



**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**“PROPUESTA DE KNOW HOW PARA MEJORAR EL GRADO
DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL MULTICENTRO
MOVISTAR DE SUCRE – PUEBLO LIBRE, 2012”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

AGUADO PAREJA, ANGIE LUCIA

LIMA - PERÚ

2014

PRESENTACIÓN

La presente investigación está compuesta por dos variables: Variable independiente – Know How, que proviene del inglés "Saber cómo o saber hacer" que tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas. Y a su vez, está compuesta por la variable dependiente – Satisfacción de clientes, que se puede resumir como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

El estudio científico es de tipo descriptivo- propositivo, ya que busca dar a conocer aquellos problemas recurrentes en los que se encuentran inmersos los trabajadores del multicentro antes mencionado, afectando la calidad de atención brindada a los clientes de esta reconocida empresa transnacional; es en base a ello que se propone el Know How, para poder sugerir estrategias que den como resultado final la mejora en la satisfacción de los clientes después de ser atendidos y puedan generar un impacto positivo para la empresa y sus trabajadores. A su vez, este podrá ser considerado como un aporte para todas aquellas personas o empresas que se vean involucradas en casos similares al presentado.

La investigación es titulada: “Propuesta de Know How para mejorar el grado de satisfacción de los clientes del Multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012”.

DEDICATORIA

En el presente informe de investigación, hubieron muchas personas involucradas de diversas formas a quienes agradezco infinitamente, pero la más especial y a quien se lo dedico por su paciencia, por su apoyo incondicional, por sus amanecidas y entre otras muchas cosas es a mi madre Sandra, quien siempre ha estado ahí conmigo, y sé que siempre podré contar con ella, es mi amiga y mi confidente, mi más grande apoyo. Gracias mamá.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia, porque siempre me impulsaron a ser mejor cada día, dejándome este mensaje muy importante: “Si alguna vez decides comenzar algo bueno en tu vida, se persistente y termínalo, porque muchos comienzan, pero solo los valientes terminan”.

A mi profesor de tesis Ambrocio Esteves, por brindarme su apoyo, comprensión y constante orientación; ya que sin estos aspectos importantísimos, no hubiese podido terminar con satisfacción el presente documento.

A Juan Carlos P. G. por el apoyo y las herramientas brindadas, por su aliento en aquellos momentos en los que creía que ya no podría avanzar más. Gracias amigo, porque así fuiste desde el primer día de clases, cuando emprendimos este largo y difícil camino.

A mis más grandes amigas, quienes estuvieron en mis buenos y en mis malos momentos, ayudándome no solo en esta tesis, si no a lo largo de nuestra vida universitaria.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8

Capítulo I Planteamiento del problema

1.1.Situación Problemática	11
1.2.Formulación del Problema	13
1.3.Objetivos de la Investigación	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4.Justificación e Importancia de la Investigación	14
1.5.Limitaciones de la Investigación	15

Capítulo II Marco Teórico

2.1.Antecedentes de Estudios	17
2.2.Bases Teóricas y Científicas	20
2.2.1. Udaondo, M.	20
2.2.2. Setó, D.	35
2.2.3. Thompson, I.	53
2.3.Definición conceptual de la terminología empleada	57
2.3.1. Definición de Capacidad	57
2.3.2. Definición de Habilidades	58
2.3.3. Definición de Desarrollo	59
2.3.4. Definición de Comparación	60
2.3.5. Definición de Rendimiento	60
2.3.6. Definición de Expectativas	60

Capítulo III Marco Metodológico

3.1.Tipo y Diseño de estudio	63
3.1.1. Tipo de Estudio	63
3.1.2. Diseño de Estudio	63
3.2.Población y Muestra	64
3.2.1. Población	64

3.2.2. Muestra	64
3.3.Hipótesis	64
3.3.1. Hipótesis General	64
3.3.2. Hipótesis Nula	65
3.3.3. Hipótesis Específicas	65
3.3.4. Prueba de Hipótesis	65
3.4.Operacionalización de las variables	67
3.5.Método e instrumentos de investigación	68
3.6.Procesamiento y análisis estadístico de los datos	69

Capítulo IV

Resultados y Discusión

4.1.Figura N°1 – Dimensión de la Capacidad	71
4.2.Figura N°2 – Dimensión de Habilidades	72
4.3.Figura N°3 – Dimensión de Desarrollo	73
4.4.Figura N°4 – Dimensión de Comparación	74
4.5.Figura N°5 – Dimensión de Rendimiento	75
4.6.Figura N°6 – Dimensión de Expectativas	76
4.7.Discusiones	77

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones	81
5.2. Recomendaciones	82
Referencias Bibliográficas	84

Anexos

Base de Datos SPSS	87
Matriz de Consistencia	89
Propuesta	90
Wiki – Resumen de la propuesta	95
Cuestionario	96
Taller N°1	98
Taller N°2	100
Taller N°3	102
Taller N°4	105
Taller N°5	109

RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar cuan efectiva seria la aplicación de la propuesta de Know How, para lograr mejorar el grado de satisfacción de los clientes que son atendidos en el multicentro Movistar de Sucre, el cual está ubicado en el distrito de Pueblo Libre en el año 2012. Para ello, la muestra estuvo constituida por “x” número de clientes de ambos sexos, que se encuentran entre los “y” a “z” años de edad. Para la recolección de datos, fue elaborado y utilizado un cuestionario, el cual fue establecido por 6 dimensiones, de los cuales cada una de ellos estuvo conformada por 5 preguntas fundamentales. La propuesta de Know How que se presenta en este estudio, espera poder ser tomado en consideración por la empresa, estudiando uno a uno los puntos detallados para la mejora en la atención brindada. Es preciso mencionar, que durante el proceso de investigación y elaboración de la presente tesis, se fueron percibiendo cambios relativamente significativos, tales como la actitud y la destreza por parte de un número importante de asesores, mientras duraba la atención. Dentro de todo lo que comprendió este estudio, la parte más importante o fundamental fue la aplicación y tabulación del cuestionario. Gracias a ello, se pudo determinar si la hipótesis planteada era válida o no.

Palabras Clave: Know How, satisfacción de clientes, gestión del conocimiento y calidad de atención.

ABSTRACT

The aim of the study was to determine how effective would be the application of the proposed Know How, to achieve better satisfaction of the customers that are treated in the multicenter Sucre's Movistar which is located in the district of Pueblo Libre, in 2012. To do this, the sample consisted of "x" number of customers of both sexes, who are among the "y" to "z" years old. For data collection, was developed and used a questionnaire, which was established by six domains, of which each of them consisted of five fundamental questions. The Know How proposal presented in this study, expected to be considered by the company, studying one by one the detailed points for improvement in the care provided. It is very important to mention that during the process of investigation and preparation of this thesis, i perceived significant changes, such as the attitude and skill by a significant number of advisers, while it lasted attention. Within all that understood this study, the most important or essential part was the application of the questionnaire and tabulation. As a result, it was determined whether the hypothesis was valid or not.

Keywords: Know How, customer satisfaction, knowledge management and quality care.

INTRODUCCIÓN

Gran parte de los clientes que son atendidos en el Multicentro Movistar de Sucre ubicado en el distrito de Pueblo Libre, se retiran insatisfechos, y esto se percibe en muchos de los casos por no haber logrado solucionar el problema que los aquejaba, en otros casos por la molestia del tiempo de espera, las largas colas para ser atendidos, entre otros; para ello se determinó utilizar el Know How de la empresa el cual se define como "saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia" o "saber cómo hacer algo pronto y bien hecho".

Por ello, en el primer capítulo: planteamiento del problema, se tratará a cerca de la situación problemática, en donde se verán casos similares, en el plano internacional, nacional y local, al tratado en la presente tesis, y en consecuencia a ello se formuló la siguiente pregunta: ¿De qué manera la Propuesta de Know How, podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012?, y para poder darle un sentido lógico a el estudio se propuso como objetivo fundamental, Mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre con la propuesta de Know How. El capítulo incluye también la justificación e importancia del estudio y las limitaciones q se presentaron.

En el segundo capítulo: marco teórico, se verán los antecedentes a este estudio, sobre tesis realizadas en otros países y en el Perú. Con respecto a las bases teóricas y científicas se redactó la teoría de tres autores, de los cuales, uno de ellos habla en su libro sobre la variable independiente (propuesta de Know How) y dos de ellos, hablan en sus libros sobre la variable dependiente (satisfacción de los clientes).

En el tercer capítulo: Marco Metodológico; se verán el tipo y el diseño del presente estudio, como también, la población y la muestra, los cuales sirvieron para aplicar el cuestionario elaborado. Y en coherencia con el objetivo se planteó la siguiente hipótesis general: Si se aplica la propuesta de Know How se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012. En este capítulo, también se verán la hipótesis nula y las hipótesis específicas.

En el cuarto capítulo: “Resultados”; se verán los gráficos de cada una de las dimensiones con los porcentajes arrojados después de haber aplicado el cuestionario a los clientes del multicentro. Y en base a los resultados, se proseguirá con las discusiones correspondientes.

Por último, en el quinto capítulo: se brindarán conclusiones respecto al estudio realizado, y también las recomendaciones directas para la empresa antes mencionada ya que al término del estudio se pudo determinar que la propuesta planteada tendría efectos positivos

y relevantes en la empresa, comenzando por el multicentro mencionado en el estudio, y expandiéndolo a los demás multicentros de lima y provincia.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática:

En la actualidad, es de interés mundial en las empresas, conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes a cerca de los productos o servicios que les ofrecen y que grado de fidelidad tienen hacia la empresa; si damos un vistazo en el plano internacional, podremos identificar diversas empresas con problemas en la satisfacción a sus clientes, como es el caso de **YOIGO** de España (empresa dedicada a las telecomunicaciones), y es que cada día se presentan nuevos casos de clientes insatisfechos por el mal servicio o producto que se les brindan, muchos de ellos aseguran haberse vislumbrado por la grandiosa publicidad, los equipos móviles de última generación y por sus distintos servicios telefónicos; pero al llamar a las centrales de atención por algún problema surgido con su producto o servicio, sufrían distintos tipos de agravios por parte del personal, ya sea por el tiempo que tenían que esperar en la línea mientras son transferidos a las diversas áreas que manejan, o ya sea porque no pueden darles una información clara y concisa acerca de cómo poder solucionar su problema; estos clientes tienen que recurrir directamente a sus centrales de atención para tener contacto directo con los asesores esperando encontrar una pronta solución al inconveniente que presenta su servicio y no por que el cliente lo haya ocasionado, si no por problemas a causa del mal manejo de la empresa.

Por otro lado, se encuentra el caso de **ORANGE** empresa de telecomunicaciones en España, similar en productos y atención a Movistar; los principales problemas que presentó esta compañía fueron por el incumplimiento de los contratos, la mala atención por parte de los asesores comerciales y el servicio técnico. El mencionar del incumplimiento de los contratos es referido a que los clientes al adquirir productos o servicios, se les ofrecen diversas facilidades como descuentos, regalo de bolsa de minutos, etc.; bondades que Orange le proporciona en mayoría a los clientes que son nuevos, pero posterior a que el cliente ya adquirió el producto, muchas de las bondades del producto desaparecen generando disconformidad e insatisfacción.

Uno de los puntos débiles de la compañía, se centra en la calidad de atención brindada por sus trabajadores, ya que en vez de tratar de facilitar y dar soluciones prontas por canales de fácil acceso (call-centers), los derivan de uno a otro operador, hasta que le indican que debe acercarse a un centro de atención presencial o de otro modo la llamada es cortada.

En el plano nacional, **TELMEX PERÚ**, que inicialmente comenzó como una compañía que buscaba eliminar el monopolio existente en el país a causa de la falta de empresas que brindaban todos los servicios de telecomunicaciones, no logró insertarse bien en el mercado peruano por un bajo nivel en la señal de sus servicios, es por ello que al ingresar CLARO al mercado peruano; decidieron unir fuerzas, Claro con sus servicios móviles y Telmex con los tres servicios para el hogar (telefonía fija, televisión por cable e internet), ofreciendo al fin los 4 servicios fundamentales los cuales también son ofrecidos por su actual competencia directa – Movistar – los problemas persistentes eran los de la calidad en la señal transmitida, ya que

la mayoría de sus servicios son enviados de manera satelital, generando insatisfacción en mucho de sus clientes por la lentitud para navegar en el internet; a pesar de que ofrecían precios módicos en los servicios de doble-play y el triple-play, la falta de inversión en nuevas antenas perjudicó a Telmex, es por este motivo que decidieron fusionarse completamente quedando únicamente con el nombre de CLARO por el tema de la aceptación de la marca en el mercado.

Movistar, actualmente presenta diversos problemas entorno a la calidad de atención, los tiempos de esperas en sus centros de atención (presenciales o telefónicos) tienden a ser muy largos y molestos, los cuales son altamente perjudiciales para sus clientes; los servicios brindados y sus plazos de atención normados por OSIPTEL, ya sea para recibir respuestas a sus reclamos, para ser atendidos por el servicio técnico o hasta para la instalación de nuevos servicios o adicionales a los ya existentes, algunas veces no cumplen con las expectativas que tiene el cliente, disminuyendo así el grado de satisfacción expresado hacia la empresa.

En cualquiera de los casos presentados, los efectos que podrían sufrir estas compañías podrían ser muy perjudiciales, no sólo por el hecho de perder cada día un porcentaje de sus clientes, sino también por el hecho, de que como ya es conocido, un cliente insatisfecho y con una mala percepción de los servicios ofrecidos por una determinada compañía, puede arrastrar consigo a otros clientes más, poniendo en riesgo la efectividad en las metas propuestas para las ventas de nuevos productos en cada mes.

Algunos de los factores son: la mala calidad de atención por parte de los asesores presenciales, largos tiempos de espera para ser atendidos, mala atención e información por parte de los call-centers, mala atención por parte del servicio técnico (averías), equipos defectuosos en venta.

Una alternativa de solución con respecto a los tiempos de espera es que la diversidad de tickets existentes en la actualidad se vea reducida significativamente, dejando aquellos que dan prioridad a las personas preferentes, áreas comerciales, tickets de atención general (reclamos, pedidos, bajas, etc.) y gestiones simples (financiamientos, recupero de chip, duplicado de recibos, etc.); eliminando los que sean para financiamientos, reclamos, pedidos o bajas de servicio.

Es necesario mantener a todos los centros de atención (multicentros y call-centers) interconectados y manejando la misma información, para que de esta manera el cliente no tenga que ir innecesariamente a un multicentro a realizar algún determinado trámite y salir de ahí sin haberse atendido y con el malestar de haber gastado tiempo y dinero innecesariamente.

Según Peláez O. (2010), en su tesis titulada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” – de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas; cuyo propósito del estudio fue determinar el grado de relación entre el clima

organizacional y la satisfacción del cliente. Con tal fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 trabajadores de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La hipótesis principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que, al mejorar el Clima Organizacional se incrementa a su vez, el grado de Satisfacción del Cliente. A nivel de las hipótesis específicas, se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

1.2. Formulación del Problema:

¿De qué manera la Propuesta de Know How, podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012?

1.2.1. Preguntas de investigación:

- ¿Se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, de acuerdo a la mejora de atención por parte de los asesores?
- ¿Se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, de acuerdo a la mejora y disminución de los tiempos de espera?
- ¿Se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, de acuerdo a la mejora el funcionamiento y la calidad de los sistemas que se usan para la atención?
- ¿Se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, de acuerdo a la mejora de atención por parte del servicio técnico?

1.3. Objetivos de la Investigación:

1.3.1. Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de Know How para lograr mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Verificar si es factible mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, logrando mejoras en la calidad de atención por parte de los asesores.

- Comprobar si resulta posible mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, acortando los tiempos de espera.
- Validar si es posible mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, mejorando el funcionamiento y la calidad de los sistemas que se utilizan para la atención.
- Corroborar si se puede mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, de acuerdo a la mejora de atención por parte del área de servicio técnico interno.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación:

A lo largo de estos últimos años los niveles de satisfacción del cliente de la empresa Movistar han ido disminuyendo; de acuerdo al testimonio de diversos clientes que asisten diariamente a su centro de atención, aseguran que a pesar de los intentos de la compañía por mantener a sus clientes conformes con el servicio, no han podido lograr mucho, ya que para poder hacerlo muchos piensan que sus procesos de atención deben cambiar radicalmente, no sólo ofrecer nuevos planes de sus servicios u ofertas, o poner en marcha nuevas normativas para sus empleados, de cómo recibir y atender a sus clientes; a consecuencia de esto, es de suma relevancia realizar esta investigación y presentar posteriormente la debida propuesta de Know How.

