

## **Marco Teórico**

### **Introducción**

En la actualidad, las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Como sugiere Coffman (2002), una buena labor de interacción con el cliente y/o consumidores mejorara el éxito en los mercados globales cada vez más competitivos. Estudios recientes han demostrado que la clave para una rentabilidad exitosa de la empresa es el conocimiento de las necesidades del cliente y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio.

Hoy en día en México, el buen servicio al cliente ha ido tomando mayor fuerza, aunque aun no se le da la importancia que merece, cada vez es mayor el número de empresarios que lo toman en cuenta para poder ofrecer ese valor agregado y distinguirse de la competencia para que a su vez se vea reflejado en utilidades.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer las definiciones y conceptos básicos de la filosofía de la calidad en el servicio al cliente. Con el paso del tiempo dentro de la práctica empresarial se ha percibido que la calidad en el servicio se ha vuelto una herramienta básica, convirtiéndose en una tendencia principal dentro las organizaciones la cual propicia una ventaja competitiva sobre los demás.

### **Calidad**

Para dar inicio a este proyecto es necesario saber y entender el concepto de calidad. La calidad es: "El producto o servicio que satisface o sobrepasa las expectativas del cliente una y otra vez, entonces estaría en la mente del consumidor un producto o servicio de calidad" (Berry, 1995 p2).

Dos significados críticos maneja Juran (1993) para poder definir ampliamente a la calidad. (Pág. 48)

- El primero se refiere al comportamiento del producto, es decir el motivo por el cual los clientes deciden comprar el producto, satisfaciéndolos completamente.
- El segundo se refiere a la ausencia de eficiencia, este punto abarca la insatisfacción de los clientes hacia el producto, provocando quejas, devolución y reproceso del producto.

“La calidad tiene que ser definida como ajustes a los requerimientos y no como a una bondad” (Crosby, 1984. p64)

En concreto, se puede afirmar que a pesar de que existen muchas definiciones y conceptos de lo que es y no la calidad; todos los autores mencionados coinciden en que el objetivo principal de la calidad se encuentra en la satisfacción plena del cliente.

La importancia de conocer y comprender los fundamentos principales del marketing te da una ventaja sobre tu competencia. Conocer la diferencia entre bienes y servicios hace que comprendas que en los servicios no puedes esconder errores, por lo mismo debes buscar cero errores.

	Propiedades	Rol de las personas	Estandarización	Evaluación	Ejemplo
Servicios	Intangibles	Son parte del servicio	No	Difícil de Evaluar	Outsourcing
Bienes	Tangibles	Están aparte del producto	Si	Fácil de evaluar	Vidrio de lente

(Malhotra, Análisis de Mercados pg. 85 1995)

## Servicio

“El servicio en español es un sustantivo que denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, estado, etc.” (Colunga, 1995, p24).

El servicio al cliente es ofrecido por cualquier tipo de compañía, no importando su giro, ya que todas ellas deberán interactuar de cierta manera con sus clientes en algún punto de sus actividades, ya sea el hacer el pedido, al realizar la venta, atendiendo reclamaciones o sugerencias etc. Sin embargo esto no convierte a todas estas empresas en una empresa de servicio: ya que las verdaderas empresas de servicio, se caracterizan porque su función principal es la de otorgar servicio a los clientes y no la manufactura o el comercio de algunos bienes.

(Zeithaml V. y Bitner, M; 2002).

Este proyecto esta basado principalmente en la importancia que tiene la calidad en el servicio al cliente, por eso es importante saber la definición que le otorgan algunos autores

## Calidad en el Servicio

Desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: “la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. (J. Horivitz, 1995).

Para evitar que el área de servicio sea difícil, el personal que trabaja en servicios necesita una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo que le nutra y le anime, determinadas normas y reglas que le muestren el camino, esa es la esencia del liderazgo. (J. Horivitz, 1995).

