, p. 6).

## **2.5 Factores inherentes a la Organización**

Si bien es cierto que el cliente y la percepción que tenga éste de un servicio es importante, de la misma forma el servicio tiene que ser planeado con anterioridad para alcanzar la calidad esperada. Es por ello que a continuación se describirán algunos conceptos que la empresa debe tomar en cuenta internamente para una buena ejecución del servicio y con ello satisfacer al cliente.

### **2.5.1 Ventaja Competitiva**

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener

una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2004, p. 6).

## **2.5.2 Estrategia**

“Es un proceso regulable, un conjunto de reglas que aseguran la decisión óptima en cada momento; el arte de proyectar y dirigir las operaciones” (Hitt, et.al, 2004, p. 9).

### **2.5.2.1 Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado (Hitt, et. al, 2004, p. 88).

#### **2.5.2.1.1 Tipos genéricos de estrategia competitiva**

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización) (p. 122- 140).

### **2.5.3 Cultura Organizacional**

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales... Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p. 439).

#### **2.5.3.1 Conceptualización de la Cultura Organizacional**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Todos estos conceptos han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.



El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional (p. 93).

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (p.1).

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

Distingue varios niveles de cultura:

- a) Supuestos básicos
- b) Valores o ideologías
- c) Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración)
- d) Prácticas

Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy (1993), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por

ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.

La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (p. 38).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, (1988) definen la cultura como " el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (p. 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso.

Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico (Ibidem).

## **2.5.4 Mezcla de Mercadotecnia**

Uno de los conceptos básicos de mercadotecnia es “la mezcla de mercadotecnia”, la cual se define como los elementos que la organización controla y que son utilizados para satisfacer o comunicar a los clientes.

### **2.5.4.1 Mezcla de Mercadotecnia Tradicional**

La mezcla de mercadotecnia tradicional es aquella que considera a cuatro componentes principales como factores primordiales que influyen directamente en la mercadotecnia en su totalidad, es decir, el ciclo cliente/proveedor.

Los cuatro componentes de la mezcla tradicional de mercadotecnia son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

Dichos elementos son variables clave en el plan de mercadotecnia ya que éstas se interrelacionan y dependen entre sí, dependiendo del segmento y de la oportunidad.

### **2.5.4.2 Mezcla de Mercadotecnia Expandida**

Esta mezcla es exclusiva de los servicios ya que estos se producen y se consumen simultáneamente, y como consecuencia de ello, los consumidores están directamente relacionados en el momento de la producción del mismo. De ahí que son parte del proceso de entrega del servicio.

Los tres componentes de la mezcla tradicional de mercadotecnia son:

- Personas
- Evidencia Física
- Proceso

**Personas**, son todas aquellas personas que juegan un papel en la entrega del servicio y que por tanto influyen en la percepción del consumidor.

**Evidencia Física** se refiere al ambiente en donde el servicio es entregado y en donde la organización y el cliente interactúan, y el conjunto de componentes “tangibles” se encuentran para la mejora y calidad del servicio (Zeithaml, 2003, p. 24,25).

**Proceso** se refiere a el conjunto procedimientos, mecanismos, y actividades de flujo que permiten que se realice el servicio.

Ahora bien, una vez que hemos descrito los conceptos que están relacionados con la calidad en el servicio, la ventaja competitiva, la organización y el cliente, detallemos algunos conceptos importantes que constantemente aparecerán en los siguientes capítulos ya que se refieren directamente a la organización en estudio: IBM.

## **2.6 Relación Organización- Servicio- Cliente**

Como se han definido a lo largo de este capítulo, las partes básicas que conforman el buen desempeño del servicio son: la organización, el servicio y el cliente. La interacción de estas partes y su comportamiento dentro del desempeño de un servicio es lo que determinará si triunfa o quiebra una empresa (Finance Week, 2004).

Sin embargo, pese a la gran importancia para que se mantenga una empresa hoy en día, no se ha tomado lo suficientemente en cuenta para reconocerse como una herramienta que haga competitiva a una empresa (p. 6).