Es pertinente realizar esta propuesta ya que, a pesar de que ya se hayan hecho investigaciones previas para mejorar el grado de satisfacción de los clientes, aun no se ha podido lograr mejoras significativas. Existen estudios similares al planteado, pero a la fecha no se ha podido hacer un cambio radical en la estructura de la atención para los clientes.

El presente estudio pretende mejorar el grado de satisfacción de los clientes de esta referida empresa con la propuesta de Know How para que pueda ser puesto a prueba, y de esta manera, de acuerdo a los resultados obtenidos, pueda ser implementado de manera continua en todos los multicentros Movistar a nivel nacional.

“La satisfacción del cliente forma parte de la administración de la calidad total. Al fijar expectativas, pautas y exigencias de rendimiento, el cliente es quien conduce el management de la calidad total, y esta, a su vez, se concentra en considerar a los productos y servicios como soluciones a los problemas del cliente.”

DUTKA, A. *Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente.* Pág. 9 - 1998.

“La satisfacción se extiende a la vida y a los valores de los clientes (el valor neto que aportan las compras de los clientes). Además, concentrarse en la satisfacción ayuda a minimizar o a eliminar la mala reputación que haya podido crearse por clientes insatisfechos.”

VAVRA, T. *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. pág. 36 – 2003.

“El elemento más importante de la satisfacción del cliente tiene que ver con el encaje. Cuanto mejor sea el encaje con compradores y vendedores, mejor será el resultado. Sin embargo, el encaje no es lo primero que se les viene a la mente a los directivos cuando piensan en cómo mejorar el grado de satisfacción de sus clientes. Es más habitual hablar de calidad o precio, pero el encaje es mucho más general y se aplica prácticamente a todas las relaciones. En una situación comercial, el encaje tiene que ver con lo bien que el producto del vendedor encaja con lo que el comprador está buscando y con lo que está dispuesto a pagar.”

FORNELL, C. *El Cliente Satisfecho*. pág. 95 – 2008.

1.5.Limitaciones de la Investigación:

Durante este proceso de investigación y análisis se presentaron diversas limitaciones, las más resaltantes fueron las negativas por parte de un grupo menos pero significativo de trabajadores de la empresa, quienes se mostraron reacios para colaborar con la investigación, ya que manejan información muy importante y confidencial, la cual por motivos obvios no puede ser revelados a agentes externos, para proteger los procesos y sistemas utilizados para la atención a los clientes dictaminados por la empresa en mención. Los pocos datos que se pudieron recolectar fueron sólo aproximaciones de los datos reales, los cuales sirvieron para poder conocer, por ejemplo, cuántos clientes se atienden al día de lunes a viernes y los fines de semana. De esta manera se obtuvo el tamaño de la población a encuestar; y es en este punto donde se presentó otra limitación; un gran porcentaje de los clientes que salían de ser atendidos de este multicentro se mostraban enfurecidos y descontentos, ya que al parecer no habían obtenido los resultados esperados durante la atención; se pudo tener contacto sólo con alguno de ellos, y manifestaban que cuando hay algo que no quieren solucionar todos se ponen de acuerdo para decir lo mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios:

En el ámbito internacional tenemos como antecedente la siguiente tesis realizada por:

Reyes, S. (2008). La calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar su resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y su interrelación.

Todo esto hace que la calidad de un servicio sea juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo, o mejor dicho, en el momento de la verdad.

En Cuba el tema de la satisfacción del cliente ha adquirido, en los últimos años, una gran profusión entre las entidades que transitan por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y como política encaminada a la protección de los consumidores cubanos. Cuando en las bases metodológicas del Perfeccionamiento Empresarial se expone la idea de que la mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, lo que se hace es postular una perspectiva empresarial un tanto diferente a como se ha venido trabajando hasta hoy.

Las empresas han estado orientadas hacia las ventas; lograr un nivel de ventas ha constituido la meta principal por alcanzar. La satisfacción de los consumidores hasta el presente ha estado, si no teórica, al menos prácticamente relegada a un segundo plano. Solo ahora se ha comenzado a orientar el rumbo hacia la satisfacción de los consumidores, y al mismo tiempo lograr un nivel de ventas determinado.

Como punto de partida porque las empresas requieren de un conocimiento acerca del grado de satisfacción de sus clientes con el objetivo de poder trazar estrategias mercadotécnicas que tengan en cuenta el nivel en que se encuentran satisfechas las necesidades y requerimientos de sus clientes, y como meta en tanto el resultado de un trabajo de mercadotecnia, durante un período determinado, debe medirse en términos de satisfacción de los clientes a fin de poder evaluar su eficacia como estrategia.

Fernández, R. (2009). El presente proyecto trata de dar respuesta a la pregunta ¿Qué acciones se deben ejecutar para aumentar el grado de satisfacción del usuario de los servicios de salud, brindados por los Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS) 8 y 9 del Área de Salud de Barranca, a partir del segundo semestre del 2009? Consistió en la ejecución de cambios organizacionales para los EBAIS 8 y 9 del Área de Salud de Barranca, quienes laboran en un Consultorio Comunal de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), sito en El Roble, Puntarenas. El objetivo primordial era desarrollar acciones dirigidas a la consecución de un mayor grado de satisfacción de los usuarios externos de los servicios de salud, enfocándose principalmente en satisfacer las necesidades de los clientes, las cuales se determinaron mediante la realización de una encuesta inicial. Una vez determinadas las necesidades de los clientes se procedió a diseñar un plan de acción, en donde se plasmaron las actividades específicas que se debían ejecutar para dar solución a los problemas detectados, en conjunto con las jefaturas de los diferentes departamentos (con el propósito de contar con

el apoyo de los mismos en la ejecución de dichas actividades). Con el plan de acción ya diseñado, se dio inicio a la etapa de ejecución y evaluación del cumplimiento (en la etapa inicial, intermedia y final). Finalmente se logró conocer la opinión de los usuarios en relación con los cambios ejecutados y se determinó mediante una encuesta concluyente, si dichos cambios contribuyeron a mejorar el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios de salud. De la información recolectada se definieron cuáles eran las necesidades o expectativas de los usuarios de los servicios de salud, dentro de las que se pudieron evidenciar en orden de importancia, las siguientes: requerimiento del servicio de laboratorio en el Consultorio Comunal, rapidez o puntualidad con la citas, mayor número de funcionarios para la atención (especialmente médicos), ampliación de la infraestructura, aumento de la cantidad de citas que se dan, solicitud de servicios de odontología y mejor servicio al cliente, entre otras. Al contar con esta información, se intentó dar solución a aquellos aspectos susceptibles de cambio a corto plazo, por lo que se coordinó con el director del Área de Salud y las jefaturas de los departamentos directamente involucrados (registros médicos, enfermería y médico), con el propósito de contar con la autorización y el apoyo en la realización de los cambios organizacionales recomendados. Posteriormente se le comunicó al personal de los Equipos Básicos de Atención Integral sobre la realización del proyecto (en qué consistía, cuál era el objetivo, cómo se iba a realizar, etc.), para hacerlos partícipes del mismo y también se les capacitó en materia de calidad en la atención con la intención de que hubiera una mejora en materia de servicio al cliente. Dentro de los cambios organizacionales que se llevaron a cabo, se mencionan el ingreso escalonado del personal (primero registros médicos, luego enfermería y de último médicos, con una diferencia de 15 minutos entre el horario laboral de un funcionario y el siguiente), para lograr que los usuarios fueran atendidos a la hora que les correspondía.

Rey, C. (2009). La satisfacción del usuario puede tenerse en cuenta como un indicador de la evaluación del rendimiento y debe ser considerado como tal, en la planificación de la biblioteca, considerando que la satisfacción está directamente relacionada con el uso del sistema, observamos que hay un nivel de satisfacción por debajo del cual los usuarios dejan de utilizar el servicio que le ofrece la biblioteca e inician la búsqueda de servicios alternativos que le permitan cubrir sus requerimientos de información y, al revés, el propio índice de uso del sistema en un servicio voluntario, como es la biblioteca, es un indicador de rendimiento muy positivo y esperanzador.

En definitiva, la satisfacción del usuario más que un simple indicador del rendimiento hemos de considerarlo como un indicador de la calidad de nuestra biblioteca y como un instrumento que nos permite adelantarnos al constante proceso de cambio en que se encuentra la biblioteca y el mundo de la información. La adopción de las diversas aportaciones teóricas facilitará la aplicación generalizada de instrumentos y su planificación y, en último término, una actuación más próxima a la satisfacción.

Por último, debemos recordar, tal como indicaba Rachel Applegate, el triple propósito que tiene la satisfacción: uno descriptivo, determinar el rendimiento de la biblioteca, segundo

como diagnóstico de su propia actividad y tercero, de la actitud frente al usuario. Los tres demandan, de forma casi inexcusable, la elaboración de instrumentos metodológicamente correctos y fiables que ayuden a determinarla, y que favorezcan su difusión y su relevancia en la gestión de los centros.

Pero cuando aún no finalizado la compleja determinación del concepto, de los elementos que la determinan y de su medición ya se ha generado un nuevo reto, pues con la introducción de tecnologías, como Internet o el correo electrónico, se está posibilitando el acceso a la biblioteca desde casa, sin un contacto directo con el servicio, ¿Cómo se considerará y valorará la satisfacción del usuario remoto? Las expectativas y las percepciones de los mismos fácilmente pueden ser diferentes y suponemos que estarán determinadas por aspectos nuevos o, al menos, diferentes. Por ello creemos que, tal vez, será necesario, en primer lugar, considerar los factores nuevos que produzcan esta satisfacción del usuario y que, hasta ahora, no se habían valorado o se habían menospreciado, y en segundo lugar, como utilizar los tradicionales métodos de medición para determinar su grado de satisfacción.

Peláez, O. (2010). El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Duque, J. (2008). A la propuesta de Proporcionar información visible en las mesas de llenado de formularios para la apertura de cuenta de ahorro, los clientes manifestaron que les gustaría contar con un banner informativo referente al llenado de los formularios para que esta tarea se realice más rápida, y sin errores.

Contar con Guía de llenado en los formularios de apertura de cuenta de ahorro es una propuesta que tiene una repercusión notoria ya que esto es como una guía para el usuario y una forma de evitar errores y minimizar el tiempo ya que un cliente se demora por lo menos unos 7 minutos para el llenado de los formularios.

Diseñar un proceso de atención personalizada para minimizar el tiempo de atención es una acción que sería relevante para este proceso ya que con esta posición de atención al cliente, se minimizarían los tiempos, los cuales se ven reflejados en la guía de observación donde este proceso pasa por una serie de etapas lo cual da lugar a la dilatación del tiempo, es por eso que

si una sola persona manejaría este proceso, esto daría lugar a que las demás personas involucradas se dedicaran a sus labores laterales con una mayor eficiencia y rapidez dando un flujo de atención más rápida y por consiguiente clientes satisfechos.

Finalmente se demuestra que utilizar un rediseño en el proceso de atención basado en el modelo de Kano entonces se eleva el grado de satisfacción del usuario en apertura de cuenta de ahorro en el BANCO DEL LA NACIÓN - LAMBAYEQUE.

Morales, M. (2007). El objetivo del trabajo fue determinar la calidad de la atención que brinda la farmacia de emergencia del Hospital María Auxiliadora de Lima a los usuarios externos. Del total de 44 514 atenciones en el Departamento de Emergencia desde Enero a Junio del año 2007, se consideró una muestra al azar de 378 usuarios. La muestra del personal de la farmacia fueron los trabajadores no químicos farmacéuticos. El 72,7 % del personal comunicó que no son suficientes los recursos humanos para cumplir sus funciones y que no está garantizada la presencia del químico farmacéutico (QF), el 63,6% no conoce el Manual de Organización y Funciones ni los

Procedimientos de Atención, el 81,8% no tiene reuniones frecuentes con la QF responsable y el 63,6% no acude a la Jefatura del Departamento de Farmacia cuando tiene algún problema, el 72,7% no recibe capacitación en servicio desde el año 2001. De los usuarios el 41% alguna vez encontró, en la farmacia, todos los medicamentos que necesitaban, el 37% indicó que el tiempo de espera de atención fue corto, el 50,3% que el trato del personal, en la farmacia, fue bueno. Se concluye que en la farmacia de emergencia hay escasez de recursos humanos, escasez de infraestructura, falta de coordinación con la Q.F. y con la Jefatura, problemas de abastecimiento de medicamentos y material médico quirúrgico para atender a los usuarios.

2.2.Bases Teóricas y Científicas:

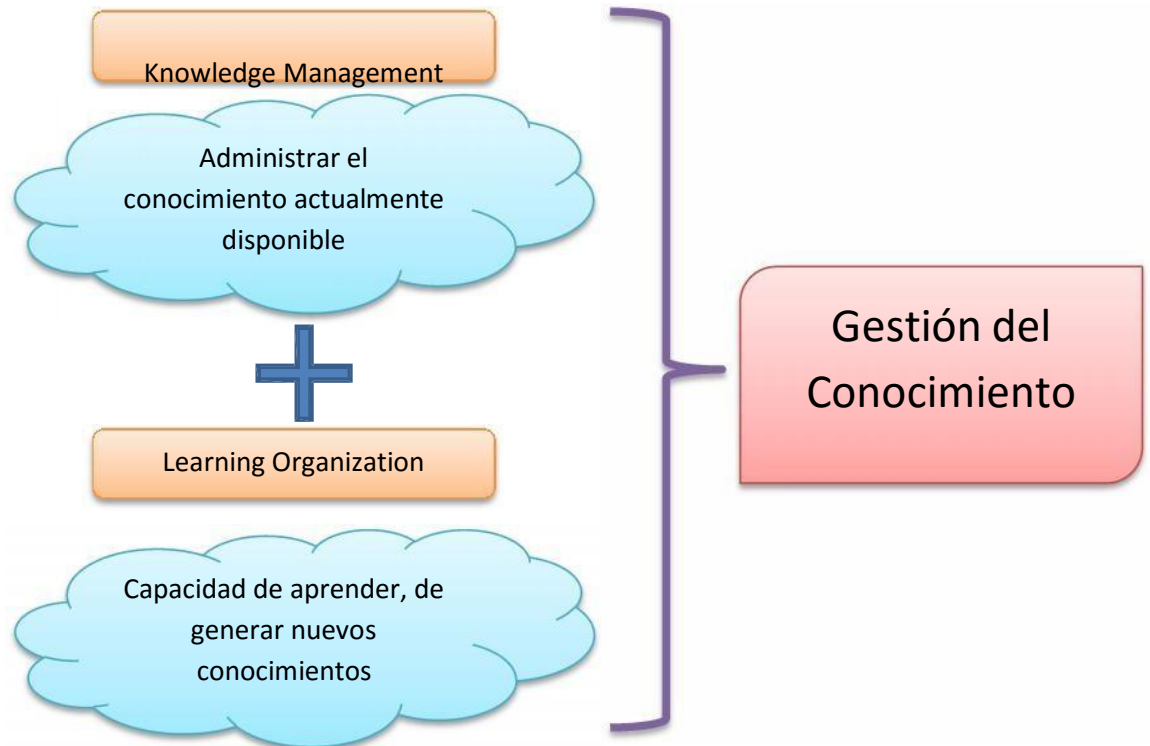
2.2.1. Udaondo M. (2000)

En castellano, debemos entender por Gestión del Conocimiento la suma de los dos conceptos que aparecerían en citada votación del congreso de París.

Uno de ellos, Knowledge Management, (La Gestión del Conocimiento propiamente dicha), que fue votado por el 30% de los asistentes, es la capacidad que tiene la empresa de administrar el acervo de conocimiento del que actualmente dispone.

