



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE

SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

**“La Calidad en el Servicio de atención en el Departamento de
Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de
Hidalgo”**

Tesis

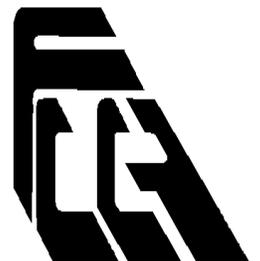
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta: **MÓNICA YEDID GUTIÉRREZ MARTÍNEZ**

Asesor: **DR. en C. de los Neg. Int. JAIME APOLINAR MARTINEZ ARROYO**

Coasesor: **DR. en C. de los Neg. Int. MARCO ALBERTO VALENZO JIMÉNEZ**

MORELIA, MICHOACÁN, MAYO DEL 2015.



Dedicatoria:

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, quienes me han apoyado para poder llegar hasta este grado de estudios, por la confianza y el apoyo que me han brindado siempre.

Agradecimientos.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, institución que orientó y perfiló mi profesión, por darme la oportunidad de estudiar y ser el profesional que ahora soy.

A la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, por proporcionarme los recursos necesarios para mi formación.

A mis profesores, que durante toda mi carrera profesional me han ayudado, porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

A mi asesor de Tesis, que con su sabiduría y paciencia me ha orientado en todo momento, para culminar con éxito, por su trabajo, responsabilidad, dedicación y esfuerzo.

A mis padres, por estar siempre a mi lado apoyándome a lo largo de mi vida.

A mi Familia, en especial a mi Abuelito que siempre me motivo para superarme día a día, apoyándome y confiando en mí, a todo el resto de mi familia Tíos, Primos y demás.

Y en general a todos mis amigos y personas que me rodean, brindándome su cariño, confianza y motivación.

CONTENIDO

CAPITULO I	9
RESUMEN	10
ABSTRAC	11
INTRODUCCIÓN	12
1.1 FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1.1. <i>Situación problemática</i>	14
1.1.2. <i>Planteamiento del problema</i>	18
1.1.3. <i>Pregunta de investigación</i>	21
1.1.3.1. <i>Pregunta general</i>	21
1.1.3.2. <i>Preguntas específicas</i>	21
1.1.4. <i>Objetivo de la Investigación</i>	22
1.1.4.1. <i>Objetivo general</i>	22
1.1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	23
1.1.5. <i>Hipótesis de la investigación</i>	23
1.1.5.1. <i>Hipótesis general</i>	23
1.1.5.2. <i>Hipótesis específicas</i>	24
1.1.6. <i>Justificación de la investigación</i>	25
1.1.7. <i>Operacionalización de variables</i>	27
1.1.8. <i>Diagrama de variables</i>	28
1.1.9. <i>Matriz de congruencia</i>	30
CAPITULO II	32
2 MARCO TEÓRICO	33
2.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	33
2.1.1. <i>Conceptos de Administración</i>	33
2.1.2. <i>Administración Científica Frederick Taylor</i>	34
2.1.3. <i>Teoría Clásica de la Administración Henri Fayol</i>	39

2.2 CALIDAD EN EL SERVICIO	42
2.2.1. <i>Introducción e Historia de la Calidad</i>	42
2.2.2. <i>Definiciones de la calidad.....</i>	43
2.2.3. <i>Fases de la Calidad.....</i>	44
2.2.4. <i>Dimensiones de la calidad.....</i>	46
2.2.5. <i>La calidad de servicio como herramienta.....</i>	51
2.2.6. <i>El servicio de calidad como una gratificación al mismo servidor</i>	54
2.2.7. <i>Los encuentros de servicio</i>	55
2.2.8. <i>La satisfacción de los clientes</i>	58
2.2.9. <i>Los programas de fidelización.....</i>	64
2.3 TEORIA DE LA ACTITUD	66
2.3.1. <i>Definición de actitud.....</i>	66
2.3.2. <i>Componentes de las actitudes.....</i>	67
2.3.3. <i>La actitud de excelencia en el servicio</i>	67
2.3.4. <i>Las actitudes valores dentro de la organización</i>	71
2.3.4.1. <i>Principios, Valores y Hábitos</i>	72
2.3.4.1.1. <i>Definición de Principios</i>	72
2.3.4.1.2. <i>Definición de Valores.....</i>	73
2.3.4.1.3. <i>Definición de Hábitos</i>	74
2.3.4.1.4. <i>La filosofía del servicio como un valor</i>	75
2.4 TEORIA DE LA EFICIENCIA.....	76
2.4.1. <i>Concepto de Eficiencia</i>	76
2.4.2. <i>Efectividad y Eficiencia.....</i>	77
2.4.3. <i>Relación entre Efectividad, Eficiencia y salud Organizacional.....</i>	79
2.4.4. <i>La eficiencia en la calidad.....</i>	81
2.4.5. <i>Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia personal</i>	82
2.4.6. <i>La eficiencia en los Servicios que presta el Estado.....</i>	83
2.4.6.1. <i>Un servicio Satisfactorio</i>	83
2.5 TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	85
2.5.1. <i>Conceptos de Organización</i>	85

2.5.2.	<i>Tipos de Organización.....</i>	86
2.5.3.	<i>Principios de la Organización.....</i>	88
2.5.4.	<i>Técnicas de la Organización.....</i>	89
2.5.5.	<i>Estructura de una Organización</i>	97
2.5.6.	<i>Proceso de Organización y de la División de trabajo.....</i>	101
2.5.7.	<i>Organización para lograr Calidad y Productividad.....</i>	103
2.5.8.	<i>Servicio y organizaciones de Servicio</i>	104
CAPITULO III.....		107
3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		107
3.1.	<i>Tipo de investigación.....</i>	108
3.2.	<i>El Método.....</i>	109
3.3.	<i>Instrumentos</i>	110
3.3.1.	<i>Instrumentos cualitativos.....</i>	110
3.3.2.	<i>Instrumentos cuantitativos</i>	111
3.4.	<i>Sujetos de la investigación</i>	111
3.4.1.	<i>Descripción del objeto de estudio</i>	111
3.5.	<i>Horizonte temporal y espacial.....</i>	112
3.6.	<i>Diseño del Cuestionario.....</i>	112
CAPITULO IV.....		114
4 RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS		114
4.1.	<i>Diseño del instrumento de medición</i>	115
4.2.	<i>Construcción de escalas de medición.....</i>	116
4.2.1.	<i>Tipos de escalas</i>	117
4.2.2.	<i>Nominales</i>	117
4.2.3.	<i>Ordinales.....</i>	117
4.2.4.	<i>De Intervalo.....</i>	118
4.2.5.	<i>Escalas Tipo Likert</i>	118
4.3.	<i>Universo de estudio</i>	119
4.4.	<i>Tamaño de la muestra.....</i>	120

4.5. Validez y confiabilidad	121
4.6. Alfa de Cronbach	122
4.7. Correlación de Spearman	123
CAPITULO V	128
5 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	128
5.1. ANALISIS FODA.....	129
5.2. Resultados por variables.....	138
CONCLUSIONES	140
PROPUESTAS	142
BIBLIOGRAFIA	144
ANEXOS	153
CUESTIONARIO APLICADO PARA EL ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, SEGÚN LA SATISFACCION DEL CLIENTE	153
Cruce de datos (tablas de contingencia).....	161

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	27
TABLA 2 MATRIZ DE CONGRUENCIA	30
TABLA 3 ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD	123
TABLA 4 ÍNDICE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.	124
TABLA 5 CORRELACION DE VARIABLES:	127
TABLA 6 EDAD DEL ENTREVISTADO	132
TABLA 7 GENERO	133
TABLA 8 SEMESTRE	134
TABLA 9 CARRERA	135
TABLA 10 GRADO ACADEMICO	136
TABLA 11 TRAMITEAREALIZAR	137
TABLA 12 RESULTADO POR VARIABLE POR AÑOS	138
TABLA 13 RESULTADO POR VARIABLE POR LICENCIATURA	139
TABLA 14 TABLA DE CONTINGENCIA EDAD DEL ENTREVISTADO * BUENAACTITUD2	161
TABLA 15 TABLA DE CONTINGENCIA EDAD DEL ENTREVISTADO * ORGANIZACION2	162
TABLA 16 TABLA DE CONTINGENCIA EDAD DEL ENTREVISTADO * EFICIENCIA2	163
TABLA 17 TABLA DE CONTINGENCIA GENERO * BUENAACTITUD2 * GRADO ACADEMICO	164
TABLA 18 TABLA DE CONTINGENCIA GENERO * ORGANIZACION2 * GRADO ACADEMICO	165
TABLA 19 TABLA DE CONTINGENCIA GENERO * EFICIENCIA2 * GRADO ACADEMICO	166
TABLA 20 ANÁLISIS FODA	130

CAPITULO I

RESUMEN

La Calidad es un proceso que engloba varios factores, que deben ser analizados en conjunto y, posteriormente, se debe formular un plan de estrategias a mediano y largo plazo.

La presente investigación de tesis mide la Calidad en el servicio con que cuenta el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, esto con la finalidad de sugerir cambios para que se logre por completo una Calidad al 100 por ciento.

En la presente investigación se incluyen gráficas, las cuales muestran los resultados arrojados en las encuestas realizadas a los alumnos sobre el trato que reciben de los empleados, en el como realizan su trabajo, sobre la organización que tienen y sobre si son eficientes o no. Algunos de estos son: referente a la actitud el 15.8% opina que nunca o raramente son tratados con una buena actitud, así mismo el 42.8% opina que casi siempre o siempre son tratados adecuadamente. En lo que se refiere a la organización el 9.3% opinan que nunca o raramente tienen una buena organización y el 48.7% dicen que casi siempre o siempre son organizados. Y en lo que se refiere a eficiencia el 6.6 de los alumnos perciben que nunca o raramente son tratados con eficiencia y el 47.4 opinan que casi siempre y siempre los empleados son eficientes.

Todo esto es realizado con la finalidad de que el departamento de Control Escolar logre tener la mayor Calidad posible; ya que uno de los factores más importantes es la satisfacción de los estudiantes.

Palabras clave: calidad, actitud, organización, eficiencia y satisfacción.

ABSTRAC

Quality is a process that involves several factors that must be analyzed together and then must formulate a plan strategies in the medium and long term.

This thesis research measures the quality of service available to the School Control Department of the Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, this in order to suggest changes to be achieved by full quality 100 percent.

In this research include graphs which show the results obtained in surveys students about the treatment of employees in how they work on the organization and whether they are effective or not. Some of these are: the attitude concerning 15.8% said they never or seldom are treated with a good attitude, also 42.8% think that almost always or always treated properly. As it regards the organization 9.3% say they never or rarely have a good organization and 48.7% say they are always or almost always organized. And as regards efficiency 6.6 of students never or rarely feel that they are treated with efficiency and 47.4 think that almost always provided employees are efficient.

All this is done in order that the School Control department can gain the highest possible quality; since one of the most important factors is the student satisfaction.

Keywords: quality, attitude, organization, efficiency and satisfaction.

INTRODUCCION

En la actualidad los directivos de toda organización, están preocupados por implementar procedimientos para mejorar la calidad en cada uno de sus procesos. La calidad se ha convertido desde hace algunos años en una de las estrategias más importantes para todas las empresas.

La buena calidad es una cualidad que debe tener cualquier servicio para obtener un mayor rendimiento en su funcionamiento y durabilidad, cumpliendo con normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente. Todas las instituciones, independientemente del tipo de que se trate; buscan mejorar su competitividad y se interesan en que los servicios brindados cumplan con las exigencias del público. Sin embargo, debido a situaciones inadecuadas en la prestación del servicio, muchas de ellas no saben cómo establecer métodos para poder controlar la calidad cumpliendo con las normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.

Existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben.

La calidad en el servicio no es conformidad con las especificaciones sino más bien conformidad con las especificaciones de los clientes.

Todas las organizaciones se dan cuenta de que, si desean obtener beneficios de su inversión en la satisfacción del cliente, van a precisar un compromiso, y no solo de tiempo de los directivos, sino de los encargados de trabajar cara al público. La implantación con éxito del servicio de calidad requiere gran cantidad de preparación y organización.

Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se llama calidad del servicio.

1.1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación es de fundamental importancia que los hechos y las relaciones se establezcan, así como los resultados obtenidos y los nuevos conocimientos adquiridos, tengan un grado máximo de exactitud y confiabilidad. Por lo cual se ha planeado una metodología orientada para determinar los hechos relevantes encaminados a conocer el actual nivel de calidad, así como el de proponer un plan de estrategias que puedan mejorar dicha calidad en el Servicio de atención en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Con base a la problemática detectada, se establece tentativamente las proposiciones acerca de las relaciones existentes entre las variables identificadas y el objeto de estudio de este trabajo a partir de los temas siguientes:

- 1) Situación problemática
- 2) Planteamiento del problema
- 3) Preguntas de investigación.
- 4) Objetivos
- 5) Hipótesis
- 6) Justificación de la investigación
- 7) Operacionalización de las variables
- 8) Diagrama de variables
- 9) Matriz de congruencia

1.1.1. *Situación problemática*

La situación problemática es la parte inicial de la investigación puede llamarse de distintas maneras, lo fundamental es que hay que comenzar por describir la situación problemática que nos preocupa y que será objeto de estudio, así irán apareciendo con claridad los diferentes factores o variables que lo componen, luego podremos establecer las relaciones entre dichas variables, las cuales constituyen una explicación de las causas o consecuencias probables del problema y nos permiten identificarlo y delimitarlo con mayor claridad. (Hurtado León & Toro Garrido, 2007, pág. 79)

Para (Benitez del Rosario, 2010, págs. 31-39) Existe un gran número de artículos sobre la calidad del servicio en casi todos los sectores de la economía, ya sean industriales o de servicio, sobre las diferentes dimensiones y escalas y sobre lo importante que son los servicios a la hora de determinar la calidad global. (Bougoure, 2010) Analizan la calidad de servicio en la industria de la comida rápida en Malasia; (G & Hancer M. Park, 2010) analizan el papel que juega la satisfacción de los empleados en la percepción de los clientes que asisten a los restaurantes; (I, 2009) (I, Do hotel customers use a multi.expectation framework in the evaluation of service. A study in Cappadocia, Turkey, Tourism and Hospitality, 2010) Estudia a los turistas de la Capadocia en Turquía para analizar si estos utilizan un marco multidimensional a la hora de evaluar la calidad de servicio; (Mount & Mattila, 2009) estudian cómo influye la fiabilidad de los procesos o la recuperación de los mismos a la hora de conseguir fidelizar a los clientes de los hoteles; (M, 2010) emplea la escala SERVQUAL para medir la calidad de servicio de algunos destinos turísticos de la India.

Existen diferentes dimensiones a la hora de determinar la calidad de servicio que ha aparecido en la literatura desde los años 80.

Los primeros análisis exploratorios llevados a cabo por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) aportaron las siguientes diez dimensiones de la calidad: (1) elementos tangibles como la imagen de las instalaciones, equipos, personal, folletos y medios

de comunicación; (2) fiabilidad al ejecutar el servicio eficazmente, es decir, hacerlo bien a la primera; (3) capacidad de respuesta, de reacción frente a una demanda de un cliente, de ofrecer un servicio rápido; (4) profesionalidad, habilidad y conocimiento; (5) cortesía, respeto y amabilidad; (6) credibilidad respecto a la veracidad y confianza en el servicio que se presta; (7) seguridad o falta de riesgos; (8) accesibilidad; (9) comunicación, publicidad y marketing; (10) comprensión o conocimiento del cliente.

El estudio de la calidad de servicio tiene su eclosión en los años 80, pero su importancia tiene raíces ancestrales. El código de Hammurabi, rey de Babilonia (1800 BC) se ha citado frecuentemente como el ejemplo de control estricto que de la calidad se hacía en civilizaciones relativamente avanzadas. En George (1972) se puede leer que “aquel que construya una casa que se derrumbe sobre los moradores causando algún fallecido, será condenado a muerte”. Es sin duda un control muy estricto de calidad.

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

En los años de 1950 y 1960, (Feigenbaum, 1950, págs. 41-50) fijó los principios básicos del control de la calidad total (*Total Quality Control, TQC*): el control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas.

Mientras tanto en México los gobiernos revolucionarios de Lázaro Cárdenas, Adolfo Ruiz Cortines y Adolfo López Mateos le dieron al desgastado país la

oportunidad de reincorporarse a la economía productiva lo cual tuvo como consecuencia el proceso estabilizador y el mayor auge económico en la inestable historia económica de México, en 1940 comenzó un proceso de industrialización basado en las sustitución de las importaciones, sin embargo este proceso no estuvo fundamentado en la calidad solo en la producción indiscriminada de bienes y productos de muy baja calidad con precios poco competitivos con los mercados internacionales por lo que solo se basó en el autoconsumo del mercado nacional con estándares nulos de calidad.

Fue a partir de la década de los ochenta que la economía mexicana se ha ido liberando comercialmente, así mismo la firma del TLC con E.U. y Canadá ha obligado a las empresas y la economía nacional a estimular las inversiones y mejorar la competitividad de los productos, bienes o servicios que ofrece, destacables empresas mexicanas han asimilado este proceso de manera favorable, esto ha sido en mayor medida a la introducción de las organizaciones hacia programas de calidad total y sistemas de gestión de la calidad lo cual ha incrementado su productividad efectiva, la competitividad y calidad de sus productos.

México al igual que otros países han adoptado diversos modelos de calidad los más reconocidos son los ISO 9000 y las normas NMX las cuales son adaptativas y elevan los estándares de calidad para su aplicación tanto en la industria como en los servicios.

El director General del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución.

Adentrándonos un poco en la Educación encontramos que en la última década del siglo veinte, el debate sobre el futuro de la educación superior ha estado presente en todo el mundo. Los países coinciden en señalar la importancia estratégica de la educación como medio fundamental para generar el desarrollo sostenible de las sociedades.

Las comunidades académicas de las instituciones de educación superior, las asociaciones de las universidades de carácter nacional e internacional, los ministerios de educación y los organismos internacionales han analizado y generado una amplísima información sobre las tendencias de los sistemas de educación terciaria y de las instituciones que los conforman; han identificado con mayor precisión sus problemas; han señalado lineamientos estratégicos para su desarrollo futuro y, de manera muy importante, han abierto sus reflexiones al ámbito de la sociedad, rompiendo con la visión parcial y limitada del acontecer escolar y académico. (ANUIES, 1998)

La calidad del servicio se tiene que subdividir en dimensiones que los directivos de las empresas pueden gestionar, sólo de esta manera se podrán establecer programas de mejora y perfilar las estrategias empresariales.

De esta manera actualmente La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), cuenta con un Certificado de Calidad ISO 9001:2008, con el cual es reconocida por sus procesos de gestión estratégica a nivel internacional, que van desde el ingreso hasta la titulación. Al recibir el certificado, lo más importante con la certificación, además de los recursos que este hecho le pudiera generar, es la calidad de educación que se está ofreciendo a los estudiantes y la eficiencia que se logra. Este esfuerzo constante de brindar servicios cada vez mejores, es una muestra de que debemos transitar en una sociedad que ofrezca certidumbre sobre la calidad de los servicios que se prestan.

Actualmente se cuenta con Certificado ISO 9001:2008 en Sistemas de Gestión de Calidad. La Universidad Michoacana es reconocida no sólo a nivel nacional, sino en todo el mundo.

Los compromisos que asume la Universidad Michoacana para el logro de sus retos son trabajar con orientación a resultados, proporcionar servicios de calidad educativa, buscar la satisfacción de los alumnos, maestros e investigadores, y en

general de la comunidad universitaria a través de la mejora del desempeño de la institución.(Pérez Padilla, 2012)

Actualmente, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo cuenta con un departamento de Control Escolar, en el cual se administran sin considerar de forma adecuada la relación con los clientes, ya que aunque son amables con ellos, no conocen las actividades que pueden realizar para mejorar y desarrollar de una mejor manera su atención.

Es necesario que los Directivos o Jefes de las diferentes áreas de los servicios que ofrece el departamento Control Escolar, posean actitudes de servicio que motive a todos los empleados en las necesidades de los clientes. Por lo tanto, un plan de calidad permitirá desarrollar sus actividades con la mejor calidad.

1.1.2. Planteamiento del problema

Para que una idea sea objeto de investigación, debe convertirse en problema de investigación. Ahora, en investigación, problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por lo tanto, de estudiar. Plantear el problema de investigación significa: enunciar el problema y formular el problema. (Bernal Torres, 2006, pág. 84)

Para (Delgado de Cantú, 2005, pág. 19) el planteamiento del problema consiste en que una vez seleccionado el tema, el siguiente paso consiste en plantear el problema generalmente (aunque no es requisito esencial) en forma de incógnita, es decir, mediante una pregunta cuya respuesta vendrá a ser el resultado de la investigación. El enunciado del problema debe mostrar claramente la relación entre las variables independientes y dependientes (sin nombrarlas como tales), así como establecer los límites correspondientes a espacio geográfico y a tiempo. Es indispensable plantear el problema en la forma más clara y precisa posible, en virtud de que todo el resto de la investigación depende de tal planteamiento.

La calidad de servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante para las organizaciones, ya que se ha convertido en una estrategia que permite satisfacer al cliente, contar con su lealtad y, en determinados sectores, facilitar una mejora de calidad de vida. Todo ello ha favorecido un incremento en la investigación de la calidad de servicio. Pero, para entender realmente el porqué de la importancia de este campo de investigación, es necesario conocer cuál es el contexto en el que se desarrollan las organizaciones y cómo afrontan los cambios que en él se presentan. Dicho entorno, actualmente, está caracterizado por cambios relevantes de distinta índole: tecnológicos, culturales y políticos. Esto ha desembocado en la existencia de un mercado donde los usuarios son jueces cada vez más exigentes a la hora de evaluar la calidad de las organizaciones, lo que ha obligado a las organizaciones y los investigadores a poner mayor énfasis en la delimitación del concepto de calidad de servicio, así como en su impacto sobre otras variables. Además, se busca una gestión cada vez mejor de dicha calidad. (Sanchez Hernandez, 2008, pág. 14)

La calidad en el servicio se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en el mundo de los negocios en la actualidad. El objetivo principal es cumplir los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades.

La calidad en el servicio poco a poco toma una gran importancia en todos los negocios. Por el simple hecho de que los clientes exigen siempre lo mejor. A finales del siglo pasado, la calidad en el servicio empezó a tomar fuerza y a ser considerada un elemento básico para destacar y darle un valor agregado a las empresas.

La calidad en el servicio al cliente puede ser de gran utilidad para las empresas quienes aún no creen en el valor de este concepto. Los empleados son y siempre serán un factor clave para el éxito de la empresa.

Hoy en día el mercado no solo exige calidad en los productos, sino también la calidad en el servicio es un requisito para el éxito.

Se sabe que el contacto directo con el cliente es fundamental, la actitud es determinante y la eficiencia con la que se hagan las cosas son parte de un buen servicio. El trato humano crea la diferencia necesaria para exceder las expectativas y necesidades del cliente las cuales proveerán un plus.

Es importante mencionar que la capacitación, motivación e incentivos hacia el empleado son de suma importancia ya que cumplirán con la calidad en el servicio al cliente.

Después de lo mencionado anteriormente es importante resaltar algunas actividades desarrolladas en el departamento de Control Escolar, que demeritan la Calidad en el Servicio; entre estas fueron detectadas, y estas son:

- Contar con una atención limitada a los usuarios, en unos horarios muy cortos.
- Algunos empleados cuentan con mala actitud y no tienen la disponibilidad de servicio.
- Más información sobre todos los trámites, precisa y clara.
- En lo que se refiere al área de títulos, más fechas para revisión de expediente.

Planteamiento del problema: ¿Cuáles son los factores que inciden en la calidad del servicio de atención en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

1.1.3. Pregunta de investigación

(Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006) Las preguntas de investigación tienen por objeto plantear el problema de investigación de manera directa minimizando la distorsión.

Cuando la investigación es descriptiva, generalmente se formulan preguntas. Muchas investigaciones no requieren de hipótesis como tales, pero si es necesario plantear las inquietudes del investigador en forma de preguntas. De esta manera, el estudio tiene una dirección concreta y no se termina simplemente con resultados “interesantes”. Las preguntas deben formularse para que las respuestas no sean un mero sí o no, y que dentro de la contestación se indique una cantidad o cualidad específica. (Romero Rodríguez, pág. 28)

Por lo tanto, las preguntas para esta investigación son:

1.1.3.1. Pregunta general

¿En qué medida la buena actitud del personal, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

1.1.3.2. Preguntas específicas

- ¿De qué manera la buena actitud del personal, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

- ¿En qué medida la organización, influye en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
- ¿Cuáles son los efectos de la eficiencia, en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

1.1.4. Objetivo de la Investigación

Tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio. (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Cuando se ha seleccionado el tema de investigación y se ha formulado el problema, debe procederse a formular los objetivos de la investigación, que deben estar armonizados con los del investigador y los de la investigación. El objetivo de la investigación es el enunciado claro y preciso de los propósitos por los cuales se lleva a cabo la investigación. El objetivo del investigador es llegar a tomar decisiones y a desarrollar una teoría que le permita generalizar y resolver en la misma forma problemas semejantes en el futuro. (Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 137).

