



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para comprender de fondo el tema a desarrollar, es necesario conocer el marco conceptual en el cual se basará. Por lo tanto en este capítulo se describirá la base teórica para el presente estudio. Esta recopilación bibliográfica proporcionará al lector términos, datos e información necesaria para la comprensión del proyecto.

2.1. Introducción

El entorno socioeconómico de las empresas se ha transformado notablemente en los últimos años. Los modelos derivados de la revolución industrial ya se agotaron y se necesita de modelos más acordes a los mercados turbulentos a los que nos enfrentamos actualmente. El paradigma de la sociedad industrial le está cediendo su lugar a una sociedad donde el principal recurso económico es y será el conocimiento y el desarrollo de la inteligencia.

La tendencia actual es hacia una economía global, acompañada de una enorme expansión de tecnología, lo que obliga a aprender más y más rápidamente. Esto requiere de un mayor liderazgo por parte de la gerencia. Han surgido nuevas metas entre las que se destaca el



ofrecer una mayor eficiencia, la utilización adecuada de los recursos disponibles, una mayor eficacia, el logro de objetivos mediante los recursos disponibles y, sobre todo, excelencia en el servicio a menor costo. De igual manera se observa que el cliente de hoy día es más educado y exigente, de allí la preocupación por cumplir y exceder sus expectativas

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras han provocado la deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado y lentos controles burocráticos.

El concepto de calidad ha evolucionado, intentando adaptarse a los continuos cambios en el medio empresarial. Ha pasado de ser una herramienta de control a una estrategia de la empresa. Con la reingeniería, la calidad se convierte en una estrategia de negocios y en la base para la reestructuración de la empresa (Quintero, 2001).

2.2. Servicio de Alimentos

En la actualidad la actividad restaurantera ha crecido constantemente y cubre un amplio rango de operaciones en servicios de alimentos, por lo que se considera importante definir el término restaurante. Este término se deriva del Francés, y significa restaurar la energía. Se empezó a utilizar a mediados de siglo XVIII para describir los lugares públicos que ofrecían sopa y pan (Lundberg, 1986).



De acuerdo a Resnik, citado por Ochoa, 1999, presidente nacional de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac), un restaurante, es el lugar donde se transforman alimentos para el disfrute del comensal, y se acompañan con bebidas; donde la bebida es sólo un complemento, al igual que una serie de valores agregados, como podría ser la música en vivo, entre otros.

Hoy en día, cualquier lugar público que se especializa en la venta de alimentos preparados para consumo dentro y fuera del lugar de venta pueden ser denominados como restaurante. En México esta industria crece al mismo ritmo que la economía, debido a la ausencia de una definición de restaurante en las leyes y códigos que rigen al país.

2.2.1. La industria de servicio de alimentos y bebidas

La restaurantería es sin duda, una de las actividades que más arraigo y tradición tienen dentro de la vida cotidiana de nuestro país donde las raíces culturales y gastronómicas de esta actividad comercial se remontan en México hace 700 años, cuando en los mercados de las grandes ciudades precolombianas ya se ubicaban “comedores en donde se pagaba por el alimento preparado” (Pearson, 1998).

Sin embargo, desde el punto de vista de Altamirano (2001), los restaurantes se distinguen por la cortesía que prestan al cliente, que comienza desde la higiene del inmueble hasta la calidad de los alimentos, que a partir de este momento el comensal ya empieza a disfrutar



su estancia, misma que se complementa con la atención y el servicio; que depende que el cliente se vaya satisfecho y regrese con gusto.

De acuerdo al último Censo Económico (INEGI) de 1999, en la rama de Restaurantes, Bares y Centros Nocturnos en México, existían un total de 249,564 establecimientos, de los cuales el 63.6% prestan el Servicio de Restaurantes y Fondas, es decir, 158,787 establecimientos contabilizados, donde las entidades federativas con mayor número de establecimientos son: Distrito Federal con el 14.2% , el Estado de México con 8.6%, Jalisco con 8.5%, Veracruz con 6.5% y Puebla con 4.4.% (Canirac, 2000).

De acuerdo a lo anterior y según Muñoz (2000), la industria del servicio de alimentos y bebidas en México sigue un comportamiento favorable, las ventas de 1999 cerraron con un crecimiento de 5.2% respecto a 1998, lo que equivale aproximadamente a 132 mil millones de pesos

2.2.2. Importancia del servicio de alimentos

La actividad del servicio de alimentos en Estados Unidos, según Rocco y Andrew (1994) citado por Morfín (2001), actualmente emplea más de nueve millones de personas en 730,620 establecimientos y espera emplear 12.4 millones de trabajadores para el 2005.



2.2.3. Segmentos dentro de la Industria de Servicio de Alimentos y Bebidas

La industria del Servicio de Alimentos y Bebidas se ofrece en establecimientos llamados restaurantes que significa restaurar. En la actualidad esta industria tiene gran variedad de segmentos de mercado, que se traduce en gustos, preferencia, exigencias y calidad, por lo que se torna compleja; ya que su principal objetivo es darle gusto al cliente meta. Esta da como resultado que estos establecimientos vayan desde un restaurante gourmet hasta un puesto de tacos.

Según Angelo y Vladimir (1994), la industria de servicio de alimentos es muy extensa, debido a la existencia de una gran variedad de segmentos de mercado, con diferente tipo de servicios de alimentos, por lo que la divide en:

- Lugares para Comer y Tomar - constituyen el segmento más extenso dentro de la industria del servicio de alimentos. Este segmento incluye restaurantes de servicio completo, servicio limitado, cafeterías, bares y tabernas. En este segmento entran los restaurantes de especialidades.
- Lugares de Hospedaje - es el servicio de alimentos que se ofrece en hoteles que va de gourmet hasta cafeterías de 24 horas.
- Mercado de transportes - se refiere al servicio de alimentos que se ofrece en carreteras, aviones, barcos y trenes, así como en aeropuertos, estaciones de tren y central de camiones, con la característica de ser un menú limitado.



- Mercado de Entretenimiento - incluye el servicio de alimentos en lugares recreacionales tales como, estadios, cines, autodromos, centros de convenciones, boliches, entre otros. El servicio de alimentos varía de lugar a lugar.
- Mercado Detallista - se refiere a la compra de alimentos ya preparados, para consumo rápido o servicio para llevar.
- Mercado de Negocios o Industria - incluye los comedores industriales que se establecen en las grandes compañías para otorgar el servicio de alimentos a sus empleados, que comúnmente es por concesión.
- Mercado de Estudiantes - es el servicio de alimentos que se ofrece en escuelas, preparatorias y universidades, que por lo general es manejado por una concesión.
- Mercado de Salud - se divide en tres segmentos principalmente hospitales, casas de retiro y sanatorios.
- Servicios de Alimentos en Prisiones - se refiere al servicio de alimentos que se ofrecen en prisiones y cárceles, pero comúnmente es atendido por los mismos reos, aunque lo interesante de esto es que el menú es cíclico y muy limitado.
- Servicio de Alimentos Militar - esta área está muy especializada, pero comprende la preparación de alimentos para astronautas, submarinos, armadas, fuerza aérea, marina y guarda costas alrededor del mundo, es poco usual en la profesión.

Como se ha podido observar la industria de los alimentos es muy extensa, ya que existen una gran variedad de áreas en las que se puede ejercer. De ahí la importancia de saber



identificar a los verdaderos consumidores para saber satisfacerles en el momento en que demanden el servicio.

2.2.4. Tipos de Restaurantes

Debido a que el objeto de estudio forma parte del segmento de establecimientos para comer y beber, es importante describir el tipo de categoría en el que se encuentra ya que este se determina por el tipo de operación que maneja. De los cuales se pueden señalar:

- Full service
- Servicio Limitado
- Comida Rápida
- Restaurante Populares
- Estilo familiar
- Dinnerhouse
- Étnicos
- Estilo pub-bar
- Gourmet

2.2.4.1. Restaurantes servicio completo (full service)

El termino “full service”, se refiere a un estilo de servicio especial, tipo de menú y a una forma de preparación específica de los alimentos. Los restaurantes tradicionales Full



Service ofrecen una gran variedad de opciones de platillos y la preparación de estos es al momento de la orden, con productos frescos y tienen la política de que el mesero sirva la comida a la mesa (Powers, 1992).