Este concepto, es complementario al de Learning Organization, (La Organización que aprende, también traducido por “Organización –inteligente”), que se refiere a la capacidad que tiene la empresa de aprender, esto es, de generar nuevos conocimientos. Así pues, podríamos definir la Gestión del Conocimiento como el esfuerzo de una organización de conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados. Esto es lo que representa la siguiente figura anexa:

Gráfico N°1 – Composición de la Gestión del Conocimiento

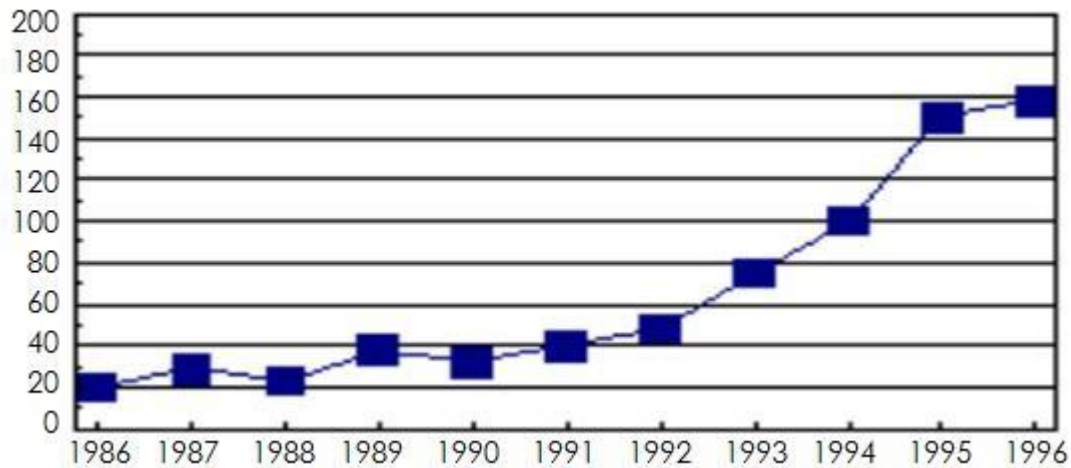


Fuente: Udaondo M. (2000)

Evolución de las empresas hacia la Gestión del Conocimiento:

Este concepto, nacido ya desde hace más de diez años, ha ido ganando fuerza, notoriedad y arraigo, como puede verse en el siguiente gráfico adjunto, que refleja en número de libros y artículos que sobre él se publican a lo largo de su primera década.

Gráfico N°2 – Gestión del Conocimiento: Evolución de publicaciones en una década



Fuente: Udaondo M. (2000)

Las razones de esta notoriedad son obvias: En la empresa hemos “descubierto” recientemente que el primero y principal de los activos disponibles, es el capital intelectual que poseen las personas que la constituyen.

Este hecho supone más que un avance con respecto a los criterios anteriores, que hacían prevalecer lo material frente al capital humano.

Esta creencia implica una auténtica revolución intelectual, que es a la que se refiere Alvin Toffler en su famoso libro “La Tercera Ola”, publicado a principios de los ochenta. En este libro, el autor dice que, tras haber superado la “primera y segunda olas”, que dieron lugar respectivamente a la Era de la Agricultura y a la Era Industrial, actualmente nos encontramos en la tercera ola, que es la “Era de la Información”.

Gráfico N°3 - 3ra Ola: “Era de la Información”



Fuente: Udaondo M. (2000)

Es llamativo apreciar los cambios de ritmo y duración entre estas “Olas”, pues mientras que la Era de la Agricultura se prolongó en el tiempo durante miles de años, la Era industrial solo dura siglos. El actual ritmo de cambios es tal vertiginoso, que ya hay quien habla de la cuarta Ola, que tras sólo dos décadas habría dado paso la Era de la información. Así Maynard y Marthens - autores del concepto – entienden que la cuarta Ola es la Era de la Cooperación, en la que la tónica de Competencia de este fin de siglo daría lugar a una etapa de Co-creación.

El hecho es que, centrándonos de nuevo en el Conocimiento, tal como dice la conocida frase de Arie de Geus, el Director de Planificación de Royal Dutch Shell, en las empresas actuales, “La habilidad de aprender más rápido que la competencia, puede llegar a ser la única ventaja competitiva”.

¿Cómo y qué es lo que hay que aprender?

Ya hemos visto que la clave del tema es “aprender y gestionar el conocimiento adquirido, La pregunta que deberíamos formularnos ahora es: ¿Cómo y qué es lo que hay que aprender?

Un primer paso necesario para encontrar la respuesta será tomar conciencia de la situación en la que se encuentra nuestra empresa en cuanto a la búsqueda del conocimiento, a fin de detectar carencias y necesidades.

El gráfico de Tobin de la siguiente figura anexa muestra la reflexión sobre su propia situación a la que deben someterse las empresas que deseen avanzar en esta vía.

Cuadro N°1 – La búsqueda del Conocimiento: Estados

	Ignorancia	Competencia
Inconsciente	I “Yo no sé lo que no sé”	III “Yo no sé lo que ya sé”
Consciente	II “Yo sé lo que no sé”	IV “Sé lo que sé”

Fuente: Udaondo M. (2000)

Abordando con rigor, este capítulo acerca “de qué conocimientos disponemos y qué cosas somos capaces de hacer con él”, va a dar lugar a una de las nuevas y más importantes actividades a tener en cuenta por las empresas del próximo milenio. Se trata de la evaluación del Capital Intelectual disponible.

El Capital Intelectual de una empresa está integrado por cuatro componentes:

- Los activos de mercado, (marca, clientes, distribución, etc.)
- Los activos de propiedad intelectual, (productos del “Know How” propiedad de la empresa)
- Los activos de infraestructura, centrados en el individuo, (lo que nuestra gente sabe hacer)
- Los activos centrados en la gestión y cultura corporativa. (lo que nuestra corporación y manera de hacer las cosas es capaz de generar de cara al futuro)

Obtener esta información puede darnos de cuál es la situación en cuanto a activos intangibles, que tienen su origen en el conocimiento y que deben ser conocidos, para poder ser evaluados valorados y mejorados, sobre este punto, es excelente el trabajo de Annie Brooking relativo a la Evaluación del Capital Intelectual.

Gestionar la Información y el Conocimiento = La Gestión por Competencias

Este tipo de activos intelectuales, basados en el aprendizaje y cuyo objetivo es la mejora de la competitividad que de él se deriva, se consiguen actuando sobre tres conceptos:

- Las Personas
- La Tecnología
- La Comunicación

La combinación de todas ellas da lugar a la disponibilidad de una serie de capacidades que son lo que constituye el Capital Intelectual al que acabamos de referirnos. La “unidad básica” de medida de ésta nueva riqueza es lo que entendemos por Competencias.

En gestión de la Calidad, las actividades están orientadas en torno al ciclo de mejora de Deming, el famoso P – D – C – A, Plan – Do – Check – Act, que implica una reflexión previa a la acción y un aprendizaje tras analizar las consecuencias de la misma.

Del mismo modo, para gestionar estas competencias, las empresas orientas a la Gestión del Conocimiento se mueven en torno al ciclo de creación del Conocimiento, cuyo objetivo es generar valor, tal como muestra el siguiente gráfico anexo:

Gráfico N°4 – Ciclo de Creación del Valor y del Conocimiento



Fuente: Udaondo M. (2000)

Es decir, empresas orientadas a la Gestión por Competencias.

Gestión de las competencias Clave

Las competencias a gestionar serán de dos tipos:

- Las que radican a las personas, e implican actitudes o aptitudes de las mismas, que son las que denominaremos Habilidades.
- Las que tienen su origen en la tecnología y suponen la disposición capacidad de utilización de dispositivos de búsqueda, transmisión o soporte. Son lo que llamaremos Herramientas.

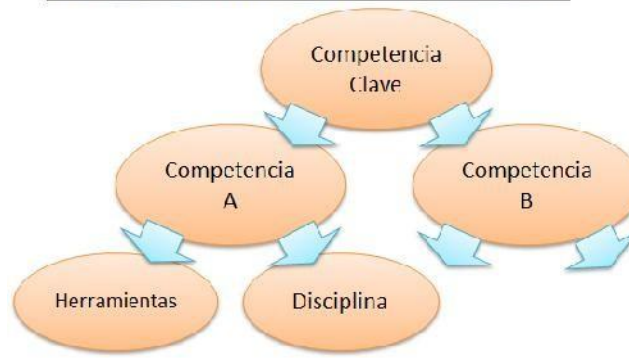
Gráfico N°5 – Desarrollo de Competencias: Tipos y Esquema

Tipos de Competencias:

En Tecnología / Ingeniería: **HERRAMIENTAS**

En Conducta Humana: **HABILIDADES**

Esquema para el Desarrollo de Competencias:



Fuente: Udaondo M. (2000)

Una vez comprendido lo que son las Competencias, entenderemos por Competencias Clave aquellas que crean una ventaja competitiva en Productos, Servicios, Soluciones o Procesos.

Las características básicas que distinguen a las Competencias Clave es que son:

- Colectivas por naturaleza
- Universalmente aplicables
- Difíciles de imitar

Así pues las Competencias Clave son como la personalidad operativa de una empresa. Al identificarlas y desarrollarlas de manera generalizada entre nuestra plantilla estamos consolidando nuestras fortalezas como empresa y, al mismo tiempo, defendiéndolas de agresiones de otras empresas, que podrán llevarse a uno de nuestros especialistas, pero nunca arrebatarnos nuestra manera de ser.

Cómo realizar la Gestión por Competencias

La respuesta para poner en práctica estos principios en la empresa, podría ser la siguiente:

- Crear un inventario de datos significativos de la realidad empresarial, que sean diferenciadores de los de empresas competidoras.
- Analizarlo para descubrir en qué aspectos tiene que centrar sus esfuerzos nuestra empresa para competir con los niveles de calidad elegidos. Y así:

- Detectar tendencias,
- Seleccionar poblaciones y
- Establecer planes de compensación y aprendizaje adecuados y dirigidos, es decir: conocer de qué competencias y qué competencias requiere.
- Detectar las diferencias entre las competencias necesarias actuales (análisis ocupacional) y las competencias necesarias previsibles (análisis competencial).
- De éste análisis, diferenciar las competencias clave, que son las que definen la imagen corporativa y positivamente diferenciadora de una empresa.

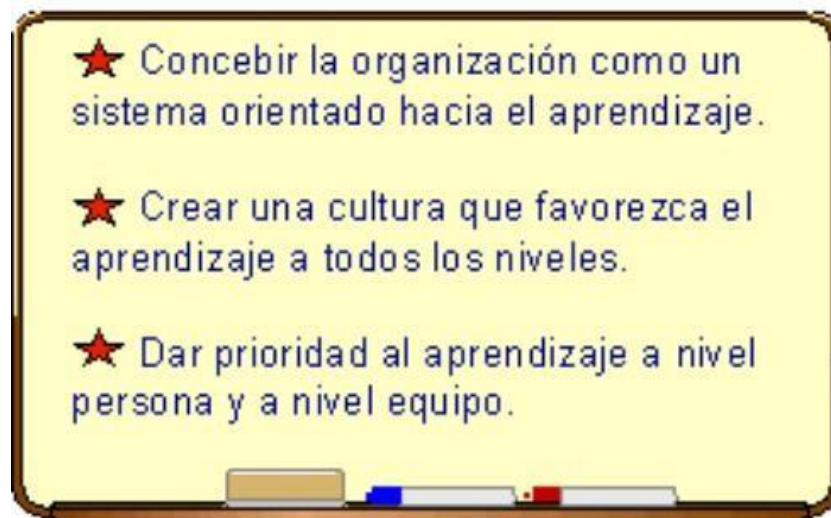
Características de las empresas orientadas a la Gestión del Conocimiento

Es evidente que llevar a la práctica esta serie de conceptos implica una cierta mentalidad por parte de las empresas: La “cultura de empresa” a la que nos hemos referido anteriormente.

La experiencia y el sentido común nos dicen que esta proclividad no es instantánea, sino que implica una evolución en la cultura de la empresa.

Los principios básicos que debe poseer una compañía para comenzar a obtener resultados prácticos, son los que muestra la siguiente gráfico anexo:

Gráfico N°6 – Evolución de las Empresas hacia la Gestión del Conocimiento



Fuente: Udaondo M. (2000)

Para completar la imagen, se incluyen a continuación algunas de las características comunes a las empresas más avanzadas en cuanto a domino, generación y utilización del conocimiento:

- **Visión Clara:** Tanto de su Misión como empresa, cuanto de su conjunto en cuanto a la información y conocimientos disponibles.
- **Socialmente bien orientadas:** Es decir, con buena visión y que realizan una buena gestión de las expectativas sociales y de las de sus clientes.
- **Bien estructuradas:** Normalmente son empresas cuyos modelos operativos están concebidos por procesos, orientados a generar valor (Empresas “reingenierizadas”)
- **Con un gran componente de equipos autodirigidos.** Por tanto, casi sin niveles intermedios.
- **Donde los especialistas son intercambiables,** pues el conocimiento está compartido.

Tratando de resumir estos conceptos en una sola frase, podemos decir que son empresas organizadas para Gestionar la Información y el Conocimiento.

Siete pasos para implantar a la empresa la Gestión del Conocimiento:

Visto el panorama de lo que puede suponer para una empresa realizar la Gestión del Conocimiento, los puntos siguientes nos darán las claves secuenciales para proceder a su implantación:

1) Crear, delimitar, compartir y poner en práctica una visión

No insistiremos en la importancia de definir, clarificar y precisar la visión de la empresa.

Como dice Nonaka, el principal deber en la Dirección de las empresas que quieren implantar la Gestión del Conocimiento es orientar este caos hacia la creación del conocimiento propuesto.

Para ello deberán tener muy claras las respuestas a cuatro abrumadoras preguntas básicas:

- ¿Qué estamos tratando de aprender?
- ¿Qué necesitamos conocer?
- ¿Dónde queremos llegar?
- ¿Quién somos nosotros?

2) Evaluar la cultura disponible

Esta concepción de la visión enlaza en el punto siguiente, que consiste en evaluar la cultura disponible, para analizar su compatibilidad con la implantación de la Gestión del Conocimiento.

Evaluar la cultura de una empresa implica la confrontación entre unos principios culturales deseados o supuestos y la cultura real disponible.

Así, una vez que la empresa tiene claro su objetivo de evolucionar en la vía de conocimiento, tres de sus esquemas estratégicos de actuación cuya compatibilidad que se deberá analizar serán:

- Concebir la organización como un sistema orientado hacia el aprendizaje.
- Crear una cultura que favorezca el aprendizaje a todos los niveles.
- Dar prioridad al aprendizaje, a nivel persona y a nivel equipo.

Complementariamente, podemos añadir que algunos de los elementos clave para una cultura de Gestión del Conocimiento, comunes en las empresas más avanzadas en esta línea son:

- a) Promover lo positivo.
- b) Convertir el lugar de trabajo en un lugar seguro para pensar.
- c) Premiar a los que asumen riesgos.
- d) Ayudar a la gente a convertirse en un apoyo para los demás.

3) **Analizar el estado de aprendizaje de la organización**

Supuesto que no existen incompatibilidades y que el caldo de cultivo empresarial es apto para seguir adelante, deberemos conocer con precisión cual es el estado de aprendizaje de la organización. Especialmente en los aspectos relativos a las competencias clave y a su aplicación práctica.

Un autoexamen que puede ayudarnos a conocer el estado de aprendizaje de la organización, puede ser mediante la revisión de los *niveles/etapas en el conocimiento de nuestros productos*.

De menos a más, estos niveles son:

- Reconocer prototipos (Qué es un buen producto)
- Reconocer atributos de un prototipo (Condiciones que harán que el prototipo funcione)
- Discriminar entre atributos (Qué atributos son más importantes)
- Medir cada atributo (De modo cualitativo y relativo, o lo que es igual, su calidad objetiva y percibida)
- Controlar localmente los atributos (Dominar la repetibilidad)
- Controlar las contingencias (En cuyo caso el proceso puede ser completamente automatizado)

- Procedimentar el proceso incluyendo la actuación ante cualquier tipo de contingencia.

4) **Eliminar barreras**

Como en cualquier proceso de cambio, existen barreras de la Gestión del Conocimiento. Normalmente su origen está en los niveles más altos de la organización: Directivos y Mandos intermedios.

¿Por qué algunos directivos se resisten a que sus subordinados aprendan? Esta resistencia podría deberse a:

- Miedo a perder su autoridad, lo que ocurriría si sus subordinados hicieran su trabajo menor que ellos.
- Temor a que hagan algo mal, de los que pueda derivarse un castigo hacia ellos.
- Su ego.
- Creer que es demasiado largo el proceso para conseguir la implicación y el compromiso de sus empleados.
- Miedo a que estos cambios sean cortos y sólo temporales.
- Miedo a perder su puesto y ser remplazados.
- Incapacidad de ver de qué manera pueden salir beneficiados ellos.
- El cinismo de pensar: “Ya hemos pasado por esto antes”.
- Preocupación por el hecho de que ellos puedan quedarse fuera del desarrollo personal.
- Temor de que los efectos de estos cambios sean difíciles de medir a corto plazo.

Además de los problemas provenientes del nivel directivo, la experiencia demuestra que la otra gran fuente de dificultades a la hora de implantar la Gestión del Conocimiento en una empresa está producida por “la medianía”:

- Los mandos intermedios,
- La gente de mediana edad,
- Las personas mediocres.

... aunque en medio suele estar la virtud, en la mediocridad (más que en el medio), solo nos espera el fracaso.