1.1.4.1. Objetivo general

Identificar en qué medida la buena actitud del personal, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer en qué medida la buena actitud del personal, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Determinar en qué medida la organización influye en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Estudiar en qué medida la eficiencia, influye en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

1.1.5. Hipótesis de la investigación

Son las guías para la investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. Cabe señalar que en nuestra vida cotidiana constantemente elaboramos hipótesis acerca de muchas cosas y luego indagamos su veracidad. (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Las hipótesis son presunciones sobre una relación causal entre una variable dependiente que hay que explicar y, por lo menos, una variable explicativa independiente. Se formulan en forma de declaraciones “si entonces” o de declaraciones “cuanto...tanto”. (Heinemann, 2003, pág. 48)

1.1.5.1. Hipótesis general

La buena actitud del personal, la organización y la eficiencia son las principales variables que determinan la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

1.1.5.2. Hipótesis específicas

- Una buena actitud en el personal, determinan la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Una buena organización, determina la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- La Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, determina la eficiencia.

Justificación

Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante. (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006).

(Lerma González, 2004, pág. 35) La justificación preliminar es la manifestación de la importancia de realizar una investigación sobre el tema específico seleccionado. La justificación de una investigación se da en esta etapa, es decir, se justifica la importancia de resolver la pregunta planteada. Tal importancia puede estar dada por:

- Que los resultados sean utilizados por alguien.

- La necesidad de aplicar, crear o aclarar algún aspecto teórico sobre determinada parte del objeto de la investigación.
- Que los resultados proporcionen aporte metodológico sobre algún proceso.
- Los resultados sean necesarios para tomar una decisión inmediata.
- Que los resultados de la investigación estén de acuerdo con las prioridades de la empresa, localidad, región o país.

1.1.6. Justificación de la investigación

La realización de esta investigación se sustenta en el reconocimiento de que la atención al cliente se ha convertido en uno de los factores claves para el éxito de las empresas; por tal razón, los jefes, los gerentes o propietarios deben desarrollar planes para satisfacer al cliente y mantenerse en el mercado.

El principal problema a resolver en la presente investigación, es la detección de errores en la entrega del servicio, para sugerir áreas de oportunidad y mejora en los departamentos de contacto directo con el cliente. Esta problemática surge a raíz del desconocimiento que tiene sobre la percepción y las expectativas que observan sus clientes cuando reciben el servicio.

La retroalimentación que el cliente facilite a la empresa, se puede considerar el punto de referencia más importante, ya que es él quien recibe el servicio, quien lo evalúa y quien determina como le gustaría que le fuera entregado dicho servicio para posteriores ocasiones.

Por estas razones, surge la necesidad de realizar un proyecto de investigación que identifique las apreciaciones que presentan los consumidores y expectativas acerca del servicio, con el fin de sugerir a la gerencia opciones de mejora.

Por lo tanto, se propone a las diferentes áreas del departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, un plan para

mejorar la atención al cliente, el cual podrá adaptarse a las diferentes necesidades, mejorando aspectos específicos de la atención.

El presente estudio beneficiará a los siguientes sectores ya que es dirigido a:
Todas aquellas personas interesadas en la definición de alternativas viales para desarrollar y promover la Calidad en el Servicio. A quienes estén interesados en:

- A los Directivos y Jefes de Sección.

Para implementar la atención, proporcionando a sus clientes niveles altos, permanentes y auténticos de satisfacción.

- Al personal operativo.

Para conocer en forma técnica el procedimiento de atención al cliente y evitar los errores más frecuentes en los programas de Calidad en el Servicio.

- A los clientes.

Ofreciéndoles atención de calidad y transformando las quejas en oportunidades.

- A la Universidad.

Para aumentar su volumen en servicio de los usuarios.

- A la comunidad en general.

Gozar de una atención más esmerada.

1.1.7. Operacionalización de variables

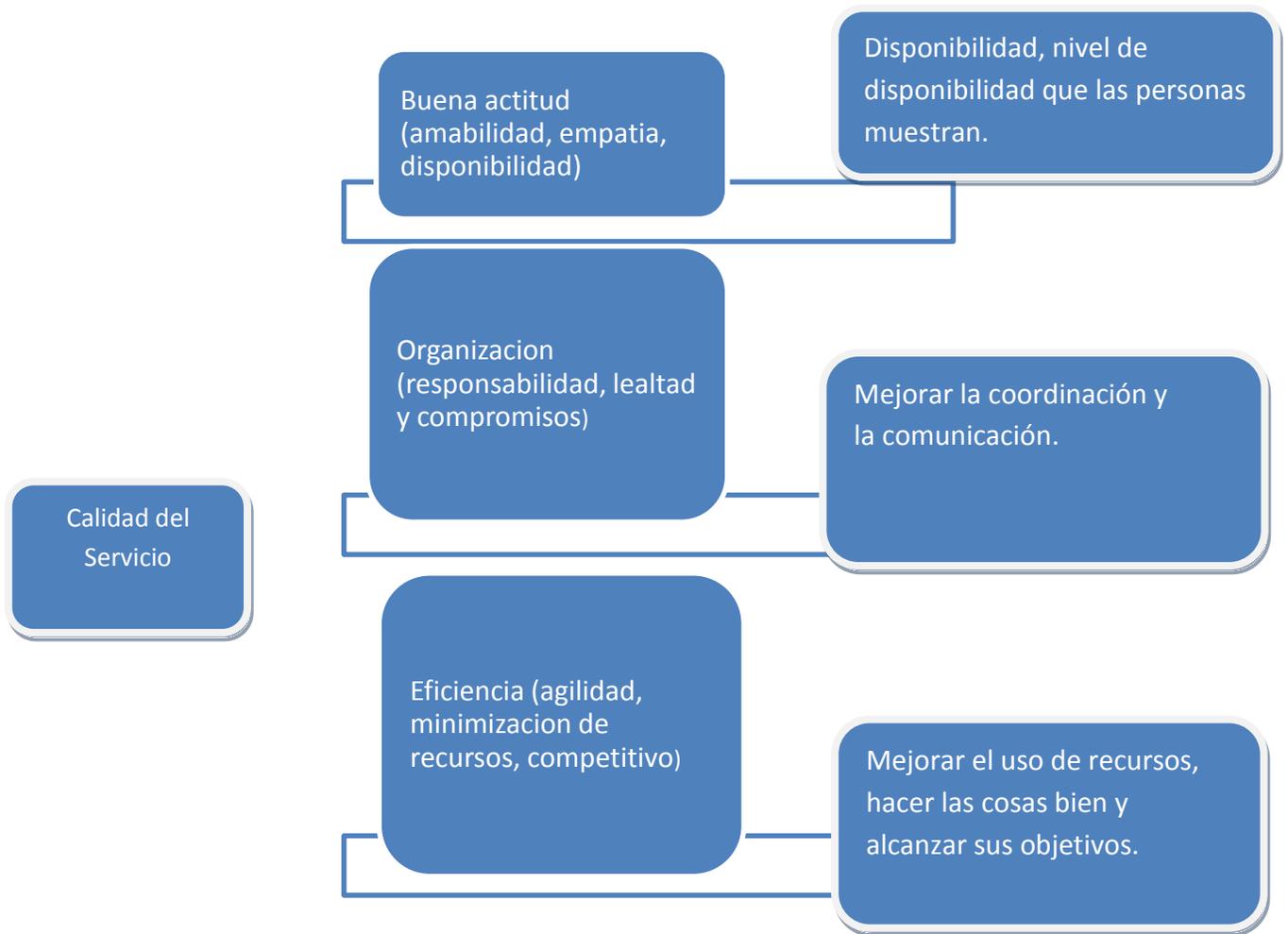
Tabla 1 Operacionalización de las variables			
VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES	INDICADORES
CALIDAD EN EL SERVICIO	BUENA ACTITUD	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Empatía • Disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sé es cordial con las personas de manera educada. • Capacidad de captar las necesidades ajenas. • Nivel de operatividad
	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Lealtad • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración consciente en el cumplimiento de sus obligaciones en tiempo y forma. • Cumplimiento cabal en su rol ético-laboral. • Acuerdo con el fin de mejorar la coordinación y la comunicación.

	EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Agilidad• Minimización de recursos• Competitivo	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad para ejecutar una tarea de forma rápida.• Mejorar el uso de recursos, alcanzar los objetivos y metas deseadas.• Aptitud para desempeñar una función de manera oportuna y adecuada
Fuente: Elaboración propia			

1.1.8. Diagrama de variables

Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación(Hempel, 1952).

El modelo de variables que sustenta esta investigación se resume en la siguiente figura:



1.1.9. Matriz de congruencia

Tabla 2 Matriz de congruencia

Descripción	Preguntas general	Objetivo General	Hipótesis General	Variables
<p>La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente que le confieren capacidad para satisfacer necesidades.</p>	<p>¿En qué medida la buena actitud del personal, la rapidez, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?</p> <p>Preguntas Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera la buena actitud del personal, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo? • ¿Cómo incide la rapidez, en la Calidad en el 	<p>Identificar en qué medida la buena actitud del personal, la rapidez, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer en qué medida la buena actitud del personal, la rapidez, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. • Determinar en qué medida la buena actitud del personal, la rapidez, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad 	<p>La buena actitud del personal, la rapidez, la organización y la eficiencia son las principales variables que determinan la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una buena actitud en el personal, determinan la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. • La Rapidez, determina la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. 	<p>Variable Independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena Actitud • Organización • Eficiencia

	<p>servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la organización, influye en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo? • ¿Cuáles son los efectos de la eficiencia, en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo? 	<p>en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar en qué medida la buena actitud del personal, la rapidez, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. • Estudiar en qué medida la buena actitud del personal, la rapidez, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una buena organización, determina la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. • La Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, determina la eficiencia. 	<p>Variable dependiente</p> <p>La Calidad en el Servicio de atención en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia.</p>				

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

Sampieri et al (2006), opina que para elaborar el marco teórico, se debe tener planteado el problema de estudio, haber evaluado la relevancia y factibilidad y posteriormente sustentar con teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes, lo cual dará la pauta de referencia para interpretar los resultados de estudio.

2.1. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1.1 Conceptos de Administración

El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. En el concepto de administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. (P. Robbins & Decenzo, 2002, pág. 5)

Administración: es un término que tiene varias acepciones distintas. Su principal significado es como una actividad o un proceso. De manera más específica, definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hitt, 2006, pág. 8)

La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. (Daft, pág. 5)

Para (Reyes Ponce, 2004, pág. 2) Su Definición Etimológica es: La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Así mismo dice (Rodríguez Valencia, 2002, pág. 164) que la administración es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado.

2.1.2 Administración Científica Frederick Taylor

(Chiavenato, 2006, págs. 41-50)

El enfoque de la escuela de la administración científica se basa en las tareas de la organización. Su nombre obedece al intento de utilizar los métodos de la ciencia a los trabajadores operacionales, con el fin de aumentar la eficiencia. Los principales métodos científicos son la observación y la medición. La administración científica fue creada por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, al principio del siglo XX, considerado el fundador de la moderna TGA (Teoría General de la Administración). Taylor provocó una revolución en el mundo industrial de su época. Su preocupación original fue eliminar el desperdicio y las pérdidas de las industrias, así como elevar la productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

Primer periodo de Taylor

El primer periodo de Taylor corresponde la época de la publicación de su libro Shop Management (Administración de talleres), de 1903, en el que se

preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-time Study).

Taylor comenzó por abajo, con los obreros del nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada obrero, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente. Comprobó que el obrero medio producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz, con el equipo disponible. Concluyó que si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que, al final, terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, acabaría por acomodarse, perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad. De allí, la necesidad de crear condiciones para pagarle más a quien produce más. En esencia, lo que Taylor expresa en Shop Management es:

El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.

Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.

Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo en donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que de esta manera las normas puedan cumplirse.

Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes, con el fin de realizar un servicio o tarea, de modo que la producción normal se cumpla.

Debe cultivarse una atmósfera íntima y cordial de cooperación entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad del ambiente psicológico que posibilite la aplicación de los otros principios enunciados por él.

Segundo periodo de Taylor

Corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de Administración Científica (principios de administración científica 1911), cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar acompañada, lógicamente, por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios. En ese segundo periodo desarrolló sus estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica sin dejar de lado su preocupación por la tarea del obrero.

Según Taylor, las empresas de su época padecían tres males:

Holgazanería sistemática por parte de los obreros, quienes reducían deliberadamente la producción a casi un tercio de la que sería normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de los salarios. Hay tres causas determinantes del ocio en el trabajo, que pueden resumirse así:

El error que viene de épocas inmemoriales y que está casi universalmente diseminado entre los trabajadores, según el cual el mayor rendimiento del hombre y de la máquina dará como resultado el desempeño de gran número de obreros.

El sistema deficiente de administración, comúnmente en uso, que obliga a los obreros a la ociosidad en el trabajo con el fin de proteger sus intereses.

Los métodos empíricos ineficientes, generalmente utilizados en todas las empresas, con los cuales el obrero desperdicia gran parte de sus intereses.

Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.

Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para subsanar estos males, Taylor ideó su famoso sistema de administración que denominó administración científica, la cual se difundió en los países de lenguas de origen latino con los nombres de sistema de Taylor, gerencia

científica, organización científica en el trabajo y organización racional del trabajo. Según el propio Taylor la administración científica es, ante todo, una evolución, más que una teoría, teniendo como ingredientes 75% de análisis y 25% de sentido común.

Según Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y darse en un cierto periodo de tiempo, para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patronos. Dicha implantación requiere de un lapso de cuatro a cinco años, para verse un progreso efectivo.

A pesar de una actitud francamente pesimista respecto de la naturaleza humana, ya que considera al obrero como irresponsable, holgazán y negligente, Taylor se preocupó por crear un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo de trabajo, en búsqueda de la eficiencia empresarial y, en un nivel más amplio, por destacar la enorme pérdida que el país venía sufriendo con la vagancia y la ineficiencia de los obreros, en casi todos los actos diarios.

El estudio de la administración como ciencia

Para Taylor, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. La improvisación debe ceder lugar a la planeación, y el empirismo a la ciencia.

Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mayor mérito de Taylor está realmente en su contribución para que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó completamente la industria, sino que también tuvo gran impacto sobre la administración. Más que en términos de uno u otro de sus elementos, su obra debe evaluarse principalmente por la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de los problemas de la organización, aplicando un criterio de abajo hacia arriba.

El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo, incluso de los tiempos y de los movimientos, de haber establecido estándares

precisos de ejecución, entrenado al obrero, especializado al personal, aun al de dirección, e instalado una oficina de planeación, en resumen, el haber asumido una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta la cima de la organización, todo ello lo eleva a una altura no común en el campo de la organización.

Principios de la organización científica de Taylor

Según Taylor, los ejecutivos poseían nuevas atribuciones y responsabilidades señaladas por estos cuatro principios:

1.- *PLANEACIÓN*: Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en los procedimientos científicos.

2.- *PREPARACIÓN*: Hacer una selección científica de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado, como así también prepara las máquinas y equipos de trabajo.

3.- *CONTROL*: Controlar el trabajo para corroborar que se haya ejecutado de acuerdo a lo preestablecido. Gerencia y empleados deben ir de "la mano" para la ejecución de dichas normas.

4.- *EJECUCIÓN*: Hacer una distribución de las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

2.1.3 Teoría Clásica de la Administración Henri Fayol

Teoría Clásica de la Administración

Henri Fayol, fundador de la teoría clásica; El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc. (Chiavenato, 2006, págs. 63-67)

Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Escribió *Administration industrielle et generale*, el cuál describe su filosofía y sus propuestas.

Las seis funciones básicas de la empresa

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- **Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- **Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- **Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- **Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

- **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

El concepto de administración

Fayol define el acto de administrar como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas involucran los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador:

Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: Construir las estructuras material y social de la empresa.

Dirigir: guiar y orientar al personal.

Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos.

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Principios generales de la administración de Fayol

Además es considerado el fundador de la escuela clásica de administración de empresas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración:

División del trabajo: especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.

Autoridad y responsabilidad: El gerente es la Autoridad con derecho de dar órdenes y el poder de esperar la obediencia de los Empleados; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. Es el principio de la autoridad única.

Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

Jerarquía: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.

Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

La unión del personal: la armonía y unión entre las personas, constituyen grandes fortalezas para la organización.(Chiavenato, 2006, págs. 63-67)

2.2 CALIDAD EN EL SERVICIO

2.2.1 Introducción e Historia de la Calidad

La calidad no es un concepto nuevo en los negocios modernos. En octubre de 1887, William Cooper Procter, dijo a sus empleados: “la primera tarea que tenemos es producir mercancía de calidad, para que los consumidores compren y sigan comprando. Si lo hacemos de modo eficiente y económicamente, tendremos una utilidad, para compartir con ustedes”.

En un sentido amplio, el aseguramiento de la calidad se refiere a cualquier acción que se dirija a proporcionar a los consumidores producto (bienes y servicios) de calidad apropiada.

El aseguramiento de la calidad, que por lo general se asocia con alguna forma de actividad de medición e inspección, ha sido un aspecto importante en las operaciones de producción durante toda la historia. La pintura mural egipcia de alrededor de 1450 a.C. muestra evidencias de medición e inspección. Las piedras para las pirámides se cortaron con tanta precisión que incluso en la actualidad resulta imposible insertar la hoja de un cuchillo entre dos bloques. El éxito de los egipcios se debió al uso consistente de métodos y procedimientos bien desarrollados y a dispositivos precisos de medición.

Durante la Edad Media en Europa, el artesano hábil fungía tanto de fabricante como de inspector. Dado que era el “fabricante” quien trataba directamente, existía gran orgullo en el bien hacer. Para asegurar que los artesanos estuvieran adecuadamente capacitados aparecieron los gremios artesanales, formados por maestros, oficiales y aprendices. El aseguramiento de la calidad era informal; se hacía todo el esfuerzo necesario para asegurar que la calidad quedara incorporada en el producto final por las personas que lo producían. Estas ideas, que se perdieron con el advenimiento de la revolución industrial, son una base importante de los esfuerzos modernos del aseguramiento de la calidad.

A principios de 1900, la obra de Frederick W. Taylor, resulto en una nueva filosofía de la producción. La cual era separar las funciones de planeación de la función de ejecución. Finalmente, las organizaciones de producción crearon departamentos de calidad independientes, conduciendo a una diferencia hacia esta.

Henry Ford, desarrollo a principios de siglo muchos de los fundamentos de lo que ahora conocemos como “administración de la calidad total”. Esta fue descubierta en 1982 los ejecutivos de Ford visitaron Japón, para estudiar las prácticas de administración japonesas. Se cuenta, que un ejecutivo japonés hacia tantas referencias “al libro” que el personal de Ford descubrió que se trataba de la traducción al japonés de *MyLife and Work*, escrita por Henry Ford y Samuel Crowther en 1926.(Evans & Lindsay, 2000)

2.2.2 Definiciones de la calidad

Nos dice (Diaz de Santos, 1996, pág. 17)El problema que plantea el logro de una conceptualización precisa y única de la palabra calidad radica en que, cuando se analiza con detalle, nos encontramos con que casi cada persona tiene una concepción diferente de ella. Pero también, podemos ver que esas diferencias de criterios se producen debido a: la cantidad y variedad de dimensiones o criterios que utilizan las distintas personas para definir lo que es la calidad de un producto o servicio; y la posición en la que se sitúan para definir y/o calificar la calidad de un producto o servicio.

Nos dice (Benitez del Rosario, 2010, págs. 32-57)La diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva ha sido estudiada por diversos investigadores(Garvin, 1984); (Holbrook & Corfman, 1985); (Jacoby & Olson, 1985);(Zeithaml, 1987);(Dodds, Monroe, & Grewal, 1991). (Holbrook & Corfman, 1985, pág. 33) Apuntan que "la calidad objetiva son aquellos aspectos o características técnicas de una cosa o suceso; mientras que la calidad percibida es la respuesta subjetiva de las personas ante los objetos y es, por lo tanto, un fenómeno relativo que

difiere entre los jueces o consumidores".(Garvin, What does product quality really mean? , 1984)Propone cinco enfoques posibles para la definición de la calidad, incluye dos que se refieren a la calidad objetiva, cuya definición está basada en el producto y la fabricación) y una que se refiere a la calidad percibida, que se basa más en la experiencia del usuario.(Crosby, Hablemos de calidad, 1990, pág. 30)Relaciona ambos conceptos al definir la calidad como el "cumplimiento de los requisitos", siendo estos definidos por los clientes.(Buzzel & Gale, 1987, pág. 111)Coinciden con la definición anterior y manifiesta que "La calidad de un determinado producto o servicio es lo que el cliente percibe".

También (Grönroos, Service management and marketing, 1990) aconseja que la calidad debe definirse de la misma forma que los clientes lo hacen, o de lo contrario se podrían tomar acciones equivocadas que malgastasen recursos. Por lo tanto, se puede concluir que la atención de las empresas ha de centrarse en aquellas características o propiedades del servicio que son apreciadas por los clientes. Todos los clientes valoran los atributos del servicio de alguna manera, pero lo importante para las empresas es poder medir de una forma objetiva cuál es el verdadero valor que le dan al mismo.

2.2.3 Fases de la Calidad

(Bitner, 1990)Distingue diferentes fases en el proceso de formación de la calidad percibida: comparación de expectativas y experiencias, análisis causal, satisfacción y calidad percibida. La primera fase apoya la noción de la calidad percibida de (Sasser, Olsen, & Wyckoff, 1978), (Grönroos, A service quality model and its marketing implications, 1984),(Lehtinen & Lehtinen, Service quality a study of quality dimensions Working paper, 1982), (Lewis & Booms, 1983), y los grupos focales realizados por(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Esta fase determina que la calidad percibida es el resultado de un proceso de evaluación que realizan los consumidores comparando lo que la empresa les ofrece con lo que esperaban a priori, es decir respecto a las expectativas. De esta manera se

empieza a determinar lo que se conoce como la brecha de la calidad que es la diferencia entre la calidad experimentada y las expectativas.

La segunda fase analiza las causas de conformidad positiva de las expectativas, es decir cuando se produce una brecha positiva entre lo experimentado y las expectativas por lo que el cliente queda muy satisfecho, o de la disconformidad experimentada cuando sucede justo lo contrario (Smith & Houston, 1982). La satisfacción es la consecuencia del nivel de conformidad/disconformidad que ha experimentado el cliente. Para (Lewis & Booms, 1983), la satisfacción es la evaluación subjetiva del servicio respecto a una experiencia concreta. La mayoría de los autores que estudian la satisfacción de los clientes lo hacen respecto a experiencias concretas y discretas.

La última fase constituye la abstracción de la calidad percibida como una medida agregada de la satisfacción global con el servicio que tiene una influencia mayor en el comportamiento que tienen los clientes hacia las empresas. La calidad percibida es, por lo tanto, la antesala de la actitud del consumidor hacia la excelencia o superioridad global del servicio, que resulta de la evaluación de la empresa en el tiempo y no de una simple transacción aislada. Los trabajos pioneros sobre la calidad percibida son (Oliver & Westbrook, 1982), (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, 1988), (Swan, 1983) y (Zeithaml, 1987).

La calidad experimentada por un cliente se divide en dos componentes: la calidad del bien o de los atributos tangibles, que generalmente se puede medir de forma objetiva (Crosby, Quality is free, 1979); (Garvin, Building a learning organization, 1983); y la calidad del servicio o atributos intangibles, que es un concepto subjetivo y abstracto debido a las características inmensurables de los servicios (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Posteriormente, (Grönroos, A service quality model and its marketing implications, 1984) profundiza en la cuestión y distingue entre calidad técnica u orientada al resultado de la calidad funcional u orientada al proceso.

Las expectativas de calidad tienen dos maneras diferentes de entenderse: (1) lo que el cliente cree que ocurrirá en un encuentro de servicio basándose en sus

predicciones o en información a priori que le han transmitido otros clientes; y (2) lo que el cliente quiere que ocurra basándose en sus deseos o gustos (Cadotte, Woodruff, & Jenkins, 1987). (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, Understanding customer expectations Sloan Management Review, 1991) Identifican estas dos formas de abordar las expectativas denominándolas expectativas deseadas y adecuadas. El nivel deseado refleja el servicio que el cliente espera recibir que es una mezcla de lo que puede y debe ser; y el nivel adecuado que refleja lo que el cliente encuentra aceptable. Existe una zona de tolerancia que separa los dos niveles, y cuando el servicio se presta por debajo de la zona de tolerancia los clientes disminuyen la fidelidad hacia la empresa.