De acuerdo a Powers (1992), los restaurantes Full Service son de tres tipos.

- Restaurantes independientes especializados en cocina fina, cuentan con servicio a la mesa y los precios son altos.
- Mom and Pop, son restaurantes manejados por la familia, donde unos se hacen cargo de la cocina y otros del servicio, ofrecen precios relativamente bajos y constan de un menú simple, sin embargo ofrecen servicios a la mesa.
- Dinner House, no solo se limitan a la cena, sino que también ofrecen servicio durante la comida. Cuentan con un menú variado y servicio a la mesa y los precios son de un rango medio alto.

Según Hurst Mike, expresidente de la National Restaurant Association citado por Angelo y Vladimir (1994), los restaurantes Full Service son aquellos que cuentan con más de una docena de platillos en el menú y se cocinan al momento de la orden. Los restaurantes Full Service pueden ser formales o casuales y se diferencian porque en los formales se requiere de una reservación previa y una vestimenta formal y en los restaurantes casuales son más informales, no se requiere de una reservación para acceder. Este tipo de restaurantes se caracteriza por el precio, el menú y la atmósfera.



- Precio – estos restaurantes pueden estar categorizados por un precio alto, medio y bajo, que va en relación al consumo por persona
- Menú – es el factor clave de este segmento, ya que va de acuerdo al tipo de comida o especialidad que manejan.
- Atmósfera – este factor va de acuerdo a la arquitectura, decoración y mobiliario que se emplee.

2.2.4.2. Servicio limitado

Este tipo de restaurantes se distinguen de los demás, por contar con un menú limitado y un servicio rápido, esto se debe a la pequeña variedad de platillos con los que cuentan en la carta que van de un mínimo de 5 platillos a 10. La preparación de los alimentos es sencilla y la entrega es rápida, este es el enfoque que comúnmente manejan, debido al trato impersonal que se tiene con los clientes (Angelo y Vladimir, 1994).

2.2.4.3. Comida rápida

Los restaurantes de comida rápida son aquellos en los que se vende alimentos de preparación rápida, pre-elaborada. Por lo general este tipo de restaurantes son operados por franquicias. Su menú es limitado y sus precios van de bajos a medios. La comida se sirve en contenedores desechables por la facilidad de ofrecer el servicio para llevar. Se ubican en zonas de gran flujo peatonal, como plazas y centros comerciales. Su personal no necesita de gran capacitación y sus requerimientos son mínimos y el número de asientos es limitado. La inversión va de acuerdo a la franquicia que se adquiera y comúnmente esta es la que



determina y especifica la calidad de los alimentos, la decoración, el menú, el equipo y los precios (Rudnick, 1989).

2.2.4.4. Restaurantes populares

Este tipo de restaurantes se caracterizan por tener órdenes pequeñas y servicio rápido. La inversión no es alta y la decoración tiende a ser mínima. No ofrece grandes comodidades al cliente y el número de asientos es limitado. El personal no cuenta con un alto grado de capacitación. Comúnmente se localizan en zonas populares y muy transitadas. El menú es variado y con precios medios a bajos (Rudnick, 1989).

2.2.4.5. Estilo familiar

Se caracteriza por un menú extenso con precios medios, la inversión es alta, ya que tienen una mayor conciencia por la decoración, cuentan con un gran número de asientos debido a las grandes dimensiones del lugar, así como con un amplio estacionamiento. El personal está capacitado para atender a grupos numerosos (Rudnick, 1989).

2.2.4.6 .Dinner house

Estos tipos de restaurantes se localizan en avenidas transitadas, son lugares casuales y cuentan con una atmósfera acogedora. Sus operaciones están bien sistematizadas y controladas, ya que pueden formar parte de una cadena de operaciones grande. El personal está bien entrenado y ofrece generalmente un buen servicio. La inversión es cuantiosa, ya que comúnmente este tipo de restaurantes son temáticos, debido a que hacen alusión a



algún tema en especial, ofreciendo la relación entre el diseño. La distribución, personal y menú (Rudnick, 1989).

2.2.4.7. Étnicos

Estos restaurantes se caracterizan por tener un menú basado en la gastronomía de un país en particular y la decoración va de acuerdo a la etnia que representa. La autenticidad de la comida y el servicio es muy importante para el cliente ya que estos restaurantes pueden ir de un rango de comida rápida hasta gourmet. El personal esta bien entrenado y capacitado con un alto conocimiento del menú. La inversión suele ser alta por la autenticidad de la decoración ya que reflejan la cultura de un país (Rudnick, 1989).

2.2.4.8. Estilo Pub- bar

Estos restaurantes ofrecen un menú muy limitado como: bocadillos y botana, donde generalmente los clientes lo utilizan como punto de encuentro. Comúnmente cuentan con una barra para los clientes de manera que tengan un lugar donde disfrutar de su bebida y botana rápidamente. Pueden estar ubicados en cualquier lugar, su tiempo de vida es corto ya que los clientes buscan este tipo de establecimientos comúnmente (Rudnick, 1989).

2.2.4.9. Gourmet

Se caracteriza por ser pequeños, cuidando de tener una atmósfera confortable y acogedora. Estos lugares suelen tener platillos caros, sofisticados y de alta cocina. Se concentran en promover los altos estándares y establecer una reputación que atraiga a la clientela, de tal

manera de volverla a cautiva. Los chefs y el personal de contacto están altamente capacitados, con la habilidad de ofrecer un servicio personalizado. La inversión es muy alta y se requiere de cheques promedios sustanciosos. La ubicación no importa, ya que el cliente busca este tipo de lugares (Rudnick, 1989).

2.2.5. Clasificación por categorías a los restaurantes

Los restaurantes se han clasificado en diferentes formas pero la más usada es la empleada por Morfín (2001):

Clasificación por categorías a los restaurantes (Tabla Núm. 2.1.)

Categoría	Tenedores
Lujo	Cinco tenedores
Primera	Cuatro tenedores
Segunda	Tres tenedores
Tercera	Dos tenedores
Cuarta	Un tenedor

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Definición de Servicio

Antes de entrar de lleno en el tema de la industria de los servicios, hay que definir el concepto de servicio. Para ello pueden tomarse algunas definiciones muy simples como la que muestra el Diccionario Laousse (1994) y el Diccionario de las Americas (1985) estas dicen que el servicio es la organización y el personal destinados a cuidar intereses o



satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. El Diccionario de la Lengua Española (1994) además de lo anterior agrega que es una prestación humana que satisface alguna necesidad del hombre que no consiste en la producción de bienes materiales.

Dentro del campo de los servicios, es importante ubicarse dentro de un marco de referencia, para poder comprender mejor el significado de los servicios, por lo que es importante diferenciarlo del sector industrial (Larrea, 1991).

- En general, el producto suele ser concreto; mientras que el servicio es inmaterial.
- En el sector industrial, la propiedad se transfiere con la compra; lo que no sucede en el sector de los servicios.
- El primero (industrial) se puede revender, mientras que el segundo (servicio) no.
- Es posible hacer una demostración del producto antes de cerrar la compra; en general, no es posible hacer una demostración efectiva del servicio ya que no existe antes de esta.
- Los vendedores y los compradores pueden almacenar el producto; cosa que en el servicio no es posible.
- La producción industrial precede al consumo; en el caso de los servicios, producción y consumo suelen coincidir.



- En el sector industrial, la producción, la venta y consumo están diferenciados localmente; en el sector de los servicios, por el contrario, la producción, el consumo y frecuentemente, también la venta esta especialmente unidos.
- El fabricante y/o vendedor es el único que produce en la industria; mientras que el cliente y/o comprador de un servicio participa directamente en la producción.
- En la industria, el contacto indirecto entre el cliente y la empresa es suficiente; en la mayoría de los servicios es necesario el contacto directo, es decir estar en una estrecha relación entre el cliente y la empresa.
- El producto industrial es exportable; normalmente un servicio no lo es.