Una manera de implicar a los mandos intermedios para ganar su colaboración consiste en convertirlos en “puentes de comunicación” y hacerles liderar

proyectos y experiencias en este sentido, como los famosos “Easy Maintenance” de Canon, el “Human Electronics” de Matsushita o el proyecto “TallBoy” de Honda.

Por último, debemos citar como una posible barrera a superar a los propios gestores aprendizaje. Chrys Argyris, una de las opiniones más respetadas del mundo en Gestión del Conocimiento dice que, después de 15 años de estudiar el tema, una de las conclusiones a las que se llega es el “dilema del aprendizaje”.

Los profesionales del conocimiento (consultores, formadores, etc.) apoyan con entusiasmo la mejora continua en este campo: ¡Sin embargo, ellos el mayor obstáculo para alcanzar el éxito!

Esta paradoja tiene lugar porque, estando bien pagados, la idea de que su trabajo pueda no ser óptimo, produce en ellos mismos reacciones defensivas que dificultan la labor de difusión del aprendizaje a la que están dedicados.

5) **Preparar la organización y estructurar los procesos**

Un elemento imprescindible en este punto, que también ayudará a superar las barreras es la campaña de difusión e información que la empresa deberá organizar como parte de la etapa preparatoria.

En esta etapa, deberán llevarse a cabo acciones en las siguientes áreas de actuación, las cuales favorecerán el posterior progreso durante la implantación. Son las “clásicas”. Las más significativas serán:

- Promoción y comunicación
- Disposición de herramientas, sobre todo en sistemas de información.
- Entrenamiento.
- Organización
- Reconocimiento

Obviamente será necesario también disponer de herramientas informáticas para la Gestión del Conocimiento. Este tipo de herramientas están hoy disponibles en paquetes normalizados que comercializan las grandes empresas de software y, además, en aplicaciones específicas creadas por empresas consultoras.

Sin querer profundizar en este punto, citaremos algunos tipos de herramientas soportes más utilizados para llevar a cabo la Gestión del Conocimiento en las empresas:

- Bases de datos de conocimiento (Knowledge Warehouses)
- Directorios de búsqueda (Páginas amarillas)

- Dispositivos de búsqueda (Search Engines)
- Software para debates y trabajo en grupo (Groupware)
- Intranets
- Enlaces exteriores (Vía Internet)

6) **Poner a trabajar la capacidad de aprendizaje: Implantar**

De poco vale que la organización disponga de un buen nivel de aprendizaje o de un amplio espectro de conocimientos, si éstos no se plasman en aplicaciones y resultados tangibles.

A esto es a lo que se refiere este punto: A Implantar.

El modo más eficaz para conseguir resultados que se deriven de la capacidad de aprendizaje de la organización es fomentar el desarrollo de la inteligencia profesional. Para ello la estrategia en este sentido debe ser:

- Reclutar a los mejores.
- Forzar la rapidez en producir nuevos desarrollos.
- Incrementar constantemente los retos profesionales.
- Evaluar y “cribar”.

Lo mismo que sucede en los programas de mejora de Gestión de la Calidad, la implantación práctica de los programas de Gestión del Conocimiento podrá centrarse en proyectos grandes o pequeños.

Veamos cómo abordar cada uno de ellos:

Cómo abordar pequeños proyectos:

- Asegurarse que existe un flujo de ideas, tanto de dentro como de fuera de la organización.
- Crear un sistema de incentivos que favorezca la asunción de riesgos.
- Entrenar a nuestra plantilla en cómo realizar y evaluar los resultados de los experimentos, mediante:
 - Métodos estadísticos.
 - Técnicas gráficas.
 - Técnicas creativas.

Cómo abordar grandes proyectos:

- Normalmente serán proyectos piloto en los que la organización aprovecha para aprobar la eficacia de nuevos principios y modos de actuación que puede ser implantados a gran escala. Por ellos este tipo de proyectos normalmente

requieren grandes esfuerzos de cambio e implican un considerable aprendizaje “Sobre la marcha” y modificaciones en el modo de actuar mientras se llevan a cabo.

- Implícitamente van a servir para establecer políticas y modos de actuación y decisión que servirán de referencia para proyectos posteriores. Por ello, la dirección debe ser sensible a los precedentes que se vayan a crear durante su desarrollo, enviando fuertes señales cuando entienda que determinadas prácticas van a establecerse como nuevas formas.
- Aparecerán frecuentemente demandas de compromiso por parte de los empleados, que desearán saber si las normas, o el modo de actuar en la empresa, van a cambiar o, de hecho, han cambiado ya.
- Con frecuencia, estos proyectos los llevan a cabo potentes equipos multifuncionales o interdisciplinarios, que reportan directamente a niveles elevados de gerencia.
- Suelen tener un impacto limitado en el resto de la organización, excepto cuando van acompañados de estrategias específicas de difusión o de transferencia interna de tecnología.

Un directivo que busque resultados concretos e inmediatos, puede creer que implantar todo esto puede llevar mucho tiempo. En este caso la pregunta sería:

Para empezar a aplicar esto, ¿Qué cosas podemos hacer MAÑANA en nuestra empresa?

- El primer paso será favorecer un ambiente proclive al aprendizaje mediante encargo de experimentos, ejercicios de generación de ideas, etc. que requieren la existencia de señales de apoyo por parte de la dirección y que implican un cierto desbloqueo de tiempo para realizarlos.
- Otro hito poderoso será crear marcos donde se estimule el flujo de información y el intercambio de ideas.
- Una vez creado este ambiente abierto y proclive al aprendizaje, la Dirección puede crear foros de aprendizaje, diseñados para resolver cuestiones específicas preestablecidas, que considere de interés: revisiones de la estrategia, auditorías a procesos, ejercicios de emulación (benchmarking), puesta en marcha de misiones de cambio de cierto calado o simposios para debatir con cliente y proveedores.

Causas de fracaso durante la implantación de la Gestión del Conocimiento

A pesar de lo anterior, dos de las causas de fracaso más frecuentes suelen ser:

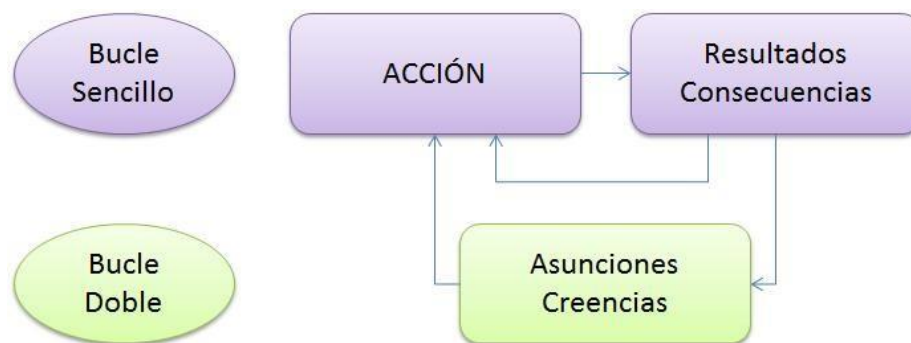
- a) Creer que Gestión del Conocimiento se limita a resolver problemas.

Es decir, cuando la organización es muy buena aplicando el bucle sencillo, pero muy mala aplicando el bucle doble.

Los tipos de aprendizaje en bucle sencillo y bucle doble, que es lo que muestra el siguiente gráfico anexo, implican la existencia o no de cambios en las creencias derivados de la aplicación de lo aprendido. El bucle doble se produce cuando, además de actuar, la organización “aprende” de la experiencia para ocasiones posteriores.

Normalmente esto no se deberá a incapacidad ni a torpeza, sino todo lo contrario: Los especialistas en organizaciones muy eficaces, al ser tan buenos, nunca han fracasado y no saben enseñar a su gente qué hacer y cómo actuar ante los errores.

GráficoN°7 – Tipos de Aprendizaje



Fuente: Udaondo M. (2000)

- b) La segunda causa frecuente de fracaso suele ser la creencia común de que el éxito en el aprendizaje es una cuestión de motivación.

No es tan simple: El éxito implica la existencia de una cultura, de un sistema formal y de una estructura y unas herramientas que lo soporten. ¡Y de experiencia!

Cómo evaluar el éxito de la implantación

Una manera puede ser realizando periódicamente auditorías al estado de aprendizaje (“learning audits”), similares a las auditorías a la cultura empresarial, en las que se analizarán:

- Cambios cognitivos
- Cambios de comportamiento

- Mejoras tangibles en los resultados

7) **Compartir. Diseminar lo aprendido.**

Este debe ser el último paso. Quizá el más difícil (¿inesperado?), por ser el más altruista o el de mayor contenido social, pero hemos de recordar que en el trasfondo de todo entramado empresarial está la mejora del nivel cultural, social y material de los países. Y para eso nos va a venir muy bien ser capaces de gestionar nuestros conocimientos.

2.2.2. **Setó D. (2004)**

EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Resultado Vs Proceso:

De la revisión de la literatura pueden desprenderse dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un *resultado* y aquellas que dan una mayor importancia a la satisfacción como un *proceso*.

En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las expectativas, el estado psicológico resultante... (Westbrook y Reilly, 1983; Oliver, 1981).

Mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evaluativos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores. (Bearden y Teel, 1983; Oliver, 1980).

Las definiciones de satisfacción del cliente también pueden ser diferentes en su nivel de *especificidad*. Comúnmente se han empleado niveles que incluyen la satisfacción de un producto, con una experiencia de consumo, con una experiencia de decisión de compra, con el personal de ventas, con una tienda, etc.

Transacción específica Vs acumulativa:

Desde otros puntos de vista, también es posible distinguir dos tipos de conceptualizaciones más sobre la satisfacción de cliente: la satisfacción con una transacción específica y la satisfacción acumulativa (Boulding, 1993).

Desde la perspectiva de la *transacción específica*, la satisfacción del cliente es vista como un juicio evaluativo post-elección de un acontecimiento de compra específica (Oliver, 1980). En comparación, la satisfacción del cliente acumulativa es una evaluación global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante el tiempo (Fornell, 1992).

Mientras la satisfacción específica de una transacción puede proporcionar un diagnóstico sobre un producto particular o servicio, la *satisfacción acumulativa* es un indicador más importante del resultado pasado, presente y futuro de la empresa. Por ello se considera que es la satisfacción acumulativa la que motiva a la empresa a invertir en la satisfacción del cliente.

Anderson y Fornell (1994), señalan que aunque la satisfacción del cliente ha sido conceptualizada a lo largo de la literatura en términos tanto de una simple transacción (ej: un juicio valorativo después de una compra) como en términos de una serie de transacciones con un producto durante el tiempo, prácticamente todas las investigaciones realizadas sobre la satisfacción han adoptado el punto de vista de una transacción específica.

Una de las críticas realizadas por Tse, Nicosia y Wilton (1999), señala que (1) la satisfacción no es un estado de evaluación sino un proceso que abarca todo el horizonte de consumo y (2) que el estudio de las interacciones consumidor – producto después de la compra es fundamental para poder avanzar en su conocimiento. Entre los pocos estudios de satisfacción que han adoptado diseños longitudinales, la mayoría se mantienen en el paradigma de la disconformidad (Bolton y Drew, 1991; La Barbera, Mazursky, 1983).

LOS MODELOS DE SATISFACCIÓN BASADOS EN EL PARADIGMA DISCONFIRMATORIO

El modelo de satisfacción basado en las expectativas:

Oliver (1981), argumenta que la satisfacción – insatisfacción – de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta, después de una compra como resultado de disconformidad – positiva o negativa – entre las expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia.

De forma general, podría decirse que la satisfacción es conceptualizada como una actitud, similar a una valoración siguiendo a un acto de compra o basada en una serie de interacciones entre el producto y el consumidor (Yi, 1990).

La mayoría de los estudios sobre la satisfacción del cliente se pronuncian en esta misma dirección, adoptando el paradigma de la conformidad/disconformidad de las expectativas. Aunque también existen otras teorías sobre la satisfacción, que serán comentadas más adelante.

Dicho paradigma supone que la satisfacción es el resultado de un proceso de comparación. Los consumidores comparan sus percepciones del resultado del servicio con un conjunto de estándares (Ej: expectativas o alguna otra norma de resultado). La confirmación resulta cuando el resultado percibido iguala a los estándares, mientras que la disconformidad resulta de una falta de igualación. Más concretamente, el cliente puede experimentar una conformidad positiva si el servicio recibido supera las expectativas, o una disconformidad negativa si el servicio falla según lo esperado (Gráfico N° 8). Es decir, un cliente estará satisfecho cuando recibe, al menos, lo que él esperaba de su proveedor, y estará insatisfecho cuando el resultado de la compra del producto o prestación del servicio sea, a su juicio, inferior a lo que él esperaba (Barroso y Martín, 1999).

Gráfico N°8 - Satisfacción e insatisfacción del cliente

Si Percepciones > Expectativas -> Disconformidad +
Si Percepciones < Expectativas -> Disconformidad -

Fuente: Setó D. (2004)

De modo que, siguiendo el paradigma clásico de la satisfacción del cliente, vemos como ésta es función de las expectativas y la disconformidad, siendo las expectativas utilizadas como estándares de comparación.

De lo expuesto hasta el momento, podemos observar que para determinar si el cliente está satisfecho o no con el servicio que recibe utilizamos, nuevamente, tanto las expectativas como las percepciones; de forma muy parecida a como conceptualizábamos la calidad de servicio (vista en el apartado anterior). Ello puede implicar, en muchas ocasiones, serios problemas a la hora de diferenciar ambos conceptos. Más adelante retomaremos esta similitud existente entre la conceptualización de la calidad y de la satisfacción, e intentaremos dar respuesta a cuestiones como: ¿La calidad y la satisfacción son el mismo concepto? ¿En qué se diferencian? ¿Qué relación hay entre ellos?

Otros Modelos De Satisfacción

Tal y como acabamos de exponer, los estándares más comúnmente utilizados en los modelos de satisfacción son las expectativas, y concretamente son las *expectativas predictivas* (Boulding, 1993; Tse y Wilton, 1988). Pero también importante señalar que no todas las investigaciones que adoptan este paradigma disconfirmatorio coinciden en la elección de los estándares, dando ello lugar a distintos modelos de satisfacción – con representaciones teóricas distintas – dentro del mismo paradigma. Veamos cuales son los distintos estándares de comparación utilizados en los estudios sobre la satisfacción del cliente o, lo que es lo mismo, las distintas teorías existentes.

La teoría de la disparidad del valor percibido

Westbrook y Reilly (1983), sugieren como estándares de comparación la utilización de los *deseos*, los cuales están fundados en las características y en los beneficios que se consideran ideales en el producto o servicio. La *teoría de la disparidad del valor percibido* se plantea como una alternativa al modelo que utiliza las expectativas predictivas como estándar de comparación. Ya que según Westbrook y Reilly, el principal problema de este último es que no diferencia correctamente las nociones cognitivas de las evaluativas; es decir lo que se espera de un producto podría no corresponder exactamente con lo que se desea o valora del mismo. Por ejemplo, cuando un producto se rompe o cuando un producto funciona de manera inadecuada, produce insatisfacción a pesar de que ello sea esperado o no. Otro de los problemas del modelo basado en las expectativas es asumir que la satisfacción del cliente será limitada a las creencias para las que han sido formuladas las expectativas antes de la compra. De hecho, los clientes parecen mostrar satisfacción o insatisfacción por aspectos que no han sido recogidos en sus expectativas.

La *teoría de la disparidad del valor percibido* afirma que la satisfacción es una respuesta emocional desencadenada por un proceso evaluativo y cognitivo, en el que las percepciones de un objeto son comparadas a los valores del mismo (necesidades o deseos). Según esta teoría, cuanto mayor es la disparidad entre las percepciones del producto y los valores del mismo, mayor es la insatisfacción. Contrariamente, cuanto menor sea la disparidad entre las percepciones y los valores, mayor es la satisfacción.

Como puede apreciarse, esta teoría o modelo de satisfacción utiliza un estándar de comparación que podemos considerar en orden superior: los valores, estando éstos relacionados con los deseos o necesidades de los clientes. Este modelo recoge el hecho de que cuando los clientes adquieren un producto o servicio, ello puede responder a las necesidades o deseos distintos y por tanto pueden asignar valores distintos a un mismo

objeto. Imaginemos dos personas que adquieren el servicio de un contestador automático para su teléfono, el primero de ellos lo adquiere con el deseo de mantener y fomentar sus relaciones sociales y poder dar respuesta a ellas (Ej: que sus amigos puedan contactar con él y que en el trabajo puedan avisarle los fines de semana o en momentos punta para la realización de horas extra y así obtener más ingresos...); mientras que el segundo lo adquiere después de que su familia haya insistido mucho en que le sería de gran utilidad, pero se trata de una persona que, a diferencia de la primera, no le gusta demasiado relacionarse con la gente y prefiere la tranquilidad. Vemos pues, como cada uno de estos individuos, adquiere el mismo producto pero que sus necesidades o deseos (valores) son distintos. En la medida en que estas necesidades o deseos sean cumplidos, el cliente estará más o menos satisfecho. En este caso concreto, el primer cliente estará satisfecho con el contestador si este le permite cubrir su necesidad o deseo de fomentar su relación social, mientras que el segundo lo estará en la medida en que le permita minimizar sus relaciones sociales no deseadas.