De la misma forma, resalta que un servicio de excelencia es lo que hace que las empresas creen lealtad en los clientes y preferencia en los consumidores potenciales con el fin de retenerlos.

Algunos de los conceptos definidos y relativos a la relación de estas tres partes son:

- **Servicio al cliente:** actividades de soporte que da la empresa con el fin de dar asistencia efectiva al cliente.
- **Satisfacción del cliente:** como complace el cliente sus necesidades.
- **Excelencia en el servicio:** referente a los estándares de la calidad en el servicio al cliente.
- **El deleite al cliente:** donde la empresa va más allá de las expectativas del cliente.
- **Lealtad:** donde el cliente decide continuar la relación con la empresa a la que compra.
- **Marca:** donde se ven involucrados los atributos físicos y psicológicos del producto (Cit. en Simoes & Didd, 2001, p. 217).
- **Reputación Corporativa:** representa un activo intangible y marca la percepción del consumidor.
- **Producto:** objetos que son producidos y vendidos para generar bienestar en el consumidor (p. 6).

La relación que hay entre la calidad del servicio y el cliente arroja diferentes resultados de acuerdo con la evaluación que los últimos puedan hacer sobre el primero, además de ser tomada en cuenta para compararla con la creciente competencia.

Tanto la calidad en el servicio como la satisfacción del cliente se definen de manera similar de acuerdo con la preocupación de las personas o clientes de cubrir sus necesidades y las expectativas del servicio a adquirir; asimismo, el deseo de las empresas por cubrir la brecha de las expectativas de sus clientes y el desempeño actual del servicio. De ahí que a nivel de negocios como a nivel académico ambos términos se usen de manera indistinta por su similitud en implicaciones (Iacobucci, Ostrom y Grayson, 1995, p. 278).

De la misma forma, Brady y Cronin (2001) ponen a discusión la relación que hay entre los tres factores que se plantearon en esta sección. Expresan que comúnmente las empresas de servicios se orientan al cliente con base en las percepciones que dicha firma tiene de los mismos.

En cambio, dichos autores proponen que las empresas de servicios que quieran estar orientadas al cliente deben basar sus servicios en las *perspectivas que tienen los clientes* (p. 248).

Por otra parte, destacan que de manera colectiva las empresas que tienen una orientación hacia el cliente son vistas como más exitosas que las demás en cuanto a la forma en que ejecutan sus estrategias de mercado.

Es por eso que deben estar actualizadas al monitorear la información que posean de sus clientes, sus gustos y nuevas necesidades, así como también:

- La clase de producto y sus implicaciones
- El riesgo asociado con la compra
- La importancia de la compra

Aunado a ello, dichas empresas pueden proporcionar servicios de excelencia en la medida en que posean bienes físicos de alto nivel y un desempeño en la calidad en el servicio (p. 249).

Para Brady y Cronin, finalmente, las empresas que quieran incursionar y destacar en el siglo XXI, deben convertirse en organizaciones de aprendizaje y con ello crear conocimiento que permita implementar planes de mejora continua con mayor rapidez y eficiencia, que se esfuercen constantemente para obtener beneficios y así tener una orientación superior para el cliente (p. 248).

Por otro lado existen factores internos que deben tomarse en cuenta en una organización. Lo que se quiere decir es que se dará un buen servicio en la medida en que éste refleje una buena organización interna de los procesos que se llevarán a cabo para brindar el servicio. Para ello es necesario definir un nuevo concepto que abarca dicha coordinación de procesos internos: El esquema interno de mercadotecnia.

### **2.6.1 Esquema Interno de Mercadotecnia**

Según Lings (1999), es un modelo que combina elementos de dos componentes principales:

- Mercadotecnia Interna
- Blueprinting de servicios

El primer concepto se refiere a tomar en cuenta a los clientes internos y a sus proveedores y los beneficios de considerarlos como parte fundamental de la cadena de valor para dar un servicio, generando así calidad en cada una de las actividades del proceso de entrega.