Partiendo de estas diferencias, se puede decir, que el término servicio tiene una gran variedad de connotaciones, ya que abarca distintas áreas, es por eso que muchos autores han aportado su propia definición para el concepto (Kasper, 2000).

Una vez que se establecieron las diferencias entre el sector industrial y el de servicios, se podrá definir el enfoque de servicio. Por definición, servicio es en primer lugar un proceso; mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones, o dicho de otra manera, “se consumen los bienes y se producen los servicio”, dando como resultado que un servicio satisface las necesidades y expectativas de clientes y empresas (Arana y Ginebra, 1991).



Zeithaml (1990) nos brinda otra definición: “En términos simples, los servicios son hechos, procesos y funcionamientos”. Otra definición más amplia es: “Los servicios incluyen todas las actividades económicas las cuales su fin no es un producto físico o terminado, es generalmente consumido al momento de ser producido, y da valor agregado en formas (como son conveniencia, diversión, puntualidad, comodidad o salud) que son preocupaciones esencialmente intangibles para el primer comprador.”

Otra definición de servicio menciona que los servicios son originalmente intangibles y perecederos relativamente rápidos, y son actividades en donde su compra se realiza en un proceso de interacción dirigido a crear clientes satisfechos, pero durante esta interacción el consumo no siempre lleva a una posesión material (Kasper, 2000).

Iturralde (1999), menciona una definición de servicio al cliente, proporcionado por la Federación Latinoamericana de Marketing (FELAM), y dice que son los beneficios sumados en el conjunto de acciones y procesos que se ofrecen en venta o que se proporcionan como valor agregado junto a la venta de productos, es decir, es el conjunto de prestaciones y facilidades que el cliente espera recibir y también aquellas que no espera, además del producto o del servicio.

El servicio es intangible, y no se puede almacenar, ya que se producen a medida que se consumen, lo cual elimina la posibilidad de inspección como medio de control de calidad. La producción de servicios requiere un mayor grado de costumbre, ya que se debe dar el



servicio a la medida del cliente, porque cada uno de ellos tiene necesidades diferentes (Evans y Lindsay, 1995).

De acuerdo con Tschohol (1996) el servicio tiene que ver con la actitud que tome el prestador del servicio:

- Consideración
- Cortesía
- Integridad
- Confiabilidad
- Disposición para ayudar
- Eficiencia
- Disponibilidad
- Simpatía
- Conocimiento
- Profesionalismo

2.3.1. Importancia de los servicios

Los servicios son sumamente importantes en muchos sectores entre los que resalta el económico ya que genera grandes cantidades de divisas para los países. Actualmente las estadísticas de diversos gobiernos de países industriales altamente desarrollados, muestran que los servicios representan de dos terceras a tres cuartas partes de su producto nacional bruto (Lovelock, 1997), para 1992 constituían ya el 58% del PIB a nivel mundial (Cronin,

Taylor 1992). Al ver estos importantes resultados, a partir de 1980, todas las industrias han incrementado su preocupación por mejorar sus servicios (Zeithaml, Berry, Parasuman 1996).

2.3.2. Características de los servicios

Los servicios poseen cuatro características inherentes no encontradas en los bienes. Estas características son intangibilidad, caducidad, inseparabilidad y variabilidad. Estas características crean una ventaja única para los servicios (Kurtz y Clow, 1998).

- Intangibilidad- En general, los servicios son intangibles. La característica de la intangibilidad es la más dominante para definir a los servicios, ya que determina otras tres características: producción y consumo simultáneo, heterogeneidad y caducidad. Por lo tanto, la transferencia de servicio usualmente requiere la presencia y participación de los clientes durante la producción y consumo del servicio los cuales son simultáneos. Esta influencia humana de los servicios, incluyendo al empleado y al cliente en todo el proceso de producción y consumo del servicio, a menudo lleva a la fluctuación de calidad del servicio (Barry y Parasuraman, 1991).

Según Kurtz y Clow (1998) se refiere a la falta de puntos tangibles los cuales se pueden ver, tocar, oler, oír o tocar. Los servicios varían en el grado en que éstos son intangibles.



Los servicios no se pueden tocar, oler, oír, o probar. Algunos servicios ofrecen productos tangibles pero el servicio es aún intangible porque los clientes están comprando el servicio, pero no el bien. Los restaurantes ofrecen comida, en este caso los clientes están pagando por la preparación de los alimentos.

- Perecedero o Caducidad - De acuerdo con Kurtz y Clow (1998) significa que el servicio no puede estar en el inventario o no puede ser almacenado. Otra definición dada por Kasper, (2000) dice que si un servicio comienza cada vez más a ser intangible, las oportunidades de almacenar el servicio son menos. Es decir, el grado de intangibilidad incrementa el grado de caducidad., Ya que los servicios que son perecederos, no se pueden almacenar.

- Inseparabilidad - Según Kurtz y Clow, (1998) es la producción y consumo simultaneo de servicios. De acuerdo con Kasper, (2000) se refiere a que el cliente tiene que participar en la producción de servicios en muchas ocasiones, algunas veces sin el conocimiento de este. El proceso de servicio puede empezar solamente cuando el cliente está presente. La simultaneidad de producción y consumo implica que el servicio puede ser afectado por seres humanos en tres niveles:
 - a. El ambiente en el cual el proceso de producción y consumo del servicio tienen lugar.
 - b. Personas involucrado

c. Consumidor / cliente

- Variabilidad- Según Kurtz y Clow, (1998) se refiere a los niveles no deseados de servicio de calidad que los clientes reciben cuando ellos patrocinan un servicio. La variabilidad es causada principalmente por el elemento humano, aunque las máquinas pueden funcionar incorrectamente causando una variación en el servicio.

Otra definición de acuerdo con Kasper, (2000) se refiere a que el cliente no está sujeto al servicio ofrecido sino que participa activamente en el proceso de producción del servicio.

El cliente es una parte esencial de todo el proceso. Esto significa que estandarizar los servicios es muy difícil en algunas ocasiones. Y surgen preguntas como:

¿Quién controla al cliente?

¿Quién le dice al cliente que es lo que espera?

¿Cuál es la influencia del tiempo sobre la calidad en el servicio?

2.3.3. Componentes del Servicio

Según Martin (1991), el servicio tiene dos componentes, y a pesar de que son muy diferentes entre sí, cada uno afecta directamente al otro. El primer componente es el proceso, el cual consiste en los sistemas y mecanismos para la venta y distribución de



productos a los consumidores. Provee un mecanismo por el cual las necesidades de los clientes pueden ser solucionadas eficaz y eficientemente. Este componente del servicio también incluye la supervisión y monitoreo para mantener los sistemas adecuadamente. El proceso está relacionado con la entrega del producto en donde el tiempo de servicio es un factor clave. El tiempo de servicio consiste en el período de tiempo que se requiere para hacer llegar el producto al consumidor, cuándo tomar la orden, proveer un nuevo servicio, limpiar los platos, etc. Kotler (1997), lo llama componente técnico de la calidad del servicio y lo resume en lo que el cliente obtiene después de terminar su interacción con los empleados, por ejemplo, la calidad técnica se refiere a la habitación del huésped de un hotel, a los alimentos del restaurante, entre otros.

El otro componente del servicio se conoce como la personalidad de los empleados, esta consiste en las actitudes, comportamiento y habilidades verbales que los empleados disponen en su interacción con los consumidores. Estas dimensiones de integración incluyen satisfacer las necesidades de los consumidores así como responder a las expectativas de éstos (Martin, 1991). Por otra parte Kotler (1997), lo llama calidad funcional o componente de funcionalidad, y menciona que es el proceso de proporcionar el servicio mientras sucede la interacción entre el cliente y los empleados, si la calidad funcional es desagradable, la calidad técnica no suplirá la insatisfacción previa de los clientes



2.3.4. Clases de servicio

Según Colunga (1995), generalmente toda empresa de servicios brinda tres clases de éstos:

- Servicio principal: el más importante de la empresa, la razón por la que la empresa está en operación, de la cual se obtienen mayores ingresos.
- Servicio periféricos: son servicios que se relacionan con el principal y que lo complementan. Estos también tienen un costo.
- Servicios de valor agregado: son servicios cuya función es incrementar el valor del servicio principal y periféricos. Estos servicios no tienen costo.