La calidad del servicio se puede evaluar mediante la brecha, desfase o discrepancia entre la calidad experimentada y las expectativas de calidad. Como las expectativas de servicio se han definido a dos niveles (adecuado y deseado), entonces existen también dos discrepancias potenciales de la calidad a evaluar. (Berry & Parasuraman, 1991) Denominan a la primera diferencia "medida de adecuación del servicio" (MAS) y a la segunda "medida de superioridad del servicio" (MSS). Los valores de MAS y MSS determinan la posición competitiva de una empresa desde el punto de vista de la calidad.

2.2.4 Dimensiones de la calidad

La calidad del servicio se tiene que subdividir en dimensiones que los directivos de las empresas pueden gestionar, sólo de esta manera se podrán establecer programas de mejora y perfilar las estrategias empresariales que permitan a la empresa lograr un posicionamiento adecuado en el mercado (Garvin, Competir en las ocho dimensiones de la calidad, 1988). En este apartado revisamos varios estudios sobre las dimensiones de la calidad percibida.

Existen diferentes dimensiones a la hora de determinar la calidad de servicio que han aparecido en la literatura desde los años 80, y entre los que podemos destacar los siguientes: (1) el nivel de las instalaciones o de los tangibles físicos

de las empresas (Booms & Bitner, 1891);(Flipo, 1989);(Levitt, 1981); (2) los encuentros con el personal de contacto(Rathmell, 1974);(Hostage, 1975); (Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985); (3) la calidad institucional o la imagen corporativa(Lidquist, 1988); (Lehtinen & Lehtinen, Two approaches to service quality dimensions, 1991).

Los primeros análisis exploratorios llevados a cabo por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)aportaron las siguientes diez dimensiones de la calidad: (1) elementos tangibles como la imagen de las instalaciones, equipos, personal, folletos y medios de comunicación; (2) fiabilidad al ejecutar el servicio eficazmente, es decir, hacerlo bien a la primera; (3) capacidad de respuesta, de reacción frente a una demanda de un cliente, de ofrecer un servicio rápido; (4) profesionalidad, habilidad y conocimiento; (5) cortesía, respeto y amabilidad; (6) credibilidad respecto a la veracidad y confianza en el servicio que se presta; (7) seguridad o falta de riesgos; (8) accesibilidad; (9) comunicación, publicidad y marketing; (10) comprensión o conocimiento del cliente.

Una investigación posterior de estos autores da lugar a la metodología SERVQUAL que se definió como un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, 1988). La metodología se basa en desarrollar un cuestionario con preguntas estandarizadas con el fin de identificar los elementos que generan valor para el cliente y a partir de esa información revisar los procesos con el objeto de introducir áreas de mejora. A partir de las conclusiones obtenidas se confirma la idea de que un sistema que logre un nivel óptimo de calidad ha de basarse en igualar o superar las expectativas del cliente.

De esta forma las diez dimensiones se colapsan en cinco factores a saber: (a) la fiabilidad o capacidad para realizar el servicio prometido con formalidad, exactitud y consistencia; (b) los tangibles, o la apariencia de las instalaciones físicas, del equipo, del personal y del material publicitario, que son la parte visible de la oferta

del servicio y aportan una indicación de la naturaleza y la calidad del servicio; (c) la responsabilidad, o predisposición, deseo o buena voluntad de ayudar y prestar al cliente un servicio diligente y eficaz, haciendo ver al cliente que sus negocios se aprecian y se quieren; (d) la seguridad, o la competencia y cortesía del personal y su capacidad para infundir credibilidad y confianza; y (e) la empatía, o la provisión de un servicio esmerado e individualizado al cliente junto con el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar las respuestas más adecuadas. (Berry & Parasuraman, 1991) Concluyen de los resultados de su investigación que, de las cinco dimensiones de la calidad, la más importante es la fiabilidad.

SERVQUAL, desde sus orígenes, es una de las herramientas que más se ha utilizado para analizar la calidad de servicio analizando dimensiones departamentales. De esta forma, aparte de cuantificar el servicio general que presta la empresa de servicios, también se puede obtener la calidad de servicio que presta un determinado departamento o área funcional. Con esta herramienta se pueden comparar todos los cambios que se van produciendo tanto en las expectativas como en las percepciones, sin olvidar que el fin último es establecer un plan de mejora o una línea de actuación a seguir. También permite realizar un análisis comparativo con nuestros competidores para establecer el posicionamiento de la empresa dentro del sector.

A pesar de ser un estándar en la literatura, esta escala también ha sido sometida a una serie de críticas en investigaciones posteriores. Estas críticas han servido a los autores depurar de forma dinámica la herramienta de análisis (Saura, 1995). Algunos de los temas que más controversia han suscitado son los siguientes: (1) la necesidad de medir las expectativas; (2) las limitaciones del modelo de diferencias entre expectativas y percepciones; (3) el problema de la dimensionalidad de la escala; (4) la interpretación de los estándares de expectativas; (5) y, por último, la operatividad de dicho estándar, así como la evaluación de métodos alternativos de medición basados en los resultados.

Respecto a la necesidad de medir las expectativas, algunos autores plantean que no hace falta medir las expectativas para demostrar la calidad de los servicios,

sino que la calidad percibida depende exclusivamente de las intenciones de compra de los consumidores (Babakus & Mangold, Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: An empirical investigation, 1992); (Cronin & Taylor, 1992). (Cronin & Taylor, 1992) Investigan la relación entre calidad de servicios, la satisfacción del consumidor y las intenciones de compra, y proponen un modelo basado en la calidad de los servicios como indicador de los resultados - SERVPERF. Este instrumento se compone de los mismos epígrafes que SERVQUAL pero sólo se utiliza para medir las percepciones o los resultados del servicio.

Respecto a las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones, existe suficiente evidencia empírica de que pueden aparecer estructuras factoriales inestables de una aplicación a otra, de que la información adicional generada por la calidad percibida con respecto a la experimentada puede ser escasa ya que, por motivos psicológicos, las expectativas de calidad son siempre superiores a las puntuaciones de la calidad experimentada (Babakus & Boller, An empirical assessment of the SERVQUAL scale, 1992); (Getty, & Thompson, 1995). Además, se ha criticado la estructura de la herramienta por su escaso carácter práctico, que tiene su origen en la dificultad de comprensión de un cuestionario con dos baterías de preguntas, una para las expectativas de calidad y otra para la calidad experimentada (Carman, 1990). Para resolver este problema, se propone la aplicación del cuestionario de las expectativas de calidad a la entrada del servicio y, una vez que el cliente ha experimentado el servicio, se le puede hacer la batería de la calidad experimentada.

En cuanto a la dimensión de la escala, hay autores que sostienen que las cinco dimensiones no son tan genéricas como sus autores consideran cuando se someten a un análisis de corte transversal (Babakus & Boller, An empirical assessment of the SERVQUAL scale, 1992); (Cronin & Taylor, 1992); (Buttle, 1995). La dimensionalidad de la escala puede ser función del tipo de servicio bajo estudio (Babakus & Boller, An empirical assessment of the SERVQUAL scale, 1992), sugieren como posible explicación el hecho de que la calidad del servicio puede presentar más de cinco dimensiones en algunos sectores, mientras que en

otros puede ser simple y unidimensional. Para finalizar, (Spreng & Singh, 1993) obtuvieron que las dimensiones de seguridad y capacidad de respuesta presentaban una alta correlación.

Respecto a la interpretación de los estándares de expectativas, (Teas, 1993) sostiene que no está conceptualmente claro el término de expectativas ya que una parte considerable de la variación en las respuestas a la escala de expectativas de SERVQUAL puede ser debida más a la variación de la interpretación atribuida por los encuestados a las cuestiones planteadas que a la propia variación de sus actitudes. Esta ambigüedad señalada en la definición de expectativas, es investigada mediante a dos modelos: calidad normada y resultado evaluado, y resulta que el modelo de resultado evaluado que no considera las expectativas sino los puntos ideales, supera estos problemas.

Para finalizar el último apartado de los problemas de SERVQUAL, se propone que la escala de Likert sea ampliada (1-9) con el objetivo de contemplar los dos niveles de expectativas (deseado y adecuado), que se reduzcan epígrafes para eliminar redundancias y mejorar la claridad del instrumento. Con esta nueva escala, se realiza una comparación entre el servicio deseado y el percibido y, para ello, se repite la batería de preguntas de forma que la primera batería recoge las expectativas (el servicio deseado) para todos los epígrafes y la segunda recoge las percepciones (el servicio percibido). De esta forma se puede calcular la medida de superioridad del servicio (MSS) o diferencia entre el servicio percibido y el deseado, y la diferencia entre el servicio percibido con respecto al adecuado sirve para calcular la medida de adecuación del servicio (MAS).

Para finalizar se termina con las recomendaciones de (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, 1994) sobre las estrategias que han de tomar las investigaciones futuras para solventar la mayor parte de las críticas recibidas:

1. La medida de las expectativas (identificación de la forma más apropiada de incorporar las expectativas en la medida de la calidad del servicio).

2. La dimensionalidad de la calidad de servicio (explorar por qué y cómo están interrelacionadas las cinco dimensiones de la calidad del servicio).
3. La relación calidad del servicio-satisfacción del consumidor (examinar la dirección de la causalidad entre satisfacción del consumidor y calidad del servicio).
4. La especificación de calidad de los servicios relativa a los atributos de los mismos.

2.2.5 La calidad de servicio como herramienta

El enfoque de los gurús de la calidad consiste en seguir los métodos propuestos por expertos, a partir de recomendaciones que se han validado y han tenido una fuerte aceptación como herramienta de gestión empresarial.

Dentro de estos enfoques se pueden destacar las aportaciones de (Deming, 1989), (Juran, 1992), (Crosby, Quality without tears, 1984), (Feigenbaum A. V., 1991), (Taguchi, 1986) e (Ishikawa, Introduction to Quality Control, 1990) (Ishikawa, Quality and standardization program for economic success, 1984). En su conjunto, han aportado métodos y herramientas para implantar sistemas de calidad que han sido seguidos por un importante número de sectores y empresas.

(Ishikawa, Introduction to Quality Control, 1990) se basa en el trabajo conjunto del resto de los gurús y propone el sistema de gestión de la calidad integrada, dividiendo en seis etapas su implantación: (1) se fijan las políticas y los objetivos por parte de los líderes sobre la base de la información disponible y el análisis estadístico de los datos; (2) se analizan los procesos a través de diagramas de causa y efecto para controlar los problemas potenciales de los procesos con el fin de impedir que ocurran; (3) se elabora un programa de formación de recursos humanos para aumentar el compromiso de los empleados y la credibilidad que estos otorgan al sistema; (4) los empleados realizan su trabajo de manera libre y flexible sin controles estrictos ni inspecciones frecuentes; (5) se verifica la realización de los procesos de acuerdo con los objetivos marcados, teniendo en

cuenta que hay que intervenir si se observan discrepancias o hechos inesperados; (6) las excepciones se comunican al resto de los departamentos y trabajadores buscando las causas que han originado la anomalía y estableciendo el plan de corrección adecuado.

(Ishikawa, Quality and standardization program for economic success, 1984) Desarrolla el concepto de círculos de calidad que se basan en cuatro pilares fundamentales: 1) se reconoce a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza habitualmente; 2) se pone de relieve el respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad; 3) se potencian las capacidades individuales a través de un trabajo en grupo; 4) se ha de hacer referencia continua a temas relacionados con el trabajo. Estos círculos de calidad se caracterizan porque son pequeños grupos humanos que desarrollan actividades de control de calidad voluntariamente dentro de la empresa, y que han de ser creados con la finalidad de: contribuir a la mejora y desarrollo de la empresa, respetando los valores de convivencia para crear un lugar de trabajo agradable donde valga la pena trabajar. De esta manera se prioriza la calidad frente a los beneficios a corto plazo, se hace participar a la dirección y a los empleados con una orientación hacia el cliente, se fomenta la formación de los empleados y la utilización de la estadística para el análisis de las cifras.

El enfoque de la normalización se basa en que las empresas adopten una serie de normas nacionales o internacionales a fin de obtener un reconocimiento institucional de la calidad. Son normas que armonizan la gestión y la calidad de productos y procesos que son empleadas como referencia para la consecución (implantación y seguimiento) de la calidad. Se puede resumir diciendo que todas las normas se caracterizan por: a) haber sido elaboradas por los distintos agentes interesados; b) haber sido libremente aceptadas por todos los fabricantes, usuarios, laboratorios y Administración; c) ser de aplicación repetitiva; d) no ser en la mayoría de los casos de observancia obligatoria; e) estar basadas en la experiencia; f) haber sido aprobadas por una institución reconocida con actividades de normalización.

La inspección suele ser un primer paso para el control de calidad mediante la normalización que tiene como objetivo impedir que al cliente se le proporcionen productos o servicios inadecuados. En este sentido, hay que adoptar un conjunto de especificaciones que han de medirse, examinarse o verificarse de forma metódica.

El enfoque de la gestión de la calidad por normalización reconoce un protagonismo especial a los clientes ya que éstos juegan un papel esencial en la definición de los requisitos del producto o servicio. Es necesario que se establezcan los mecanismos necesarios para poder evaluar y validar si los requerimientos mínimos del cliente se han satisfecho. En (Juliá, Porsche, Giménez, & Verge, 2002) se establece que los sistemas de normalización se caracterizan por: 1) el enfoque al cliente ya que las empresas dependen de sus clientes y, por tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas; 2) el liderazgo porque los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa, creando un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa; 3) la participación del personal ya que los recursos humanos son la esencia de una organización y sólo su total compromiso y entrega posibilitan que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización; 4) planificación basada en procesos porque los objetivos se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos; 5) sistemas para la gestión que identifiquen la interrelación de los procesos, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos; 6) mejora continua del desempeño global de la organización; 7) instrumentos de decisión que se basen en hechos y en el análisis de datos e información; 8) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor por la interdependencia existente y para aumentar la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.6 El servicio de calidad como una gratificación al mismo servidor

Lo que debemos hacer es fomentar una cultura que siembren la semilla de la empatía en todos los miembros de la empresa, enfatizar en las cabezas de cada área de la organización a no permitir en los subordinados actitudes de falta de apoyo entre sus miembros, déficit de solidaridad, chismes y comentarios mal intencionados, etcétera y sobretodo realizar un riguroso proceso de selección que enfatice en descubrir esas aptitudes emocionales empáticas en los postulantes a un cargo. Por otra parte, la alta dirección debe preguntarse ¿estamos dotados de elementos emocionales para brindar un buen servicio a mis clientes externos?, y antes de responder a esa pregunta deben saber su punto de partida ¿cuál es el nivel de empatía de los miembros de mi organización?, también responder a las siguientes interrogantes adicionales: ¿mi proceso de selección de personal está orientado a descubrir las aptitudes empáticas en mis candidatos? ¿Nosotros como alta dirección estamos orientados a servir a nuestros subordinados?

Recordemos que en este mundo globalizado y competitivo, ya la transacción de bienes por si solos no logran niveles altos de rentabilidad y participación en el mercado sostenible y ascendente en el tiempo, sino un concepto intangible: El Servicio en la pre y post venta.

Ya lo decía Sigmund Freud hace varios años “el ser humano tiene el deseo de sentirse importante” y al servir hacemos sentir especial al cliente (tanto el interno como el externo) y también nos hace grandes como seres humanos ya que apelamos al valor de humildad en nuestras acciones como filosofía existencial.

Para concluir “nadie da lo que no tiene” si dentro de una organización se vive un ambiente de falta de servicio al cliente interno, qué pueden esperar recibir los clientes externos. Es una relación casi de causa y efecto.

2.2.7 Los encuentros de servicio

Los encuentros de servicios se han analizado desde diferentes disciplinas, como por ejemplo, dirección estratégica, comportamiento organizativo, operaciones, marketing y recursos humanos. En todos los ámbitos, el interés se centra en presentar estos como unidad de análisis para gestionar la calidad percibida. (Bowen & Jones, 1986); (Chase & Bowen, 1989).

(Carlzon, 1987) y (Norman, 1989) acuñan al encuentro de servicio como el "momento de la verdad" en el que la dinámica y resultados son determinados en gran medida por la habilidad, el estado de humor y las expectativas del personal de contacto y del cliente. Es el momento en el que se produce la interacción entre la empresa y el cliente, y cuando la calidad experimentada del proceso se transfiere al cliente como la calidad del resultado. Es el momento que transcurre en un tiempo y lugar determinados, cuándo y dónde, el personal de nuestra empresa tiene la oportunidad de satisfacer a los clientes colmando sus expectativas. En el siguiente instante, el cliente ya habrá acumulado esa experiencia para ir formándose una idea de la calidad percibida, ya no se puede añadir más valor.

Los encuentros de servicios difieren de los puramente sociales en que además del contenido social, estos aportan un contenido económico. En las empresas de servicios, la teoría de la utilidad económica tiene que ampliarse para introducir otros valores que son importantes para el cliente como es el trato que le dispensan los empleados en los momentos de la verdad. (McNeil, 1980), (Hochschild, 1983) y (Hollander, 1985) explican como la interpretación exclusiva de los atributos de tipo económico no encaja con la realidad observada en los encuentros de servicios, en estos se reconoce que las características personales y sociales de sus participantes, desde la amabilidad, simpatía o brusquedad de trato, ejercen un efecto importante en los encuentros de servicios. En resumen, los encuentros de servicios se distinguen por su doble vertiente: la económica y la social.

(Emerson, 1962) y (Blau, 1964) analizan los encuentros de servicios desde la perspectiva de la teoría del intercambio. (Weick, 1979) Define los encuentros de

servicios como un contrato donde un conjunto de expectativas mutuas van a originar una serie de derechos y obligaciones para el cliente y el proveedor del servicio. En el marco de este contrato, los recursos son intercambiados entre los participantes: para el cliente, la satisfacción con el servicio prestado; y para el proveedor del servicio, el dinero, la sensación del deber cumplido y otros beneficios. El encuentro de servicio, desde la perspectiva de la teoría del intercambio, es una transacción económica en la que los participantes solicitan cooperación mutua comprometiéndose mediante procesos tácitos de negociación (Goffman, 1983). Como en todo proceso de negociación existe la certeza que las dos partes se benefician mutuamente. Existe un acuerdo tácito de que el precio que se paga por el servicio es “justo” al esfuerzo que realiza el proveedor del mismo.

(Jensen & Meckling, 1976) Definen el encuentro de servicio dentro del enfoque económico en el marco de la teoría de la agencia. El encuentro de servicio es un contrato en el que una o más personas, principales, se comprometen con otra persona, el agente, para que realice o provea algún servicio en su nombre. En este sentido, los principales (clientes) delegan, en cierta medida, en el agente una serie de toma de decisiones. Es cierto que los agentes tienen que obtener un feedback de los principales, pero son las empresas las que determinan las características fundamentales del servicio prestado. Este tipo de relación existe porque el coste de oportunidad para el cliente relacionado con adquirir una habilidad y realizar el servicio excede del coste de delegar el servicio en el proveedor del mismo.

En esta literatura, el encuentro de servicio se presenta como un contrato entre el proveedor del servicio y el cliente donde se recoge, de una manera explícita o implícita, una serie de expectativas sobre la conducta, la forma de actuación y los esfuerzos a realizar por ambas partes. Debido a que los agentes que participan en el encuentro de servicio buscan maximizar su utilidad, se puede dar el caso en el que se produzca un conflicto de intereses, originando lo que en la teoría de la agencia se denomina problemas de selección adversa y riesgo moral. La selección adversa se da en aquellos servicios en los que el cliente es incapaz de valorar las habilidades o actividades del proveedor del servicio, presentándose al proveedor

la tentación de prestar un servicio superior al que realmente demanda o necesita el cliente para maximizar su propia utilidad. El riesgo moral se da en aquellos servicios en los que resulta difícil medir la cantidad y calidad del esfuerzo del proveedor, entonces éste minimiza el esfuerzo necesario para prestar el servicio, maximizando de esta manera su función de utilidad.

Para tener clientes satisfechos, lo mejor que el proveedor de servicios puede hacer es seguir el primer principio de la gestión de la calidad: "hacer las cosas bien a la primera".

Sin embargo, muchos aspectos del servicio son difíciles, si no imposibles, de controlar, por lo que es necesario distinguir entre dos posibles tipos de encuentro de servicio: (1) el encuentro rutinario, en el que todo transcurre según lo planeado, y (2) el encuentro de recuperación, que se produce cuando el cliente se queja debido a un previo encuentro que el cliente observó defectuoso. De acuerdo a (Heskett, Sasser, & Hart, 1993), la jerarquía de la dinámica de los encuentros de servicio es como sigue: (1) un buen encuentro o servicio a la primera; (2) un encuentro defectuoso a la primera y un posterior encuentro de recuperación eficaz; (3) un pobre encuentro a la primera y un posterior encuentro de recuperación ineficaz; y (4) un pobre encuentro rutinario sin encuentro de recuperación.

Consciente o inconscientemente, el cliente siempre está evaluando la forma en la que la empresa está presentando el servicio, cómo trata a los otros clientes y cómo desearía que le tratara a él. El comportamiento de las distintas personas de contacto con los cuáles el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente, incluyendo:

1. La cortesía con que el personal contesta las preguntas, resuelve los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicios y la disposición a ayudar.
2. Los conocimientos sobre el servicio que se ofrece. El personal no puede ser ajeno a lo que sucede en su empresa.
3. El enfoque tiene que estar sujeto a las necesidades reales del consumidor, no hay que hostigar a los clientes para que realicen compras que no les van a reportar satisfacción. Hay que conocer sus necesidades reales de nuestros

clientes. En algunos casos, puede ser más útil para la empresa perder una venta y ganarse la confianza y la credibilidad.

Las empresas tratan de establecer estándares de actuación de sus empleados mediante sistemas de enseñanza e incentivos. Es interesante observar como las empresas gastan grandes cantidades en cursos de formación, pero relativamente muy poco en analizar el comportamiento y los gustos de sus propios clientes. Los cursos de formación pueden tener efectos muy significativos sobre el nivel de satisfacción de los clientes, pero estos han de ser evaluados de acuerdo a la rentabilidad de la acción. Existe la creencia de que muchos de los cursos de formación no producen los efectos esperados porque no logran cambiar la actitud de los empleados. Si un empleado no muestra empatía con sus clientes, si les pregunta el nombre pero después se le olvida y no es capaz de retenerlo y dar un servicio personalizado, el empleado demuestra incompetencia. Si, por el contrario, demuestra empatía con el cliente y le ayuda reconociendo sus necesidades, hablando con él sin prisa, el cliente se mostrará satisfecho.

El sistema de incentivos de las empresas determina, en gran medida, el comportamiento del personal de la empresa. Es necesario establecer sistemas de incentivos que promuevan la formación de equipos, si se tiene la creencia que esto da valor a la empresa.

2.2.8 La satisfacción de los clientes

Existe una amplia variedad de factores que afectan no sólo a los niveles de satisfacción de los clientes. La calidad, por ejemplo, es un factor de extrema influencia como se ha podido ver en las secciones anteriores; independientemente del grupo que se analice, ya sean clientes, proveedores de servicios o planificadores, la calidad del servicio constituye uno de los principales componentes de la satisfacción. Las actividades de comunicación, marketing, publicidad, promoción, los tangibles y los encuentros con el personal son sólo algunos de los atributos que desempeñan un papel importante en la generación de

las expectativas de los clientes, que más tarde se pueden ver confirmadas o no, creando la satisfacción o insatisfacción. Los servicios que se encargan de subsanar una deficiencia anterior, mediante los encuentros de recuperación, tales como sistemas de garantía o mantenimiento, juegan también un papel fundamental en favorecer la satisfacción de los clientes. La imagen de marca y los valores culturales corporativos tienen también una poderosa influencia.

En casi todos los ámbitos de los seres humanos la felicidad se asocia a un determinado estado de bienestar. Sin embargo, no es fácil encontrar una definición formal más allá de la que puede aparecer en un diccionario. La satisfacción, en el plano cognitivo, no es otra cosa que la formación de una imagen en el subconsciente de nuestra mente mediante el proceso complejo de acumular información externa de un vectormultidimensional de diferentes realidades. La dificultad de encontrar una definición reside precisamente en la complejidad del fenómeno que se pretende estudiar. Ninguno de los atributos que intervienen, por sí solos, determinan completamente la satisfacción de los clientes. Además, un lugar atractivo con un servicio de calidad impecable no garantiza la satisfacción del cliente porque ni siquiera garantiza clientes.