El segundo concepto- blueprinting de servicios- se refiere a la herramienta de desglose de los diferentes procesos para entregar un servicio en forma de un diagrama de flujo donde se puede observar la interacción de las diferentes actividades.

Esta herramienta es de gran utilidad ya que de forma gráfica se puede ver la secuencia de ejecución de un servicio, desde el principio hasta su fin y la manera en que cada empleado interactúa con el cliente.

El esquema interno de mercadotecnia será de gran utilidad en la medida en que se identifiquen los servicios con las necesidades de los clientes y sus expectativas, como anteriormente ya se ha expuesto (p. 453).

## **2.7 Liderazgo**

### **2.7.1 El Liderazgo en la Organización**

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos (Keys y Case, 1990, pp. 38- 51).

Es una de las partes más importantes de la administración, pero de ninguna manera la agota. La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos (Davis y Newstrom, 2000, p. 217).

### **2.7.2 Dirección General**

La dirección general de una empresa, es la cumbre en el organigrama, en donde el director general (comúnmente llamado con las siglas CEO, Chief Executive Officer), tiene la responsabilidad de dar la cara por la empresa y que esta genere valor.

Muchos son los retos de los directores generales, y estos implican un gran profesionalismo y preparación. Cuando un director general nuevo llega a una empresa, la gente espera ver mejoras rápidamente (Etorre, 1996, pp. 13-15).

Un director general debe darse cuenta que una compañía obtiene una ventaja estratégica cuando sus empleados disfrutan de libertad, confianza y acceso a los recursos adecuados, necesita entender la naturaleza del negocio en donde se encuentre su empresa y dar un buen servicio. Como director general se necesita dar énfasis al desempeño y a la creatividad y saber cuando saltar de un problema a otro (Hausman, Kenedy y Rogers, 2001, pp. 78-80).



### **2.7.3 Decisiones Estratégicas**

Tischler (2004) describe los conceptos que hacen a una organización exitosa referente al enfoque al cliente y el perfil de calidad de los empleados dentro de una compañía, ya que el desarrollo de estas habilidades marca la diferencia de preferencia entre los clientes (p. 110).

#### **2.7.3.1 Dedicación al éxito del cliente**

Una de las 3 ramas más importantes en decisiones estratégicas es la dedicación al éxito del cliente, este éxito depende de las relaciones, valores y lazos que pueda tener el cliente con su proveedor, y que estos estén basados en intereses estratégicos mutuos. Crear una interdependencia, un genuino compromiso entre las organizaciones para un bien común, y cultivar la mentalidad al cliente de que se puede innovar y que se puede crecer en el negocio (p. 112).

#### **2.7.3.2 Confianza y Responsabilidad al personal en las relaciones**

Como director general, y como empresa, es muy importante ganarse la confianza de los empleados, dentro y fuera de la organización, ya que a largo plazo conlleva beneficios globales.

El generar sistemas y procesos que permitan el desempeño y el crecimiento de la organización y el desechar aquellos sistemas y procesos que lo impidan.

Lograr un desarrollo en la comunidad de la empresa, para que a su vez, el personal sea más eficiente, y aclarar la visión del futuro. Y sobre todo, contagiar a toda la empresa de energía y motivación, reconociendo el gran potencial del trabajo que realizan y del conjunto en sí (p. 112).

### **2.7.3.3 La innovación que importa a la empresa y al mundo**

Un directivo general debe pensar y hacer pensar a su personal, de manera horizontal, es decir, que exista la flexibilidad en el organigrama para recurrir no solo de un nivel inferior a un superior y viceversa, sino también en el mismo, nivel, con el afán de solucionar problemáticas y/o aprovechar oportunidades.

Para cada decisión de un Directivo General, y para todo aquel en la organización que tome una decisión, debe contar con todo el material necesario para hacer el mejor juicio a corto y largo plazo.

Un directo general debe saber tomar riesgos para el crecimiento e innovación de la empresa, ya que si el liderazgo se ve incapacitado en esta área, la organización tendrá problemas (p.112).