Las características que debe seguir un líder son las siguientes:

1) *Visión del servicio*- concebir la calidad como la clave del éxito, nunca ceder en el compromiso de ofrecer calidad, ver el servicio como una tarea que nunca acaba y entender que no existen “píldoras para mejorar el servicio”, se requiere de una permanente y repetida vigilancia.

2) *Altos estándares de calidad*- Los líderes del servicio están interesados en los detalles y matices del servicio, ven oportunidades en pequeñas acciones que los competidores podrían considerar triviales. El plus es determinante ante la competencia y los líderes del servicio se muestran celosos en dar el servicio adecuado desde la primera vez, se busca el “cero defectos”

3) *Liderazgo sobre el terreno*- Simplemente se dirigen las operaciones donde esta la acción. Están siempre visibles para los empleados, persuadiendo, observando, preguntando, corrigiendo etc.

4) *Integridad*- Tener el valor de hacer lo correcto, inclusive cuando esto traiga consigo costos y gastos. Los líderes asignan un valor, Premium, al hecho de ser justos, consistente y fiables, y como resultado se ganan la confianza de los colaboradores.

“A. Parasuraman y Leonard L. Berry; 1993”.

Horovitz (1994) dice que para lanzar un programa de calidad y diagnosticar son necesarias para las empresas hacerse una serie de preguntas, como lo son; ¿Se corresponde su promesa de calidad con las expectativas del mercado? ¿La promesa de calidad es clara, concisa y es 100% utilizable? ¿Es competitiva? ¿La comunicación con los clientes es la adecuada? ¿Está satisfecho su cliente? ¿Cómo satisfacer aún más al cliente?

La búsqueda del cero defectos no se puede improvisar, y estas son sus principales etapas:

- *Asegurarse de que todos compartan las normas de calidad.* (Es inútil pedir a alguien que haga algo a la primera si no sabe lo que tiene que hacer, es por eso que se deben conocer bien las normas.)
- *Definir las prioridades.* (Aquí el diagnóstico facilitará las cosas para encontrar a base de las preguntas las prioridades y su orden).
- *Lanzar una campaña de cero para todo el personal, ejecutivos y empleados.* (Levantar el entusiasmo en base a comunicación interna, como discursos, carteles, insignias etc. y de ahí buscar la perfección).
- *Preparar la caza de cero defectos.* (Aquí son dos los factores indispensables; el conocimiento de las normas de calidad y la capacidad de trabajar en grupo.)
- *Implantar un proceso de caza de errores.* (Formar grupos, equipos los cuales buscaran medio para mejorar el servicio e ir traduciendo todas las acciones que se han hecho).
- *Medir los progresos realizados y darlos a conocer.* (Señalar por más pequeños que sean los logros alcanzados).

J. Horovitz; (1994).

### **Cliente (enfoque y expectativas)**

“Un cliente es aquel que recibe bienes o servicios comúnmente, esto involucra una transacción en el cual algo de valor cambia de manos”. (Foster, T 2001, p.84)

Se puede hablar de dos tipos de clientes; internos y externos.

1) Cliente interno: Se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios dentro de la empresa.

2) Cliente externo.- Los que pagan por recibir un bien o servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa.

(Foster 2001, p. 124)

### **Satisfacción al cliente**

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

Se entenderá como satisfacción, a la respuesta de saciedad del cliente. “Es un juicio cerca de un rango del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo” (Oliver, R. citado por Zeithaml et al 2002 p.94)

Para entenderlo mejor, la calidad en el servicio es una herramienta que debe estar supervisada y darle una mejora continua afirma Zeithaml (2002). Se pueden hablar cosas muy buenas del servicio al cliente, pero solo la actitud día a día, sin pausas, constante y siempre perseverante, asegurará el logro. El servicio se brinda todos los días automáticamente, pero la calidad con la cual se da no es automático, la motivación para

trabajar todos los días se trabaja y se motiva para que los empleados tengan una razón para cumplir con su labor de la mejor manera.