2.3.5. El ciclo de servicio

Colunga (1995), define al ciclo del servicio como los procesos sistematizados para prestar un servicio, e identifica dos componentes:

- El ciclo del servicio de la empresa: pasos para la creación y prestación del servicio.

Los pasos son:

- a. Determinar los clientes, consiste en identificar quienes son los clientes que utilizan o pueden utilizar los servicios de la empresa.
- b. Detectar las necesidades de los clientes; las necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas son detectadas mediante las investigaciones de



mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios y / o, en casos de innovaciones, se estiman.

- c. Planear los servicios; con los datos obtenidos en el paso anterior, la alta dirección o la gerencia media, planea los servicios y requerimientos necesarios para cubrir dichas necesidades, desarrollando los procesos capaces de producirlos autorizando los recursos necesarios para hacerlo.
 - d. Crear los servicios; llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.
 - e. Prestar los servicios; los empleados de línea que tienen directamente a los clientes les prestan los servicios de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.
- El ciclo del servicio del cliente: es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio. Se compone de los siguientes pasos:



- a. Inicio del ciclo de servicio con el cliente: se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.
- b. Acciones de cliente para recibir el servicio: su ciclo de servicio continúa mediante las diversas acciones necesarias de su parte para recibirlo.
- c. Terminación del ciclo del servicio del cliente: termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

2.4. Calidad

La calidad ha sido utilizada desde tiempos remotos, alrededor de 4000 años antes de Cristo. Donde los Egipcios median las piedras que empleaban para construir sus pirámides, y mas tarde los Griegos y Romanos mesuraban los edificios y acueductos para ratificar que estaban cimentados conforme a lo establecido (Hutchins, 1991).

2.4.1. Definición de Calidad

Calidad se ha convertido en una palabra común durante los últimos años. A pesar de esto existen aún muchas organizaciones que no están conscientes de la importancia de la calidad, lo que implica calidad o como se llega a la calidad correcta de un servicio.



El concepto de calidad se ve influenciado por la relación costo beneficio la cual se determina mediante el servicio recibido y el precio que se pago por este, cuidando siempre las relaciones externas de la empresa (empresa – cliente) y las relaciones internas (proceso u operación). El termino calidad puede ser definido de varias maneras dependiendo de la visión con que se use.

De acuerdo con Hutchins (1991), calidad puede ser definida conforme a aplicaciones y estándares, por conveniencia de uso y por satisfacción de las necesidades y expectativas a través del precio.

Según Arrona (1987), el concepto de calidad se utiliza, por lo general, para asociar hechos o cosas que nos producen una satisfacción. Donde se busca satisfacer las necesidades del consumidor, a la primera vez.

Por otro lado Velásquez (2000), indica que el término calidad posee cierto grado de ambigüedad debido a que no existe una definición específica para él. Existen varias definiciones para el concepto, sin embargo todas se enfocan hacia la identificación y satisfacción de necesidades.

Según Masaaki (1992), la calidad es algo que puede mejorar. Cuando se habla de calidad, uno tiene que pensar en términos de calidad de producto, es decir, cumplir con los requisitos para los que fue hecho.



Según Hayes (1992), una definición básica de calidad dice que: “La calidad se refiere a que el producto o servicio adquirido por una persona en particular satisfaga sus expectativas sobradamente”. Por lo tanto, el término calidad siempre será entendido de diferente manera por cada persona, debido a que el nivel de las expectativas sobre un producto o servicio es diferente de un individuo a otro.

En cambio, López (2000), nos dice que la calidad técnicamente hablando corresponde al grado de satisfacción que experimenta el cliente o consumidor final por: la expectativa con la que fue atendido por la empresa, la efectividad del servicio que recibió desde que hizo el primer contacto con el personal hasta el momento de la post-venta y por la forma que recibió dicho servicio. En este caso, López nos muestra la relación existente entre las diferentes etapas del servicio y el grado de satisfacción alcanzado por el cliente en cada una de ellas.

De acuerdo con Ishikawa (1993), para lograr la calidad total de un producto o servicio es necesario eliminar la brecha existente entre el productor o prestador del servicio y el cliente. El control total de la calidad observa el cumplimiento de las características reales de calidad generadas por productores o prestadores de servicios en cuanto al diseño y las especificaciones del producto o servicio, así como también las consideraciones de las expectativas del cliente hacia quien está dirigido dicho producto o servicio. Es decir, el control total de la calidad es el punto en el cual el producto o servicio ofrecido cumple con



las características de diseño y especificaciones estipuladas por el productor, así como con las expectativas de los clientes.

2.4.2. Puntos esenciales para mejorar la calidad

Desde inicios del siglo XX, varios pensadores han hecho aportaciones al concepto de calidad y su desarrollo. A continuación se mencionan los aportes más importantes de cada uno de ellos.

W. Edwards Deming, citado por Shonberger y Knod, 1997, presentó los 14 puntos de la alta administración.

- Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
- Adoptar nuevas filosofías.
- Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
- Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
- Descubrir el origen de los problemas.
- Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo.
- Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción.



- Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.
- Eliminar las barreras que existan entre los departamentos.
- Destacar objetos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
- Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
- Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
- Instituir un vigoroso programa de educación re-entrenamiento.
- Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.

Juran (1988), aportó un enfoque sobre la administración de la calidad que se basa en lo siguiente

- Identificar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades de los clientes a nuestro lenguaje.
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.



- Transferir el proceso a la operación.
- Control de calidad

La aportación sobre calidad realizada por Armand V. Feigenbaum (1986), dice que para obtener un control de calidad efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho; y que para lograrlo deben llevarse a cabo los siguientes puntos:

- La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
- Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad.
- Compromiso de la organización.
- Sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad.
- Definición de estándares, evaluación del cumplimiento de los estándares, corrección cuando el estándar no se ha cumplido y plantación para mejorarlos.
- Integración de actividades.
- Las mejoras de la calidad más importantes provienen de ideas del personal.
- Para el control de la calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas.



- La automatización no es la solución a los problemas de calidad. Las actividades humanas son fundamentales en cualquier programa de calidad total.
- Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de calidad.

Kaoru Ishikawa (1993), hizo aportaciones sobre la calidad relacionadas más que nada con los conceptos de “calidad total”, “control de calidad” y “círculos de calidad”. Algunos de los principios básicos sobre su pensamiento relacionado con la calidad total son:

- Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- Formación de círculos de control de calidad.
- Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Tomar acciones correctivas apropiadas.
- El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- Prevenir la repetición de errores.



- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar la calidad.

Por su parte, Philip B. Crosby (1991), ha realizado aportaciones indicando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos:

- Calidad se define como cumplimiento de requisitos
- El sistema de calidad es prevención
- El estándar de realización es cero defectos
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

El mismo creó un programa de 14 pasos para mejorar la calidad:

- Compromiso en la dirección
- Equipo para el mejoramiento de la calidad
- Medición
- El costo de la calidad
- Crear una conciencia sobre la calidad



- Acción correctiva
- Planificar el día de cero defectos
- Educación del personal
- El día de cero defectos
- Fijar metas
- Eliminar las causas del error
- Reconocimiento
- Consejo de calidad
- Repetir todo el proceso

Finalmente, Genichi Taguchi, citado por Ross, (1996), ha realizado aportaciones al tema de calidad basándose en dos conceptos fundamentales:

- Productos atractivos al cliente.
- Ofrecer mejores productos que la competencia: Los productos deben ser mejores que los de la competencia en cuanto a diseño y precio

Dichos conceptos se puntualizan con mayor detalle a continuación:

- Función de pérdida: La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor.