## **2.8 El cambio en la organización**

La cultura del cambio tiene un importante papel en cuanto a la solución de un problema y enfrentamiento de una crisis, ya que es la oportunidad que tienen las empresas para continuar operando.

### **2.8.1 Definición de Cambio**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), cambio significa acción de cambiar (permutar), dar, tomar o poner una cosa por otra.

Por otro lado, Davis y Newstrom hablan sobre el cambio laboral como toda aquella alteración ocurrida en el ambiente de trabajo (1999, p. 428).

A partir de ello se deduce que el cambio dentro de una empresa es el resultado de cualquier cambio que haya ocurrido en el exterior, sean estos provocados por la demanda,

la oferta, la competencia, factores climáticos e incluso nuevas necesidades de los clientes que afecten el producto o servicio que ofrece una empresa en particular.

### **2.8.2 Etapas del cambio**

Dentro del cambio se encuentran tres etapas importantes sugeridas por Davis y Newstrom (2000):

- **Descongelamiento:** Consiste en desechar ideas y prácticas anteriores con la finalidad de aprender nuevas que hagan frente a lo que ha originado el cambio.
- **Cambio:** es el momento preciso en el que se dan o aprenden nuevas ideas y prácticas, es decir, se empiezan a conocer cosas nuevas.
- **Recongelamiento:** en esta etapa es cuando las personas retienen las nuevas ideas y prácticas una vez que las han aprendido. Con ello quiere decir que las integran a la vida cotidiana con el fin de ir las mejorando conforme avanza el tiempo (pp. 439- 440).

Un aspecto que se puede tomar en cuenta para poder implementar el cambio dentro de una empresa es considerar la experiencia de factores o personas externas que puedan facilitar este proceso; con el fin de tener puntos de vista diversos que ayuden a mejorar el proceso del servicio.

## **2.9 Estrategias Organizacionales**

Sin duda alguna, las organizaciones utilizan diferentes tipos de estrategias con el fin de mantener procesos estables dentro de sus empresas. A continuación se mostrarán y describirán algunas de ellas con el fin de entender nuestro objeto de estudio.

### **2.9.1 Estrategias de Negocios**

Las estrategias de negocios pretenden crear diferencias entre la posición de la empresa y la de sus rivales (Porter, 1985). Por ello, para posicionarse se tiene que decidir si se quiere

desempeñar las actividades de manera distinta a sus rivales o si quiere desempeñar actividades distintas a las de ellos (Porter, 1996).

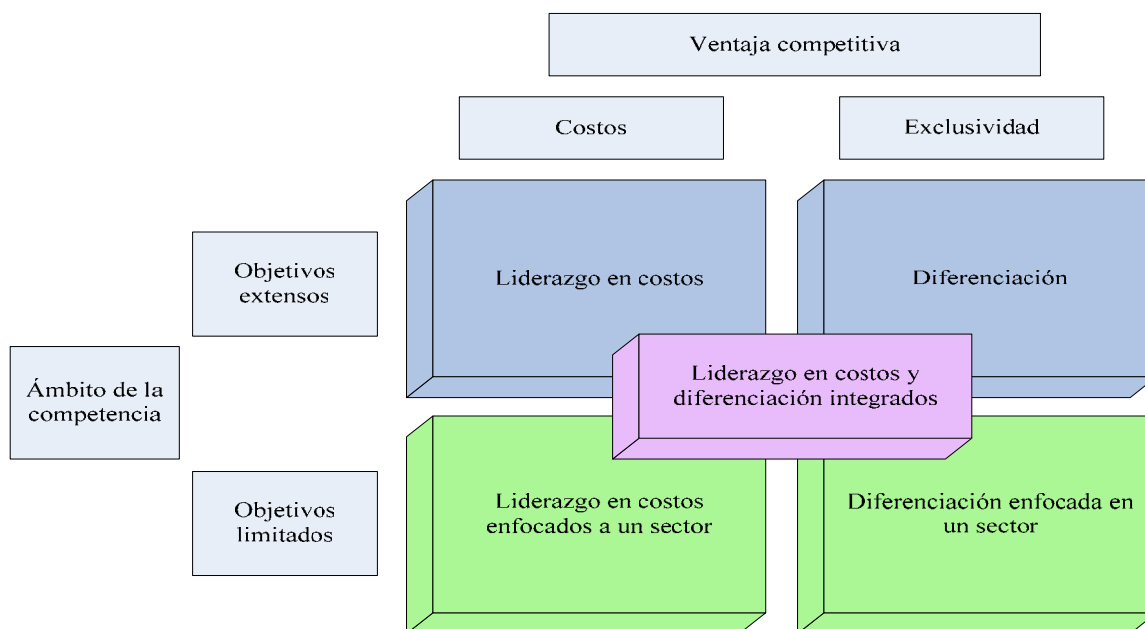
Por lo tanto, la estrategia de la empresa inicia por escoger deliberadamente, la forma en que desempeñará las actividades principales y las de apoyo de la cadena de valor, de modo que cree un valor único.