La Teoría de la Equidad

Otros modelos de satisfacción han utilizado como estándar de comparación las *expectativas equitativas* basadas en lo que el consumidor cree que debería ocurrir de forma razonable dado el precio del producto o servicio (Oliver y Swan, 1989); siguiendo la Teoría de la Equidad.

La Teoría de la Equidad aplicada a la satisfacción del cliente, afirma que los individuos comparan sus ratios output/input con los de otras personas con las que se relacionan. La base de la comparación es el grado de equidad que los clientes perciben entre lo que ellos han recibido y lo que otras personas han recibido en relación a sus respectivos inputs. En el contexto de la satisfacción del cliente, la ganancia neta del proveedor del servicio (su ratio outputs/inputs) es a menudo comparada con la ganancia neta del cliente (su ratio outputs/inputs). Entonces la satisfacción se produce cuando el individuo percibe que los ratios que relacionan los resultados con los inputs son justos.

El concepto de equidad implicaría que la satisfacción no solo viene determinada por la comparación entre lo que es recibido y lo que es esperado, sino también por la comparación entre lo que es merecido y lo que es recibido. Según Oliver y Swan (1989), tener en cuenta aspectos de la equidad al valorar la satisfacción es muy importante ya que supone considerar de una manera explícita cuales son los resultados que obtienen las dos partes del intercambio – el comprador y el vendedor – en vez de considerar solo al comprador.

Las normas como estándar de comparación

Algunos investigadores han sugerido, para determinar la satisfacción del cliente la utilización de *normas basadas en la experiencia*, derivadas de la experiencia personal o de la información recibida (Cadotte, Woodruff y Jenkins, 1987).

Aunque en el modelo disconfirmatorio clásico, por el hecho de asumir que el principal determinante de la satisfacción del cliente son las expectativas predictivas, las cuales son creadas por fabricantes o por fuentes imprecisas. Los autores señalan que tal presunción ignora otras posibles fuentes de expectativas, como la experiencia pasada del consumidor y otras experiencias con productos o servicios similares.

El *modelo de nivel de comparación* sugiere que los consumidores examinan cada característica del producto contra un conjunto de niveles de atributos de referencia. Concretamente, según LaTour y Peat (1979), hay tres determinantes básicos del nivel de comparación para un producto; (1) la experiencia previa del cliente con productos similares, (2) las expectativas generadas situacionalmente (Ej: las generadas por los fabricantes mediante la publicidad o los refuerzos promocionales del comerciante), y (3) la experiencia de otros consumidores nos sirven como referentes. Sin embargo la mayoría de los estudios que siguen el paradigma disconfirmatorio han utilizado como estándar de comparación solamente las expectativas generadas situacionalmente.

Otros autores, como Swan y Martin (1981), también encontraron evidencia la Teoría del nivel de comparación, observando en su investigación que cuando los clientes valoran su satisfacción podrían tener en cuenta distintas fuentes de expectativas. En este sentido, sería interesante investigar que fuente de expectativa es utilizada según la situación y cuál es la importancia relativa de cada una de ellas en la formación de las expectativas globales. Aspecto que ha sido investigado recientemente por Fournier y Mick (1999).

De lo expuesto hasta el momento, se deduce que para determinar la satisfacción del cliente podrían hasta ser utilizados cinco tipos de estándares de comparación distintos – *las expectativas predictivas, los deseos o valores, las expectativas equitativas, las normas basadas en la experiencia y la consideración de distintos niveles de expectativas* – los cuales vendrían a reflejar los principales modelos o teorías de la satisfacción articulados dentro del paradigma de la conformidad/disconformidad.

De estos modelos o teorías expuestos, el que alcanza una mayor popularidad es el primero de ellos: el modelo basado en la disconformidad de las expectativas predictivas. En relación a las restantes teorías, aunque existan estudios empíricos que las avalen, ninguna ha sido aceptada de forma predominante para explicar adecuadamente las evaluaciones post compra de los consumidores. Quizás esto sea

debido a que la satisfacción con un producto o servicio ha sido tradicionalmente estudiada como una variable unidimensional (Rosen y Surprenant, 1998, p. 107), a diferencia de otras variables como la calidad del servicio. Algunos autores como Leigh (1987), sugieren que para algunos productos y servicios el uso de una medida global de satisfacción podría ocultar información importante para comprender la naturaleza de la satisfacción, sus determinantes y sus consecuencias.

LA NATURALEZA AFECTIVA DE LA SATISFACCIÓN

Dentro del paradigma de la satisfacción, muy pocos investigadores han ido más allá de la formulación de modelos de tono cognitivo para considerar la naturaleza afectiva de la satisfacción.

Una de las aportaciones más urgente, en este ámbito, es la formulada por Oliver (1989), según el cual existen 5 prototipos diferentes de satisfacción:

- 1) *Contento*: con su afecto primero de aceptación y tolerancia.
- 2) *Placentero*: un estado positivo de refuerzo que implica un aumento o realce de una buena experiencia y un efecto primario de felicidad.
- 3) *Alivio*: un estado negativo de refuerzo que ocurre cuando se elimina un estado de aversión.
- 4) *Novedad*: algo inesperado produce un afecto primario de excitación.
- 5) *Sorpresa*: un afecto primario de deleite o ultraje que tiene lugar, por ejemplo, cuando el resultado del producto va más allá del nivel de expectativas.

En la misma línea, Stauss y Neuhaus (1997), proponen un modelo cualitativo de satisfacción (QSM) en el que intentan combinar componentes emocionales, cognitivos e internacionales que conducen cualitativamente a diferentes tipos de satisfacción. Según los autores, a pesar de que la mayoría de las investigaciones consideran que la satisfacción es una condición necesaria para conseguir la fidelidad del cliente, existen varias razones que permiten explicar porque en algunas la satisfacción no se podría considerar un buen indicador de la fidelidad. Una de ellas viene motivada por el tipo de instrumento que se haya utilizado para medir la satisfacción; ya que la mayoría de estos consideran la satisfacción como un estado de experiencia que puede variar en intensidad pero no en calidad. Esto implicaría aceptar que los clientes que expresan el mismo grado de satisfacción

tienen una experiencia idéntica desde un punto de vista cualitativo y que siguen las mismas intenciones de comportamiento hacia la empresa (Ej: la Lealtad); sin tener en cuenta la dimensión cualitativa de la satisfacción.

Stauss y Neuhaus (1997), sugieren que es posible que la respuesta que un cliente da al valorar su nivel de satisfacción (por ejemplo “muy satisfecho” en una escala de seis puntos) esté conectada con varios componentes emocionales, cognitivo e intencionales. Por ellos los autores plantean, desde un punto de vista cualitativo, distintos tipos de satisfacción/insatisfacción (Cuadro N°2 y Cuadro N°3):

- *Satisfacción exigente*: se trata de un tipo de satisfacción activa. La relación del cliente con el proveedor es determinada por emociones positivas, especialmente el optimismo y la confianza. Debido a que las experiencias anteriores fueron positivas, los clientes creen que el proveedor será capaz de satisfacer sus crecientes expectativas en el futuro. Además están dispuestos a continuar esta relación satisfactoria. De todos modos, la lealtad de los clientes estará sujeta a la condición de que el servicio ofrecido por el proveedor supere en la dirección de sus crecientes exigencias.
- *Satisfacción estable*: puede ser descrita como un nivel de aspiración y de exigencia pasivo por parte del cliente. Las emociones positivas del cliente hacia el proveedor se caracterizan por la estabilidad y la confianza en la relación. Los clientes quieren que todo continúe como esta. Además, ya que las experiencias vividas hasta el momento han sido positivas, estarán dispuestos a continuar con la relación.
- *Satisfacción resignada*: este tipo de satisfacción no es inducida por el cumplimiento de las expectativas del cliente, si no por el hecho de que este tiene la impresión de que es poco realista esperar más de lo que se le está dando. El comportamiento del cliente es pasivo; no está dispuesto a esforzarse para pedir que la situación mejore.
- *Insatisfacción estable*: los clientes que experimentan este tipo de insatisfacción, están insatisfechos con el resultado del servicio pero apenas reaccionan de manera activa. Su relación con el proveedor es determinada por emociones negativas y la creencia de que sus expectativas tampoco se verán cumplidas en el futuro. De todos modos, no ven ninguna posibilidad para cambiar.
- *Insatisfacción exigente*: puede ser representada como un nivel de aspiración y exigencia activa por parte del cliente. A nivel emocional, su insatisfacción resultará en protestas y oposiciones; implicando la exigencia de mejoras de una forma activa. Al mismo tiempo, los clientes no sienten obligación de mantenerse fieles al proveedor, ya que sus expectativas han sido negativas.

Las ideas expuestas sugieren que las investigaciones dentro del paradigma de la disconformidad han infravalorado, probablemente, los aspectos emocionales de la satisfacción y que para corregir esta carencia sería necesario que se realizaran más investigaciones sobre las modalidades afectivas de la satisfacción (Fournier y Mick, 1999).

Cuadro N°2 - Modelo cualitativo de satisfacción (I)

	Tipos de Satisfacción		
	Satisfacción exigente	Satisfacción estable	Satisfacción resignada
Emoción	Optimismo / confianza	Estabilidad / confianza	Indiferencia / resignación
Expectativa	... tengo que estar bien conmigo en el futuro	... cada cosa estará como está	... no puedo esperar más de lo que me dan
Intención de comportamiento ¿elegiré el mismo proveedor de nuevo?	Sí, hasta el momento han cumplido mis expectativas cada vez mas elevadas	Sí, hasta el momento han cumplido mis expectativas	Sí, ya que los demás tampoco son mejores

Fuente: Stauss y Neuhaus (1997).

Cuadro N°3 - Modelo cualitativo de satisfacción (II)

	Tipos de Satisfacción	
	Insatisfacción estable	Insatisfacción exigente
Emoción	Decepción / Indecisión	Protesta / Oposición
Expectativa	...yo espero más, pero ¿qué es lo que debería esperar?	... tiene que mejorar de forma notable en algunas áreas
Intención de comportamiento ¿elegiré el mismo proveedor de nuevo?	No, pero no podría mencionar una razón específica	No, ya que a pesar de los esfuerzos que hice, no respondieron a mis necesidades

Fuente: Stauss y Neuhaus (1997).

EL MODELO DE SATISFACCIÓN BASADO EN LAS NECESIDADES

Schneider y Bowen (1999), plantean una nueva perspectiva de la satisfacción al cliente dirigido en mayor detalle a las emociones de “deleite y ultraje”. Esta conceptualización de la satisfacción se basa en las necesidades de las personas más que en las expectativas de los clientes, siendo este último el modelo más convencional.

De todos modos, los autores señalan que ello no significa que se rechacen los modelos tradicionales centrados en las expectativas, si no que se pretende realizar aportaciones adicionales a las reacciones emocionales de los clientes en sus experiencias de servicio.

Según Schneider y Bowen (1999), las empresas no pueden comprender o gestionar las reacciones emocionales de sus clientes simplemente igualando o excediendo las expectativas específicas de servicio, por lo que se necesita otra perspectiva. Así, los autores se proponen explicar que el “deleite” o el “ultraje” del cliente en las empresas de servicios se originan con la gestión de las necesidades básicas de los clientes. Cuando se empieza en el cliente como consumidor, la empresa se centra básicamente en el resultado de los atributos del servicio y en cómo igualar o exceder sus expectativas. Cuando se empieza en el cliente como una persona, el énfasis se traslada a las necesidades sociales básicas. Si se violan esas necesidades el resultado es el “ultraje”, si se gratifican esas necesidades el resultado será el “deleite” del cliente.

Tanto las necesidades como las expectativas dan forma al comportamiento del cliente. El resultado deseado de las *expectativas* se refiere a lo que uno anticipa del encuentro del servicio como consumidor, las *necesidades* se centran en obtener lo que uno busca para su bienestar como persona. Las expectativas pueden ser satisfechas, pero si las necesidades son gratificadas se llega a estados superiores de bienestar – “*El placer o deleite*”. Fallar en el cumplimiento de las expectativas podría llevar a la decepción, pero las necesidades están tan centradas en el núcleo del bienestar que fallos en éstas pueden llevar al “*Ultraje*”. Aunque pudiera parecer que las necesidades y las expectativas son psicológicamente distintas, no lo son. Las necesidades y las expectativas están en un continuo que valora desde lo específico (expectativas) hasta lo fundamental (necesidades). De todos modos, las necesidades se centran en el cliente y su estado interno, mientras que, en el caso de las expectativas sobre el servicio, el foco está en los atributos entregados, no en el cliente.

Si las empresas se concentran en las necesidades tienen la oportunidad de hurgar más profundamente en los estados internos de los clientes para obtener información sobre cómo conseguir el deleite del cliente, así como, evitar el “Ultraje” del mismo.

Pero ¿Cuáles son las necesidades básicas de los clientes? Según Schneider y Bowen (1999), los clientes tienen tres tipos de necesidades consideradas básicas:

- *La seguridad:* se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado por daños físicos o económicos. La mayoría de las personas no se dan cuenta, de una manera consciente, de si sus necesidades de seguridad han sido gratificadas; ya que generalmente este tipo de necesidad es ignorado en un primer momento. Es cuando algo o alguien viola su seguridad cuando típicamente entran en juego, y entonces provocan el ultraje. Por ejemplo: un huésped de un hotel ignora hasta qué punto sus necesidades de seguridad son satisfechas antes de que tenga lugar un incendio en el mismo. En este caso, o bien todos los procedimientos de emergencia del hotel cumplen las necesidades de seguridad o bien el cliente se verá ultrajado por los fallos del hotel en garantizar su integridad.
- *La justicia:* se refiere a la necesidad de ser tratado de una manera justa. La psicología social sugiere que la justicia es fundamental en las relaciones dentro de la sociedad y entre los individuos. Es como si las personas establecieran una especie de contrato implícito, entre ellas y con la sociedad, para ser tratados con justicia. A pesar de que podamos pensar que las necesidades de justicia no son tan críticas para sobrevivir como las de seguridad, son importantes desde el momento en que tenemos en cuenta el nivel de reciprocidad existente entre las empresas y los clientes. Habitualmente, se reconoce la inversión que la empresa realiza para prestar el servicio, pero pocas veces se piensa en la inversión que el cliente hace en la misma (tiempo, dinero,...).
Para ser más concretos, las investigaciones en el campo del marketing de servicios plantean la existencia de tres tipos de justicia: (1) la justicia distributiva, que implica la evaluación del cliente sobre el resultado; (2) la justicia de procedimiento: en la que los clientes valoran la justicia de las normas y procedimientos utilizados para conseguir los resultados; y (3) la justicia de interacción: referente a cómo el personal de la empresa se relaciona, a un nivel personal, con los clientes.
- *La auto-estima:* se refiere a la necesidad de mantener y mejorar la imagen de uno mismo. Proteger o realzar la auto-estima es la clave para deleitar al cliente. Es más probable que una empresa ultraje a un cliente cuando no consigue respetar sus necesidades de seguridad y justicia que conseguir su deleite gratificando este tipo de necesidades. De modo que, para las empresas de servicios, la oportunidad de deleitar al cliente se consigue manteniendo, o mejor todavía, realzando las sensaciones o sentimientos de autoestima de las

personas. Cuando la empresa consigue reforzar la auto-estima de sus clientes puede conseguir su deleite incluso cuando “Alguna cosa ha ido mal”. La clave está en realzar los propios valores del cliente conociendo su perspectiva, su importancia y sus derechos. En general, a los clientes les gusta controlar la situación, es decir, que la situación se centre en ellos cuando ello es apropiado. Las empresas líderes en servicio no tratan a sus clientes como un miembro más de un determinado grupo de clientes sino que los tratan como personas importantes. Cuando los proveedores de servicios ven a sus clientes como personas únicas con problemas particulares y una historia personal, entonces los clientes son deleitados. Para ello, también, es muy importante que el proveedor del servicio sea capaz de crear un entorno amigable, en el cual los clientes se sientan personas inteligentes, competentes, importantes y además estén cómodas.