- Mejora continua: la mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad.
- La mejora continua y la variabilidad: La mejora continúa del proceso esta íntimamente relacionada con la reducción de la variabilidad con respecto al valor objetivo.
- La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios.
- Diseño del producto: Se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
- Optimización del diseño del producto.
- Optimización del diseño del proceso
- Además, desarrollo una metodología que denomino ingeniería de la calidad que divide en línea y fuera de línea.
- Ingeniería de calidad en línea: son actividades de ingeniería de calidad en línea, el área de manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo.
- Ingeniería de calidad fuera de línea: se encarga de la optimización del diseño de productos y procesos.

De los puntos anteriores se derivan algunas ideas (Ayala, 1999).

- La calidad es relativa y surge de la comparación con los mejores.



- La calidad que perdura es la que se logra gracias a los valores, organización y sistemas que la propician y no es producto de las circunstancias afortunadas o de esfuerzos aislados.

Según Deming, Juran y Crosby citados por Ayala, (1999), se ha cambiado el enfoque de la calidad de la inspección a un programa de actividades creciente, sistemático y estadístico soportado. El centro de sus creencias es la satisfacción del cliente, liderazgo fuerte y comprometido, dirección, metas, trabajo en equipo, mejora continua, pensamientos preactivos, participación total, creciente comunicación y el entrenamiento y reconocimiento orientado a las necesidades individuales de cada persona y su realización.

2.5. Cliente

Muchas de las quejas relacionadas con mal servicio son causadas por la manera lamentable, impersonal e incluso ofensiva en la que algunos empleados tratan a los clientes (Tschohol, 1996).

Los criterios para los servicios que son claros, concisos, alcanzables y realistas forman una base común de expectativas en la conducta de los servicios. Estableciéndolos, usted le dice a su personal: “Esto es lo que todos esperamos.” Al hacerlo usted les comunica sus expectativas, en forma clara y precisa, a todos los que están involucrados en los servicios al cliente (Martin, 1992).



2.5.1. Expectativas del cliente

Son las creencias que un cliente tiene sobre el funcionamiento de un servicio que se utiliza como el estándar o la referencia contra los cuales se juzga el servicio (Kurtz y Clow, 1998).

El concepto de expectativas ha sido usado en muchos estudios acerca del comportamiento del cliente. Existe muy poco conocimiento acerca de qué determina las expectativas y como están formadas. La gente hace ciertas demandas sobre algunos servicios y deseos basados en sus propias normas, valores, necesidades, etc., es por eso que las expectativas son muy individualistas. Las expectativas no son estables en el sentido en que cambian a través del tiempo debido a los cambios de los niveles de aspiraciones o necesidades de un momento en particular.

Las expectativas no solamente son determinadas por las personas, también por situaciones externas, normas, valores, tiempo, gustos y servicio. Es más fácil predecir las expectativas de un grupo de consumidores que las de un individuo en específico. Ya que es más sencillo satisfacer a un grupo, porque tomas las características más importantes de éstos, ya que de lo contrario, sería prácticamente imposible satisfacer a cada persona en particular (Kasper, 2000).

Berry y Parasuraman (1991) citados por Kurtz y Clow, (1998), discuten dos niveles de expectativas y concluyen:



“Nuestros resultados indican que las expectativas de servicio de los clientes existe en dos diferentes niveles: un nivel deseado y un nivel adecuado. El nivel de servicio deseado refleja el servicio que el cliente espera recibir. Es una muestra de lo que el cliente cree que puede ser o que debería ser. El nivel de servicio adecuado refleja que el cliente lo encuentra aceptable. Esto es en parte, una función en la que el cliente determina como será el servicio, es decir, el cliente predice el nivel de servicio.”

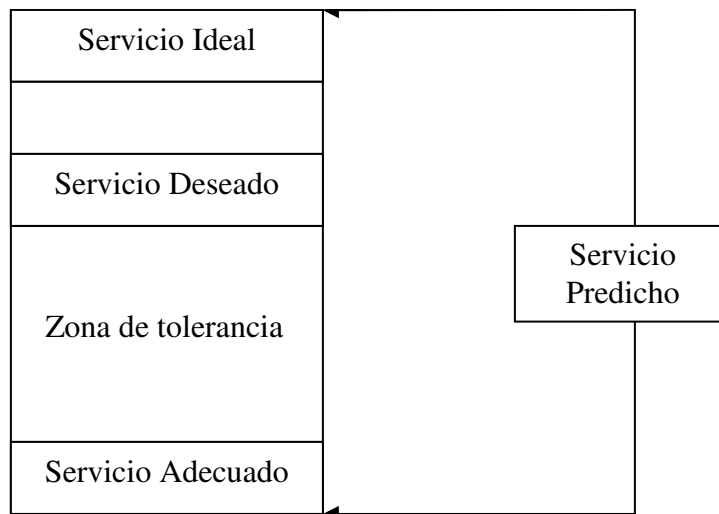
Las expectativas del cliente consisten en cinco niveles: Nivel de servicio ideal, nivel de servicio deseado, nivel de servicio adecuado, nivel de servicio predicho y zona de tolerancia.

- Nivel de servicio ideal. Es definido como el nivel de servicio “deseado por”, es decir el nivel de servicio que los consumidores quisieran.
- Nivel de servicio deseado. Es el nivel de funcionamiento que el cliente quiere o espera recibir de los servicios. Hay una diferencia entre obtener por lo que tú pagas y por lo que tú esperas.
- Nivel de servicio adecuado. Es el mínimo nivel de servicio que el cliente tolerará y aceptará sin llegar a estar insatisfecho. Entre el nivel de servicio adecuado y el nivel de servicio deseado, existe un área que es definida como zona de tolerancia, en esta

zona los servicios serán aceptables para el cliente. Si los servicios son por debajo del nivel de servicio adecuado, la zona no será aceptable.

- Nivel de servicio predicho. Es el nivel de servicio que los clientes actualmente esperan del servicio.

Figura Núm. 2.1 Niveles de servicio



Fuente : Berry y Parasuraman, 1993, citados por Kurtz y Clow, 1998.)

2.5.2. Rol de las expectativas del cliente

Las expectativas del cliente son importantes durante las tres etapas del proceso de compra:

Fase de pre-compra, encuentro con el servicio y fase de post-compra. El entender el rol de



las expectativas del cliente en cada una de las fases es importante para las empresas de servicio. Durante la fase de precompra las expectativas del cliente influyen en la elección de la empresa que deba prestar el servicio. Durante el encuentro del servicio, los clientes compararán el servicio que ellos están recibiendo con lo que ellos esperaban.

En la fase de post-compra, las decisiones estarán basadas en cómo la experiencia de servicio conoce las expectativas de lo clientes.

2.5.3. Percepciones del cliente

Las percepciones pueden basarse en las experiencias reales o supuestas. Schiffman Y Kanuk (1987) definen percepción de la siguiente manera:

“Percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos dentro de un cuadro significativo y coherente del mundo.”

Los proveedores de servicios deben estar enterados del carácter subjetivo y selectivo de las percepciones en general y de la calidad de las percepciones de los consumidores en particular. Esto no se refiere solamente a las percepciones del servicio, sino también a la percepción del proceso de la entrega del servicio. Las actitudes que resultan sobre un proveedor de servicio en particular pueden cambiar con el tiempo. En un cierto plazo de tiempo los cambios en los niveles de los componentes de la calidad en el servicio de un cliente aparecen para ser de sensibles a los efectos de un cambio en el servicio, pero resultará más un cambio en la actitud a largo plazo, que un cambio inmediato en la actitud. En esta parte explica porque los niveles de calidad en el servicio son estables en un periodo



de tiempo. Otra explicación es el hecho de que los clientes basan su juicio de la calidad sobre un número de experiencias.

Parte de las percepciones determinan la reputación e imagen del proveedor de servicio. Esto es importante ya que la reputación es un factor dominante del éxito en los servicios y un elemento que los consumidores a menudo utilizan en su proceso de toma de decisión. En procesos complejos de toma de decisiones acerca de servicios, los consumidores tratan de encontrar alguna justificación y conocimiento del proveedor de servicio para hacer la decisión correcta. Esto es cierto cuando se tiene que considerar las cualidades de la experiencia y confianza además las cualidades de búsqueda en su proceso de decisión.