El éxito de la estrategia que escoja la empresa dependerá de que haya integrado sus actividades principales y las de apoyo de modo que proporcionen el valor exclusivo que pretenden ofrecer.

Los clientes obtienen valor cuando la empresa consigue usar las ventajas competitivas que se derivan de la integración de las actividades.

A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica las cinco estrategias de los negocios, en un gris donde los principales componentes son la ventaja competitiva y el ámbito de la competencia, con contrapartes de Objetivos (Extensos o limitados), de costos y de exclusividad (p. 92).

**Figura 2.2 Las cinco estrategias de los negocios**



Hitt M., Ireland, A., Duane y Hoskisson R. (2003). Administración Estratégica. Editorial Thomson. México.

### **2.9.2 Ventaja competitiva a través del uso de emociones**

Muchos de los ejecutivos y de los jefes de nivel medio han reconocido que el uso de emociones es muy importante para lograr una ventaja competitiva en el mercado y en la misma organización.

El uso de las emociones es una de las mejores herramientas para el cambio debido a su alto nivel de aceptación, pero a su vez es una técnica que debe ser usada con cautela.

Plutchik (1980) afirma que las emociones, aún aquellas que no reflejan un fuerte stress psicológico, revelan una foto del subconsciente y semiconsciente del individuo.

Terapeutas psicológicos mencionan que muchas veces las personas (por la superficie), tienen deseos de cambiar, pero en el fondo tienen grandes barreras emocionales que hacen muy difícil el cambio.

Taylor (2000) propone que para generar un cambio en los empleados y clientes, es necesario completar tres fases:

1. Ser empático, cálido, de cierta manera “paternal”, que anime al individuo a revelar aquellos sentimientos y problemas, y responder a ellos de manera positiva.
2. Después que la confianza ha sido establecida, se debe tratar de establecer un curso de acción hacia el sentimiento y/o problema, manifestando que de no tomarse este curso de acción al pie de la letra, no se logrará un cambio.
3. En esta fase mediante refuerzos positivos el individuo debe de entender de manera consciente e inconsciente que el curso de acción es lo correcto a hacer.

Estos tres pasos son importantes para el diagnóstico de problemas y oportunidades; en la manera en que estos problemas sean dirigidos con las emociones adecuadas, se podrá tener una ventaja en la organización, y en conjunto una ventaja competitiva (p. 146-152).

## **2.10 Modelos Teóricos**

En este apartado, se exponen a manera introductoria los modelos teóricos que se utilizarán más adelante, para compararlos con la información recopilada de las fuentes y evidencias obtenidas. Esto es con el fin de obtener información relevante para nuestro objetivo principal que es el de proponer un nuevo modelo, basado tanto en fuentes y acontecimientos reales como en los modelos teóricos citados. Dichos modelos y sus respectivas variables serán definidos y analizados a profundidad en el capítulo cinco.