Una vez expuestas cuales son las necesidades básicas de los clientes, se nos plantea la siguiente cuestión ¿Tienen todas ellas la misma influencia tanto en el deleite como en el ultraje? ¿En cuáles debe influir más la empresa para conseguir el deleite de sus clientes? ¿En cuáles debe influir más la empresa para evitar el ultraje? Schneider y Bowen (1999), según su experiencia en el ámbito de los servicios, sugieren que el mejor camino para gestionar las necesidades de seguridad y justicia es evitar violarlas. La violación de las necesidades conducirá, con frecuencia, al ultraje; pero probablemente respetarlas tampoco nos conducirá al deleite del cliente si no tan solo a su satisfacción. Sin embargo aquellas empresas que destaquen por ser capaces de reforzar la estima del cliente, es más probable que consigan su deleite.

MÁS ALLA DE LA SATISFACCIÓN: *EL DELEITE DEL CLIENTE*

¿Qué entendemos por deleitar al cliente?

La evidencia indica que satisfacer a los clientes no es suficiente para retenerlos, ya que en muchas industrias se ha visto como incluso los clientes satisfechos muestran un ratio de deserción muy elevado. Aparentemente las escalas que los investigadores utilizan comúnmente para medir la satisfacción no se trasladan linealmente en resultados de fidelidad. Lo que sugiere que las empresas deberían esforzarse por conseguir la satisfacción total de sus clientes e incluso el *deleite* para alcanzar la fidelidad que tanto desean (Jones y Sasser, 1995).

Según Schneider y Bowen (1999), el *deleite* puede considerarse como una emoción más intensa que la satisfacción, lo que podría llevarnos a una mejor

comprensión de la dinámica de las emociones del cliente y su efecto en el comportamiento y la fidelidad.

En términos generales, la mayoría de los clientes oscilan entre estar moderadamente insatisfechos a moderadamente satisfechos. Un estado de moderación significa que los clientes son esencialmente ambivalentes en su fidelidad respecto a un negocio particular. Esos clientes es probable que “deserten” en la presencia de algún moderador incluso modesto, por ejemplo: un mejor precio, una tienda con mejor localización o simplemente por probar otro proveedor.

En este mismo sentido, Jones y Sasser (1995) y Bhote (1996), afirman que satisfacer simplemente a los clientes, los cuales tiene libertad de elección, no es suficiente para mantenerlos fieles. Los únicos clientes fieles realmente son los clientes totalmente satisfechos. Es por ello, que el *deleite* del cliente se está vertiendo en un tema se sumó interés tanto en el mundo académico como en el de los negocios.

Según Oliver, Rust y Varki (1997), el *deleite* del cliente se refiere a un profundo estado emocional positivo, generalmente resultante de haber excedido las expectativas en un grado de sorpresa. La importancia del *deleite* ya fue reconocida por expertos en calidad como Deming (1986, p. 141) quien señaló: “No será suficiente tener clientes que estén meramente satisfechos”.

Algunos trabajos pioneros en la literatura de la satisfacción del cliente (Ej. Mano y Oliver, 1993; Westbrook y Oliver, 1991) ya investigaron la posibilidad de un estado emocional más elevado de agradable sorpresa –parecido a la respuesta de la satisfacción- mientras que otros investigadores descubrieron que los factores que conducían a la satisfacción no eran los mismo que los factores que conducían al *deleite* (Rust, Zahorik y Keiningham, 1994). Trabajos más recientes han intentado colocar el *deleite* del cliente en la base psicológica de la empresa (Kumra y Olshavsky, 1996; Oliver, Rust y Varki, 1997).

Así pues, el *deleite* no puede ser alcanzado sin niveles sorprendentes de resultados positivos, los cuales can a requerir esfuerzos adicionales por parte de la empresa y sus colaboradores.

La literatura del comportamiento del consumidor describe los antecedentes del *deleite* dentro del modelo de disconformidad de la expectativas (Oliver, 1980), según el cual, los consumidores comparan el resultado del producto o servicio a sus expectativas o estándares normativos cuando juzgan la satisfacción, experimentando un estado de disconformidad positiva cuando el resultado excede a las expectativas de la marca o producto. En este sentido, las expectativas pueden ser excedidas de dos modos diferentes (Oliver, 1989; Oliver y Winer, 1987). En primer lugar, las expectativas pueden ser excedidas a un nivel que sea considerado dentro de un rango

norma, de manera que el cliente dirá que el producto servicio ha sido mejor de lo esperado pero no de modo sorprendente. En segundo lugar, el nivel alcanzado por el resultado puede ser sorprendentemente positivo, es decir, el consumidor no podía imaginar que el producto/servicio resultara tan bueno. Por tanto, el *deleite* es definido como el resultado de ese elevado nivel de disconformidad positiva sorprendente (Oliver, 1989, 1997).

De modo que para conseguir el deleite, la empresa necesita en primer lugar disponer de información fiable sobre las expectativas del cliente. Es decir, para poder sorprender al cliente la empresa debe conocer que es lo que el cliente espera o cuáles son sus predicciones sobre el resultado que obtendrá en el próximo intercambio con la empresa. El deleite es conseguido cuando la empresa excede las expectativas de una forma sorprendente. Por ejemplo: si al cliente de una tintorería se le ofrece un servicio gratuito en compensación a su fidelidad, ello producirá una sensación de deleite en el cliente ya que este había revisto la necesidad de pagar por el servicio recibido.

Pero lograr el deleite del cliente excediendo sus expectativas puede ser muy difícil debido a varias razones. En primer lugar, las investigaciones en el área de los servicios muestran que cumplir las expectativas en relación a la *fiabilidad* del resultado no mejora los comportamientos de fidelidad del cliente más allá de cierto punto. Así, después de cumplir las expectativas básicas de fiabilidad, si la empresa desea continuar incrementando la fidelidad deberá, también, cumplir las expectativas del cliente en relación a la *capacidad de respuesta* y a la *seguridad*. Luego, si quiere recibir un nuevo estímulo deberá todavía cumplir las expectativas de *empatía*. Cumplir las expectativas para promover la fidelidad es un concepto más dinámico que estático: los niveles de expectativas siempre tienden al alza. En segundo lugar, las dimensiones específicas de las expectativas pueden variar de un negocio a otro; así, por ejemplo, en el negocio bancario podemos suponer que la fiabilidad tendrá un significado algo distinto al que tendrá en el contexto de los comercios minoristas. Finalmente, las expectativas de los clientes están relacionadas con estándares internos que pueden carecer de marcos de referencia, haciendo que sea muy difícil su medida y gestión. Por ello, hablando en términos generales, conseguir el deleite del cliente excediendo sus expectativas de manera sistemática es una difícil tarea para los directivos de la empresa.

¿Le conviene a la empresa deleitar al cliente?

A pesar de las investigaciones realizadas, los críticos continúan cuestionándose si el *deleite* es un objetivo conveniente para la empresa, en el sentido de que si el cliente es deleitado, sus expectativas se elevarán haciendo más difícil para la empresa deleitar al cliente la próxima vez.

Cuando la empresa se plantea, desde un punto de vista estratégico, si le conviene o no conseguir el *deleite* de sus clientes, debería formularse una cuestión adicional: ¿cuánto tiempo el cliente mantendrá el interés por esa experiencia de deleite vivida?, en otras palabras ¿Cuánto “durará” el deleite? Si el deleite es fugaz o momentáneo y el cliente no tiene motivos para recordar el evento, podemos pensar que hemos ganado poco con el esfuerzo o el coste realizado. Por el contrario, si el deleite o su memoria perduran, entonces el esfuerzo habrá merecido la pena. Desafortunadamente, no existen demasiadas investigaciones que traten esta cuestión tan importante.

Abordar el tema de la memoria del deleite puede ser importante es sí mismo, pero también puede serlo por sus efectos o implicaciones. Uno de esos efectos es la *elevación de las expectativas*. Así pues, como consecuencia de la experiencia de deleite vivida por un cliente, sus expectativas de elevarán. Pero no solo eso, sino que además también se elevaran las expectativas de otros consumidores – de la misma categoría del producto – mediante la comunicación boca-oído generada o la observación indirecta.

Si esto es así, la función de la memoria en el caso del deleite del cliente podría tener dos implicaciones opuestas para la gestión de la empresa:

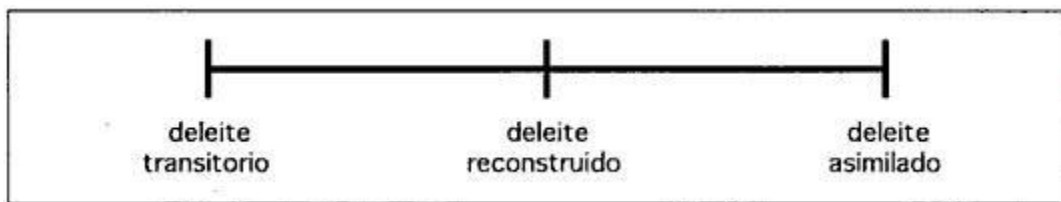
- En el primer caso, los consumidores podrían recordar los aspectos de deleite – de la experiencia de consumo- y llegar a considerarlos como normales. De modo que el deleite se “institucionalizaría” mediante una elevación de las expectativas. Nos podemos referir a ellos como la “asimilación del deleite”, es decir, la experiencia de deleite es ahora vista como una parte del servicio habitual y es considerada normal.
- El segundo caso se produce cuando el deleite del cliente es un tipo de emoción que decae, pero que permanece en la memoria. Un ejemplo de ello es el deleite que alguien experimenta cuando ve su película preferida o suena su canción favorita. En este caso, el individuo retiene la memoria del deleite y puede volver a experimentar el deleite cuando se produce el estímulo. En el contexto del consumo, los clientes entenderían que la faceta del deleite es raramente única y que no puede ser construida en futuras versiones del servicio.

Así pues, podríamos hablar de dos variedades de deleite, uno que eleva las expectativas del cliente y otro que es apreciado en un momento de tiempo y que podría ser solicitado de nuevo. También es posible que, transcurrido el tiempo justo, estos consumidores hayan olvidado completamente su experiencia de deleite en su próxima

compra. En este tercer caso, el deleite aparecerá en las experiencias de servicio posteriores como algo nuevo que será experimentado por primera vez. Ello puede ocurrir en varias situaciones. Por ejemplo, una de las personas que se encarga de arreglar y limpiar las habitaciones de un hotel ha realizado un trabajo excelente en una de la habitaciones. En este caso puede ocurrir que el deleite atribuya este deleite a la persona en concreto y que no espere conseguir el mismo servicio en el próximo hotel al que vaya. O incluso el deleite podría ser atribuido al destino, aleatoriedad o azar. En otra situación, la experiencia puede ser olvidada como ocurre cuando un niño es premiado con un dulce o un helado después de su primera visita al doctor. En su próxima visita, el niño podría conseguir un pequeño juguete o nada de ello. Ello sería considerado como un deleite transitorio.

Por tanto, el deleite del cliente puede ser analizado como un continuo, en el que este puede ser codificado de manera permanente elevando las expectativas (*deleite asimilado*), puede ser recuperado selectivamente (*deleite reconstruido*), o ser olvidado por completo (*deleite transitorio*). (Siguiente figura)

Gráfico N°9 - El deleite del cliente como un continuo



Fuente: Setó D. (2004)

Llegados a este punto, debemos analizar cuáles son las implicaciones competitivas del deleite para la empresa, con el fin de poder saber si a esta le resulta conveniente o no a los clientes.

Una de las perspectivas extremas del deleite es el considerado “*deleite asimilado*”. Como ya se ha comentado, este tipo de deleite tiene un enorme potencial para elevar las expectativas de los consumidores; básicamente por dos razones: (1) los consumidores actuales esperaran que las características del producto o servicio que han provocado su deleite estén también presentes en las próximas compras, y (2) los comentarios favorables transmitidos por esos consumidores deleitados – comunicación boca-oído – atraerá a los consumidores de la competencia hacia nuestra empresa; los cuales también esperarán encontrar esas características de deleite en el producto o servicio. Esta situación asume, naturalmente, que la empresa disfrutara de un periodo de tiempo o de una sofisticación técnica, que impedirá que esa característica sea imitada rápidamente por los competidores. La empresa deberá analizar su ratio coste-beneficio, planteándose si la fidelidad generada entre sus clientes actuales, más la

adición de nuevos clientes, compensa el coste adicional de diseñar e implementar esas características de deleite en el producto o servicio.

Bajo las condiciones del “deleite reconstruido”, se aconsejará a la empresa que deleitara al cliente si el tiempo transcurrido antes de que la memoria decaiga es suficiente para permitir al menos alguna referencia. En este caso, el ratio coste-beneficio no sería tan elevado como en el caso del deleite asimilado y que el deleite no está siempre presente y los consumidores podrían olvidarlo y convertirse en clientes de nuestros competidores.

En el caso del “deleite transitorio”, los beneficios para la empresa son mínimos ya que el deleite es pronto olvidado. A menos que este deleite sea de una gran intensidad, el cliente lo apreciará pero probablemente no los recordara más allá de ese momento.

Finalmente, destacamos la investigación realizado por Rust y Oliver (2000), en la que se propone un modelo matemático del deleite del cliente con interesantes implicaciones. Entre ellas, los efectos competitivos del deleite y las condiciones bajo las cuales deleitar a los clientes resulta rentable para la empresa. El modelo sugiere que aunque deleitar al cliente implicará que el nivel de sus expectativas va a ser más elevado, haciendo por tanto más difícil satisfacerle la próxima vez, ese aumento de nivel de expectativas va a perjudicar todavía más a las empresas competidoras que no lo consigan. Los autores concluyen de su investigación que el deleite del cliente puede ser una práctica muy rentable para las empresas, a pesar de las críticas recibidas.

SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN: ¿DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA?

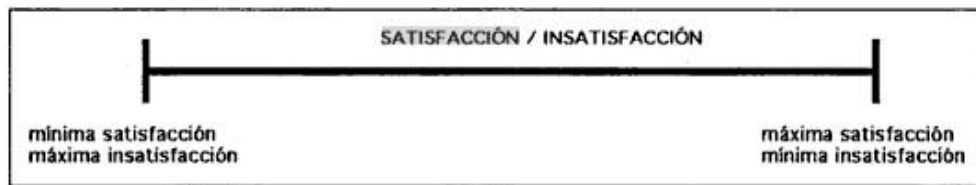
La mayoría de las investigaciones realizadas en el ámbito de la satisfacción del cliente han asumido que esta es unidimensional (Gráfico N°10). Pocos estudios han analizado la estructura de factores de la satisfacción. Entre ellos, la teoría que ha sido más frecuentemente propuesta es la teoría *dual de factores*.

La teoría dual de factores, es similar a la teoría de los dos factores de Herzberg en el ámbito de la satisfacción en el trabajo. Según esta última, existen unos factores que determinan la satisfacción laboral y otros factores muy distintos que determinan la insatisfacción laboral. Los factores higiénicos producirán insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no producirán satisfacción si su nivel es suficiente. Por el contrario, los factores de crecimiento generaran satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generaran satisfacción cuando su nivel es insuficiente. Por tanto, la satisfacción y la

insatisfacción no serán polos opuestos de un mismo continuo, en el que lo contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, si no la ausencia de la insatisfacción.

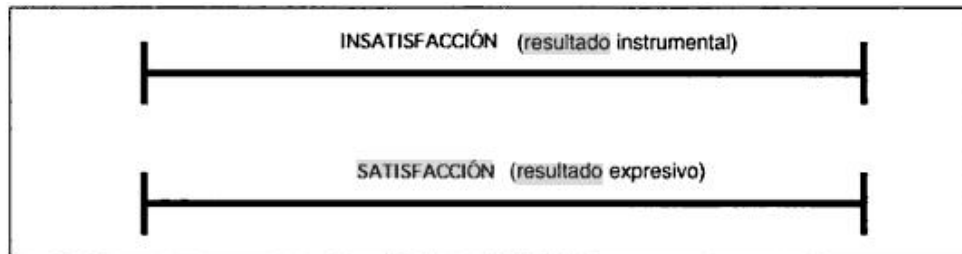
Si se traslada dicha teoría al ámbito de la satisfacción del cliente (Gráfico N°11) podríamos considerar, de forma similar, que la satisfacción y la insatisfacción son variables diferentes que son causadas por diferentes facetas de interacción entre un producto/servicio y un consumidor. Entonces. Si asumimos que las dos variables no están relacionadas, en el nivel de satisfacción puede ser independiente del nivel de insatisfacción.