Los consumidores no solamente evalúan la entrega del servicio después de que el proceso se ha llevado a cabo, pero esto también pasa durante el proceso. Es necesario observar la aparición de satisfacción o insatisfacción acerca de los servicios en diferentes maneras. El encuentro de servicio es útil para saber distinguir la satisfacción y la insatisfacción. La satisfacción o insatisfacción total comprenden todo el proceso de entrega del servicio o la evaluación de todos los encuentros de servicio que se han tenido en el pasado (Kasper, 2000).

2.6. Definición de Calidad en el Servicio

Las más grandes instituciones de servicios del mundo han concentrado sus esfuerzos en el desarrollo del factor humano, buscando establecer la excelencia en el servicio que prestan, como el elemento clave y diferenciador en cada uno de sus mercados. Esta realidad ha

originado un nuevo Concepto: Calidad en el Servicio. El término calidad en el servicio, corresponde al grado de satisfacción que experimenta el cliente o consumidor final por: la expedición con que fue atendido por la Organización, la efectividad del servicio que recibió, desde que hizo el primer contacto hasta el tratamiento post-venta y por la forma en que recibió dicho servicio (López, 2000).

La calidad en el servicio es la orientación de todos los recursos y todo el capital humano en una compañía hacia la satisfacción del cliente; y se refiere a todo el capital humano de la empresa y no sólo al personal de contacto (Tschohol, 1996).

De acuerdo con Petit (1987), señala que la calidad en el servicio consiste no sólo en la forma en que se entrega, sino también en las condiciones en que puede accederse a él, en su duración y en las posibilidades de repetirlo.

2.6.1. Mejora de la calidad en el servicio

Según Reyes (2001), es imperativo adoptar una filosofía enfocada al mejoramiento continuo e integral de nuestros procesos, con el propósito fundamental de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Para ello, se debe de trabajar en muchos frentes a la vez. Esto es algo laborioso y, aun cuando los primeros resultados se verán pronto, es un proceso de mejora con un inminente enfoque a largo plazo que nunca termina.



Sin embargo, en el esfuerzo de mejora continua deben de estar involucrados todos, es decir, que el personal no puede garantizarle al cliente un servicio de acuerdo a sus expectativas, ya que los esfuerzo aislados en una o otra área traerán consigo, a lo sumo, resultados subestimados dentro de la organización completa. Donde el camino hacia la calidad en el servicio es, pues, un esfuerzo integral que involucra a todos, abajo un firme y decidido liderazgo de la dirección general.

La dirección general, así como, su gente, deben de tener actividades imperativas específicas y accionables entorno a la calidad del servicios que se proponga ofrecer a los clientes. Dentro de estos imperativos, se debe saber que se tiene un “cliente” al cual satisfacer. Dentro de la organización muchos sirven directamente a los clientes finales. Este es el caso típico de las personas que trabajan directamente en los puntos de venta.

Típicamente, a los clientes finales se les denominan “clientes externos”, sin embargo la mayoría de los empleados no tienen contacto directo con estos, pero ciertamente sirven a estos indirectamente a través del apoyo y servicio que les brindan día con día a los clientes internos, es decir, aquellas áreas o departamentos que reciben el producto o servicio para darle un valor agregado.

2.6.2. Beneficios de la calidad en el servicio

Las empresas que cuentan con una participación importante en el mercado y perciben mejor la calidad que sus competidores, tienen mayor oportunidad de obtener ganancias más

elevadas que las empresas con poca participación y menos percepción de la calidad. Según Kotler (1997), los beneficios de la calidad en el servicio son:

- Conservación de los clientes y desarrollo de nuevos; a mayor calidad mayor lealtad de los clientes y mayor cantidad de comentarios positivos. Un cliente satisfecho recomendará el producto o servicio a otras personas. En promedio un cliente satisfecho comunica sus experiencias a otras cinco personas, y uno insatisfecho a diez o más.
- Conservar los buenos empleados; los empleados prefieren trabajar en organizaciones bien dirigidas y elaborar productos de calidad. El ausentismo, la rotación de personal y la disminución de la moral entre los empleados es el precio que pagan las empresas por una calidad deficiente. Cuando una operación es de buena calidad, tiene la capacidad de conservar a los empleados, el reclutamiento es más fácil y los costos de capacitación se reducen.

2.6.3. Brechas en la calidad del servicio

Este es un modelo utilizado con mucha frecuencia, el cual define a la calidad en el servicio como la satisfacción de las expectativas del cliente. El primer paso es conocer lo que el cliente espera, este es posiblemente el más importante para lograr un alto nivel de calidad.

El modelo presenta cinco brechas (Kotler, 1997):



-
-
- Las expectativas del consumidor frente a la percepción de la gerencia; la primera brecha se produce cuando la gerencia no entiende lo que sus clientes desean se produce la primera brecha. La gerencia necesita platicar con sus clientes, observar sus operaciones y fomentar la retroalimentación.

 - La percepción de la gerencia frente a las normas de calidad del servicio; esta se presenta cuando la gerencia conoce los deseos de su cliente pero no es capaz o se niega a contar con sistemas para satisfacerlos. Existen diversas razones por las que ocurre esta brecha:
 - a. Falta de compromiso con la calidad del servicio.
 - b. Falta de percepción de la viabilidad.
 - c. Especificación inadecuada de las tareas.
 - d. Falta de establecimiento de metas. Algunas de las empresas en busca de utilidades a corto plazo se niegan a invertir en personal y equipo, y esto inevitablemente causa problemas en la calidad del servicio.

 - Normas de calidad del servicio frente a la entrega del servicio; esta brecha se conoce como la brecha entre el servicio y el desempeño y ocurre cuando la gerencia comprende las necesidades que debe satisfacer y cuenta con las normas adecuadas para lograrlo pero los empleados no tienen la capacidad o el interés en proporcionarlo. Esta brecha ocurre en los momentos de verdad, cuando los

empleados tienen contacto con el cliente. En los servicios donde se utilizan máquinas es menos probable que ocurran este tipo de brechas ya que las máquinas no cometen errores humanos.

- La entrega del servicio frente a las comunicaciones externas; esta sucede cuando la empresa promete más en sus comunicaciones externas de lo que es capaz de proporcionar. La falta de consistencia también puede ser la causa de la cuarta brecha.
- El servicio esperado frente al servicio percibido; esta brecha depende de otras, si alguna de las otras brechas aumenta, esta aumentará también, representa la diferencia entre la calidad esperada y percibida. La calidad esperada es lo que el cliente espera recibir de la empresa y la percibida es lo que el cliente percibe de lo que recibe, si recibe menos de lo que espera se sentirá insatisfecho.

La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquéllas. Esto sugiere que se adopten nuevos tipos de administración, como el “empowerment” y el “open book management”.



2.7. Empowerment

Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y recursos humanos, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización (Gershon & Straub, 2002).

"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización." (Price, 2004)

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto-dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente. El problema es que la gente que trabaja dentro de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no pasara nada.



Algunos de los aspectos negativos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento, pueden ser los siguientes:

- Casi nadie se interesa por las cosas relacionadas con el trabajo.
- Las cosas que realmente los interesan están fuera del trabajo.
- A la gente sólo le importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones.
- La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego, haz lo menos posible.
- Todos los días todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria.
- Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les reprenda o despida.
- A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- Si se dice: "Si no les da la gana, se quedarán sin trabajo", eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.
- Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.

Muchas empresas han puesto en práctica muchos métodos para intentar mejorar estas situaciones. Lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción. A esto se le conoce como, fuerza motivadora (ZAPP). Con él, las personas



son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión acerca de las cosas, y tienen algo de control sobre su trabajo.

Para que las personas se sientan motivadas (ZAPP) es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les dé reconocimiento por sus ideas. Las personas necesitan ser escuchadas, ver que los problemas son resueltos en equipo, que los controles son flexibles. También necesitan ser elogiadas, que se les brinde la posibilidad de trabajar en equipo, que el conocimiento sea compartido con ellas, contar con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y que las comunicaciones sean hacia arriba y hacia abajo.