### **2.10.1 Modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”**

Este modelo de investigación propuesto por Brady y Cronin (2001) establece la relaciones de cómo la organización orientada al consumidor desemboca en resultados del comportamiento del mismo.

El modelo explica que una organización al orientarse al consumidor tiene que tomar en cuenta tres variables:

- Desempeño del Servicio en el Empleado

- Calidad de los Productos
- Calidad del ambiente en donde se desarrolla el servicio (Serviceescape)

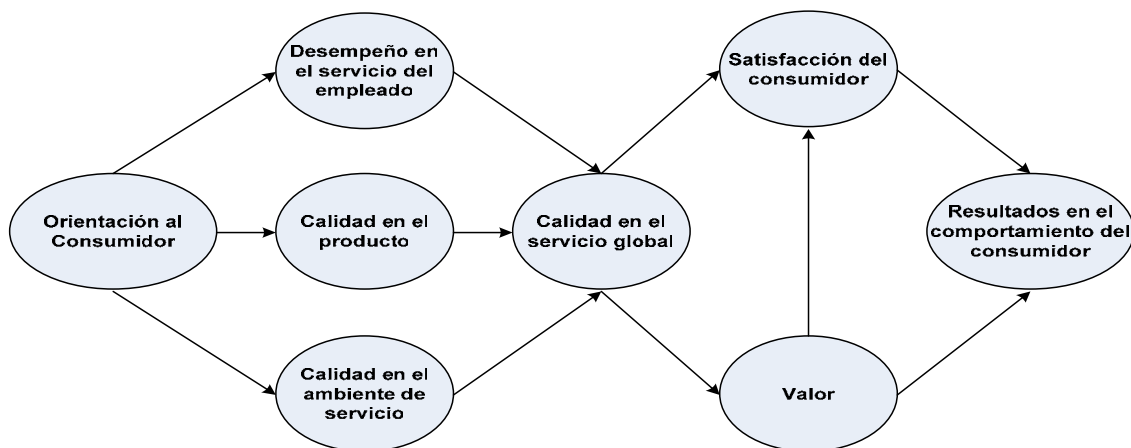
Estas tres variables son indispensables para poder tener una Calidad en el servicio, ya que si uno de estos eslabones no es realizado, o esta funcionando incorrectamente, producirá inevitablemente una demeritación en la calidad del servicio.

La calidad en el servicio provocará:

- Satisfacción
- Valor

La satisfacción por parte del cliente elevará en gran cuantía la estima por el producto y la empresa, lo cual va muy ligado con el valor que le dará al servicio y a la organización. La satisfacción y el valor provocarán un cierto Comportamiento en el Consumidor (241- 451).

**Figura 2.3 Modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”**



Fuente: Brady, Michael K; Cronin Jr., J. Joseph (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. Journal of Service Research. Vol. 3. pp. 241- 251.

### **2.10.2 Modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”**

El modelo explica que una gerencia enfocada al cliente, es factor clave en otras variables de la organización como:

- Capacitación
- Delegación de autoridad
- Recompensas
- Compromiso Organizacional
- Satisfacción en el trabajo

A su vez todos estos factores están sujetos a variables control las cuales son, edad, género, educación y preferencias.

Este modelo propuesto por Babakus, Yavas, Karatepe y Avci (2003) es un modelo del enfoque al cliente desde el punto de vista interno, en donde establecen variables que son intrínsecas a la organización y que al ser internas son parte del proceso organizativo de la empresa.



**Figura 2.4 Modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”**



Fuente: Adaptación de: Babakus, Emin; Yavas, Ugur; Karatepe, Osman M.; Avci, Turgay (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No. 3, pp. 272- 286.

En la descripción del modelo que se llevará a cabo más adelante, no se consideraron las “variables de control”, y los parámetros para mediciones estadísticas: “satisfacción”, “compromiso”, y “desempeño en el trabajo”, ya que solo se expresan o hacen referencia a guías y lineamientos de cómo se midieron estadísticamente las variables del modelo.