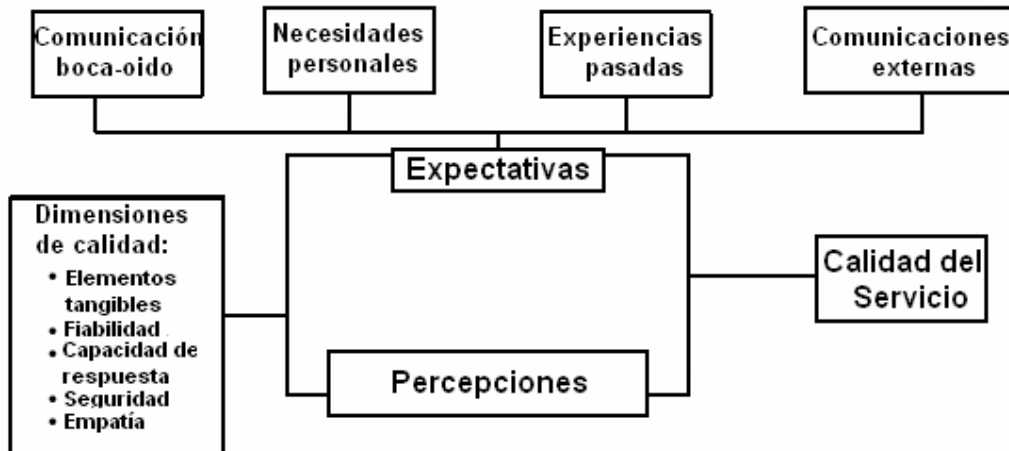
La premisa y tarea principal de un negocio es ofrecer un servicio que sea tan bueno que la gente esté dispuesta a pagar un beneficio como reconocimiento de lo que se está haciendo por ellos. (Zeithaml 2002)

La herramienta SERVQUAL el cual es una de las herramientas más conocidas para medir la calidad en el servicio, este modelo enfatiza en la diferencia de cómo se da el servicio al cliente y las percepciones y expectativas que ya tenía del mismo.

El modelo señala de qué manera el cliente ha recibido el servicio ofrecido, si ha rebasado sus expectativas, se tomará de forma positiva pero si éstas son mayores a la calidad en el servicio el cliente sin duda lo tomará de manera negativa. Las expectativas son creadas por medio de experiencias en el pasado, comunicación que le ha sido dada al cliente, tanto externa como la de boca-oído y finalmente por sus propias necesidades. Las dimensiones de calidad son por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Dentro del modelo también se encuentran las dimensiones de calidad, éstos son los elementos que más valora el cliente a la hora de ofrecerle el servicio. El primero son los elementos tangibles, esto se refiere a toda la apariencia física de la empresa, instalaciones, equipos, empleados, instrumentos, etc. En segundo término está la fiabilidad, la cual es la seguridad de saber que la organización nos ofrecerá el servicio de manera prometida y de forma precisa. La tercera dimensión que menciona el modelo es la capacidad de respuesta, la cual consta del deseo de ayudar al cliente de manera eficiente y servirlos de forma rápida. La cuarta habla de la seguridad, esto se refiere a confianza que otorga la organización al cliente por medio del conocimiento que se tiene del servicio presta junto con la cortesía de los empleados. Finalmente, dentro de las dimensiones de calidad, se encuentra la

empatía, la cual se refiere a la atención que se le brinda al cliente de forma individual.



(A. Parasuraman y Berry; 1993).

## **Aprendizaje Organizacional**

En los objetivos de este estudio, las percepciones de los directivos y la forma en que estos lo llevan a la actividad cotidiana, se puede intentar observar a través de el aprendizaje organizacional que es un proceso en el que participan diversos individuos a través de la interacción entre ellos, ya que un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en otros.

El aprendizaje "se da cuando se detectan y corrigen errores. Un error es cualquier falta de correspondencia entre intenciones y consecuencias efectivas" (Argyris, 1999, p. 77). Lo que en nuestro caso podemos traducir como la falta de correspondencia entre el diseño de las estrategias dirigidas al ser humano en los programas de mejora continua y la realidad.