El “zapp” consiste en delegar autoridad, darles responsabilidad a los empleados. El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus subalternos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y ser un administrador inteligente.

Para integrar a la gente hacia el “empowerment” hay tres elementos importantes a fortalecer.



- El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
- El segundo hace hincapié en la disciplina. El “empowerment” no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: 1) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; 2) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.
- El tercer punto es el compromiso. El cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: 1) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; 2) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; 3) y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.



Para implantar el sistema de “empowerment” en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia.

La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla se atraviesa por tres etapas

- Fase 1. Reclutamiento de los individuos. En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.



- Fase 2. Grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.
- Fase 3. Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.

“Empowerment” es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización (Gershon & Straub, 2002).



Como otras tantas herramientas empresariales, la filosofía del “empowerment” tiene relación y existe desde sus inicios. Aunque no se le asignara esta denominación, siempre se pusieron en práctica sus bases fundamentales, las que desarrollamos a continuación.

Después de un estudio llevado a analizar cómo funcionan algunos equipos empresariales de alto nivel competitivo, se observó que su nivel de “empowerment” es muy elevado. Ello se debe a la gran cantidad de decisiones que deben tomarse en poco tiempo y sin previa consulta.

Dichos equipos cuentan con un líder de grupo encargado de dirigirlos hacia un resultado común. Para ello desarrolla una estrategia y unos planes a seguir. Esta estrategia es analizada con detenimiento y asimilada por cada uno de los miembros, pero no es más que una estrategia a seguir, ya que en el momento de toma de decisiones, será el propio administrador quien decida lo mejor para la organización de acuerdo a la conjugación de las diferentes variables involucradas.

La calidad del administrador, y por tanto la de la organización, radicará en su capacidad para afrontar estas situaciones imprevistas y ofrecer la solución más idónea. Asimismo, es necesario plantear una estrategia común que facilite el alcance de las metas (Díaz, 2001).

“Empowerment” claramente se ha convertido en la última de una larga letanía de prácticas que se han utilizado en las corporaciones. Actualmente se estima que prácticamente todas



las corporaciones en Norteamérica y Europa están utilizando varias formas de “empowerment” en algún estrato de su organización.

Algunas incluso utilizan una forma avanzada de “empowerment” llamada equipos de trabajo autodirigidos “Self- Directed Work Teams (SDWTs)” En la actualidad comúnmente llamados, sistemas de trabajo de alto desempeño “High Performance Works Systems” De hecho los SDWT’s descienden directamente de las filosofías de los 50’s (Price, 2004).

Fisher (1999), argumenta que las compañías que toman esto seriamente consideran al “empowerment” más que una moda pasajera. El también ve a los líderes de grupo como elementos clave en el proceso del “empowerment”. En el pasado ellos debieron haber sido supervisores. Ahora ellos deben tener títulos en los que su capacitación incluya temas como consejero y jefe de entrenamiento, así como planeación, organización, dirección y control. Bajo la forma tradicional de administración, los supervisores controlan los subordinados diciéndoles que deben de hacer. En otras palabras el supervisor era el jefe. Fisher argumenta que todos esos “administradores tradicionales” son en realidad supervisores. Para que el “empowerment” tenga efecto, ellos se deben convertir en líderes de grupo.

Fisher justifica lo anterior con lo siguiente: “La ventaja competitiva se logra en su totalidad utilizando un esfuerzo discrecional de la fuerza de trabajo, y no comprando el más innovador sistema o usando lo último en herramientas administrativas. El esfuerzo



voluntario se logra a través del compromiso de los empleados y el compromiso se logra mediante el “empowerment”

Muriel y Meredith (2000) definen “empowerment” como: “Influencia mutua; es la creación de poder; es una responsabilidad compartida, vital, energético, incluyente, democrático y a largo plazo”.

Argumentan que el “empowerment” implica un proceso terminado, un estado de constancia. Donde: “empowerment sugiere acciones que permiten el crecimiento de individuo y organización tanto como se añada valor a los productos o servicios que la organización entregue a sus clientes, y al fomento del continuo descubrimiento y aprendizaje”

Para Muriel y Meredith (2000), en una organización que aplica el “empowerment”, los administradores deben:

- Creer que el liderazgo le pertenece a todos los empleados y no solo a unos pocos.
- Saber que la compañía es más propensa al éxito cuando los empleados tienen las herramientas, entrenamiento y autoridad para hacer su mejor esfuerzo.
- Entender que la información es poder y compartirla con todos los empleados.
- Valorar suficientemente a los empleados para construir una cultura que apoye y valore al individuo.



- Crear oportunidades para encontrar soluciones y para designar el “que puede ser”, y no buscando la solución a los problemas en el “que debió haber sido”, es decir, prevenir.
- Entender y fomentar el “empowerment” mediante un esfuerzo continuo y no tomarlo como el punto final que deberá ser revisado y desechado en una lista de objetivos.

2.8. “Open Book Management”

Si la gerencia quiere que los empleados piensen y actúen como dueños, debe suceder un cambio fundamental. La gerencia debe tratar a los empleados como dueños. Eso es exactamente a lo que se refiere el concepto de Administración del Libro Abierto (Open Book Management o OBM). Es implicar a los empleados en las funciones básicas del negocio de igual manera como los dueños están implicados. Pide a cada uno crear un plan de acción.

Según Schuster, J., Carpenter, J. y Kane, P. (1998), los siguientes cuatro puntos son los que integran la filosofía del OBM.

- Conocimientos financieros - Educar a todos los empleados sobre los bases financieras imprescindibles dentro de la empresa, las cuales miden y conducen el funcionamiento de la compañía; deben saber, individualmente y en equipo, cómo



expresar esos números; así mismo deben saber responder el cómo y porque su compañía genera ingresos.

- Debe de existir un sistema de comunicación intensiva dentro del grupo - Información actual, abundante y exacta al impartir y entrenar a todos los empleados; debe haber maneras institucionalizadas para que la información se comunique rutinariamente y con frecuencia en todas las direcciones.
- No Bromear –(*Kidding Ownership*) - Dar a cada empleado los verdaderos datos financieros, que ayuden a explicar el comportamiento y rumbo de la compañía, así mismo que muestren la forma de pago, de distribución de beneficios y de equidad.
- Jugador/Entrenador –(*Player/Coach*) – Crear una conciencia de retroalimentación entre las actividades realizadas por los empleados y por los directivos, de modo que los directivos tengan también una noción del trabajo desde el punto de vista de los empleados.

En un estudio de investigación conducido por el Centro Nacional para la Propiedad del Empleo, (2002) (The National Center for Employee Ownership ó NCEO), se demostró que las compañías que emplearon tal método (OBM) experimentaron uno a dos por ciento de aumento anual en el crecimiento de las ventas sobre lo que habrían esperado normalmente de años anteriores. Estudios conducidos por el NCEO, han demostrado constantemente una



conexión positiva entre la independencia del empleado, la participación, y el funcionamiento corporativo. En 1986 se realizó otro estudio por el NCEO demostrando que las compañías altamente participativas crecieron del 8% al 11% más rápido que las demás, esta nueva forma de proceder en el manejo de los negocios combina típicamente la participación creciente del trabajador y los incentivos financieros para una alta productividad.

La filosofía del OBM, se ha etiquetado como una de las tendencias más importantes a nivel gerencial en los Estados Unidos. (Schuster, J., Carpenter, J. y Kane, P., 1998)

La filosofía administrativa “open book management” se ha utilizado para describir un estilo de gerencia en donde la información financiera se comparte abiertamente con todos los empleados. Es sin embargo, un sistema más completo de actividades en ayuda de una filosofía única. OBM es:

“Educar a todos los empleados sobre el manejo de la empresa, así como la información del negocio y a su vez intercambiando información entre los departamentos para apoyar su integración como socios responsables con una recompensa sobresaliente y basada en el funcionamiento del negocio” (Case, 1999)



El modelo de OBM parece simple, pero requiere una inversión significativa y trabajo constante con el personal y sobretodo en los sistemas de trabajo. No es un arreglo rápido, pero puede llegar a ser un verdadero acercamiento y de gran alcance para dirigir una firma.