Gráfico N°10 - La satisfacción del cliente: Teoría de un solo factor



Fuente: Setó D. (2004)

Gráfico N°11 - La satisfacción del cliente: Teoría de los dos factores



Fuente: Setó D. (2004)

Swan Y Combs (1976), aplicaron la teoría dual de factores a la satisfacción del cliente y propusieron dos factores: el resultado instrumental (aspectos físicos del producto) y el resultado expresivo (aspectos psicológicos). Según estos autores, únicamente la dimensión expresiva produce satisfacción. El resultado insatisfactorio a lo largo de la dimensión instrumental puede conducir a la insatisfacción, pero los resultados satisfactorios en dicha dimensión no producirán satisfacción. Así, niveles aceptables de resultado instrumental son una condición necesaria pero no suficiente, mientras que niveles aceptables de resultado expresivo, pueden conducir a incrementos de satisfacción.

La teoría dual de factores puede ser contrastada con la teoría de un solo factor, según la cual la satisfacción del cliente es una variable bipolar, asumiendo que esta adquiere un valor en una única dimensión, desde un extremo – “baja satisfacción”- a otro extremo – “Elevada satisfacción”. Esta conceptualización bipolar asume consecuentemente que la insatisfacción y la satisfacción están perfectamente

correlacionadas negativamente, es decir, que la satisfacción se concibe como un vector diagonal – oscilando desde la máxima satisfacción-, siendo este enfoque de la satisfacción el claramente en la literatura.

De todos modos, considerar la satisfacción y la insatisfacción como dos variables diferentes podría permitir una imagen mucho más compleja de la satisfacción del cliente, que el enfoque bipolar de la misma (Söderlund, 1998). Ello nos indica que parece ser necesario que se realicen más investigaciones en relación a la estructura de los factores de la satisfacción, ya que ello va a suponer implicaciones importantes.

2.2.3. **Thompson, I. (2005)**

En la actualidad, lograr la plena "Satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

Definición de "Satisfacción del Cliente":

Kotler, P. (2003), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- a. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

- b. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
 - Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
 - Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.
- c. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:
- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que

encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos.

Por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO**

Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique "echar la casa por la ventana".

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.

A continuación, se encuentra redactada la definición conceptual de cada una de las dimensiones según diferentes autores, que nacen a partir de las variables independientes y dependientes, los cuales son: Capacidad, Habilidades y Desarrollo (Variable Independiente); Comparación, Rendimiento y Expectativas (Variable Dependiente).

2.3.1. **Ribaya, F. (1999)**, expresa el concepto de <<capacidad>> en su libro “Costes”, de la siguiente manera:

La empresa se encuentra en cada momento en una determinada situación de capacidad productiva en función de sus decisiones de inversión anteriores.

Tanto el comportamiento de los costes como la utilización de la capacidad son factores importantes al considerar toda la problemática del control de costes, y, por consiguiente, la reducción de éstos.

La capacidad determina el nivel de costes fijos o costes de establecimiento de una empresa para un periodo de tiempo determinado dentro de un intervalo específico de actividad (intervalo pertinente o zona relevante).

Sin embargo, es necesario analizar la forma en que puede medirse la utilización de la capacidad (equivalente al nivel de actividad productiva) y relacionar ésta con el comportamiento de los costes. De ahí que el nivel de producción (o volumen de actividad) de una empresa se suele expresar en forma de porcentaje de la capacidad, siendo la plena capacidad igual al 100 por ciento. Este concepto puede utilizarse también para describir el nivel de actividad dentro de un determinado departamento

productivo de la empresa: la utilización de la capacidad o el consumo de la misma lo produce el nivel de actividad.

La capacidad hay que entenderla como la cantidad fija de planta industrial, equipo productivo y elemento humano que son necesarios para desarrollar en las condiciones óptimas el proceso de producción y, por tanto, con que cuenta la empresa si se espera que ésta funcione. La capacidad es la posibilidad que tiene la empresa para obtener una producción (productos y servicios) y comercializarla.

- 2.3.2. **Vives, E. y López, V. (2005)**, mencionan en su libro “Administración de Empresas Programación Didáctica” el significado de las <<habilidades>> y su clases, de acuerdo al tipo de niveles de dirección, redactado a continuación:

Son muchas las habilidades que debe poseer el directivo debido a la complejidad de su trabajo, tantas que resulta imposible establecer una relación válida para todos los casos. Katz (1974), en un esfuerzo de síntesis, señala que las habilidades que ha de poseer el directivo se pueden clasificar en tres grandes grupos: técnicas, humanas y conceptuales (Katz, 1974; 91 – 93).

- *Habilidades técnicas:* incluyen conocimiento especializado en una actividad específica, así como habilidad para el análisis de problemas dentro de su especialidad y facilidad en el uso de herramientas y técnicas de la disciplina. Así, un mecánico debe saber cómo utilizar las herramientas y el supervisor ha de ser capaz de enseñar al mecánico la forma de utilizarlas.
- *Habilidades humanas:* hacen referencia a las habilidades para trabajar en grupo y desarrollar esfuerzos cooperativos en el seno del mismo. Se trata de crear las condiciones necesarias para que las personas se sientan seguras y puedan expresar libremente sus opiniones en el seno del grupo.
- *Habilidades conceptuales:* son habilidades para contemplar la empresa como un todo; incluyen el reconocimiento de la interdependencia de las funciones empresariales y cómo los cambios de una de ellas afectan a las restantes.

Koontz y Weihrich (1994), incluyen un cuarto tipo de habilidades: las de **diseño**. Éstas representan la capacidad de para resolver problemas de forma tal que la empresa se beneficie con ello. Es decir, se trata de la habilidad para reconocer problemas y diseñar propuestas de solución.

Como se señaló en el primer apartado, en el seno de la empresa se pueden distinguir varios niveles de dirección, niveles que requieren de un determinado tipo de habilidades. Por tanto, el valor de las señaladas más arriba es relativo, siendo más o menos importantes en función del nivel directivo al que nos estemos refiriendo. De esta forma, y con carácter general, para la alta dirección las habilidades más valoradas son las conceptuales y las de diseño; para la dirección intermedia destacan las

habilidades humanas, mientras que las técnicas son las más valoradas para la dirección a nivel operativo. Lo anterior no implica en ningún modo que se deba menospreciar la posesión de las restantes habilidades.

2.3.3. **Ness, G. & Golay, M.(1998)**, hablan sobre el desarrollo nacional sostenible y nos dan en su contexto pautas de lo que se refiere el <<*desarrollo*>>

El desarrollo es un imperativo: actualmente todos los países persiguen el importante objetivo de promover su propio desarrollo. Desarrollo significa productividad humana creciente, y sólo a través de ella las naciones pueden brindar a sus ciudadanos un estándar de vida decente y una oportunidad para desarrollar sus capacidades. Es una gran responsabilidad de los gobiernos promover el desarrollo nacional. Hoy una gran parte de la población mundial (aproximadamente 1.2 miles de millones de los 5.7) sufre de la enfermedad de la pobreza, consumiendo mucho menos recursos de los que le pertenecen. En cambio, una minoría de la población mundial disfruta de elevados estándares de vida y consume más de la parte aritmética de los recursos mundiales que les corresponden. Como ya dijimos, esta situación es inestable e insostenible. Es necesario que las naciones pobres logren alcanzar un desarrollo sustancial para producir una sociedad global sostenible. La comunidad mundial, sobre todo las naciones ricas, tiene la importante responsabilidad de asistir a las naciones pobres para que logren un desarrollo sustancial.

El desarrollo es un medio para mejorar la calidad de vida de las personas: el desarrollo es un medio, no un fin. El fin es alcanzar una calidad de vida que haga posible vivir cómoda y dignamente, permitiendo a las personas crecer y desarrollar sus capacidades como seres humanos. El desarrollo nacional y la riqueza que este produce son necesarios para este fin, pero el desarrollo no es un fin en sí mismo.

El desarrollo y la riqueza no siempre se traducen en bienestar. A todo nivel de desarrollo económico, algunos países o comunidades disfrutan niveles de bienestar mucho más altos que otros. Las políticas nacionales y la capacidad efectiva de planificar y ejecutar son algunas de las condiciones más importantes que determinan la cantidad de bienestar que obtiene una población de su riqueza nacional. Es responsabilidad de los gobiernos nacionales traducir los niveles de riqueza en niveles de bienestar tan altos como sea posible.

El desarrollo es tanto para las futuras generaciones como para las actuales, y por ello debe ser sostenible: los planes y proyectos de desarrollo a menudo fracasan por que no satisfacen las necesidades humanas e incluso destruyen o degradan los recursos naturales. Tanto las generaciones actuales como las venideras sufrirán los estragos. El desarrollo y la conservación no son opuestos. Son partes inseparables del desarrollo sostenible. El desarrollo sin conservación arrebató el bienestar a las futuras generaciones, pero la conservación sin desarrollo hace lo mismo con las generaciones actuales. Los planes y proyectos de desarrollo nacional deben tener una base sólida en

la conservación del medio ambiente si buscan producir un desarrollo sostenible. Los gobiernos nacionales son responsables de promover el desarrollo sostenible.

Allí donde los gobiernos nacionales no tienen la capacidad de promover el desarrollo sostenible, la comunidad mundial, y sobre todo las naciones ricas, deben asumir la responsabilidad de ayudar en la creación de dicha capacidad.

2.3.4. **Office of Government Commerce (2009)**

¿Qué Comparar? Las diferencias de los benchmarks entre organizaciones son normales. Todas las organizaciones e infraestructuras de provisión de servicio son únicas y la mayoría experimentan cambios de manera continua. También existen factores intangibles, aunque muy influyentes, que no se pueden medir, como el crecimiento, la reputación comercial, la imagen y la cultura.

La comparación directa con organizaciones muy similares es lo más eficaz si existe un grupo suficientemente grande de organizaciones con características similares. Es importante entender el tamaño y la naturaleza del área de negocio, incluyendo la distribución geográfica y el grado de utilización del servicio para el negocio o para las actividades críticas en tiempo.

La comparación con otros grupos de la misma organización permite normalmente un examen detallado de las características a comparar, por lo que puede determinarse o no si la comparación es de igual a igual.

2.3.5. **Brugger, E., Reichmuth, M. & Stocker, M. (1996)**

El rendimiento de una empresa es el resultado de un sinnúmero de causas. Decisivos son el talento, el esfuerzo y la capacidad de tomar decisiones acertadas del empresario mismo. Aparte de los factores personales e internos de la empresa, el rendimiento empresarial depende también de factores externos como el desarrollo de los mercados y las condiciones de contorno económico-políticas. Debido a las numerosas variables y a los diversos factores de influencia, realizar un análisis de impacto de un programa de fomento es un cometido amplio y difícil. Aunque la meta puede estribar finalmente sólo en un acercamiento a las verdaderas causas o cadenas de efectos, las exigencias metódicas son, no obstante, altas.

2.3.6. **Polaino, A., Cabanyes, J. & Del Pozo, A. (2003)**

Es la probabilidad que valora el sujeto de obtener un refuerzo determinado, llevando a cabo una conducta concreta, en una situación específica. Por tanto, la expectativa resalta la importancia del futuro en el presente, de lo que el sujeto tiene por delante y que anticipa para responder a lo que tiene en el presente y que le interpela.

El concepto de expectativa fue elaborado por Rotter desde un enfoque puramente cognitivo y considerándola como elemento esencial en el aprendizaje.

En principio, se considera que la expectativa es independiente del valor del reforzamiento. La expectativa en una situación específica depende de las expectativas

específicas generalizadas que van surgiendo a partir de situaciones funcionalmente relacionadas. Todo ello se da, evidentemente, en situaciones de aprendizaje. Como es lógico, en las situaciones nuevas, son las expectativas generalizadas las que tiene mayor peso, mientras que en las situaciones que se repiten son las específicas las que intervienen más.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de estudio:

3.1.1. Tipo de Estudio

De acuerdo a la presente propuesta la investigación será de tipo descriptivo – propositivo. Ya que está orientada a promover el cambio en el tipo de atención del multicentro movistar ubicado en Sucre – Pueblo Libre – Lima – Perú.

Hernández R. – Baptista P. (1997), muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

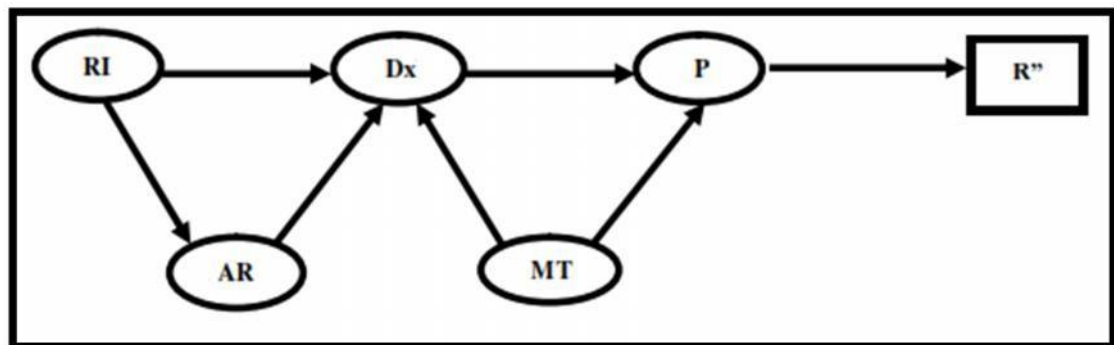
3.1.2. Diseño de Estudio

El diseño de esta investigación es de tipo No experimental, basándose en información obtenida y generada, que constituye en sí misma las respuestas a las preguntas planteadas en el problema de la investigación.

Hernández R. (1984), “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

El diseño utilizado, es el siguiente:

Gráfico N°12 – Diseño de Investigación No Experimental



Fuente: Elaboración propia

Dónde:

- ❖ RI = Realidad Inicial
- ❖ AR = Antecedentes relacionados con la realidad
- ❖ Dx = Problemática del estudio de la realidad inicialmente observada.
- ❖ MT = Modelo teórico para transformar la problemática de la realidad inicial
- ❖ PS = Propuesta de solución
- ❖ R” = Aspiración de la realidad mejorada

3.2. Población y Muestra:

3.2.1. Población:

La población de este estudio está constituida por todos los clientes (ambos sexos) atendidos en el multicentro movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012. Según **Malhotra, J.; Naresh, K.; Dávila, J. & Treviño, M. (2004)**: “La población es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito de problema de investigación de mercado.”

En este caso, nuestra población comprenderá de los clientes que posean las siguientes características:

- Clientes de ambos sexos.
- Clientes cuyas edades oscilan entre los 18 – 70 años
- Clientes que estén en el uso de sus facultades mentales.

3.2.2. Muestra:

Para el cálculo de la muestra, se investigó la cantidad aproximada de clientes que se atienden por mes y conforme a eso, se obtuvo como resultado la cantidad de cuestionarios a aplicar, los cuales serán 375 quienes representarán al 100% de los clientes atendidos al mes (en promedio) en el multicentro Movistar de Sucre– Pueblo Libre.

$$n = \frac{6000(1.96)^2(0.5)^2}{(0.05)^2(16000 - 1) + 1.96^2(15)^2} = 375$$

3.3. Hipótesis:

3.3.1. Hipótesis general:

Ha: Si se aplica la propuesta de Know How se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.

3.3.2. Hipótesis nula:

Ho: Si se aplica el programa de Know How no se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.

3.3.3. Hipótesis específicas:

- Si se aplica la propuesta de Know How para mejorar la calidad en la atención por parte de los asesores se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.
- Si se aplica la propuesta de know how para acortar los tiempos de espera se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.
- Si se aplica la propuesta de know how para mejorar el funcionamiento y la calidad de los sistemas que se usan para la atención se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.
- Si se aplica la propuesta de Know How para mejorar la atención por parte del área de servicio técnico interno se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.