## **Conceptos Previos a los Modelos de Argyris**



Para poder identificar la brecha entre las estrategias dirigidas en las empresas seleccionadas para ser entrevistadas en sus programas de mejora continua y las consecuencias que producen en realidad, se ha decidido emplear el Modelo I y Modelo II de Argyris. (Argyris, 1999, p. 77).

Sin embargo antes de presentarlo será necesario definir algunos conceptos que el propio Argyris a definido, tales como: teorías de la acción, aprendizaje de circuito simple y circuito doble.

### **Rutinas Defensivas**

Para poder definir las rutinas defensivas debemos distinguir entre rutinas defensivas individuales y rutinas defensivas organizacionales. Las rutinas defensivas individuales han sido definidas por Argyris, (2004) como la manera en la que actuamos de forma habitual para protegernos de aquello que como sujetos nos resulta amenazante o embarazoso, impidiéndonos aprender. En la investigación se ha encontrado que en muchas ocasiones, éstas rutinas tienden a llevarse a cabo de manera inconciente.

Senge (1998), explica las rutinas defensivas apoyándose en la existencia de modelos mentales, a los que considera como aquellas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo que determinan el modo como interpretamos el mundo y actuamos. Cualquier concepto que no coincida con nuestras imágenes internas, será rechazado impidiendo así su puesta en práctica puesto que todo aquello que difiere de las imágenes arraigadas por el ser humano a lo largo de su vida, provoca una comportamiento defensivo del individuo.

Al momento de diseñar las estrategias dirigidas al ser humano en los programas de mejora continua, debe ser considerada la existencia de rutinas defensivas, ya que sería muy fácil decir que vamos a adoptar una nueva filosofía basada en la mejora, pero debido a la existencia de nuestros modelos mentales y si estos no coinciden con la filosofía de los nuevos programas entonces nuestro actuar será el mismo, dando pie a la existencia de inconsistencias entre lo que decimos que hacemos y lo que realmente llevamos a cabo.

## **Rutinas Defensivas Organizacionales**

Una de las consecuencias de las rutinas defensivas individuales puede observarse claramente en las organizaciones en donde, como resultado del razonamiento defensivo individual se crea rutinas defensivas organizacionales.

Las rutinas defensivas organizacionales son definidas como:

Cualquier política o acción rutinaria cuyo propósito es evitar la experiencia perturbadora o de la amenaza, pasando por alto las situaciones que pueden provocar esas respuestas. Dichas rutinas hacen que sea improbable que la organización aborde los factores que, en primer lugar, causaron la perturbación o la amenaza. Las rutinas defensivas organizacionales son antiaprendizaje y sobre protectoras (Argyris, 2001, p. 281).

La importancia de las rutinas defensivas organizacionales radica en el hecho en que impiden aprender nuevas acciones; así podemos considerar que en aquellas organizaciones en donde predominan las rutinas defensivas organizacionales, los programas de mejora continua tenderán a resultar poco exitosos en el largo plazo debido a que realmente no se está generando un aprendizaje que permita transformar definitivamente el comportamiento, por lo que se corre el peligro de regresar a las prácticas tradicionales al encontrarse con alguna situación de tensión o amenaza.

Se debe tener mucho cuidado para evitar la creación de rutinas defensivas organizacionales ya que éstas difieren de las rutinas defensivas personales en que:

- Existen, aunque los individuos ingresen en las organizaciones y salgan de ellas, es decir que se perpetúan
- Las utilizan individuos psicológicamente diferentes en las mismas formas
- La fuente de su aprendizaje es la sociabilización
- Lo que provoca su empleo es el interés y el hecho de ser realistas, más que una ansiedad personal

## **Teorías de la acción**

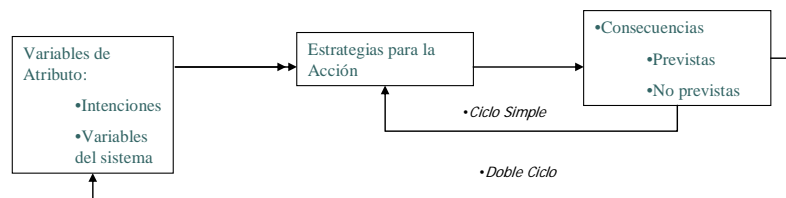
Existen dos tipos de teorías de la acción. Las teorías adoptadas que son lo que las personas dicen que hacen y las teorías empleadas, lo que se puede inferir de sus actos, es decir que realmente hacen.