(Giese & Cote, Defining Consumer Satisfaction, 2000) Analizan los aspectos comunes de las definiciones de satisfacción existentes y afirman que: (1) la satisfacción es una respuesta emocional o cognitiva; (2) el foco de la respuesta, que identifica el objeto de la satisfacción del cliente y que generalmente supone comparar el rendimiento con algún estándar; y (3) el momento de la respuesta, aceptándose generalmente que la satisfacción es un fenómeno posterior al consumo. Así, podemos encontrar trabajos en los que la satisfacción tiene que ver con respuestas emocionales, evaluaciones, resultados, grados de ajuste, estado psicológico, medición multidimensional y dinámica, resumen de atributos a los que se añaden emociones o, simplemente, actitud-estado de ánimo. En otros muchos, aparecen los conocidos términos de discrepancia, interacción, disconformidad, comparación, conformidad, rendimiento percibido y expectativas, necesidades o deseos.

(Yi, 1990) Sugiere que hay dos definiciones diferentes de satisfacción del consumidor. El primer tipo es fruto del resultado obtenido tras la experiencia de consumir, dándole, por tanto, carácter económico (análisis coste-beneficio). La segunda definición está basada en el proceso intrínseco en el que el consumidor evalúa las expectativas y los resultados efectivos.

(Martinez-Tur, Peiró, & Ramos, 2001) Sostienen que, tradicionalmente, los economistas se han centrado en la medida de satisfacción como "resultado" o estado final, y en las diferencias existentes entre tipos de consumidores y productos, ignorando los procesos psicosociales que llevan al juicio de satisfacción. En cambio, los psicólogos se han centrado más en el propio "proceso" de evaluación.

La teoría económica clásica establece que los consumidores pretenden maximizar su propio interés, el cual viene expresado en función de unas preferencias estables y bien definidas. Así surge la idea de "consumidor racional" que (Simon, 1959) define como: "El hombre racional de la Economía es un maximizador que no se va conformar con nada que no sea lo mejor". Por lo tanto, si los consumidores tienen los incentivos suficientes su objetivo será maximizar su función de utilidad que consiste en una representación matemática de sus preferencias. A partir de la hipótesis de racionalidad, es posible construir sofisticados modelos que tienen por objetivo predecir el comportamiento de los consumidores.

En el caso de la teoría de la elección discreta, el proceso cognitivo de la toma de decisiones está basado en lo siguiente: los individuos obtienen información sobre las distintas alternativas, usan las reglas de la probabilidad para transformar esta información en atributos percibidos y a través de un proceso cognitivo transforman los diferentes niveles de los atributos percibidos en un índice unidimensional de utilidad que es posteriormente maximizado, dando lugar a la elección. Una característica importante de esta teoría es la propiedad de soberanía del consumidor, según la cual, en cualquier situación de elección, las preferencias están predeterminadas y no dependen de las alternativas disponibles. A pesar de que el modelo de consumidor racional ha dominado el análisis económico contemporáneo, existe cierta corriente dentro de los economistas que cuestiona su

validez como modelo de comportamiento tratando de buscar formulaciones alternativas.

La psicología ofrece un punto de vista radicalmente diferente acerca del proceso cognitivo de la toma de decisiones. El primer objetivo de los psicólogos es entender la naturaleza de los elementos que intervienen en la decisión; como éstos se establecen y se modifican a través de la experiencia y como de esta manera determinan el comportamiento. Los economistas, por el contrario, se centran en establecer una correspondencia entre los factores que proporcionan la información y la elección, considerando todo el proceso de toma de decisión como una caja negra.

En las teorías psicológicas del comportamiento de elección, el individuo es menos organizado, tiene más capacidad de adaptación y es más imitativo que en el modelo estándar de los economistas. Las actitudes son determinantes a la hora de tomar decisiones. Según señala (Kahneman, Economists have preferences, psychologists have attitudes, 1997), “los economistas tienen preferencias; los psicólogos tienen actitudes”. En este sentido, el afecto y la motivación son determinantes básicos de las actitudes y también influyen sobre las percepciones que alimentan el proceso de decisión. En estas teorías, la estimación y la maximización de la utilidad que realizan los economistas constituyen unos de los muchos factores del entorno de la toma de decisiones. Las tareas que implican realizar una elección o tomar una decisión se diferencian por su complejidad y familiaridad. Hay veces que las decisiones son impulsivas o automáticas, por ejemplo, cuando los conductores cambian de carril mientras van conduciendo; y en otras ocasiones son complejas y planificadas, por ejemplo, la elección de modo de transporte para ir al trabajo donde se requiere evaluar o procesar cierta información.

Los estudios llevados a cabo en el ámbito de la psicología han acumulado una amplia evidencia experimental sobre el proceso de toma de decisiones. Entre los trabajos más importantes cabe citar el estudio de las anomalías cognitivas, las cuales representan circunstancias en las que los individuos se alejan del comportamiento racional, (Tversky & Kahneman, 1974); (Kahneman & Tversky,

Prospect theory and analysis of decisions under risk, 1979), violando los axiomas de la elección racional. Estos estudios demuestran que individuos que se enfrentan a distintas situaciones de elección debidamente construidas en un contexto experimental, a menudo presentan comportamientos que no son consistentes con el modelo racional estándar. Se observa que los individuos presentan problemas a la hora de procesar la información y formar las preferencias de forma consistente, utilizan heurísticas que son distintas de la maximización de las preferencias, y son muy sensibles al contexto en el que se plantea la toma de decisiones.

La cuestión que cabe preguntarse es cómo afectan las anomalías cognitivas al comportamiento del mercado y en qué medida es válido el análisis de demanda estándar. La respuesta depende de cuánto falle la racionalidad. Es posible que el modelo estándar funcione bien en circunstancias donde los consumidores tengan la suficiente información, y hayan acumulado la suficiente experiencia para adoptar reglas de comportamiento consistentes con la racionalidad.

La visión más contemporánea de la teoría de la elección contempla la introducción de factores psicológicos en el proceso de toma de decisiones y en los modelos empíricos de decisión. Según reconoce (McFadden, 1999), el reto al que deben enfrentarse los economistas es hacer que el Chicago man (que actúa de acuerdo al modelo económico estándar en cuanto a percepción, preferencias y racionalidad) evolucione en la dirección del (Kahneman & Tversky, Prospect theory and analysis of decisions under risk, 1979), (que incorpora emociones, afectos y otros factores psicológicos en la toma de decisiones).

Este nuevo enfoque reconoce que el proceso de toma de decisiones depende de la naturaleza del problema, del contexto, de la situación social y de los individuos. (Ben-Akiva & Morikawa, 1990) Abordan este problema e identifican una serie de factores psicológicos tanto observables como no observables (o latentes) que afectan al proceso de la toma de decisiones. La idea es incluir, en este nuevo marco teórico, las relaciones que cuantifican las actitudes, las percepciones y otros elementos psicológicos; explicar cómo se forman y cómo influyen en la elección. En este sentido la investigación debe centrarse en: i) desarrollar

indicadores adecuados que permitan inferir los mecanismos de decisión; y ii) modelizar la relación entre estos indicadores, las variables latentes y las elecciones observadas bien sean reveladas o declaradas. Desde un punto metodológico, una de las formas de abordar el problema de incluir los factores psicológicos en el proceso de elección consiste en integrar modelos de variable latente (para cuantificar los factores no observables) con modelos de elección discreta.

(Cadotte, Woodruff, & Jenkins, 1987) No utilizan un modelo de variables latentes convencional, pero demuestran que no es fácil estudiar la satisfacción de los individuos en un contexto de referencias concreto y que, por lo tanto, es necesario usar diferentes estándares de comparación para evaluar el grado de satisfacción. Analizando tres tipos de restaurantes (comida rápida, familiar y especializada) estudian la validez del modelo de conformidad con las expectativas según diferentes normas de referencia y según las expectativas. De esta manera, especifican tres modelos diferentes utilizando diferentes estándares de comparación con la discrepancia observada en cada uno de los restaurantes para explicar el grado de satisfacción del cliente. Observaron que no existía independencia entre el tipo de restaurante y el estándar utilizado, y que el grado de ajuste del modelo no era neutral ante los diferentes estándares. En los restaurantes de cocina rápida y familiar, el mejor ajuste se conseguía utilizando como estándar las normas basadas en el producto, midiendo ésta como el nivel de calidad habitual o medio de los restaurantes que conocían según el tipo de restaurante analizado. Sin embargo, los mejores resultados de ajuste se obtenían en el caso de los restaurantes especializados, utilizando estándares basados en la marca, aproximando ésta como el mejor restaurante que conocieran dentro de este tipo de restaurantes. (Erevelles & Leavitt, 1992) Y (Giese, Cote, & Henderson, 1997) se unen a esta corriente de pensamiento en el que es primordial utilizar distintos estándares como marco de referencia para analizar la satisfacción de los clientes.

(Oliver & Westbrook, 1982) Incluye las emociones y la influencia que éstas pueden tener sobre la satisfacción de los clientes. La inclusión de las emociones admite, en parte, que la satisfacción es el resultado de un proceso cognitivo, pero este proceso no es el único determinante de satisfacción, y el papel que juegan las emociones no puede ser menoscabado. No se trata, por lo tanto, de construir nuevos modelos que expliquen el grado de satisfacción de los clientes dejando a un lado los vistos con anterioridad, sino más bien se trata de profundizar más en los modelos con nuevas variables que están más relacionados con la vertiente psicológica del proceso de elección, como, por ejemplo, el afecto, el buen trato, la amabilidad, la sonrisa o la cortesía, ya que éstas intervienen de forma directa en los sentimientos y emociones de los clientes, y forman una parte determinante de la satisfacción del cliente. En definitiva, los sistemas cognitivo y emocional no son independientes, sino que están estrechamente relacionados, y no pueden disociarse en el proceso de elección y la satisfacción de los clientes.

2.2.9 Los programas de fidelización

Al igual que ocurre con la satisfacción, la fidelidad es un concepto difícil de aproximar.

(Varela, 1991) Realiza un análisis y concluye que existen definiciones simples y complejas. Las primeras están basadas en el comportamiento observado del consumidor y no se profundiza en el procedimiento que lo ha llevado a este resultado concreto. Lealtad desde este punto de vista es sólo cuestión de contar cuántas veces se compra una determinada marca, y se considera que un cliente es leal o no dependiendo de una cifra límite establecida a priori por el investigador. Estas definiciones están al servicio de la segmentación del mercado, de la descripción del mismo, pero sin buscar los determinantes del comportamiento del consumidor. Las definiciones complejas intentan añadir variables de comportamiento incluyendo variables de la actitud del consumidor, y de esta forma se distinguen lo que denominan lealtad espuria e intencionada. En la primera, el

consumidor compra una determinada marca por inercia, mientras que en la segunda, la compra repetida de un producto o servicio es fruto de una actitud favorable hacia la marca.

(Bloemer & Polesz, 1989) Consideran que la lealtad intencionada o verdadera es consecuencia de lo que denominan satisfacción manifiesta, dando lugar a una lealtad intencionada. En estos casos, el sujeto evalúa la calidad de un bien o servicio comparándola con sus estándares de referencia, y si el resultado es satisfactorio se produce una afinidad con la marca, siendo la lealtad de ese consumidor a esa marca totalmente intencionada. Por otra parte, la satisfacción latente se traduce en lealtad espuria, que es consecuencia de un proceso de evaluación de la satisfacción realizado de forma inconsciente, de tal manera que los consumos repetidos son el resultado de un hábito, y no de la orientación explícita del individuo hacia una marca determinada.

La distinción entre estos dos tipos de lealtad es muy relevante ya que en caso de existir una lealtad espuria, la satisfacción no conduce directamente a la lealtad de los consumidores por lo que si se está interesado en medir la lealtad intencionada, no queda más remedio que cuidar especialmente el instrumento que se utiliza.

La aproximación para medir la lealtad de los consumidores no es tan diversa como la de los conceptos analizados anteriormente. En la mayoría de los trabajos se mide por la intención de seguir comprando (Oliver & Westbrook, 1982); (Bearden & Teel, 1983); (Mazurky & Geva, 1989); (Martínez-Tur & Tordera, 1995). No obstante, (Mazurky & Geva, 1989) ponen de manifiesto que la satisfacción y la lealtad no se pueden medir en el mismo instante de tiempo ya que la correlación existente entre las variables suele estar sobredimensionada, mientras que si se hace de forma adecuada en un instante posterior, el grado de relación disminuye y entran en juego nuevas variables, que se denominan normas y creencias derivadas de la experiencia de los sujetos, y concluyen que para conseguir fidelizar a los clientes en el largo plazo, lo realmente importante es proporcionar al consumidor un alto nivel de satisfacción en los primeros encuentros y mantener un nivel razonable en los encuentros posteriores.

2.3 TEORIA DE LA ACTITUD

2.3.1 Definición de actitud

¿Qué es la actitud? Dicho en pocas palabras, se trata de un sentimiento sobre algo o hacia algo, o bien una reacción mental y emocional ante circunstancias, personas u objetos. (Minchinton, 2008, pág. 7)

¿Qué se entiende por actitud? Las actitudes podemos entenderlas desde perspectivas diferentes. Actitud es una tendencia psicológica que se expresa en la evaluación de un objeto o de una actividad particular con algún grado a favor o en contra. (Guitart Aced, 2002, pág. 11)

Entonces podemos definir que la actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es una forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social- de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. (Eiser, 1999) Define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

En la Psicología Social, las actitudes constituyen valioso elementos para la predicción de conductas. Para el mismo autor de la obra Fish, la actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

Basándose en diversas definiciones de actitudes, (Rodríguez, 1991) definió la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.

2.3.2 Componentes de las actitudes

Las actitudes son otro tipo de diferencia individual que afecta el comportamiento del individuo en la organización. Las actitudes son sentimientos, creencias y tendencias conductuales, más o menos duraderas, acerca de personas, grupos, ideas, cuestiones u objetos específicos. Las actitudes reflejan los antecedentes y las experiencias de una persona y se adopta en razón de toda una serie de fuerzas, entre ellas sus valores personales, experiencias y personalidad. (Slocum, 2009, pág. 51)

La actitud: Predisposición a responder de manera consistente a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos.

Cognoscitivo: Incluye las creencias, postulados dados como verdaderos, basados en los valores y las experiencias del individuo respecto a cierta persona, objeto o situación.

Afectivo: Se refiere a los sentimientos de la persona que se derivan de sus formas de pensar respecto a una persona, objeto o situación.

Conductual: Se refiere al comportamiento que observa la persona como consecuencia de su sentir hacia la persona, objeto o situación dados.

La satisfacción con el puesto. Cuando un puesto sirve para realizar o facilitar la consecución de los valores y los objetos de la persona, éste produce satisfacción y cuando el puesto entorpece su logro se presenta la insatisfacción. (Enriquez Loeza, 2012)

2.3.3 La actitud de excelencia en el servicio

El cambio

Cambio: hacer las cosas de manera diferente.

Agentes de cambio: personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio.

Fuerzas impulsoras: fuerzas que desvían el comportamiento del estado de equilibrio (statu quo).

Fuerzas restrictivas: fuerzas que obstaculizan las desviaciones del statu quo.

Uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento del individuo y la organización es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio

Modelo sistémico del servicio

Con la globalización los clientes son cada vez más exigentes, más conedores y más complejos, contando además con una mayor oferta donde tomar una decisión. Con la finalidad de retener una mayor cantidad de clientes, las empresas deben obtener una ventaja competitiva mediante un mejor servicio al cliente.

Existen varias definiciones para el concepto de calidad:

- Hacer las cosas bien y a la primera.
- Satisfacer las expectativas del cliente.
- Sobrepasar las expectativas del cliente.
- Hacer bien las cosas, rápido y eficientemente.

La definición empleada es la siguiente:

“En general se puede decir que calidad abarca todas las características tangibles e intangibles de un producto o servicio, que satisfacen las necesidades de clientes o consumidores”. Con esta definición podemos entender la calidad más allá de la descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto.

Esto significa que la calidad es igual al producto más el ambiente del producto. Por lo anterior, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta.

Naturaleza, clasificación y valor del servicio

Algunas de las características de Servicio que podemos mencionar son:

- Satisfacer las necesidades del cliente, rápido, con eficiencia y con amabilidad.
- Es el arte de manejar la parte intangible en la búsqueda y satisfacción del cliente.

En los productos tangibles resulta fácil medir los parámetros de calidad pues se manejan especificaciones y estándares dentro de su producción. Sin embargo, en los intangibles y servicios debe de analizarse los procesos que intervienen y aplicar parámetros a cada proceso.

El mantener una calidad constante implica mantener estas mediciones dentro de los objetivos establecidos por la empresa. En ocasiones estos objetivos están marcados por la competencia en el mercado o por el propio cliente.

El servicio lo podemos entender como todo acto que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico; es decir, servicio son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los clientes.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida. Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es

inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias.

Cuando el mercado está saturado con productos similares, con especificaciones y precio equivalentes, la preferencia del cliente hacia una marca puede deberse a la calidad en el servicio o a los servicios adicionales que tenga ese producto.

Productos Servicio

- Los productos se hacen
- Los productos se usan
- Los productos poseen características físicas que evaluamos antes de comprar
- Los servicios se entregan
- Los servicios se experimentan
- Los Servicios ni siquiera existen antes de comprarlos, se inician al solicitarlos y después los recibimos
- Los servicios son personales

Los 5 aspectos generales de los Servicios:

1. Cada individuo es experto en servicios. Todos creemos saber que deseamos obtener.
2. Los Servicios son idiosincrásicos. Lo que funciona bien para uno, puede ser desastroso con otro.
3. La mayoría de los servicios contienen una mezcla de atributos tangibles e intangibles.
4. Los Servicios se viven, mientras que los bienes o productos se consumen.
5. La gerencia eficaz requiere buena comprensión de mercadotecnia, operaciones y manejo de personal.

En las operaciones de servicio existen dos grandes contextos:

- Empresas de servicio: Interacción con el cliente para proporcionar el servicio. (Bancos, hospitales, líneas aéreas, restaurantes, escuelas, etc.).
- Servicios Internos: Servicios necesarios para apoyar las actividades de la organización (funciones de contabilidad, ingeniería, mantenimiento, administración).

2.3.4 Las actitudes valores dentro de la organización

La definición de valores puede ser muy diferente dependiendo de quien la establece:

1. Para un antropólogo son un conjunto de creencias compartidas por un grupo de personas y que determinan el comportamiento de todos los integrantes del grupo.
2. Para un psicólogo son creencias individuales profundamente arraigadas que determinan el comportamiento de una persona.
3. Para un filósofo los valores son aspiraciones de las personas.
4. Para un pedagogo son un conjunto de metas educativas.

Cada una de las definiciones son aceptables pero por separadas son incompletas por ejemplo en la primera definición, aun cuando es cierto que un grupo de personas comparte creencias, esta definición es bastante determinista e implicaría que todas las personas del grupo se comportarían de forma similar. Un ejemplo será afirmar que *‘todos los ingleses son fríos’*, cuando es muy probable que esto no sea correcto. El resto de las definiciones son también incompletas de manera

individual, así que lo más conveniente sería considerarlas todas en conjunto para contar con un concepto más útil.

Los valores involucran razonamientos pero también sentimientos y nos ayudan a establecer nuestras prioridades (jerarquizar), a tomar decisiones (elegir), a juzgar dichas decisiones (evaluar) y a tomar las medidas necesarias en base a los resultados de dichas evaluaciones (reforzar o corregir).

Los valores en la vida de los seres humanos y en las organizaciones

Cuando nos encontramos dentro de un proceso de superación personal o desarrollo personal en algún momento nos topamos con 3 conceptos muy importantes:

2.3.4.1 Principios, Valores y Hábitos

Para (Enriquez Loaeza, 2012) pesar de que normalmente reconocemos la gran importancia de estos conceptos es muy común que no tengamos una definición clara y precisa de cada uno de ellos, lo cual nos lleva a confundirlos o a utilizarlos como sinónimos. A pesar de que normalmente existe polémica en su uso y aplicación (incluso entre los autores más importantes sobre desarrollo personal), cada uno de estos conceptos tiene un significado único, diferente e independiente de los demás.

Con el fin de contribuir en la claridad de estos importantes conceptos propondré algunas definiciones compuestas a partir de ideas obtenidas de varios autores ampliamente reconocidos en los temas de desarrollo personal.

2.3.4.1.1 Definición de Principios

Los principios son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real.

Ejemplos de principios: *verdad, amor, inteligencia, libertad, etc.*

Los principios por naturaleza son positivos:

- *La mentira por ejemplo, es la ausencia de la verdad.*

2.3.4.1.2 Definición de Valores

Los valores son creencias individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento. Desde el punto de vista filosófico los valores son aspiraciones o metas de las personas. Los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación y pueden arrojar resultados positivos si se basan en los principios correctos, asimismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.

Ejemplos de valores: *respeto, honestidad, responsabilidad, equidad, justicia, etc.*

Los valores por naturaleza son positivos o negativos:

- el respeto y la honestidad son positivos por naturaleza
- la explotación y el abuso son negativos por naturaleza

Los valores por su aplicación son relativos:

- *la responsabilidad en el trabajo* será positiva si se trata de un trabajo honesto

- la *responsabilidad en el trabajo* tendrá resultados negativos si en el trabajo se realizan actividades ilícitas que dañan a otras personas.

2.3.4.1.3 Definición de Hábitos

Un hábito es una acción repetida de forma constante o periódica por parte de una persona, ya sea consciente o inconscientemente. Los hábitos más que ninguna otra cosa nos definen como personas, es decir, la persona que eres actualmente es producto directo de tus hábitos actuales. Los hábitos son individuales y normalmente cambian, se agregan unos y se desechan otros, durante la vida de una persona.

Los hábitos puedes ser positivos, negativos o neutros:

Ejemplos de hábitos positivos:

- cepillarse los dientes frecuentemente,
- ser puntual,
- hacer ejercicio físico.

Ejemplos de hábitos negativos:

- fumar,
- manejar en estado de ebriedad,
- molestar a otras personas.

Ejemplos de hábitos neutros (no muy importantes):

- bañarse por las noches,
- utilizar siempre el mismo tenedor para comer
- coleccionar etiquetas

2.3.4.1.4 La filosofía del servicio como un valor

Frente a las exigencias de las multinacionales por tratar de fidelizar al cliente por medio de acciones que buscan obtener una buena atención, dejamos de lado al cliente interno el cual cumple un rol fundamental para obtener una cultura orientada a servir a los clientes externos, no obstante también se olvidan de detalles y aptitudes emocionales, como la empatía, para poder poseer un excelente servicio al cliente que emerja como una filosofía de vida compartida por todos los miembros de la organización.

“Nadie da lo que no tiene” es un dicho popular muy común que tiene mucho de cierto y que se aplica al concepto de servicio. Éste se forma desde la infancia, cuando los padres enseñan a sus hijos a siempre pedir “por favor” y dar las “gracias”.

También cuando los niños brindan apoyo en las tareas del hogar, hacia la comunidad en actividades de voluntariado y / o cuando los hijos observan a uno de sus progenitores ayudar a una persona anciana a cruzar la pista, ceder el asiento en el bus a una mujer gestante u otro comportamiento empático.

El servicio hacia los demás posee un gran componente en EMPATÍA que no sólo es el “ponerse en los zapatos del otro” sino que va más allá, es comprender sinceramente lo que la otra persona (cliente) está sintiendo y sobretodo percibiendo.

El prestar apoyo, aprendido en la niñez, tiene una repercusión fundamental en el futuro de un trabajador contemporáneo, ya que si existen carencias de estas conductas de apoyo y muchas veces solidarias y se le va a pedir que debe de brindar un buen servicio a los clientes, él no podrá hacerlo en el nivel que los empleadores desean, porque no está apto emocionalmente para realizarlo.

Entonces ¿qué hacer?, quizá se piense que la respuesta es la capacitación y la respuesta real es: si y no; ya que al estar apto para servir y se le proporciona una capacitación sobre técnicas de Servicio y Fidelización al cliente, se estará sembrando en tierra fértil y los frutos serán cosechados dentro de la empresa, es decir, los colaboradores implantarán una cultura orientada al servicio y satisfacción del cliente. Pero, si se tienen personas que han sufrido carencias empáticas (la empatía al igual que otras aptitudes emocionales son susceptibles de ser desarrolladas) los conceptos dados en los talleres de capacitación caerán en un “costal sin fondo”, puesto que antes se deben establecer los cimientos empáticos mínimos para poder captar conceptos más avanzados sobre servicios y estrategias de fidelización.