De acuerdo con Barkaman, (1997) se especifican cinco áreas de interés en la filosofía del OBM:

- Liderazgo
 - Educación
 - Información
 - Involucramiento
 - Recompensa
-
- Liderazgo- Para llevar a cabo el “open book management” en la organización se requiere de personal con una filosofía de liderazgo. OBM es tanto una cuestión afectiva como del raciocinio. El punto importante de la filosofía de un líder, es su creencia con respecto a compartir. Un líder debe ser impaciente por compartir tres cosas con los empleados de su organización:
 - a. Información
 - b. Toma de decisiones
 - c. Abundancia / riqueza

Un líder debe de proporcionar a su gente los números financieros sobre el funcionamiento de la empresa para así alcanzar credibilidad y motivación. Los empleados deben tener la oportunidad de diferenciar de una manera significativa lo real. No siempre, cada uno de los empleados consigue entender y llevar a cabo las decisiones del Gerente General (CEO), pero la mayoría de los empleados desearán y necesitarán más control sobre su trabajo.

- Educación- Educación significa entrenamiento y desarrollo del conocimiento y habilidades de los empleados para hacer todo lo que sus trabajos requieren. Esto incluye entender el contexto del negocio dentro de el cual se hace su trabajo -que es donde OBM agrega su elemento educativo. En OBM, cada trabajo llega a ser más grande porque cada persona debe entender cómo el negocio funciona financieramente y cómo él o ella puede afectar a los resultados financieros.
- Información - Se debe tratar a los empleados como si fueran socios del negocio, los cuales necesitan de una amplia y verídica información, así como tener acceso a la información financiera pertinente sobre la empresa. Compartir la información financiera es el distintivo principal del “open book management”.

Dar la información a las personas que no están bien instruidas para interpretarla correctamente puede crear problemas, es por eso que se debe crear un constante aprendizaje con el que se obtengan resultados a largo plazo. Los socios del negocio



son responsables de proceder de cierta manera para alcanzar la misión que su empresa se ha propuesto.

Los únicos problemas que se han encontrado actualmente corresponden a aquellos encargados que no aplicaron correctamente la filosofía, de modo que se compartió la información con los empleados sin la suficiente educación, esto llevó a la mala interpretación del resultado y por lo tanto a una mala toma de decisiones.

Las medidas financieras y los estándares de funcionamiento son definidos cuidadosamente y debidamente manejados por todos los empleados con el objeto de producir resultados. A estos se les denomina “Números críticos de la firma”. OBM utiliza un sistema de intercambio de información para dar seguimiento y alcanzar estos números críticos.

El OBM presiona a que las fuerzas de trabajo cuenten con información de modo que puedan tomar decisiones acertadas para responder a los cambios.

- Involucramiento - El involucramiento puede ser el menos obvio de los cinco elementos de OBM, quizás porque ha habido demasiados programas acerca de la implicación del empleado con la empresa durante los últimos años. La implicación es, sin embargo, un elemento imprescindible. Proporcionando una estructura que retroalimente las distintas funciones de los empleados con la motivación. El OBM implica un alto nivel de compromiso del empleado con los asuntos del negocio. El

grado de dicho compromiso necesita ser proporcional al grado de educación y de información poseídas por el empleado. Cuanto más cuidadosa sea la educación, y cuanto más extenso sea el intercambio de información, mayor va a ser el nivel de compromiso.

- **Recompensa** - Dar a cada empleado una recompensa personal debido al éxito financiero de la empresa es una característica nata del OBM. Empleados correctamente educados e informados y que estén profundamente involucrados con el negocio y su trabajo producirán por consecuencia excelentes resultados, de modo que no pasara mucho tiempo para que los empleados lleguen al trabajo y lo lleven a cabo sin que nadie les ordene que hacer. Los empleados generan un mayor sentido de realización bajo la filosofía de OBM. Debido a la apertura de la organización, cuando todos ven que los estados financieros de la compañía se han incrementado favorablemente, es cuando los empleados se preguntan a cerca de la ganancia que tendrán por el incremento de las utilidades.

Son muchas las empresas que han creado programas de recompensa al merito, los cuales no pagan realmente por el desempeño del empleado, para la mayoría de ellos el monto de recompensa en su cheque salarial tiene poco o nada que ver con el desempeño realizado en la organización y su contribución individual o por equipo.



El OBM confronta abiertamente las recompensas obtenidas con los beneficios monetarios generados por la compañía, de manera que estas recompensas adquieren una gran variedad de formas:

- recompensas a corto y largo plazo
- recompensas monetarias y no monetarias
- recompensas individuales y grupales
- desempeño operacional y financiero en relación con las recompensas.

Estas cuatro posibilidades pueden ser usadas simultáneamente. Algunas empresas se enfocan a compartir beneficios, en cambio otras, proveen equidad en la recompensa, a través del ESOP's (Employee Stock Ownership Plans). Todas las firmas deben crear un balance justo entre la recompensa psicológica y monetaria que genere un continuo clima motivacional. El secreto es mantenerlo simple, fácil de entender y administrar y siempre enfocado al desempeño organizacional.

Las ventajas del "Open Book Management" bien llevado son:

- Funcionamiento financiero sólido para el negocio.
- Seguridad para la firma y sus miembros.
- Satisfacción creciente de los involucrados con el trabajo.



“Gerentes Generales (Chief executive officer’s o CEO’s) que abren sus libros y comparten su información financiera con sus empleados serán recompensados muy probablemente con mayor productividad” (Stocki ,1999).

OBM no es una panacea. Es ideal para que funcione en un negocio, grande o pequeño. OBM no hace las cosas más fáciles, las hace mejores. Al introducir el “open book management” a la compañía no significa que los empleados cesarán repentinamente de discutir, los clientes se encantarán inmediatamente, la calidad hará un salto ascendente, o el flujo de liquidez será más uniforme. Todas estas actividades toman tiempo y arduo trabajo. OBM es simplemente un acercamiento para poder alcanzar ese nivel.

OBM requiere la atención continua, la energía, la paciencia, y los recursos de la firma para que siga cambiando con la empresa. Los esfuerzos parciales no tienen éxito. OBM ofrece recompensas, pero solamente como resultantes del trabajo y la perseverancia. OBM nunca se acaba porque hay siempre nuevas formas para adaptarse y aprender el funcionamiento del negocio. El dinamismo perpetuo del mercado garantiza que una firma de OBM seguirá siendo una organización en continua formación.

La filosofía del OBM funciona por una razón, la transformación del comportamiento humano. Este da a los individuos un motivo el cual cuidar; conocimiento para trabajar y el poder para actuar. Conecta a cada trabajador con la base del negocio y permite a personas regulares realizarse de una forma que nunca hubieran esperado.



La esencia de esta filosofía tiene el poder de transformar los criterios que llevan a encubrir los balances financieros de una compañía (Whitford, 1995).

El “open book management” tiene como base la idea del ser humano como persona responsable y libre para elegir. Sus éxitos se reflejan en el papel que desempeña en la educación y la investigación de la gerencia (Stocki, 1999).

La esencia de esta filosofía es que te muestra la mejor manera de operar un negocio, la cual es: Dar a todos los involucrados en la compañía voz para sugerir como debe ser operada, de modo que se cree una mayor eficiencia en la empresa. Esto se logra enseñando a los empleados el movimiento del negocio con el uso de los estados financieros. Enseña a la gente a pensar y actuar como si fueran dueños del negocio y no como empleados, y crea un ambiente donde el empleado tenga el coraje de compartir ideas y aprender constantemente (Vasquez, 2003).

La base primaria de la filosofía del “open book management” es que la información no debe ser acaparada.

"No se debe utilizar la información para intimidar, controlar, o manipular a gente" El negocio será siempre más exitoso compartiendo la información con la gente que trabaja en él que manteniéndola en secreto (Snack, 2003).



Tradicionalmente en todos los negocios los números de una compañía se guardan firmemente; los presupuestos son guardados en secreto y escritos detrás de puertas cerradas (Nic, 2003).