A continuación, se presenta la estructura que los investigadores pueden emplear para la construcción de los modelos de la teoría empleada:

Modelo de la teoría empleada



## El diseñador y sus intenciones



Talleres de Formación "Conversaciones para la Productividad" Elaborado por: Morales y Sosa

- Las variables reguladoras son los valores que los individuos buscarán saciar

- Las estrategias para la acción es la serie de pasos que siguen los individuos en situaciones específicas con el fin de saciar las variables reguladoras. Las estrategias para la acción se caracterizan por tener consecuencias pretendidas
- Las consecuencias se retroalimentan a las estrategias para la acción y a las variables reguladoras y pueden ser no intencionales y contraproducentes

### **Aprendizaje de circuito simple y circuito doble**

Hablamos de un aprendizaje de un solo circuito cuando se utilizan nuevas estrategias de la acción al servicio de las mismas variables reguladoras. En este caso el cambio se genera en la acción, pero no en las variables reguladoras. Otra posibilidad es cambiar las variables reguladoras mismas, la estrategia de la acción asociada podría ser la discusión de los aspectos del conflicto. En tal caso, hablamos de un aprendizaje de doble circuito. El aprendizaje de un solo circuito hace una respuesta de una sola dimensión para evocar una respuesta de una sola dimensión.

En tanto que, el aprendizaje de doble circuito requiere pasos adicionales, es decir, envía la pregunta de vuelta a quien la hizo, haciendo preguntas no sólo acerca de hechos objetivos, sino también acerca de las razones y los motivos detrás de esos hechos.

Un aprendizaje de un solo circuito aborda una dificultad pero ignora un problema más profundo, lo que explica que un enfoque de doble circuito nos da un diagnóstico más completo, ya que se cuestionan las suposiciones y el comportamiento propio. Lo que llamamos razonamientos defensivos rara vez sirven para resolver problemas, ya que sólo nos permiten protegernos a nosotros mismo sin saber que lo hacemos.

Por lo tanto, cuando las personas realizan sus percepciones con un ciclo simple de aprendizaje, no reflexionan en su trabajo ni en su comportamiento, no están fomentando la responsabilidad individual y no están haciendo salir a la superficie los tipos de información a fondo y potencialmente amenazadora o perturbadora que puede motivar el aprendizaje y producir un cambio real. En cambio cuando indagamos y cuestionamos a fondo el comportamiento, tenemos un aprendizaje de ciclo doble, lo que nos va a permitir tener una mejor percepción.

Con el ciclo simple nuestra percepción puede resultar pobre debido a que en ese caso las rutinas defensivas son las que nos rigen, por lo que sólo nos permitimos captar aquello que concuerda con lo que sabemos o creemos o bien aquello que no nos amenaza.

En el ciclo doble nuestra percepción resulta ser más enriquecedora ya que nos permitiremos suspender nuestros supuestos y modelos mentales para indagar y cuestionar más a fondo logrando así representar, seleccionar y retener información, es decir, nos abrimos más y por tanto podemos ser más perceptivos.

Argyris (1991), señala que la mayoría de los profesionales destacados, generalmente se mueven en un solo circuito, puesto que al no fracasar nunca se han visto en la necesidad de aprender de ellos por lo que no son aptos para lograr el aprendizaje de doble circuito. Así, debido a que trabajan dentro del circuito simple tienden a diseñar sus estrategias bajo el mismo modelo que generalmente resultan erróneas.