Dentro de esta coyuntura miremos dentro de la organización, es por eso que muchas veces el servicio entre diferentes departamentos o áreas, en cuanto a la atención hacia el cliente interno es pésima, trayendo como consecuencia un clima laboral negativo y con todas las implicancias que ello amerita, Ej.

Falta de identificación hacia la empresa, baja productividad, desánimo generalizado por desconfianza, etcétera. Claro está que el rol del líder de departamento juega un papel relevante en ello, porque si es permisivo ante los comportamientos de falta de apoyo y solidaridad entre sus miembros, éste está avalando implícitamente una cultura del NO SERVICIO AL CLIENTE INTERNO, constituyéndose en algo.

2.4 TEORIA DE LA EFICIENCIA

2.4.1 Concepto de Eficiencia

Nos dice (Herbert A.)Élha indicado que el concepto de eficiencia se entiende mejor en el campo de los negocios en donde se puede hacer comparaciones entre lo que se invierte y lo que se gana. Si en un trabajo se logran los resultados que se

esperan es porque ha habido eficiencia. Si en un negocio se logran las utilidades que se esperan, es porque ha habido eficiencia.

Se ha definido la eficiencia como el logro de las metas propuestas con el menor costo, el menor esfuerzo y el máximo rendimiento.

Las empresas tienen dos formas determinantes muy diferentes que se combinan a fin de lograr la excelencia en el servicio, ellas son: la eficiencia y la efectividad.

Eficiencia en el servicio

- Mejorar en el uso de los recursos (humanos, técnico, físicos, etc.)
- Hacer las cosas bien hechas
- Tener una clara visión interna
- Hacer mejor lo que debemos hacer

Efectividad en el servicio

- Alcanzar los objetivos
- Cumplir la misión en todo momento
- Hacer las cosas adecuadas para alcanzar resultados
- Tener clara visión externa
- Poseer estrategias para triunfar en el entorno cambiante.

El trabajar con eficiencia y efectividad, significa utilizar de manera óptima la información, los recursos, la tecnología y todos los insumos bajo una estrategia de servicio al cliente. Entonces los servicios es el intercambio entre 2 o más personas que buscan satisfacer sus necesidades beneficiándose mutuamente. (Prieto Herrera, 2005)

2.4.2 Efectividad y Eficiencia

Otro termino es eficiencia (Mercado H., 2000) , por el cual se entiende “la cantidad de recursos empleados para producir una unidad del resultado”.

Una organización puede ser efectiva más no eficiente, y viceversa. Esto es, que puede lograr sus metas y utilizar demasiados recursos para ello, o usar poco recursos y no alcanzar sus metas; por ello, es lógico que toda organización trate de ser eficiente y efectiva, de tal forma que logre sus metas con la menor cantidad de recursos disponibles.

Ahora bien, sabemos que es lo que quiere una organización y como se obtiene la efectividad, pero nos preguntamos ¿cómo se obtiene la eficiencia?, se consigue a través de la coordinación de los sistemas técnico y humano que integran una empresa, entendiéndose por coordinación la forma de relacionar y mantener los sistemas. Si la coordinación debe ser eficiente y la eficiencia se obtiene coordinando, se concluye que existe una retroalimentación entre ambos conceptos.

A manera de esclarecer más objetivamente la diferencia entre efectividad y eficiencia se presenta lo siguiente:

EFICIENCIA

1. Se busca pensar en forma adecuada y hacer bien las cosas.
2. Se pretende resolver los problemas.
3. Se pretende proteger los recursos.
4. Se pretende cumplir con los procedimientos.
5. Se pretende abatir los costos.

EFFECTIVIDAD

1. Se busca decidir y hacer lo que es importante.
2. Se pretende identificar y jerarquizar los problemas en término de relevancia y generar alternativas creativas.

3. Se pretende optimizar el uso de los recursos, según los proyectos disponibles y el grado de deseabilidad de los mismos.
4. Se pretende hacer lo necesario para lograr los resultados deseados.
5. Se pretende incrementar las utilidades.

La eficiencia se refiere a costos y la efectividad a metas, no hay relación directa entre ambas ya que se pueden lograr las metas de la empresa mas no cumplir con los costos, y viceversa, o sea que una no depende de la otra. Pero si existe una relación indirecta, ya que ambas son necesarias para la organización, complementándose.

2.4.3 Relación entre Efectividad, Eficiencia y salud Organizacional

La relación entre los dos primeros conceptos ha sido analizada en las líneas anteriores, por lo que ahora queda relacionarlos con salud organizacional; para ello es necesario aclarar el concepto.

Siguiendo las ideas de Rusell L. Ackoff podemos decir que salud organizacional es la “habilidad de un sistema propuesto para satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos con el menor nivel de eficiencia desplegada por la mayoría de otros sistemas del mismo tipo y bajo condiciones similares, y la ausencia de deseos que disminuyan sus propias habilidades de satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos”.

Hay una relación entre los tres términos anteriores. Según lo expuesto, para que se dé la salud organizacional es necesario que se den eficiencia y efectividad simultáneamente.

Eficiencia porque emplea un sistema que utiliza menor cantidad de recursos en comparación con otros bajo las mismas circunstancias. Y efectividad, porque el sistema debe permitir satisfacer las necesidades y cumplir con los objetivos de la organización.

La salud organizacional solo se da en aquellas organizaciones que logran obtener eficiencia y efectividad al mismo tiempo, de tal forma que una organización que busca salud organizacional va más allá del logro de las metas (efectividad), busca alcanzar estas y a la vez utilizar los menores recursos posibles (eficiencia). Es por ello que en el punto anterior mencionamos que es lógico que cualquier organización trate de obtener eficiencia y efectividad, porque al obtenerlas conseguirá salud organizacional.

Teóricamente existe salud organizacional cuando hay eficiencia y efectividad, pero en la práctica ¿Cuándo y cómo sabemos si existe?

Una empresa saludable tiene las siguientes características:

1. La compañía tiende a sus propósitos y metas que la dirigen, el liderazgo de la organización, las cabezas de las funciones y programas, las unidades individuales y la gente tiene, en adición a los intereses diarios, algo relativamente explícito, metas y direcciones hacia las cuales están trabajando.
2. La forma sigue la función, el organigrama, los caminos de trabajo organizados, los recursos distribuidos y la localización de los puntos de decisión, son definidos por los requerimientos de trabajo y no por la autoridad o poder. El poder está ampliamente disperso y diferenciado de la autoridad (oficial).
3. Las decisiones se toman donde está localizada la información, en lugar de que lo hagan los roles de la jerarquía.
4. Los sistemas de recompensa están relacionados con el trabajo que es hecho, la atención es pagada tanto intrínseca como extrínsecamente por recompensas.

5. La comunicación es relativamente abierta, las normas o reglas de campo del sistema, premian las diferencias de opiniones, ideas, soluciones o problemas o metas, sin hacer caso a las relaciones de autoridad.
6. La competencia inapropiada es minimizada, la colaboración es premiada donde hay mayor interés en la organización.
7. Los conflictos son administrados, no son oprimidos o abolidos. La administración de conflictos sobre ideas y trabajo, es vista como una parte esencial de cualquier trabajo.
8. La organización es vista como un sistema abierto, que encaja en un medio ambiente complejo, las partes del cual están constantemente haciendo demandas. La administración de estas complejas demandas es una gran parte del trabajo ejecutivo.
9. Hay un esfuerzo consciente en la administración, para dar respaldo a cada identidad, integridad y libertad individual. El trabajo y recompensa son organizados para mantener aquello.
10. Hay una “acción de investigación” sobre la forma de administrar, la organización se ve a sí misma siempre en proceso, por lo que necesita tener mecanismos para coleccionar información sobre el estado de las cosas y una planeación consciente de mejoramiento. (Mercado H., 2000)

2.4.4 La eficiencia en la calidad

El objetivo de la Administración científica es lograr eficiencia en la producción de los bienes o prestación de los servicios de tal forma que se alcancen los objetivos de la empresa con el mayor grado de satisfacción, es decir, con el mayor acierto según el propósito que se tiene. Es la lucha por la eficiencia.

Los conceptos de calidad y eficiencia deben ser estudiados para comprender su naturaleza y su importancia como objetivo del proceso de racionalización administrativa.

Cuando preguntamos cómo podría conocer el grado de eficiencia en un trabajo, nos llevamos con la respuesta: “Eso depende de lo que se desea medir. Uno tiene que fijar metas la meta de un proceso, ejecutar ese proceso, luego evaluar los resultados. Si el proceso se ha desarrollado de acuerdo con su plan y ha alcanzado las metas propuestas, habrá sido un proceso eficiente. Desde luego las metas se fijan en cada caso con diversos criterios.

Para medir la eficiencia se debe tener una meta prevista en un plan. Hablando de eficiencia, hay otras maneras de precisar este concepto cuando se relacionan con los términos de efectividad y eficacia.

Se dice que hay efectividad en una actividad administrativa cuando se alcanza una meta deseada con gran precisión. Es decir se logra producir el efecto deseado. Dada una causa se produce un efecto. Es lo que se llama éxito. Se dice que se ha obrado con eficacia cuando para lograr una meta se utiliza un procedimiento adecuado. Es decir se ponen en juego medios idóneos que tienen en si el poder de lograr un efecto.

Hay una estrecha relación entre la eficiencia, la efectividad y la eficacia. No basta lograr metas con alto rendimiento y mínimo de costo y de esfuerzo sino que debe precisar que la acción administrativa sea útil es decir, efectiva y eficaz. (Ramirez Cardona, 2007, págs. 62-70)

2.4.5 Eficiencia técnica, eficiencia administrativa, eficiencia personal

- Eficiencia técnica: se refiere a la idoneidad de los métodos que se emplean en el proceso así como también en la adecuación de las instalaciones,

máquinas y equipos que se utilizan, todo lo cual debe conducir a un producto bien elaborado o a un servicio de óptima calidad.

- La eficiencia administrativa: se refiere a las técnicas aplicadas en el proceso administrativo. Al alto grado de racionalidad en la planeación, organización, dirección y control del trabajo.
- La eficiencia personal: es la resultante de una combinación de los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de su vocación y entusiasmo en el trabajo. (Ramírez Cardona, 2007, págs. 62-70)

2.4.6 La eficiencia en los Servicios que presta el Estado

En el servicio público la eficiencia debe ser considerada, a la luz de otros valores conjuntamente con aquellos relacionados con economía y efectividad. Los organismos públicos deben alcanzar ciertas metas sociales. Deben obtener, mediante una actividad racional, la satisfacción de las necesidades de la comunidad, tanto en el orden material como en el orden social dentro del proceso político y dentro de las reglas de la ética pública. Aquí el concepto de eficiencia adquiere un significado más amplio. Es la efectividad y la eficacia del servicio público. Naturalmente esto no excluye la economía, pero el bien general es el que debe guiar la acción.

Para comprender estos conceptos, es interesante guiarnos por las ideas que (Millet, 1976) ha expuesto en su libro. Dice este autor que la eficiencia en administración pública se puede apreciar si se tiene un servicio satisfactorio, si hay una ejecución responsable y si existe un buen gobierno. (Ramírez Cardona, 2007, págs. 62-70)

2.4.6.1 Un servicio Satisfactorio

El fin de la administración pública es la prestación satisfactoria de los servicios que la sociedad requiere. El proceso político de los países determina las funciones que el Gobierno debe ejecutar para cumplir con el objetivo y le fija los límites de sus responsabilidades. En este proceso de fijación de responsabilidades, la administración misma contribuye con su consejo y experiencia a la fijación de los programas que han de ser adoptados durante el proceso político. Un servicio satisfactorio puede significar servicio equitativo; puede significar trato justo e imparcial, en la realización del trabajo.

Servicio satisfactorio también significa servicio oportuno. Que este sea prestado oportunamente, es decir, en el momento en que se requiere. Ningún servicio es satisfactorio si no se presta en tiempo oportuno.

Servicio satisfactorio significa también un servicio amplio, o sea que se debe dar la justa cantidad, en el justo lugar y en el justo tiempo. El buen servicio debe prestarse con condiciones: una cantidad que sea acorde con la necesidad, en el lugar donde lo requiere el usuario.

Servicio satisfactorio significa también, servicio continuo. Los ciudadanos deben tener siempre la posibilidad de beneficiarse del servicio en forma permanente.

Un servicio público que es requerido constantemente no puede operar una semana y cerrar a la siguiente. La tarea del administrador es estar siempre atendiendo el trabajo. Siempre listo y preparado para afrontar sus quehaceres, en interés del público.

Un servicio satisfactorio es también progresivo, es decir, que mejora cada día en calidad y ejecución. La tecnología moderna nos ha mostrado los caminos de laproductividad; la habilidad para producir más con los ingredientes del trabajo humano y recursos materiales. ¿Cómo se hace esto? Eliminando el despilfarro, mejorando los métodos de operación, capacitando al personal, siendo honestos, siendo honrados, siendo dignos.

El servicio público tiene que aumentar la productividad mejorando, capacitando y adiestrando a los funcionarios y aplicando modernos métodos de trabajo. Así se lograra que cada vez un mayor número de ciudadanos tenga acceso a los servicios públicos.(Ramirez Cardona, 2007, págs. 62-70)

2.5 TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.5.1 Conceptos de Organización

Para (Mercado H., 2000) La organización se define como el establecimiento de la estructura técnica para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social; la organización es importante por lo siguiente:

- Es continua; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Proporciona los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Impide la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Disminuye o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones.

La organización podemos definir que es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos (¿Cómo se va a hacer?); su propósito es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe de ejecutar. (Rodas Carpizo & Arroyo de Rodas, 2000, págs. 111-113)

La organización debe tener en cuenta los arreglos informales de organización. Esto se puede hacer poniendo sobre la carta de organización formal las relaciones existentes o informales. (Dale, 1970)

Una razón fundamental de ello es que cada nivel sugiere su propio sistema de responsabilidad, lealtad y compromisos. En una palabra, cada uno de ellos tiene sus metas propias y así vemos, que dentro de la organización habrá exigencias dictadas por la necesidad, al igual que las hay entre los individuos y los grupos; y también en los grupos entre sí, y entre los grupos y la organización. De aquí que las oportunidades de divergencia en las aspiraciones, y por consiguiente en las metas, sean casi infinitas. (Piffner & Sherwood, 1961)

2.5.2 Tipos de Organización

Para (Mercado H., 2000) La organización se desenvuelve en dos grandes campos; la organización formal la organización informal.

La organización formal es la estructura técnica de las relaciones que se dan entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales, indispensables para que un organismos social funciones con eficiencia óptima.

Analizando lo anterior encontramos lo siguiente:

- a) Jerarquizar: Es decir señalar la autoridad y responsabilidad que corresponde a cada nivel.
- b) Definir funciones: Determinar a quién corresponde las actividades especializadas.
- c) Señalar obligación: Concretizar el trabajo que ha de desempeñar cada individuo.

Son también funciones de la Organización Formal:

- a) Relacionar el trabajo

- b) Establecer la estructura
- c) Delinear relaciones
- d) Fijar requerimientos
- e) Asignar recursos
- f) Decidir las cualidades
- g) Adecuar las circunstancias
- h) Establecer las reformas que exija el buen funcionamiento

La organización requiere de una planeación adecuada en donde se deben considerar:

- a) Que las funciones sean proporcionadas
- b) Que se dé la adecuada atención a cada función
- c) Analizar el trabajo y el personal

Así mismo para (Gómez Ceja) La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollar dentro de la empresa y sus propósitos generales son:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo de esfuerzo, por medio de un grupo de trabajo, con la ayuda de una fuerza dirigente.
- Eliminar duplicidad del trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal conozca de quien depende y quienes dependen de él.
- Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren más eficientemente hasta en los niveles más bajos de la organización.

- La organización formal se presenta en cartas de organización u organigramas para el sector privado organogramas para el sector público. Es la forma objetiva de representar la estructura de la empresa.

La organización informal comprende las siguientes funciones (Mercado H., 2000):

- a) Las relaciones y los problemas individuales
- b) La utilización de aptitudes destacadas
- c) Orientación de la conducta hacia la eficiencia en el trabajo
- d) Los valores de los grupos
- e) Las preferencias y aversiones hacia determinada labor
- f) Los intereses sociales

La organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. (Jiménez Castro, 1963, pág. 20)

2.5.3 Principios de la Organización

Para (Mercado H., 2000) nos dice que, estos principios son para establecer una organización racional, son:

DEL OBJETIVO. Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y metas de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

ESPECIALIZACION. Por Adam Smith: el cual afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

JERARQUIA. Establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad

fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad preciso para cumplir dicha responsabilidad.

UNIDAD DE MANDO. Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor, el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos o más jefes sólo ocasionara fugas de responsabilidad.

DIFUSION. Para optimizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

TRAMO DE CONTROL. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

DE LA COORDINACION. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

CONTINUIDAD. Establecida, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

2.5.4 Técnicas de la Organización

Son las que se utilizan para poder llevar a cabo la organización; entre ellas están:

ORGANIGRAMA

Los organigramas es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son representaciones graficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

Clases de Organigramas

Se clasifican en cuatro grupos:

Por su objetivo. Estructurales, Funcionales y Especiales

- Estructural. Solo representa la estructura administrativa de una institución. La estructura administrativa es la representación de la alta gerencia.
- Funcional. Indica, además de las unidades y sus relaciones las funciones y labores principales que se llevan a cabo en una organización.

- Especial. Tiene como función destacar alguna característica especial de la organización o de alguna función o puesto.

Por su naturaleza. Esquemáticos y Analíticos

- Esquemático. Contiene lo indispensable de un organigrama, su información se dirige al público.
- Analítico. Representa a la organización con detalle, se utiliza para análisis y tiene una finalidad técnica.

Por el área que representan. Generales y Complementarios

- General. Se llama también carta maestra y representa a toda la organización por medio de sus órganos especiales y sus relaciones básicas.
- Complementario. Muestra por separado a uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura, ofrece mayor detalle en cuanto a niveles, puestos y unidades que representa la parte especial que se estudia.

Por su formato. Verticales, Horizontales, Circulares y Mixtos

- Vertical. La autoridad se representa de arriba hacia abajo, la responsabilidad va de abajo hacia arriba; por lo tanto la autoridad se encuentra en la parte más alta.
- Horizontal. La autoridad se dibuja de izquierda a derecha, los niveles se miden en forma vertical de izquierda a derecha.
- Circular. La concentración de autoridad esta siempre en el centro del círculo y hacia fuera se van extendiendo las jerarquías, cada círculo es un nivel de autoridad.
- Mixto. Es la combinación de dos organigramas.

Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Ventajas de su uso - el uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas, entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- Conviene a toda clase de empresas: a las grandes y a las pequeñas, a los negocios en desarrollo o en declinación, y a los que inician. Aun en las pequeñas compañías es necesario dibujar y exponer los organigramas para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los diferentes deberes y actividades, y puedan ver en donde encajan en la organización, ya que si bien no están incluidos porque el organigrama se realiza a partir de los puestos superiores, cuando menos sabrán a la orden de que inspector o capataz trabajan y por consiguiente podrán observar la relación que guardan sus grupos con el resto de la compañía.
- Es indispensable conocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos, pues a veces éstos tienen una vaga noción de sus relaciones interiores y saben muy poco de cómo está dividida su organización.

Desventajas de su uso – no obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos, que son:

- No muestra más que las relaciones formales.
- Indica que relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
- No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales.
- Imponen una rigidez innecesaria.
- Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

Contenido

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.)
- Leyenda, o sea explicación de líneas y símbolos especiales.

La carta debe ser de tamaño manuable y fácil de leer. Deberá modificarse a medida que ocurran cambios que la afecten, con las aprobaciones que antes se indicaron. Las diversas funciones de la administración se pueden resaltar con colores distintos, o por este medio se pueden indicar la diferencia entre los departamentos de línea y staff.(Mercado H., 2000)

MANUAL

Para (Mercado H., 2000) otra de las técnicas que nos ayudan a organizar son los manuales.

El uso de manuales se inicia durante la segunda guerra mundial, como una forma de dar instrucciones a los subordinados sin la presencia de un jefe; un manual nos sirve:

- Como medio de comunicación
- Evita la supervisión
- Evita el entrenamiento
- Mejora el control

Un manual es un libro el cual contiene información sencilla y concreta acerca de una empresa la cual puede ser histórica, de organización, procedimientos o políticas, y que tiene el fin de informar clara y rápidamente a las personas que lo consulten.

Manuales Generales:

- Manual de historia de la empresa
- Manual de la organización de la empresa
- Manual de políticas
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple

Manuales Específicos:

- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de producción
- Manual de personal
- Manual de sistemas

Manual de historia de la empresa: en el queda plasmada la evolución de toda la empresa, desde su inicio hasta la actualidad, tiene dos funciones primordiales:

- a) Sirve para crear una buena imagen de la empresa.
- b) Identifica a los trabajadores con la empresa.

Manual de organización: nos muestra la estructura de la empresa y sus funciones; consta de ocho partes:

1. Historia o antecedentes de la empresa. Se narra la historia de la empresa, quien es su propietario y como se inició.
2. Bases jurídicas. Se incluye en los manuales de empresas públicas y se suprime cuando son privadas.
3. Objetivos. Se anota el objetivo general de la organización, así como los objetivos de cada una de sus partes.
4. Políticas. Se anotan las normas de acción que influyen para cada departamento y para la empresa en general.
5. Responsabilidades. Se anota la relación entre los objetivos y las responsabilidades de cada departamento.
6. Autoridad. Se señala el tipo de autoridad y sus límites para cada departamento.
7. Funciones. Se detallan las funciones generales de la organización y las particularidades de cada puesto. (Análisis de puestos y Organigrama Funcional).
8. Organigrama. Cada diagrama deberá contener justificación.

Manual de políticas: contiene las normas de acción básicas de la empresa con la cual se controlan las acciones de los directivos y empleados en relación con el funcionamiento general de la empresa; en este manual se delimita claramente la participación de los funcionarios y empleados en la toma de decisiones.

Manual de procedimientos: indica los pasos que un trabajador tiene que seguir para realizar su trabajo; es decir, las operaciones relacionadas con el puesto,

señalando además los puestos que intervienen con estas operaciones, las formas que se manejan, los diagramas que ilustran gráficamente la secuencia que sigue el proceso, así como las políticas básicas para su cumplimiento. Las partes que integran un manual de procedimientos son:

1. Objetivos del manual.
2. Políticas que afectan el procedimiento.
3. Responsables que intervienen en el procedimiento.
4. El procedimiento, describe la actividad detallada del puesto, señalando el tiempo y actividades básicas; en esta parte se incluyen los diagramas y formatos.

Manual de contenido múltiple: es una combinación de los dos manuales. (Manual de Bienvenida y de Procedimientos).

Características que deben tener los manuales

1. El texto debe ser claro y conciso.
2. Su presentación debe ser atractiva.
3. Hojas sustituibles.
4. El nombre del responsable de la elaboración.
5. Los nombres de las personas que colaboran.
6. Se deben verificar los datos con los superiores inmediatos.
7. El proyecto del manual incluirá índice, fuentes de investigación que se van a utilizar y tipo de papelería.
8. El costo de la elaboración del manual y el número de ejemplares que se van a imprimir.
9. El proyecto del manual debe someterse a aprobación.
10. Relación del manual.
11. Vigilancia de la impresión de los manuales.

12. Entrega del manual; hacer un directorio de las personas y puestos a los que se va a entregar el manual.

13. Revisión periódica del manual.

2.5.5 Estructura de una Organización

Toda organización es consecuencia de la división y delegación del trabajo. se puede clasificar el trabajo a realizar de dos maneras: verticalmente, la llamada división escalar y horizontalmente, la llamada división funcional. Todo proceso de división crea problemas de comunicaciones y de relaciones humanas. La división del trabajo significa que distintas personas tendrán diversos problemas y poco tiempo para dedicarlo a los de los demás.

En toda organización existe toda una cadena de diferentes niveles que va de arriba abajo. Y cualquier cambio implica división y delegación de trabajo.

En las grandes empresas norteamericanas se llegan a tener hasta 11 niveles de organización. Hablando en términos generales, los tres niveles superiores, correspondientes a los cargos de presidente ejecutivo, presidente del Consejo de Administración, vicepresidente, etc. son los que determinan la estrategia y los objetivos de carácter general de la empresa.

El que debe utilizarse a la hora de delegar responsabilidades es el principio de excepcionalidad. Solo deben delegarse en los subordinados los trabajos de rutina, en tanto que los de carácter excepcional debe asumirlos el superior. La palabra excepcional no se refiere necesariamente al carácter técnico del trabajo, ya que los de esta naturaleza serán asignados, probablemente, a personal técnico especializado. Se aplica al trabajo de carácter general por el que el superior recibe su salario. No se puede delegar caprichosamente. La delegación, como cualquier otra operación de dirección, debe ser planificada adecuadamente. (Hansen & Ghare, 1990)

Para (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) la estructura organizacional se da en algunas organizaciones geográficamente dispersas, y en la cual la ARH puede centralizarse. Los departamentos de recursos humanos de cada planta o unidad, a pesar de estar ubicados en sitios diferentes, están subordinados a la gerencia de recursos humanos, que mantienen el control sobre ellos. Dichos departamentos prestan servicios a las respectivas plantas o unidades. La ventaja de esta situación radica en que proporciona unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diversas instalaciones. No obstante, presenta la desventaja de que la vinculación y la comunicación se establecen a distancia. Además de las demoras en las comunicaciones, las decisiones del órgano superior se toman desde lejos y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

En una estructura de manera descentralizada los departamentos de recursos humanos se encuentran localizados en cada planta o unidad reportan directamente al responsable en la planta o unidad y reciben asesoría y consultoría de la gerencia de recursos humanos que planea, organiza, controla y asesora los órganos de recursos humanos, los cuales, a su vez, reciben órdenes de los responsables en las plantas. La ventaja de este esquema es que proporciona rapidez y adecuación a la solución de problemas locales, presta asesoría técnica y pone en práctica planes elaborados en la casa matriz, adaptándolos a las necesidades de las plantas donde se ejecutan. No obstante, tiene la desventaja de la heterogeneidad y diferencia de criterios que se presentan, al adaptarlos a las necesidades locales.

En algunas organizaciones, el área de ARH se encuentra en el nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para el caso, al nivel jerárquico de gerencia y, por tanto, tiene capacidad de decisión.

En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, carece de capacidad de decisión y, por lo general, está sometido a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos. Los

asuntos relacionados con el personal son resueltos por uno de los gerentes, que desconoce la complejidad del problema.

Existen organizaciones en donde la ARH es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultoría y servicios de staff.

La localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la función de la ARH dependen no solo de la racionalidad que predomine en la organización. Las concepciones respecto de la naturaleza humana de las personas son también condicionantes importantes en el papel que desempeña la ARH en cada organización.

Lo que destaca aún más el carácter múltiple y contingencial de la ARH es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así, como existen diferencias entre las personas, las hay también entre las organizaciones, lo cual hace que la ARH enfrente, necesariamente, esas diferencias.

Así mismo (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) nos habla de una división de trabajo como responsabilidad de línea y función de staff; en el nivel departamental o de división, esa responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea; por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del organismo. En consecuencia, cada jefe o gerente responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o de asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etc. Toda la organización comparte la responsabilidad de la ARH. El presidente y cada jefe o gerente deben saber lo básico acerca de recursos humanos.

La primera función del presidente es lograr que la organización tenga éxito constante en todos los aspectos posibles. Por eso debe tener en cuenta que entre más grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y, por tanto, mayor el desfase que exista entre la decisión tomada en la cúpula y la acción que se desarrolle en las escalas inferiores. Cuanto más distanciado este de las operaciones rutinarias, menor será el efecto cotidiano del presidente sobre

estas. Sus decisiones influyen sobre el futuro, no sobre el presente; afectan lo que sucederá, no lo que está aconteciendo. Por consiguiente, es necesario que el presidente comparta con su equipo de colaboradores las decisiones respecto de la organización y sus recursos.

Lo mismo sucede a la ARH: es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que labora en el área de su desempeño. El jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados: decide sobre las nuevas admisiones, ascenso y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc.; supervisa, imparte órdenes, suministra información y orientación y recibe de los subordinados los informes, solicitudes y las explicaciones de las indicaciones dadas. El jefe informa las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y puntos de vista de los subordinados.

Además, para que el principio de unidad de mando –o de supervisión única- funcione de manera adecuada, es necesario que no se fraccione la autoridad de cada jefe, de modo que tenga autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. En consecuencia, también tiene responsabilidad de línea con sus subordinados. La ARH es responsabilidad de línea, o sea, es responsabilidad de cada jefe.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen de modo uniforme y consistente frente a sus subordinados, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría que les proporcione la orientación debida –las normas y procedimientos- acerca de cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados –como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc.- y enviar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que estas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la ARH es una responsabilidad de línea –de cada jefe- y una función de staff –asesoría que el organismo de RH ofrece a cada jefe-. El área de ARH funciona aquí como un organismo de staff.

El staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y en la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados. El jefe de línea debe, por tanto, considerar que el especialista de RH es una fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades. Los roces entre línea y staff jamás desaparecerán, pero podrían minimizarse si los jefes de línea y los especialistas de staff quisieran compartir la responsabilidad y las funciones, en un esfuerzo por lograr una mejor coordinación organizacional conjunta.

El éxito de un organismo de ARH depende directamente de que los jefes de línea lo consideren una fuente de ayuda. En consecuencia, la asesoría de personal debe ser solicitada, jamás impuesta. El administrador de RH no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento. Por consiguiente, la responsabilidad de que los miembros del grupo alcancen determinados objetivos corresponde al jefe, no al administrador de RH.

2.5.6 Proceso de Organización y de la División de trabajo

Para establecer una organización hay que usar los siguientes pasos (Mercado H., 2000):

1. Determinar el objetivo. La organización debe de ser de acuerdo al trabajo que se va a realizar. El objetivo es muy importante porque determina las funciones, los materiales, la maquinaria y las características del personal.
2. Dividir el trabajo en funciones. La finalidad es separar las distintas áreas que van a constituir la empresa (ventas, producción, finanzas, personas, etc.).
3. Segmentar las áreas funcionales. Consiste en efectuar la departamentalización de las áreas que se determinaron anteriormente.
4. Dividir los departamentos. Cuando hay actividades que están íntimamente relacionadas, pero existe una diferencia clara entre ellas procede otra división.
5. Dividir las acciones en puestos. Consiste en determinar las diferentes actividades en una unidad identificable.
6. Valuación de puestos. Consiste en determinar el valor relativo de cada puesto y remunerarlo de manera adecuada.
7. Asignar el personal necesario. Por medio del análisis de puestos se determinan las características que deberá poseer el individuo que cubrirá el puesto.
8. Delegar la autoridad necesaria. A toda persona que cubre un puesto se le asignan funciones que habrá de realizar; para poder hacerlo, es necesario que se le otorgue la autoridad suficiente para la realización de su trabajo.

La división del trabajo se puede hacer de acuerdo a varios criterios:

- a) División por funciones. Se toma como base la naturaleza de las funciones para agruparlas bajo un nombre genérico (ventas, producción y finanzas).
- b) División por clientes. Se consideran las cualidades distintivas de la clientela, como en las tiendas de autoservicio donde los departamentos son: damas, caballeros, bebés, niños y niñas.
- c) División por zonas geográficas. La segmentación se lleva a cabo tomando como base la extensión del mercado, ya sea real o potencial, y se puede dividir en norte, sur, este y oeste.

- d) División por procesos. Se toman las diferentes etapas que constituyen un mismo proceso y a cada una de ellas se les considera como sección o departamento; por ejemplo, el departamento de secado y pintura.
- e) División por productos. Se toman como base las características que tienen los diferentes artículos que elabora la compañía para llevar a cabo la departamentalización de la empresa; por ejemplo, una compañía que se dedique a la elaboración de muebles se puede dividir en: muebles de madera, plásticos, metal y mimbre.

2.5.7 Organización para lograr Calidad y Productividad

Aumentar la productividad y mejorar la calidad son dos componentes esenciales de los objetivos a largo plazo de cualquier organización de tipo industrial. Esto descarta la creación de una organización de corta vida para objetivos publicitarios. Es triste pero cierto, que muchas de las iniciativas de la dirección de una empresa son caprichosas, tratan de explotar al máximo la fase de introducción de un nuevo producto y tienen, además, planteamientos publicitarios. Tanto la productividad como el control de calidad son objeto de atención de labios afuera, se utilizan como trucos publicitarios y tan solo como medio de obtener un reconocimiento dentro de la empresa y dentro de la sociedad, así como para alcanzar otros objetivos igualmente turbios.

Desde el punto de vista de la dirección total, el esfuerzo de la organización para alcanzar calidad y/o productividad debe producir una rentabilidad aceptable de la inversión que se hizo y un servicio aceptable de carácter continuo. No importa por qué camino se llegue a ello, pero tales beneficios deberán producirse para mantener esa postura. Y una vez obtenidas las economías iniciales en costos, habrá que justificar los ahorros conseguidos en términos de reducción de costos.

Tradicionalmente, el esfuerzo dedicado a la calidad incluida a distintas personas de diversos departamentos de producción, asesoría, o cualquier combinación. En los últimos tiempos, al reconocerse por todos la interdependencia existente entre calidad y productividad y al extenderse ampliamente la responsabilidad en cuanto a la consecución de ambos (la calidad es responsabilidad de todos), se ha producido un replanteamiento de la organización que se centra en calidad y productividad. . (Hansen & Ghare, 1990)

2.5.8 Servicio y organizaciones de Servicio

Otros dos conceptos que merecen atención son el de “servicios” y el de “organizaciones de servicios”. Diferenciar entre bienes de consumo y servicios supone una gran dificultad, ya que, aun cuando existen algunas características que diferencian a los servicios de los bienes de consumo, es complicado encontrar algún sector en donde el servicio nosea importante (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, *Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*, 1994). Algunos autores han indicado que pueden existir diferencias entre servicios y bienes de consumo, pero resulta difícil delimitar en qué son distintos y en qué grado resulta útil realizar esas distinciones(Mitchell & Greatorex, 1993, pág. 13). Otros investigadores, en cambio, apuestan claramente por diferenciar entre servicios y bienes de consumo(Lovelock, 1980).

Puestos a buscar las especificidades de los servicios, la Asociación Americana de Marketing (AMA) señala la existencia de dos aspectos clave en su definición. En primer lugar, se asocia el servicio a procesos y actividades que proporciona el proveedor del servicio. Esta definición es congruente con la apuntada por (Grönroos, *Service management and marketing*, 1990, pág. 27), quien entiende el servicio como: “una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos

intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, tiene lugar a través de interacciones que se produce entre el cliente y los empleados de servicios que intentan resolver los problemas del consumidor”.

En segundo lugar, el AMA define el servicio sobre la base de una serie de características diferenciales (intangibilidad, simultaneidad, etc.). En la investigación previa hay esfuerzos que intentan discernir estas peculiaridades de los servicios(Berkeley & Gupta, 1995, págs. 16-35)(Deighton, 1992)(Gabbot & Hogg, 1994)(Marzo, 1999)(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, 1994). A continuación destacamos las más reconocidas:

- Intangibilidad: A pesar de que los servicios se prestan a través del uso de tangibles (p.e., camas, baños, etc.), lo que el consumidor realmente recibe y por lo que paga es solo una acción.
- Simultaneidad: Esta acción que representa al servicio suele darse al mismo tiempo que el consumo, requiriendo la presencia del consumidor y dificultando aún más tanto la prestación del servicio como la evaluación del mismo.
- Heterogeneidad: El servicio no se puede garantizar a través de una estandarización, ya que depende de las personas que lo prestan y de quienes lo reciben. Además, influye el momento en que se presta, por lo que se hace muy difícil establecer criterios que permitan una función profesional estandarizada.
- Carácter perecedero: Los servicios no pueden almacenarse, lo que dificulta hacer frente a las fluctuaciones de demandas, volviendo crítico el momento en que el usuario pide la prestación del servicio.
- Falta de propiedad. En la compra de un bien de consumo, generalmente el usuario se queda con algo en propiedad, mientras que con el servicio solo se queda con la experiencia que puede derivarse del servicio en sí.

De este modo, podemos definir el servicio como una acción dirigida al cliente que posee una serie de características diferenciales (intangibilidad, simultaneidad, heterogeneidad, carácter perecedero y falta de propiedad). Sin embargo, cuando hablamos de “organizaciones de servicios” y de su gestión de la calidad, así como de la evaluación de la calidad de servicio, es muy difícil desligar los servicios de los bienes de consumo. La mayoría de las organizaciones de servicios requieren de instalaciones físicas y bienes físicos para poder prestar sus servicios (Greenfield, 2002), por lo que cada vez es más evidente la interdependencia entre los objetivos físicos y las acciones intangibles (Martinez-Tur, Peiró, & Ramos, 2001);(Ng, Guo, Scott, & Yip, 2008). En consonancia con todo lo dicho, (Gabbot & Hogg, 1994) distinguen tres conceptos: producto, bien de consumo y servicio. El producto es el concepto más general que engloba a los otros dos; el bien de consumo sería la parte física del producto y el servicio la intangible (la acción). Son contados los casos de bienes de consumo o servicios puros. Así, la organización de servicios se caracteriza por desarrollar acciones dirigidas al cliente que tienen las características antes mencionadas (p.e. inseparabilidad) y que, en la práctica totalidad de los casos, requiere de objetos físicos para prestar el servicio.

CAPITULO III

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Sampieri et al (2006), el término “diseño” se concibe como un plan o estrategia para responder las preguntas de investigación y señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y analizar las hipótesis planteadas.

3.1. Tipo de investigación

Cuando se va a resolver un problema en forma científica es conveniente tener conocimiento de los tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Es importante recalcar que los tipos de investigación no se presentan puros, generalmente se combinan entre si y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación. (Rodríguez Moguel, 2005, pág. 23)

El tipo de metodología en la cual es contiene este trabajo, es descriptiva, porque describe el objeto de estudio y el fenómeno; pues se orienta a recolectar información relacionada con el estado natural de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presentaron en el momento de la recolección(Chávez, 1990).

Esta sección tiene por objetivo describir el diseño de la investigación que se utilizara para esta tesis.

Por lo tanto, la presente investigación científica tiene un diseño no experimental descriptivo-correlacional, causal, hipotético deductivo-inductivo y también de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa. Es descriptivo, como su nombre lo indica, porque describe el objeto de estudio y el fenómeno. Es correlacional porque en esta investigación se busca medir el grado de relación entre las variables independientes con la independiente. Es causal, porque busca una explicación o causa de entendimiento entre las variables involucradas. Es hipotético deductivo-inductivo porque se propone una hipótesis como consecuencia de las inferencias y del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

El método hipotético-deductivo ha sido visto por muchos como el método científico por excelencia. Se aplica empezando por la introducción de una hipótesis que

puede resultar de anteriores inducciones, de una conjetura o de un acto de la imaginación creativa.

Es cualitativa-cuantitativo porque se plantean preguntas para medir las actitudes y se establecen escalas numéricas para responderlas, el empleo combinado en una investigación puede contribuir a controlar y corregir los sesgos propios de cada método.

Con ello se busca encontrar un plan de las estrategias que mejoren la calidad en el Servicio, pasando previamente por las etapas de la investigación descriptiva, con la finalidad de analizar el comportamiento del fenómeno de la Calidad en el Servicio en de atención en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, así como la relación entre las características o factores que inciden en la mejora de esta.

3.2. El Método

Por diseño del método se entiende comúnmente, como la relación entre el sujeto y el objeto de la investigación, entre los pensamientos y los objetos; como el camino más adecuado para contrastar poniendo en evidencia los cuestionamientos planteados: La investigación propone una lógica y un proceso, de manera que la investigación sigue para recabar y analizar la información que sustenta el conocimiento. Esta búsqueda de conocimiento, permite describir, explicar, generalizar y predecir determinados conocimientos Zorrilla & Torres (1989) pag.29.

Para Eco(1997, pág. 48), una investigación es científica cuando:

La investigación versa sobre “un objeto reconocible y definido de modo tal que también sea reconocido por los demás”, el objeto puede no ser físico y significa definir las condiciones bajo las cuales se basan las reglas que se establecerán.

La investigación tiene que decir sobre este objeto “cosas que todavía no han sido dichas o bien revisar con una óptica diferente las cosas que ya han sido dichas”.

Además la investigación “tiene que ser útil a los demás.

Para Fischer de La Vega & Navarro Vega (1996, pág. 87), la metodología describe los procedimientos de investigación, incluye el diseño de esta, los métodos de recolección de los datos, de trabajo de campo y el de análisis e interpretación de los datos.

Tomando los pasos de investigación de mercados de Malhotra (2008), sobre el diseño de la investigación podemos seguir los pasos siguientes para llevar a cabo la metodología de esta investigación.

- Definición de la información necesaria
- Análisis de datos secundarios
- Investigación cualitativa
- Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación)

3.3. Instrumentos

En toda investigación, se requiere de instrumentos que midan las variables de las hipótesis, dichos instrumentos de medición deben cumplir con dos requisitos que son: el de la confiabilidad y la validez. El presente trabajo de investigación se basa en instrumentos de medición de carácter cualitativo y cuantitativo.

3.3.1. Instrumentos cualitativos

- El análisis de documentos.
- La observación directa.

- La entrevista.

3.3.2. Instrumentos cuantitativos

- Cuestionarios.

3.4. Sujetos de la investigación

Al trabajar del modo descrito, parece evidente que los sujetos de la investigación tienen el derecho a recibir las explicaciones pertinentes acerca de los objetos, el destino y la aplicación de los resultados. En este caso también se trata de un principio ético, cuya resolución recae en la esfera de responsabilidad del investigador. Con frecuencia, una forma del planteamiento de la investigación es precisamente la de no informar a los sujetos acerca de la realización de esta.

3.4.1. Descripción del objeto de estudio

Este apartado se refiere quienes son el objeto de estudio la investigación.

Por lo tanto para este caso los sujetos de investigación que nos ayudaran a determinar, en qué medida la buena actitud del personal, la rapidez, la organización y la eficiencia, influyen en la Calidad en el servicio en el departamento de Control Escolar son los estudiantes que acudan a realizar algún tipo de trámite dentro de las instalaciones de Ciudad Universitaria de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, a los cuales se les aplicara una encuesta, con la finalidad de conocer todas sus quejas e inquietudes. Para efectos de este trabajo se aplicaron 152 cuestionarios.

3.5. Horizonte temporal y espacial

El horizonte temporal y espacial se refiere al tiempo que durará la investigación y el lugar donde o lugares donde se llevará a cabo la investigación.

Por lo tanto, en la presente investigación, el horizonte espacial en el cual se llevara a cabo, es dentro de las instalaciones de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo ubicada en la ciudad de Morelia.

La investigación inicio en Enero del 2013 y termino en Mayo del 2014.

3.6 Diseño del Cuestionario

Con el objetivo de conocer la opinión de los alumnos se elaboró el presente cuestionario, el cual consta de 34 preguntas. Estas tienen como propósito averiguar el trato que reciben de parte de los empleados del Departamento de Control Escolar

Se inicia con preguntas generales como son: edad, genero, semestre, carrera, grado académico y el tramite que realiza; se continua pidiendo que anoten algunas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Posteriormente, preguntamos acerca de nuestras variables independientes como son Buena actitud, Organización y Eficiencia.

De las cuales en nuestra primera variable que es Buena Actitud se formularon 9 preguntas que hablan 3 sobre la amabilidad, 3 sobre la empatía y 3 sobre la disponibilidad; sobre la Organización de igual manera se preguntan 3 sobre la responsabilidad, 3 de lealtad y 3 de compromiso y para concluir las preguntas de nuestras variables terminamos con la eficiencia realizando 3 preguntas sobre agilidad en los tramites, 3 sobre minimización de recursos y 3 sobre competitividad.

Y se finalizó con una pregunta en la que se pide se anoten propuestas para mejorar la Calidad en el Servicio.

CAPITULO IV

4. RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Posterior al análisis de la literatura y entrevistas, con el objeto de tener una sustentación firme para llevar a cabo el trabajo empírico en esta investigación, se debe iniciar el trabajo de campo con la recolección de la información.

Para estar en posibilidades de proponer los planes estratégicos de calidad de la presente investigación, se deben usar instrumentos de recolección de información,

con el objetivo de poner en marcha lo referido en el marco teórico y conceptual a través de las hipótesis, ya que nos indican el camino a seguir por medio de los objetivos, investigación y el planteamiento del problema en forma de pregunta, para así poder hacer el instrumento y poder recopilar la información de campo. Los siguientes temas son los que se incluyen en este capítulo para el desarrollo del mismo:

- Medición.
- Cuestionario.
- Obtención de datos.
- Procesamiento de los datos obtenidos

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, esto es, seleccionar el instrumento de medición, aplicar ese instrumento de medición, y preparar las mediciones obtenidas.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizaron los programas de cómputo denominados SPSS versión 15.0 para Windows, Office XP, y Excel 2010.

4.1. Diseño del instrumento de medición

Para Malhotra la medición es “La asignación de números u otros símbolos a características de objetos de acuerdo con ciertas reglas preestablecidas” (2008, pág. 252).

Toda medición debe cumplir dos requisitos en la recolección de datos, los cuales son esenciales, tales como la confiabilidad y la validez.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, es decir, si la medida es válida, si no, no lo es. La validez es un concepto que del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia.

La medición, es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos. Para esto se necesita un instrumento de medición adecuado que registre los datos observables que representen verdaderamente los conceptos o variables de las que se están presentando, con el objeto de medir las variables contenidas en las hipótesis, para este proceso se utilizó el programa SPSS 15.0, el cual es un programa estadístico de gran utilidad para la recodificación de las variables.

Por otra parte es necesaria la utilización de la herramienta de análisis de la situación actual, el usado es el FODA, el cual es una herramienta de apoyo para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Mediante este análisis se pueden generar las estrategias para la mejora de la calidad en dicho departamento.

4.2. Construcción de escalas de medición

Sampieri et al (2006), una actitud es “Una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable, respecto a un objeto o sus símbolos”. Las actitudes están relacionadas con el comportamiento y tienen

propiedades de medición, entre las que se distinguen las de dirección como: positiva o negativa, y las de intensidad, como son: las de alta o baja.

4.2.1. Tipos de escalas

Las escalas de escalamiento para Malhotra(2008, pág. 252), es la “Generación de un continuo sobre el que se localizan los objetos medidos”.

Existen cuatro escalas de medición básicas: la nominal, ordinal, de intervalo y de razón, así como los métodos de escalamiento tipo Likert, diferencial semántico y la escala de Guttman.

4.2.2. Nominales

Las escalas nominales para Malhotra (2008, pág. 252), son “Una escala cuyos números sirven como etiquetas o rotulos para identificar y clasificar objetos con una estricta correspondencia de uno a otro entre los números y los objetos”.

La escala nominal es el tipo más primitivo su debilidad matemática es por que no es una escala de medición en absoluto, consta de categorías que son colectivamente exhaustivas, a lo que cada individuo u objeto debe pertenecer a alguna de ellas y mutuamente excluyentes. Los números asignados son sólo para identificar categorías a los que pertenecen cada uno de ellos, pero carecen de valor matemático y no son indispensables en la escala nominal de medición.

4.2.3. Ordinales

La escala ordinal la define Malhotra (2008, pág. 254), como la “Escala de clasificación en la cual se asignan números a los objetos para identificar la

medida relativa en que se posee una característica . Esto permite determinar si un objeto tiene más o menos de una característica que otros objetos”.

En el nivel ordinal de la medición se observa si una categoría posee un mayor, menor o igual grado de atributos que se miden, los números asignados a los objetos o conceptos se limitan a representar el orden en que están dispuestos.

4.2.4. De Intervalo

Malhotra (2008, pág. 255) define escala de intervalo como “Una escala donde se utilizan los números para calificar objetos de tal forma que las distancias numéricamente equivalentes en la escala representan distancias equivalentes en la característica medida”.

La escala de intervalo es más potente que las ordinales y nominales, por la capacidad de precisar “cuanto más y cuanto menos”, utiliza una unidad constante de medición que permite describir la distancia entre varias medidas. La unidad es arbitraria y la escala de intervalo carece de punto absoluto, en la cual ninguna de las características que están siendo medidas se encuentran presentes.

4.2.5. Escalas Tipo Likert

En las escalas tipo Likert, se pide al entrevistado que señale el grado de aceptación o rechazo hacia diversos enunciados relacionados con el objeto a investigar (Fischer de La Vega & Navarro Vega, 1996, pág. 123). El escalamiento tipo Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que elija uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna una puntuación y al final se obtiene la

puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones.

La escala de Likert la describen algunos autores como un conjunto de elementos de actitudes consideradas como valor de actitud, las categorías deben ser las mismas para todos los ítems.

Los datos se analizan y después de interpretar los resultados del análisis, los cuales se categorizan, ordenan, manipulan y resumen los datos de la investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. Para esto se requieren medidas de frecuencias, y por esto son necesarias las reglas de categorización, las cuales son cinco:

- 1) Las categorías se establecen según el problema y el propósito de la investigación.
- 2) Las categorías son exhaustivas.
- 3) Las categorías son mutuamente excluyentes e independientes.
- 4) Cada una de las categorías (variables), se derivan de un principio de clasificación.