El “ambiente social y de trabajo es cada vez más complicado y estresante” (Iwata, Okuyama, Kawakami, Saito, 1989, p. 1486), por lo que se debe buscar promover un cambio real de valores para lograr adquirir aprendizaje de doble circuito.

## **Modelo I Argyris**

Para este proyecto el modelo I de Argyris nos permitirá identificar las características de la teoría empleada que impiden llegar a un aprendizaje de doble circuito. De

acuerdo con la investigación, la variación de las teorías empleadas es mínima, en contraste con las teorías adaptadas en las cuales existe pluralidad.

Después de realizar diversas investigaciones, se ha llegado a determinar que todos los individuos tienden a actuar de manera congruente con sus modelos mentales.

Las cuatro variables reguladoras del modelo que define son:

1. Logre su objetivo
2. Maximice las ganancias y minimice las pérdidas
3. Suprima los sentimientos negativos
4. Compórtese de acuerdo con lo que considera racional

Las estrategias para la acción del modelo I son: el control unilateral del ambiente y las tareas importantes; la protección a sí mismo y a los demás que se logra a través de hacer atribuciones y evaluaciones personales, así como atribuciones y evaluaciones disfrazadas para salvar las apariencias, desalentando la indagación y buscando tener la verdad absoluta de las cosas.

Las consecuencias que se desprenden de dichas estrategias abarcan: relaciones defensivas con las personas que nos rodean, poca libertad de elección y comunicación escasa de información válida.

El modelo I deja ver como la creencia que genera la persona evita lograr un aprendizaje debido a que las personas sólo están dispuestas a retomar aquellos aspectos que les resultan aceptables, manteniéndose en un circuito simple que les brinda seguridad, impidiendo que el aprendizaje trascienda a un circuito doble.

El resultado no será otro más que el arraigo del error, la disminución de la efectividad de la solución del problema y de la conducta.

## **Modelo I Opuesto**

El modelo I Opuesto es a lo que podemos llamar la teoría donde la mayoría de las organizaciones gustarían de trabajar, difiere mucho de la teoría en uso pero para cumplirla se debe tener a todo el personal involucrado y comprometido.

Las variables reguladoras de este modelo opuesto son;

- Participación
- Ganar-ganar
- Los sentimientos si importan

## **Modelo II de Argyris**

Para poder ayudar a las empresas de la investigación a realizar, será necesario hacer reflexionar a los participantes de las consecuencias de su actuar para que puedan cambiarlas de manera congruente con los valores y las teorías que adoptan empleando para ello el modelo II.

El modelo II expresa permite combatir las consecuencias negativas que se derivan del uso del modelo I, promoviendo al mismo tiempo el aprendizaje.

Las variables reguladoras del modelo II son:

1. información válida
2. elección libre e informada
3. compromiso interno

De estas variables se derivan las siguientes estrategias de acción; compartir el control con los que nos rodean a pesar de encontrarnos con posturas discordantes a la nuestra, el empleo combinado de la asesoría con la indagación, la realización de atribuciones y evaluaciones mediante el uso de datos observables en forma directa, se promueve el expresar las ideas que se consideran puntos de conflicto permitiendo la verificación de los puntos de vista expresados.

Las consecuencias de las estrategias de comportamiento del modelo II abarcan; la disminución de las relaciones defensivas con los que nos rodean, un mayor grado de libertad reelección así como una fuerte disposición a correr riesgos. Los resultados obtenidos varían mucho en relación con los del modelo I, pues el empleo del modelo II promueve el aprendizaje de doble ciclo y mejora la efectividad de las soluciones propuestas para resolver los problemas y la conducta.

En general como puede observarse, el modelo II permite desarticular los mecanismos defensivos que los individuos han ido adquiriendo para crear un nuevo programa maestro que promueva el aprendizaje de circuito doble.

Síntomas de rutinas defensivas:

- Echar culpas
- Contradicciones
- Falta de sustento en los comentarios
- Sarcasmo
- Exceso de persuasión
- Ciclo simple

○

Talleres de Formación "Conversaciones para la Productividad" Elaborado por:  
Morales y Sosa