Ejemplo:

- () Muy de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

4.3. Universo de estudio

Una decisión fundamental en todo proceso de investigación es el lugar donde se va a llevar a cabo el estudio. Las razones que mueven a un investigador o investigadora a un cierto terreno pueden ser de la más variada índole. Sin embargo, de no haber un cruce convincente con la pregunta o hipótesis planteada, los resultados serán poco creíbles y carecerán del peso suficiente para sostener las conclusiones. Las preguntas de investigación reclaman lugares o territorios sociales para ser respondidas. (Díaz Narváez, 2009, pág. 517)

Una de las decisiones clave en la investigación es la especificación y acotación de la población a analizar, operación que estará determinada por el problema y los objetivos de la investigación. Para conocer las características de una población o universo no es necesario recabar la información de todas las unidades que lo componen, pues sería un proceso largo, costoso y complejo. Con métodos alternativos se puede disminuir considerablemente el tiempo, el coste económico y la complejidad de la investigación sobre una población dada. Estos métodos se basan en la construcción de muestras, cuya finalidad es reconstruir modelos reducidos de la población total, con resultados extrapolables al universo del cual se extraen.

El universo de estudio para la realización de la presente investigación son los alumnos que acudan a realizar algún trámite al Departamento de Control Escolar dentro de las instalaciones de la Universidad Michoacana.

4.4. Tamaño de la muestra

Para Malhotra la muestra es un “Subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio” (2008, pág. 3356)

Para explorar los datos obtenidos en una muestra a la población es necesario que las muestras sean representativas del universo o población a investigar. (Perrellò Oliver, 2011, pág. 111)

El tamaño de la muestra se realizó de manera matemática para obtener el número de elementos o cuestionarios necesarios para la realización del estudio de la mejora en la calidad, para el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

La técnica de muestreo utilizado en el estudio es de tipo probabilístico aleatorio simple, es decir la selección de los elementos de la muestra se determinó al azar, los encuestados seleccionados fueron aquellas personas que acudían a realizar algún tipo de trámite a las instalaciones de Ciudad Universitaria a los diferentes Controles Escolares de esta. La muestra es una parte representativa del universo. Para calcular la muestra se establecerá un nivel máximo de confianza del 93% y un nivel máximo de error del 7%, el cual nos arrojará el número de encuestas por aplicar las cuales fueron 152.

4.5. Validez y confiabilidad

Validez: se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir. Se han mencionado muchos conceptos de validez en la literatura de la metodología de la investigación científica. En este texto se mencionan dos formas básicas de validez: validez externa y validez interna. La validez externa de los hallazgos de una investigación se refiere a la generalización de sus conceptos. La validez interna es la habilidad de un instrumento de investigación de medir lo que se ha propuesto. A este último concepto es al que se hace referencia generalmente cuando se utiliza simplemente el término “validez”.

Confiabilidad: se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición. Una medición es confiable de acuerdo con el grado en que puede ofrecer resultados consistentes. En otras palabras, confiabilidad es el grado en el cual una medición contiene errores variables. Estas son diferencias entre observaciones o entre mediciones durante cualquier momento de medición, y que

varían de vez en cuando para una unidad dada del análisis al ser medidas más de una vez por el mismo instrumento. (Namakforoosh, 2005, págs. 227-229)

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: *confiabilidad* y *validez*. La *confiabilidad* de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. La *validez*, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

En relación con este aspecto, (Bussot, 1991), refiere que un instrumento se considera válido, cuando mide con exactitud el objetivo para el cual fue diseñado, en tal sentido en el presente estudio, para constatar si cada uno de los ítems del instrumento, (cuestionario), utilizando para la recolección de los datos, logrará el objetivo, se proceden a utilizar el método de juicio de expertos, la validez de este contenido se determinará antes de la aplicación del instrumento sometiendo el mismo al juicio de expertos. Es conveniente aclarar que los evaluadores tomaron en cuenta su pertinencia con los objetivos y claridad en la redacción.

4.6. Alfa de Cronbach

El alfa de Cronbach, es un “coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach, el cual produce valores en un instrumento de medición de la confiabilidad”. (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006).

Dentro de las medidas de consistencia interna, los cuales son coeficientes que estiman la confiabilidad se encuentra el alfa de Cronbach, cuanto más se aproxime a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

El alfa de Cronbach obtenido en esta investigación estandarizada de los ítems es de 0.95, así que el trabajo de investigación se considera confiable.

La tabla siguiente, ilustra el alfa de Cronbach, el cual fue determinado por el programa estadístico SPSS version15.0 a la base de datos de los cuestionarios aplicados a los 152 visitantes al Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana, lo cual indica un coeficiente de 0.950 considerado como superior y garantiza la fiabilidad de los datos.

Tabla 3 Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	33

Fuente: Elaboración propia

4.7. Correlación de Spearman

El coeficiente de correlación de Spearman te da un rango que te permite identificar fácilmente el grado de correlación que tienen dos variables mediante a un conjunto de datos de las mismas, de igual forma te permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

Para aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se requiere que las variables estén medidas al menos en escala ordinal, es decir, de forma que las puntuaciones que las representan puedan ser colocadas en dos series ordenadas. A veces, este coeficiente es denominado por la letra griega ρ_s (rho), aunque cuando nos situamos en el contexto de la Estadística Descriptiva se emplea la notación r_s , que fue la que se utilizó.

La fórmula de cálculo para r_s puede derivarse de la utilizada en el caso de r_{xy} ; bastaría aplicar el coeficiente de correlación de Pearson a dos series de puntuaciones ordinales, compuestas cada una de ellas por los n primeros números naturales (ver Amón, 1986:267 y ss.). No nos ocuparemos aquí del modo en que se deduce la fórmula, sino de su aplicación.

A partir de un conjunto de n puntuaciones, la fórmula que permite el cálculo de la correlación entre dos variables X e Y , medidas al menos en escala ordinal, es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_j^2}{n^3 - n}$$

donde d es la distancia existente entre los puestos que ocupan las puntuaciones correspondientes a un sujeto i cuando estas puntuaciones han sido ordenadas para X y para Y .

Tabla 4 Índice de correlación de Spearman.	
(-0.90) Correlación negativa fuerte	= muy
(+0.10 a .20) = Correlación positiva débil.	

(-0.75) = Correlación negativa considerable	(+.20 a .40)= baja correlación, definida, pero baja.
(-0.50) = Correlación negativa media.	(+.40a.70)= correlación moderada sustancial.
(-10) = Correlación negativa débil.	(+70 a 90)= correlación marcada, alta.
(0.00) = No existe correlación alguna entre las variables.	(+90 a 1.00)= correlación altísima, muy significativa.

Fuente. Navarro Chàvez, J. (2005, Marzo 1). La productividad de la industria eléctrica en su base de distribución en la división centro occidente de México. *Tesis Doctoral* , 192. Distrito Federal, México: Instituto Politécnico Nacional.

Las variables que se desprendieron del marco teórico de la calidad de la presente investigación fueron tres, de las cuales los estudiantes fueron cuestionados sobre

cuál era el trato que recibían al realizar algún trámite en el Departamento de Control Escolar, preguntándoles acerca de la Actitud, sobre la Organización y sobre la Eficiencia que estos prestan.

La tabla de Correlación obtenida resume que las variables son significativas y directamente relacionadas con la calidad. El alumno que acude al Departamento de Control Escolar, percibe que la Amabilidad, la Empatía, la Disponibilidad; la Responsabilidad, Lealtad y el Compromiso; así como como la Agilidad, minimizar recursos y el ser Competitivo son determinantes o causantes en la Calidad.

El análisis de la correlación que se obtuvo en el estudio efectuado mediante la aplicación de los cuestionarios a los estudiantes que acudieron a Control Escolar dentro de la Universidad Michoacana, arroja que la Organización tiene un factor determinante del .947, le sigue la Eficiencia con un .939 y finalmente nos encontramos con la Buena Actitud con un .928; por lo tanto, la correlación de Spearman se considera como alta y esto se puede constatar en la tabla número 5 que se muestra a continuación:

(+70 a 90)= correlación marcada, alta

Tabla 5CORRELACION DE VARIABLES:

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIONES
CALIDAD EN EL SERVICIO	.928BUENA ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">• .816 Amabilidad• .861 Empatía• .884 Disponibilidad
	.947ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• .881 Responsabilidad• .885 Lealtad• .896 Compromiso
	.939EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none">• .838 Agilidad• .873 Minimización de recursos• .860 Competitivo
Fuente: Elaboración propia		

CAPITULO V

5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

La información recopilada en el cuestionario se maneja en su presentación original.

El análisis de los datos significa categorizar, ordenar y manipular y resumir los datos de la investigación, con el propósito de interpretarlos y de esta manera ser evaluados y convertirlos en información útil para poder ser utilizada como herramienta en la toma de decisiones. Los datos se separan en partes para conformar los estudios y de esta manera poder contestar las preguntas de investigación, la evaluación de las hipótesis y por último las conclusiones y recomendaciones.

5.1. ANALISIS FODA

Una de las principales aportaciones de esta investigación, es el análisis FODA, que se realizó según la perspectiva del cliente y que se muestra en la tabla número 6.

Es digno resaltar que entre todas las aportaciones que se hicieron en este FODA destacan las siguientes:

F: Conocimiento de los trámites, ofreciendo una información correcta y necesaria.

O: Oportunidad para capacitarse de una mejor manera y eliminar sus errores.

D: Horarios y tiempos. (Comer en horarios laborales y no atender, ausentismo en horario de trabajo, poco tiempo en el horario de atención, no respetar el horario de atención).

A: Huelgas, tomas, marchas. Y fallas en el sistema.

Tabla 6 Análisis FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Formar parte de un sindicato. • Algunos empleados atienden bien, ofreciendo un buen servicio. • Suficiente personal. • Conocimiento de los trámites, ofreciendo una información correcta y necesaria. • Utilizar buenos mecanismos para trabajar. • Agilidad en algunos trámites. • Capacidad y disponibilidad para mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los horarios deberían de ser más extensos. • Facilitar que los alumnos den sus prácticas o servicio social, dentro del área. • Oportunidad para capacitarse de una mejor manera y eliminar sus errores. • Aumentar su eficiencia y comportamiento. • Oficinas alternas. • Mejorar notificando con tiempo los trámites a realizar. • Rotación de puestos. • Agilizar trámites. • Abrir más ventanillas de atención. • Trabajar en base a metas y objetivos para mejorar. • Trabajar en equipo coordinándose para tener mayor eficiencia. • Oportunidades para continuar con los estudios. • Abrir 2 turnos en tiempo de Reinscripción. • Hacer más trámites por internet. • Simplificar los tramites • Realizar más trámites por cada facultad, con respecto a la titulación. (revisión de expediente, entrega de documentos, etc.)
DEBILIDADES	AMENAZAS

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Mala atención y falta de capacidad para atender. (falta de actitud)• Horarios y tiempos. (Comer en horarios laborales y no atender, ausentismo en horario de trabajo, poco tiempo en el horario de atención, no respetar el horario de atención).• Falta de respuesta frente a un problema.• Cerrar ventanilla cuando el alumno va llegando y ya no atenderlo.• Atención de una manera muy lenta.• Falta de compromiso.• Poca comunicación con el SIIA.• Baja productividad.• Conformidad con su trabajo.• Problemas sindicales.• Tener al mismo personal en la misma área durante mucho tiempo.• Falta de organización entre los trabajadores del departamento.• Falta de información para realizar los trámites. (que documentos se ocupan, fechas, etc.)• Falta de personal en época de Inscripciones.• Vigencia corta en la validez de los documentos. | <ul style="list-style-type: none">• Mala organización, planeación y organización.• Que al tener demasiadas quejas sean despedidos.• Huelgas, tomas, marchas.• Muchas fallas en el sistema.• Que no ingresaran más alumnos a la facultad.• Que la dirección solicitara nuevo personal.• Ser demasiados alumnos y poco personal.• Tramites cansados y en malas condiciones. (falta de un techo, bancas, etc. para cuando se hacen filas)• El cierre de la Institución. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia basada en trabajo de campo.

La escala de tipo Likert se aplicó para analizar la calidad del servicio en el departamento de Control escolar de la Universidad Michoacana y los resultados quedaron plasmados en las siguientes tablas:

En las encuestas realizadas para este trabajo en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en relación a la Calidad la mayoría de los entrevistados se encuentran entre los 18 y 25 años, obteniendo de estos 120 cuestionarios obteniendo un porcentaje de 78.4 %, de 26 a 30 años 26 cuestionarios dándonos un porcentaje de 17 %, de 31 a 35 años 2 cuestionarios dando un porcentaje de 1.3 % y de 41 en adelante solo 4 cuestionarios teniendo un porcentaje de .7 %. Arrojándonos un total de 152 cuestionarios y un 100%.

Tabla 7 EDAD DEL ENTREVISTADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18-25 AÑOS	120	78.4	78.9	78.9
	26-30 AÑOS	26	17.0	17.1	96.1
	31-35 AÑOS	2	1.3	1.3	97.4
	41- EN ADELANTE	4	2.6	2.6	100.0
	Total	152	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		153	100.0		

Fuente: Elaboración propia

En las encuestas realizadas para este trabajo en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en relación a la Calidad nos damos cuenta que la mayoría de los entrevistados son Mujeres obteniendo 86 cuestionarios y dándonos un porcentaje de 56% a diferencia de los hombres que solo obtuvimos 66 cuestionarios siendo este un 43.1 %. Esto nos indica que la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo cuenta con un mayor número de estudiantes del género femenino.

Tabla 8GENERO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUJER	86	56.2	56.6	56.6
	HOMBRE	66	43.1	43.4	100.0
	Total	152	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		153	100.0		

Fuente: Elaboración propia

En las encuestas realizadas para este trabajo en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en relación a la Calidad nos damos cuenta que los alumnos que están como pasantes son aquellos que realizan más tramites en dicho departamento teniendo un porcentaje de 32% , continuando los alumnos de 8° semestre con un 21.6% y siguiéndole a estos los de 6° semestre con un 18.3 , formando entre estos 3 una mayoría de 71.9% y dejando solamente un 28.1% para el resto de los semestres.

Tabla 9SEMESTRE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 SEMESTRE	1	.7	.7	.7
	2 SEMESTRE	8	5.2	5.3	5.9
	3 SEMESTRE	1	.7	.7	6.6
	4 SEMESTRE	16	10.5	10.5	17.1
	6 SEMESTRE	28	18.3	18.4	35.5
	7 SEMESTRE	3	2.0	2.0	37.5
	8 SEMESTRE	33	21.6	21.7	59.2
	9 SEMESTRE	4	2.6	2.6	61.8
	10 SEMESTRE	7	4.6	4.6	66.4
	MAESTRIA	1	.7	.7	67.1
	DOCTORADO	1	.7	.7	67.8
	PASANTE	49	32.0	32.2	100.0
	Total	152	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		153	100.0		
Fuente: Elaboración propia					

En las encuestas realizadas para este trabajo en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en relación a la Calidad por Carrera nos dice que la facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas es aquella en la que sus alumnos realizan la mayor parte de trámites teniendo esta un 46.5%, siguiéndole psicología con un 7.8% y después Derecho con un 6.5%; formando un 60.8% entre dichas carreras y dejando el 39.2 para el resto de las Escuelas dependientes de la Universidad.

Tabla 10CARRERA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ADMINISTRACION	57	37.3	37.5	37.5
	ING. EN COMPUTACION	4	2.6	2.6	40.1
	ING. CIVIL	8	5.2	5.3	45.4
	ARQUITECTURA	7	4.6	4.6	50.0
	CONTABILIDAD	14	9.2	9.2	59.2
	ELECTRONICA	9	5.9	5.9	65.1
	VETERINARIA	2	1.3	1.3	66.4
	ENFERMERIA	5	3.3	3.3	69.7
	DERECHO	10	6.5	6.6	76.3
	MEDICINA	3	2.0	2.0	78.3
	ELECTRICA	4	2.6	2.6	80.9
	PSICOLOGIA	12	7.8	7.9	88.8
	ING. QUIMICA	2	1.3	1.3	90.1
	ODONTOLOGIA	2	1.3	1.3	91.4
	ING. AGRONOMO	3	2.0	2.0	93.4
	PREPARATORIA ISAAC ARRIAGA 4	1	.7	.7	94.1
	BIOLOGIA	3	2.0	2.0	96.1
	HISTORIA	1	.7	.7	96.7
	Q.F.B.	4	2.6	2.6	99.3
	SALUD PUBLICA	1	.7	.7	100.0
	Total	152	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		153	100.0		

Fuente: Elaboración propia

En las encuestas realizadas para este trabajo en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en relación a la Calidad según el grado académico abarca casi la totalidad las Licenciaturas teniendo un 96.7% y dejando el 3.3% para alumnos de maestría y preparatorias.

Tabla 11 GRADO ACADEMICO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LICENCIATURA	148	96.7	97.4	97.4
	MAESTRIA	3	2.0	2.0	99.3
	PREPARATORIA	1	.7	.7	100.0
	Total	152	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		153	100.0		

Fuente: Elaboración propia

En las encuestas realizadas para este trabajo en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en relación a la Calidad según el trámite que realizan la mayoría de los alumnos acude para realizar su Inscripción y Reinscripción teniendo este un 34.6%, siguiendo por el siguiente trámite que es la Revisión de expediente teniendo este un 31.4% ;dejando el 34% restante para tramites como son: constancias, memorándums, credenciales, entrega de títulos y certificados.

Tabla 12 TRAMITE A REALIZAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INSCRIPCION	53	34.6	34.9	34.9
	CONSTANCIA	29	19.0	19.1	53.9
	MEMORANDUM	16	10.5	10.5	64.5
	REVISION DE EXPEDIENTE	48	31.4	31.6	96.1
	CREDENCIAL	2	1.3	1.3	97.4
	ENTREGA DE TITULO	2	1.3	1.3	98.7
	CERTIFICADO	2	1.3	1.3	100.0
	Total	152	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		153	100.0		
Fuente: Elaboración propia					

5.2. Resultados por variables

En las encuestas realizadas para este trabajo en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en relación a la Calidad los alumnos que se encuentran entre los 18 y 25 años el 15.8% opinan que nunca o raramente los atienden con una buena actitud y un 42.8% que casi siempre y siempre son tratados con de una buena manera. Así mismo con el mismo rango de edad pero con un 9.3% opinan que nunca o muy raramente estos tienen una buena Organización y con un 48.7% nos dicen que casi siempre y siempre estos cuentan con una buena organización. De la misma manera con la misma edad nos dicen un 6.6% que nunca y raramente los empleados cuentan con eficiencia y el 47.4% opinan que casi siempre y siempre son eficientes.

Tabla 13 Resultado por variable por años

	NUNCA Y RARAMENTE	CASI SIEMPRE Y SIEMPRE
BUENA ACTITUD / 18-25 AÑOS	15.8%	42.8%
ORGANIZACIÓN / 18-25 AÑOS	9.3%	48.7%
EFICIENCIA / 18/25 AÑOS	6.6%	47.4%
Fuente: Elaboración propia		

En las encuestas realizadas para este trabajo en el Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo en relación a la Calidad las mujeres que cuentan o estudian una licenciatura el 11.5% opinan que nunca o raramente los atienden con una buena actitud y un 27.7% que casi siempre y siempre son tratados con de una buena manera. Así mismo las mujeres con licenciatura pero con un 8.1% opinan que nunca o muy raramente estos tienen una buena Organización y con un 35.1% nos dicen que casi siempre y siempre estos cuentan con una buena organización. De la misma manera nos dicen un 5.4% que nunca y raramente los empleados cuentan con eficiencia y el 33.8% opinan que casi siempre y siempre son eficientes.

Tabla 14 Resultado por variable por licenciatura

	NUNCA Y RARAMENTE	CASI SIEMPRE Y SIEMPRE
BUENA ACTITUD / LICENCIATURA – MUJER	11.5%	27.7%
ORGANIZACIÓN / LICENCIATURA- MUJER	8.1%	35.1%
EFICIENCIA / LICENCIATURA- MUJER	5.4%	33.8%
Fuente: Elaboración propia		

CONCLUSIONES

Para dar comienzo a esta conclusión es necesario destacar dos aspectos fundamentales que hicieron al trabajo que se ha llevado a cabo.

Por un lado los conocimientos adquiridos respecto de la materia Administración General y en nuestro caso la aplicación de dichos conceptos a la Calidad de Servicio. Por otro lado un aspecto fundamental fue la experiencia contraída al realizar el presente trabajo para lo cual cabe destacar la profunda satisfacción que esta me generó.

En concordancia con la visión, la misión de la empresa debe estar orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, planteándose para ello diversos objetivos y estrategias que conduzcan al logro de dicha misión. Para todo ello será necesario un adecuado planeamiento de los recursos necesarios para la formación del servicio a brindarse. Por lo cual la misión del Departamento de Control Escolar de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo nos dice:

Contribuir en el logro de los procesos administrativos escolares que realizan los usuarios universitarios, respetando la normatividad universitaria y los acuerdos administrativos aprobados por el H. Consejo Universitario; proporcionando con ello una herramienta sustantiva a los programas educativos con el más alto grado de eficiencia y eficacia.

Es importante resaltar que esta investigación dio origen a el conocimiento a través de la realización de un análisis FODA, desde la perspectiva del cliente, información, que es trascendental, información que es fundamental para la toma de decisiones.

Dentro de los resultados más sobresalientes que arrojó la presente investigación está el análisis de correlación en el cual las variables, la variable Organización es la que más impacta en el servicio.

Dentro de los sujetos de investigación cabe resaltar que el servicio más demandado por el cliente, fue el servicio de Titulación, que de igual forma es, es importante mencionar que el 70% de estos son mujeres y el 30% fueron hombres.

En relación o resultado general de la medición el cual de acuerdo a la medición utilizada en el rango es mediano, lo que significa es un desempeño regular, el cual no es Satisfactorio, especialmente tratándose de un servicio altamente demandado por la comunidad estudiantil, por lo tanto; es necesario detectar las fuentes de insatisfacción de los usuarios con mayor precisión para mejorar la calidad en el servicio.

PROPUESTAS

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Para dar paso a las observaciones y recomendaciones de esta investigación, es importante detallar cada una de las secciones de recolección de datos, ya que, las respuestas obtenidas en las entrevistas obtuvimos algunas situaciones con mayor problema.

OBSERVACIONES

Las entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de ciudad universitaria, en las diferentes facultades. Para realizar las entrevistas, se aplicaron mientras los alumnos esperaban y hacían fila para realizar algún trámite.

Para realizar las encuestas se habló con cada uno de los alumnos que hacían fila, para ver si podían contestar una encuesta, hubo varios alumnos que se rehusaron a contestar la encuesta. Las encuestas se realizaron por la mañana en el horario de atención de ventanilla, con la finalidad de obtener respuesta de cómo los habían tratado. Las encuestas se aplicaron en un lapso de 15 días.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se hacen en base a las inquietudes que se obtuvieron de los alumnos, según los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados. A continuación se hacen las recomendaciones para el departamento de Control Escolar.

- Recomendación basada en la tabla número 6: Sería bueno que al momento de que una persona entra a trabajar al departamento de Control Escolar se le diera un curso de capacitación, sobre los programas que va a utilizar, como tratar a las personas y las actividades a realizar. Así mismo sería conveniente que cada uno de los trabajadores tuviera un manual, para que supiera la estructura de la universidad y las actividades que le toca realizar a cada puesto.

- Tabla numero 6: Es importante capacitar a los empleados en su trabajo y en el buen trato al alumno. Aportando cursos de capacitación que atiendan aspectos de calidad en cómo se debe trabajar, ya que estas formas de trabajo se ven reflejadas en los estudiantes.
- Tabla numero 13 (buena actitud): Se recomienda implementar buenos cursos de atención al cliente, estos son muy necesarios ya que hay temporadas en las que el trabajo se incrementa más, como son temporadas de inscripción, fichas de nuevo ingreso, fines de semestre, etc. de esta manera se puede evitar un poco más el estrés laboral. El trato con el cliente es una situación difícil de manejar por los empleados debido a que consideran que si ellos no están motivados, es muy molesto tratar con diferentes tipos de personas.
- Tabla numero 13 (organización): Sería conveniente que tuvieran la información y una buena comunicación entre los empleados, para que se le diera la información correcta a los estudiantes, en cuanto a requisitos y todos los trámites que se deben seguir.
- Tabla numero 13 (buena actitud): Se recomienda que impartan cursos de motivación, comunicación interpersonal e inteligencia personal para poder hacer cambios de actitud entre los empleados.
- Tabla numero 13 (eficiencia): Para un mejor desarrollo del trabajo, se debería implementar la rotación del personal, no tener a las mismas personas realizando las mismas cosas en el mismo departamento.
- Tabla numero 13 (eficiencia): Se recomienda que los directivos y los jefes, se reúnan con los empleados, que tomen en cuenta sus opiniones para saber en qué se está fallando y que exista una buena retroalimentación. Esto con el propósito de que se sientan incluidos y comprometidos con la institución.
- Tabla numero 6: Y como último punto, también sería conveniente que los empleados contaran con un gafete para que los alumnos pudieran identificar a los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- Evans, J. R., & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la Calidad*. México: Thomson.
- ANUIES. (1998). *La educación superior en el siglo XXI: líneas estratégicas de desarrollo*.
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). *An empirical assessment of the SERVQUAL scale*. Journal of Business.
- Babakus, E., & Mangold, W. G. (1992). *Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: An empirical investigation*.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). *Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports*.
- Ben-Akiva, M., & Morikawa, T. (1990). *Estimation of switching models from revealed preferences and stated intentions*.
- Benitez del Rosario, J. M. (13 de Diciembre de 2010). *TDR Tesis Doctorales en Red*. Recuperado el 14 de Marzo de 2013, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/33280>
- Berkeley, B. J., & Gupta, A. (1995). *Identifying the informatin requeriments to deliver quality dervice*.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodologia de la investigacion. Para administradores, economia, humanidades y ciencias sociales*.Mèxico: Pearson.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bitner, M. J. (1990). *Evaluating service encounter: the effects of physical surroundings and employee responses*. Journal of Marketing.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Free Press New York.
- Bloemer, M. M., & Polesz, B. C. (1989). *The illusion of consumer satisfaction*.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1891). *Marketing strategies and organizational structures for service firms*. Chicago: American Marketing Association.

- Bougoure, U.-S. N.-K. (2010). *Service quality in the Malaysian fast food industry: An examination using DINESERV*. *Services Marketing Quarterly*.
- Bowen, D. E., & Jones, G. (1986). *A transaction cost analysis of service organizations-customer exchange*. *The Academy of Management Review*.
- Bussot, A. (1991). *Investigación Educativa*. Maracaibo.
- Buttle, F. A. (1995). *What future for SERVQUAL ?*
- Buzzel, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles. Linking strategy to performance*. New York: The Free Press.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. E., & Jenkins, R. L. (1987). *Expectations and norms in models of consumer satisfaction*. *Journal of Marketing Research*.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Ballinger Publishing. Cambridge.
- Carman, J. M. (1990). *Consumer perceptions of service quality*.
- Chase, R. B., & Bowen, D. E. (1989). *Integrating operations and human resource management in the service sector*.
- Chávez, N. (1990). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Cronin, J. J., & Taylor. (1992). *Measuring service quality: re-examination and extension*.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1990). *Hablemos de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (s.f.). *Administración*. México: Thomson.
- Dale, E. (1970). *Como planear y establecer la organización de una empresa*. México: Reverté, S.A.
- Deighton, J. (1992). *the consumption of performance*.

- Delgado de Cantú, G. M. (2005). *El mundo Moderno y Contemporáneo I* (Quinta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid.
- Díaz de Santos, D. (1996). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Santiago: RIL editores.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). *Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers Product Evaluations*. *Journal of Marketing Research*.
- Eco, H. (1997). *Cómo se Hace una Tesis* (21 ed.). Barcelona, España: Gedisa.
- Eiser, J. R. (1999). *Psicología Social*. Madrid.
- Emerson, R. (1962). *Power-dependence relations*. *American Sociological Review*.
- Enriquez Loaeza, J. (15 de Junio de 2012). *Instituto Politecnico Nacional Repositorio Digital Institucional*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/5506>
- Erevelles, S., & Leavitt, C. (1992). *Satisfaction*.
- Feigenbaum, A. V. (1950). *Total Quality Control, TQC*. Massachusetts.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill.
- Fischer de La Vega, L., & Navarro Vega, A. E. (1996). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: McGraw-Hill.
- Flipo, J. P. (1989). *Gestión de empresas de Servicios*. Barcelona: Gestión 2000.
- G, G., & Hancer M. Park, Y. (2010). *The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers perception of service quality: A study the restaurant industry*.
- Gabbot, M., & Hogg, G. (1994). *Consumer behavior and services: A review*.
- Garvin, D. A. (1983). *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*.
- Garvin, D. A. (1984). *What does product quality really mean?* .

- Garvin, D. A. (1988). *Competir en las ocho dimensiones de la calidad*. Harvard Deusto-Business.
- Getty,, J. M., & Thompson, K. N. (1995). *The relationship between quality satisfaction and recommending behavior in lodging decisions*.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). *Defining Consumer Satisfaction*.
- Giese, J. L., Cote, J. A., & Henderson, P. W. (1997). *The effects of product-level standards of comparison on consumer satisfaction*.
- Goffman, E. (1983). *The interaction order*. American Sociological Review.
- Gómez Ceja, G. (s.f.). *Planeacion y organizacion de empresas*. Impresos Offsali G., S.A.
- Greenfield, H. I. (2002). *A note on the goods/services dichotomy*.
- Grönroos, C. (1984). *A service quality model and its marketing implications*. European Journal of Marketing.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington: Lexington Books.
- Guitart Aced, R. (2002). *Las actitudes en el centro escolar: reflexiones y propuestas*. Barcelona: GRAO.
- Hansen, B. L., & Ghare, P. M. (1990). *Control de Calidad. Teoria y Aplicaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Heinemann, K. (2003). *Introducció a la Metodologia de la Investigacion Empirica*. Barcelona: Paidotribo.
- Hempel, C. (1952). *Fundamentals of concepts formation in empirical science*. University of Chicago.
- Herbert A., S. (s.f.). *Administrative Behavior*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. (1993). *Cambios creativos en los servicios*. Madrid.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. California: Berkeley Press, University of California.
- Holbrook, M. R., & Corfman, K. (1985). *Quality and value in the consumption experience*. Lexington: Lexington Books.
- Hollander, S. C. (1985). *A historical perspective on the service encounter*. Lexington: Lexington Books.
- Hostage, G. M. (1975). *Quality control in a service business*. Harvard Business.
- Hurtado León, I., & Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas y Metodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Caracas: El Nacional.
- I, Y. (2009). *Measurement of service quality in the hotel industry*.
- I, Y. (2010). *Do hotel customers use a multi.expectation framework in the evaluation of service. A study in Cappadocia, Turkey, Tourism and Hospitality*.
- Ishikawa, K. (1984). *Quality and standardization program for economic success*.
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control*.
- Jacoby, J., & Olson, J. (1985). *Perceived quality*. Boston: Lexington Books.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). *Theory of the firm managerial behavior agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics.
- Jiménez Castro, W. (1963). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: F.C.E.
- Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V., & Verge, X. (2002). *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*. Madrid: Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: the new steps for planning into goods and services*. New York.
- Kahneman, D. (1997). *Economists have preferences, psychologists have attitudes*.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect theory and analysis of decisions under risk*.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1982). *Service quality a study of quality dimensions Working paper*. Service Management Institute, Helsinki.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). *Two approaches to service quality dimensions*.
- Lerma González, H. D. (2004). *Metodología de la Investigación*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Levitt, T. (1981). *Marketing intangible products and product intangibles*.
- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). *The marketing aspects of service quality*. Chicago: American Marketing Association.
- Lidquist, L. J. (1988). *Customer s quality perception in the consumption phase*.
- Lovelock, C. H. (1980). *Towards a classification of services*. Chicago.
- M, C. (2010). *Measuring the service quality of Indian tourism destinations. An application of SERVQUAL model*.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de Mercados* (Quinta ed.). (M. E. Ortiz Salinas, Trad.) México: Pearson educacion.
- Martínez-Tur, V., & Tordera, N. (1995). *Comparación de modelos causales sobre la satisfacción del usuario*.
- Martinez-Tur, V., Peiró, J., & Ramos, J. (2001). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente*. Madrid.
- Marzo, J. C. (1999). *Gestión de la insatisfaccion en hoteles vacacionales*.
- Mazurky, D., & Geva, A. (1989). *Temporal decay in satisfaction-purchase intention relationship*.
- McFadden, D. (1999). *Rationality for Economists?*
- McNeil, I. R. (1980). *The new social contract an inquiry into modern contractual relation*. Yale University Press, New Havenn.
- Mercado H., S. (2000). *Administración y Calidad, Crecer para producir*. Distrito Federal: PAC, S.A. de C.V.

- Millet, J. D. (1976). *Management in the Public Service*. New York: Mc Graw Hill.
- Minchinton, J. (2008). *Mejora esa Actitud*. México: Sirio, S.A.
- Mitchell, V. W., & Greatorex, M. (1993). *Risk perception and reduction in the purchase on consumer services*.
- Mount, D., & Mattila, A. (2009). *The relationship of reliability and recovery to satisfaction and return intent at the hotel unit level*.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Ng, I., Guo, L., Scott, J., & Yip, N. (2008). *towards a benefit-based framework for understanding business to business and its impact on contract and capability*.
- Norman, R. (1989). *La Gestión en las empresas de servicios estrategia y liderazgo*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Oliver, R. L., & Westbrook, R. A. (1982). *The factor structure of satisfaction and related postpurchase measures*. Indiana: Bloomington School of Business.
- P. Robbins, S., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). *Understanding customer expectations Sloan Management Review*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (1994). *Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*.
- Pérez Padilla, O. O. (2012). Certificado Internacional de Calidad. *Gaceta Nicolaita*, 14.
- Perrellò Oliver, S. (2011). *Metodología de la investigación social*. Madrid: Dykinson, S.L.
- Pfiffner, J. M., & Sherwood, F. P. (1961). *Organización Administrativa*. México: Herrero Hnos. Sucrs.

- Prieto Herrera, J. E. (2005). *El Servicio en Acción la única forma de ganar todos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramirez Cardona, C. (2007). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Rathmell, J. M. (1974). *Marketing in the service sector*. Winthrop Publisher.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Rodas Carpizo, A., & Arroyo de Rodas, M. (2000). *Administración Básica*. México, D.F.: Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Rodríguez, A. (1991). *Psicología Social*. México: Trillas.
- Romero Rodríguez, L. (s.f.). *Metodología de la Investigación en ciencias sociales*. Villahermosa: División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Sanchez Hernandez, R. M. (4 de Diciembre de 2008). *Tesis doctorales en red*. Recuperado el 28 de Marzo de 2013, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/10198>
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations text, cases and readings Allyn and Bacon*. Boston.
- Saura, G. I. (1995). *La conceptualización y evaluación de la calidad del servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Madrid: Club gestión de calidad.
- Simon, H. (1959). *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Smith, R. A., & Houston, M. J. (1982). *Script-based evaluations of satisfaction with services*. Chicago: American Marketing Association.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. (1985). *A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter*.

- Spreng, R. A., & Singh, A. K. (1993). *An empirical assessment of the SERVQUAL scale and the relationship between service quality and satisfaction.*
- Swan, J. (1983). *Consumer satisfaction research and theory current status and future directions.* Indiana: Bloomington School of Business.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering designing quality: into products and processes.*
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica.*México: Limusa.
- Teas, R. (1993). *Expectations performance evaluation, and consumer's perceptions of quality.*
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgement under Uncertainty.*
- Varela, J. (1991). *Satisfacción, insatisfacción de los consumidores y comportamientos postconsumo derivados.*
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing.*
- Yi, Y. (1990). *A critica1 review of customer satisfaction.* Chicago.
- Zeithaml, V. A. (1987). *Defining and relating price perceived quality and perceived value.*Cambridge: Marketing Science Intitute, Cambridge, MA.

ANEXOS

CUESTIONARIO APLICADO PARA EL ESTUDIO SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, SEGÚN LA SATISFACCION DEL CLIENTE

De antemano agradecemos su participación en esta Investigación. Le informo que los datos recopilados en este cuestionario, tendrán solamente un fin académico.

Instrucciones: Esta encuesta trata acerca de sus opiniones relativas a los servicios que presta el departamento de Control Escolar, por favor indique, de acuerdo a las preguntas, la respuesta que mejor se adapte según su percepción.

Este cuestionario solo es con el fin de conocer su opinión respecto a los servicios que se ofrecen.

Edad:

Género:

Carrera:

Semestre (si es estudiante):

Grado académico:

Trámite que realiza:

De acuerdo con su experiencia, por favor escriba una Fortaleza, una Oportunidad, una Debilidad y una Amenaza, para el departamento de Control Escolar, en los siguientes cuadros:

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
DEBILIDAD	AMENAZA

AMABILIDAD				
1. ¿De acuerdo a su experiencia considera que los empleados del departamento Control Escolar de la UMSNH son amables con los clientes?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
2. ¿Considera usted que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH son accesibles y tienen una buena capacidad de respuesta?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
3. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene la Amabilidad de los empleados de Control Escolar, para que este cuente con un Servicio de Calidad?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO
EMPATIA				
4. ¿Cuándo tiene un problema, usted percibe que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH son comprensivos y alentadores?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
5. ¿Usted considera que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH muestran un interés real por crear una buena relación con el cliente?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
6. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene la				

Empatía de los empleados de Control Escolar, para que este cuente con un Servicio de Calidad?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO
DISPONIBILIDAD				
7. ¿Considera que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH proporcionan una información adecuada sobre los procedimientos que debe realizar?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
8. ¿Cree usted que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH siempre están dispuestos a ayudar a los clientes?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
9. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene la Disponibilidad de los empleados de Control Escolar, para que este cuente con un Servicio de Calidad?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO
RESPONSABILIDAD				
10. ¿Según su percepción usted considera que los empleados del departamento de control Escolar de la UMSNH son responsables con su trabajo?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
11. ¿En los trámites que ha realizado, considera que los empleados del departamento				

de Control Escolar de la UMSNH realizan su servicio de forma correcta?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
12. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene la Responsabilidad de los empleados de Control Escolar, para que este cuente con un Servicio de Calidad?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO
LEALTAD				
13. ¿Considera usted que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH son fiables en los servicios que realizan?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
14. ¿En los trámites que ha realizado y según su experiencia, considera que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH cumplen cabalmente con su trabajo?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
15. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene la Lealtad de los empleados de Control Escolar, para que este cuente con un Servicio de Calidad?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUYBAJO
COMPROMISO				
16. ¿Considera usted que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH se comprometen realmente con su trabajo?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI	<input type="radio"/> LA MITAD DEL	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA

		SIEMPRE		TIEMPO		
17. ¿Cuándo los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH se compromete hacer algo en cierto tiempo y forma concluyen el servicio en el tiempo prometido?						
<input type="radio"/>	SIEMPRE	<input type="radio"/>	CASI SIEMPRE	<input type="radio"/>	LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
18. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene el Compromiso de los empleados de Control Escolar, para que este cuente con un Servicio de Calidad?						
<input type="radio"/>	MUY ALTO	<input type="radio"/>	ALTO	<input type="radio"/>	REGULAR	<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
AGILIDAD						
19. ¿Considera que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH atienden de una forma rápida a los clientes?						
<input type="radio"/>	SIEMPRE	<input type="radio"/>	CASI SIEMPRE	<input type="radio"/>	LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
20. ¿Considera usted que los tramites son muy pesados y se podrían hacer de una manera más rápida y sencilla?						
<input type="radio"/>	SIEMPRE	<input type="radio"/>	CASI SIEMPRE	<input type="radio"/>	LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>
21. ¿Cuándo usted ha solicitado un servicio en el departamento de Control Escolar de la UMSNH su problema ha quedado resuelto, en su primera visita?						
<input type="radio"/>	SIEMPRE	<input type="radio"/>	CASI SIEMPRE	<input type="radio"/>	LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/>
						<input type="radio"/>

22. ¿De acuerdo a la pregunta anterior, por favor anote, cuantas veces ha tenido que acudir al departamento de Control escolar de la UMSNH para que quede solucionado su problema?				
<input type="radio"/> 1-2 veces	<input type="radio"/> 3-4 veces	<input type="radio"/> 5-6 veces	<input type="radio"/> 7-8 veces	<input type="radio"/> Más de 8 veces
23. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene la Agilidad de los empleados de Control Escolar para que este cuente con un Servicio de Calidad?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO
MINIMIZACION DE RECURSOS				
24. ¿Considera que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH cumplen con los objetivos y perspectivas?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
25. ¿Considera que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH tienen el apoyo adecuado de los jefes, para realizar su trabajo correctamente?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
26. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene la Minimización de Recursos de los empleados de Control Escolar para que este cuente con un Servicio de Calidad?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO

COMPETITIVO				
27. ¿Usted considera que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH cuentan con los conocimientos necesarios, para realizar bien su servicio?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
28. ¿Considera usted que los empleados del departamento de Control Escolar de la UMSNH cuentan con una actitud pro-activa?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
29. ¿De acuerdo con su percepción, como considera usted el número de trabajadores que actualmente laboran para ofrecer un mejor servicio, en el departamento de Control Escolar de la UMSNH?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO
30. ¿Con que frecuencia usted se siente frustrado al momento de solicitar un servicio en el departamento de Control Escolar de la UMSNH?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
31. ¿Considera que los empleados de Control Escolar de la UMSNH cuentan con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo?				
<input type="radio"/> SIEMPRE	<input type="radio"/> CASI SIEMPRE	<input type="radio"/> LA MITAD DEL TIEMPO	<input type="radio"/> RARAMENTE	<input type="radio"/> NUNCA
32. ¿Después que su trámite fue atendido, cual es el nivel de Calidad que usted				

considera que tiene el departamento de Control Escolar de la UMSNH?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO
33. ¿De acuerdo con su percepción, cual es el nivel de importancia que tiene la Competitividad de los empleados de Control Escolar para que este cuente con un Servicio de Calidad?				
<input type="radio"/> MUY ALTO	<input type="radio"/> ALTO	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> BAJO	<input type="radio"/> MUY BAJO
34. ¿Por favor anote, de acuerdo con su experiencia, que factores usted propone para que la calidad en el Servicio de Control Escolar se vea incrementado?				

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

FRECUENCIA DE RESPUESTAS POR VARIABLE

Cruce de datos (tablas de contingencia)

Tabla 15 Tabla de contingencia EDAD DEL ENTREVISTADO * BUENAACTITUD2

			BUENAACTITUD2					Total	
			NUNC A	RARAMENT E	LA MITAD DEL TIEMP O	CASI SIEMPR E	SIEMPR E		
EDAD DEL ENTREVISTADO	18-25 AÑOS	Recuento	1	23	31	39	26	120	
		% del total	.7%	15.1%	20.4%	25.7%	17.1%	78.9%	
	26-30 AÑOS	Recuento	2	3	7	12	2	26	
		% del total	1.3%	2.0%	4.6%	7.9%	1.3%	17.1%	
	31-35 AÑOS	Recuento	0	0	2	0	0	2	
		% del total	.0%	.0%	1.3%	.0%	.0%	1.3%	
	41- EN ADELANTE	Recuento	0	0	1	2	1	4	
		% del total	.0%	.0%	.7%	1.3%	.7%	2.6%	
	Total		Recuento	3	26	41	53	29	152
			% del total	2.0%	17.1%	27.0%	34.9%	19.1%	100.0%
Fuente: Elaboración propia									

Tabla 16 Tabla de contingencia EDAD DEL ENTREVISTADO * ORGANIZACION2

			ORGANIZACION2					Total	
			NUNC A	RARAMENT E	LA MITAD DEL TIEMP O	CASI SIEMPR E	SIEMPR E		
EDAD DEL ENTREVISTAD O	18-25 AÑOS	Recuent o	1	13	32	36	38	120	
		% del total	.7%	8.6%	21.1%	23.7%	25.0%	78.9%	
	26-30 AÑOS	Recuent o	0	3	4	10	9	26	
		% del total	.0%	2.0%	2.6%	6.6%	5.9%	17.1%	
	31-35 AÑOS	Recuent o	0	0	0	2	0	2	
		% del total	.0%	.0%	.0%	1.3%	.0%	1.3%	
	41- EN ADELANT E	Recuent o	0	0	0	4	0	4	
		% del total	.0%	.0%	.0%	2.6%	.0%	2.6%	
	Total		Recuent o	1	16	36	52	47	152
			% del total	.7%	10.5%	23.7%	34.2%	30.9%	100.0 %
Fuente: Elaboración propia									

Tabla 17 Tabla de contingencia EDAD DEL ENTREVISTADO * EFICIENCIA2

			EFICIENCIA2					Total	
			NUNCA	RARAMENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
EDAD DEL ENTREVISTADO	18-25 AÑOS	Recuento	1	9	38	62	10	120	
		% del total	.7%	5.9%	25.0%	40.8%	6.6%	78.9%	
	26-30 AÑOS	Recuento	0	1	7	14	4	26	
		% del total	.0%	.7%	4.6%	9.2%	2.6%	17.1%	
	31-35 AÑOS	Recuento	0	0	1	1	0	2	
		% del total	.0%	.0%	.7%	.7%	.0%	1.3%	
	41- EN ADELANTE	Recuento	0	0	0	4	0	4	
		% del total	.0%	.0%	.0%	2.6%	.0%	2.6%	
	Total		Recuento	1	10	46	81	14	152
			% del total	.7%	6.6%	30.3%	53.3%	9.2%	100.0 %
	Fuente: Elaboración propia								

Tabla 18 Tabla de contingencia GENERO * BUENAACTITUD2 * GRADO ACADEMICO

GRADO ACADEMICO				BUENAACTITUD2					Total
				NUNCA	RARAMENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
LICENCIATURA	GENERO	MUJER	Recuento	1	16	26	26	15	84
			% del total	.7%	10.8%	17.6%	17.6%	10.1%	56.8%
	HOMBRE	Recuento	2	10	14	24	14	64	
		% del total	1.4%	6.8%	9.5%	16.2%	9.5%	43.2%	
	Total		Recuento	3	26	40	50	29	148
			% del total	2.0%	17.6%	27.0%	33.8%	19.6%	100.0%
MAESTRIA	GENERO	MUJER	Recuento			1	1		2
			% del total			33.3%	33.3%		66.7%
	HOMBRE	Recuento			0	1		1	
		% del total			.0%	33.3%		33.3%	
	Total		Recuento			1	2		3
			% del total			33.3%	66.7%		100.0%
PREPARATORIA	GENERO	HOMBRE	Recuento				1		1
			% del total				100.0%		100.0%
	Total		Recuento				1		1
			% del total				100.0%		100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Tabla de contingencia GENERO * ORGANIZACION2 * GRADO ACADEMICO

GRADO ACADEMICO				ORGANIZACION2					Total
				NUNCA	RARAMENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
LICENCIATURA	GENERO	MUJER	Recuento	1	11	20	28	24	84
			% del total	.7%	7.4%	13.5%	18.9%	16.2%	56.8%
	HOMBRE	Recuento	0	5	15	23	21	64	
		% del total	.0%	3.4%	10.1%	15.5%	14.2%	43.2%	
	Total		Recuento	1	16	35	51	45	148
			% del total	.7%	10.8%	23.6%	34.5%	30.4%	100.0%
MAESTRIA	GENERO	MUJER	Recuento			0	1	1	2
			% del total			.0%	33.3%	33.3%	66.7%
	HOMBRE	Recuento			1	0	0	1	
		% del total			33.3%	.0%	.0%	33.3%	
	Total		Recuento			1	1	1	3
			% del total			33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
PREPARATORIA	GENERO	HOMBRE	Recuento					1	1
			% del total					100.0%	100.0%
	Total		Recuento					1	1
			% del total					100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Tabla de contingencia GENERO * EFICIENCIA2 * GRADO ACADEMICO

GRADO ACADEMICO				EFICIENCIA2					Total
				NUNCA	RARAMENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
LICENCIATURA	GENERO	MUJER	Recuento	1	7	26	42	8	84
			% del total	.7%	4.7%	17.6%	28.4%	5.4%	56.8%
	HOMBRE	Recuento	0	3	20	35	6	64	
		% del total	.0%	2.0%	13.5%	23.6%	4.1%	43.2%	
	Total		Recuento	1	10	46	77	14	148
			% del total	.7%	6.8%	31.1%	52.0%	9.5%	100.0%
MAESTRIA	GENERO	MUJER	Recuento				2		2
			% del total				66.7%		66.7%
	HOMBRE	Recuento				1		1	
		% del total				33.3%		33.3%	
	Total		Recuento				3		3
			% del total				100.0%		100.0%
PREPARATORIA	GENERO	HOMBRE	Recuento				1		1
			% del total				100.0%		100.0%
	Total		Recuento				1		1
			% del total				100.0%		100.0%

Fuente: Elaboración propia