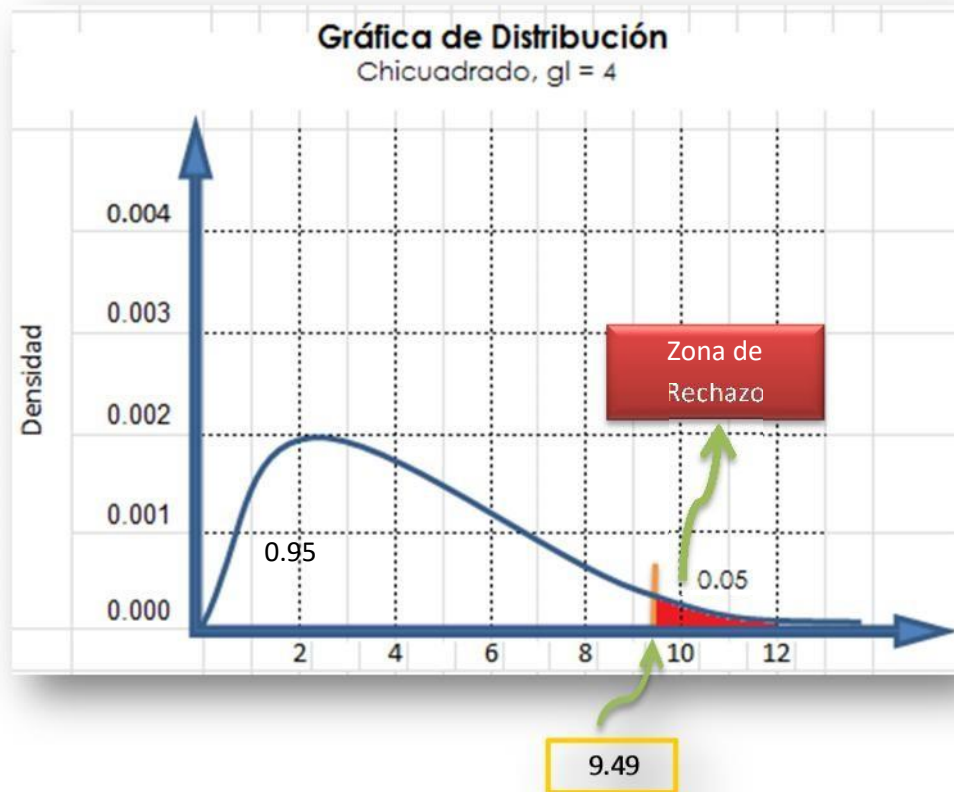
3.3.4. Prueba de Hipótesis:

Cuadro N°4 - Pruebas de Hipótesis - Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	193,303 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	217.909	4	.000
Asociación lineal por lineal	167.954	1	.000
N de casos válidos	375		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°13 – Gráfica de Distribución Chicuadrado



Fuente: Elaboración propia

Decisión:

Como podemos apreciar en el gráfico anterior el resultado del chi-cuadrado es $0.000 = p$, por consiguiente si el valor de $p < 0.05$, de conformidad a lo establecido en la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna planteada para esta investigación, es decir, si se aplica la propuesta de Know How se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012

Conclusión:

La propuesta de Know How mejoraría el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.

3.4. Variables - Operacionalización

Cuadro N°5 – Operacionalización de las Variables

PROBLEMA	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿De qué manera la Propuesta de Know How, podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012?	Var. Independiente: Propuesta de Know How (Gestión del conocimiento)	Hace referencia a la capacidad que un individuo o una institución posee para desarrollar las habilidades técnicas precisas para áreas de trabajo específicas.	Capacidad Habilidades Desarrollo	Proceso Adquisición Posibilidad Aptitud Solucionar Competencia Incrementar Ampliar Evolución	Cuestionario
	Var. Dependiente: Grado de satisfacción	El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas	Comparar Rendimiento Expectativas	Atención Diferencias Efecto Beneficio Velocidad Proceso Cumplir Propósito Probable	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

3.5. **Método e instrumentos de investigación**

3.5.1. Método de análisis de datos

El método que se utilizará en la presente investigación será el método inductivo – deductivo (Linares 2009); ya que inicialmente se obtendrán datos específicos de los clientes con respecto a la atención recibida y a su satisfacción con la misma; prontamente se procederá a realizar la sistematización de los datos obtenidos, de los cuales obtendremos los resultados de la encuesta en gráficos los cuales nos ayudarán a realizar discusiones, conclusiones y recomendaciones para la empresa en mención.

3.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Como principal técnica para la recolección de los datos necesarios, se utilizará el **Cuestionario de Satisfacción del Cliente:**

Es un cuestionario tipo Likert que comprende de las siguientes dimensiones:

- | | |
|---------------|----------------|
| ✓ Capacidad | ✓ Comparación |
| ✓ Habilidades | ✓ Rendimiento |
| ✓ Desarrollo | ✓ Expectativas |

Y dispone de cinco alternativas de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

El cual debe ser aplicado de manera individual. El tiempo de aplicación no denotará más de 8 minutos como un aproximado.

Su confiabilidad fue comprobada mediante la prueba Alpha de Cronbach (coeficiente 0.870)

Cuadro N°6 - Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	375	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	375	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°7 - Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	30

Fuente: Elaboración propia

3.6. Procesamiento y análisis estadístico de los datos

El procesamiento estadístico de los datos empíricos que se recogerán durante la investigación será procesado; y los resultados se presentarán en gráficos debidamente analizados e interpretados, que servirán de base para la discusión respectiva y, por ende, para elaborar las conclusiones generales del trabajo.

El tratamiento estadístico de la información del instrumento se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- ✓ **Seriación:** se ordenarán los instrumentos aplicados en un solo sistema de seriación para facilitar la identificación.
- ✓ **Recopilación de datos:** sin duda este es el aspecto más delicado, ya que los resultados que se obtengan serán sumamente importantes, por ello deben ser confiables para la toma de decisiones.
- ✓ **Tabulación:** Para tabular las hojas de codificación de respuesta se utilizará el programa SPSS versión 21.0., el cual permitirá elaborar cuadros estadísticos correspondientes a esta etapa.
- ✓ **Análisis e Interpretación de información:** Una vez elaborado los cuadros estadísticos se procederá a analizar la hipótesis para tener una visión integral de lo que se pretenderá lograr con este estudio. Por consiguiente, se contrastará la hipótesis con las variables y objetivos, y así Demostrar la validez de estas. Al final se formularán las conclusiones y sugerencias con miras a mejorar la problemática investigada.

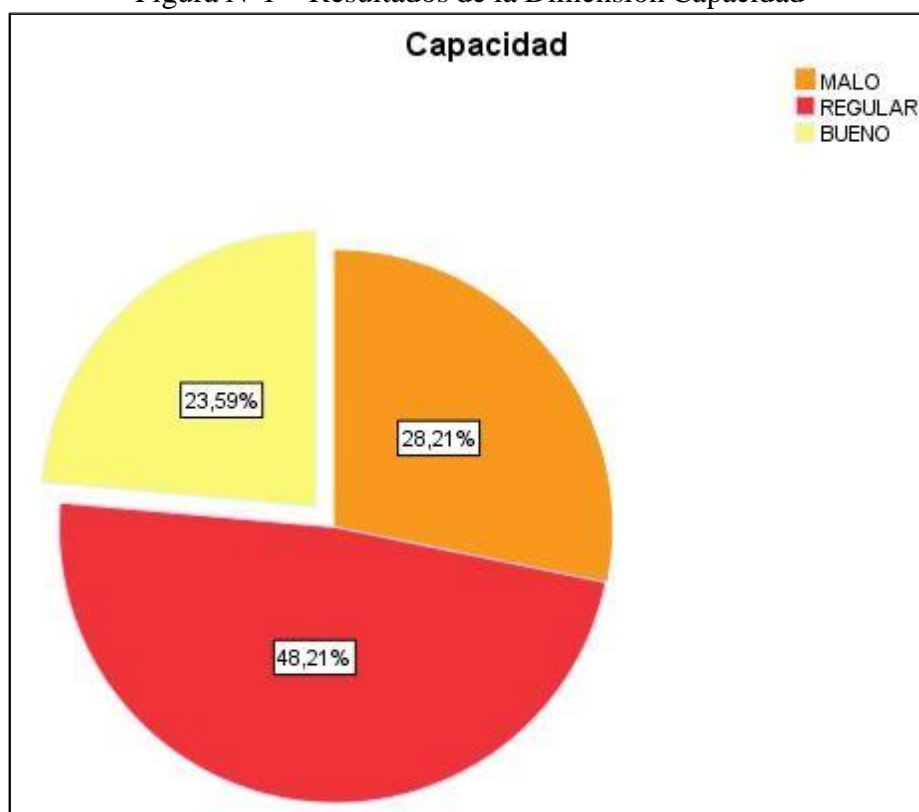
CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Tabla N°1: Dimensión - Capacidad

		Capacidad (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	105	28,2	28,2	28,2
	REGULAR	180	48,2	48,2	76,4
	BUENO	90	23,6	23,6	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Figura N°1 – Resultados de la Dimensión Capacidad



Fuente: Elaboración propia.

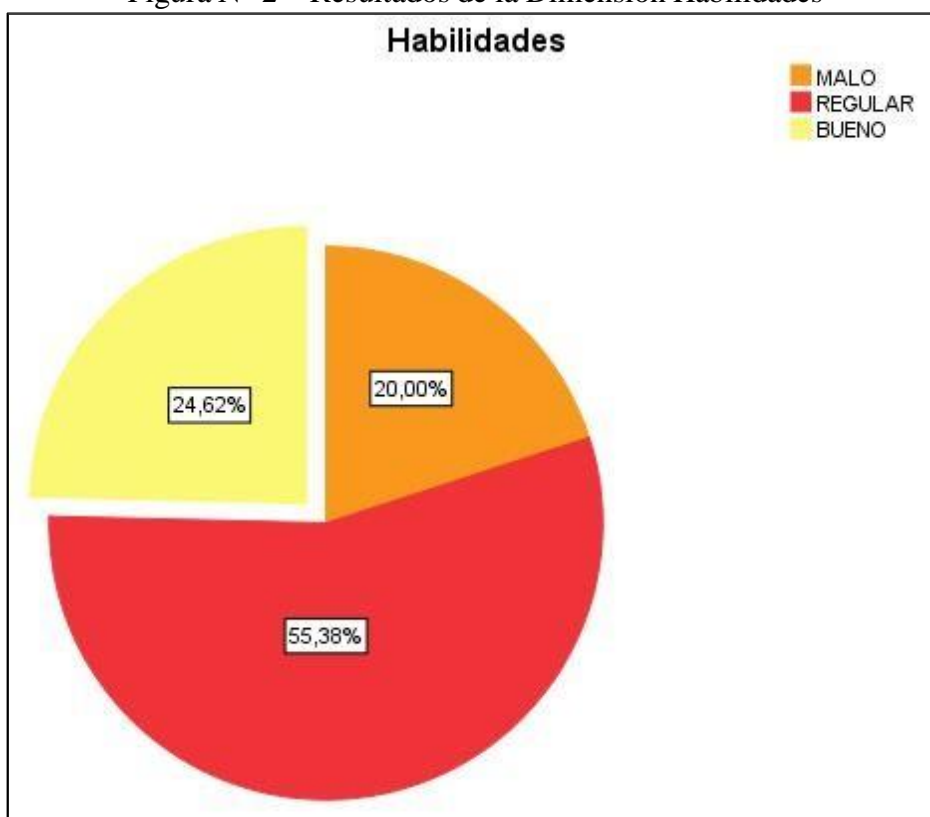
Descripción:

Los resultados obtenidos en la dimensión de la capacidad de la empresa nos indica que el 28.21% está en un nivel malo, mientras que el 48.21% está en un nivel regular, y por consiguiente el 23.59% está en un nivel bueno.

4.2. Tabla N°2: Dimensión - Habilidades

		Habilidades (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	75	20,0	20,0	20,0
	REGULAR	208	55,4	55,4	75,4
	BUENO	92	24,6	24,6	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Figura N° 2 – Resultados de la Dimensión Habilidades



Fuente: Elaboración propia.

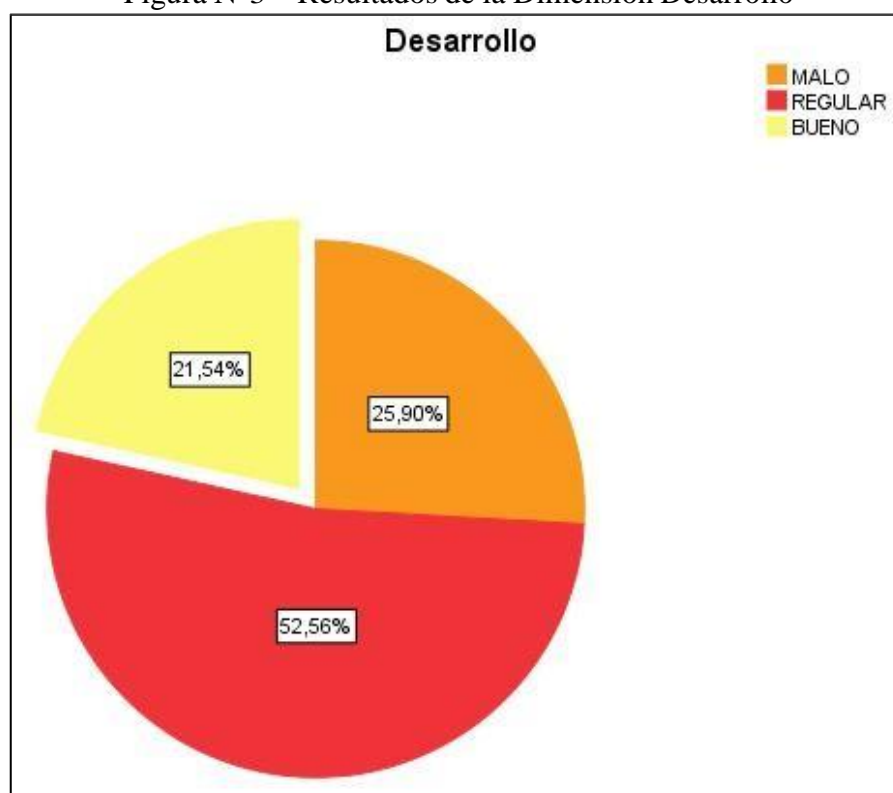
Descripción:

Los resultados obtenidos en la dimensión de habilidades de la empresa nos indica que el 20,00% está en un nivel malo, mientras que el 55,38% está en un nivel regular, y por consiguiente el 24,62%

4.3. Tabla N°3: Dimensión - Desarrollo

Desarrollo (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	97	25,9	25,9
	Regular	197	52,6	78,5
	Bueno	81	21,5	100,0
	Total	375	100,0	100,0

Figura N°3 – Resultados de la Dimensión Desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

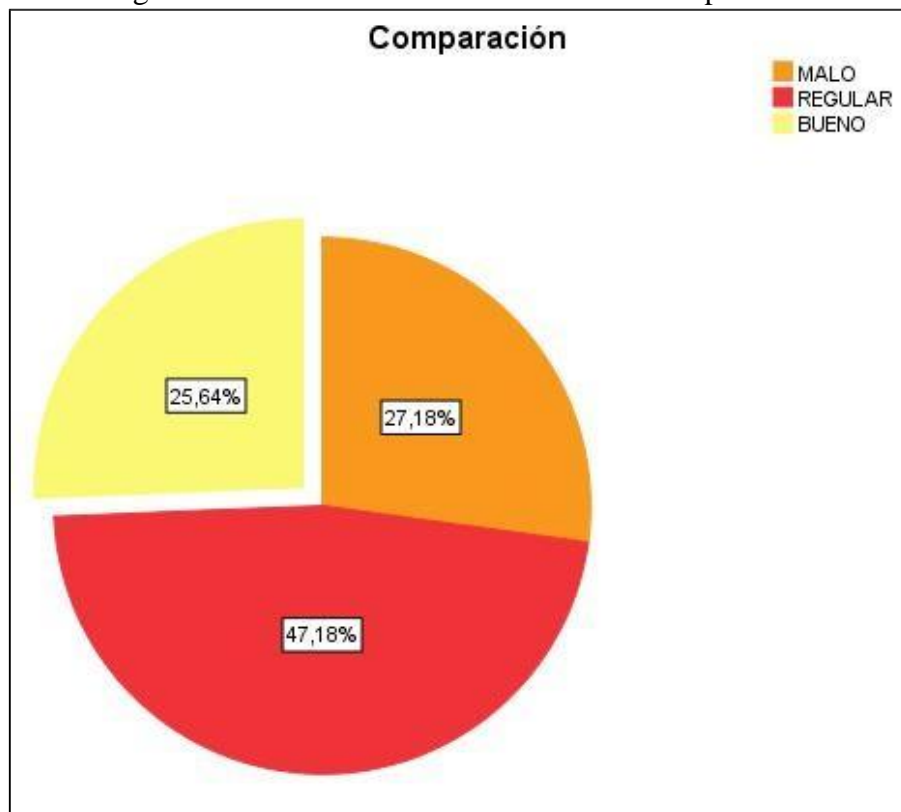
Los resultados obtenidos en la dimensión de desarrollo de la empresa nos indican que el 25,90% está en un nivel malo, mientras que el 52,56% está en un nivel regular, y por consiguiente el 21,54% está en un nivel bueno.

4.4. Tabla N°4: Dimensión - Comparación

Comparación (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	102	27,2	27,2	27,2
	Regular	177	47,2	47,2	74,4
	Bueno	96	25,6	25,6	100,0
	Total	375	100,0	100,0	

Figura N°4 – Resultados de la Dimensión Comparación



Fuente: Elaboración propia.

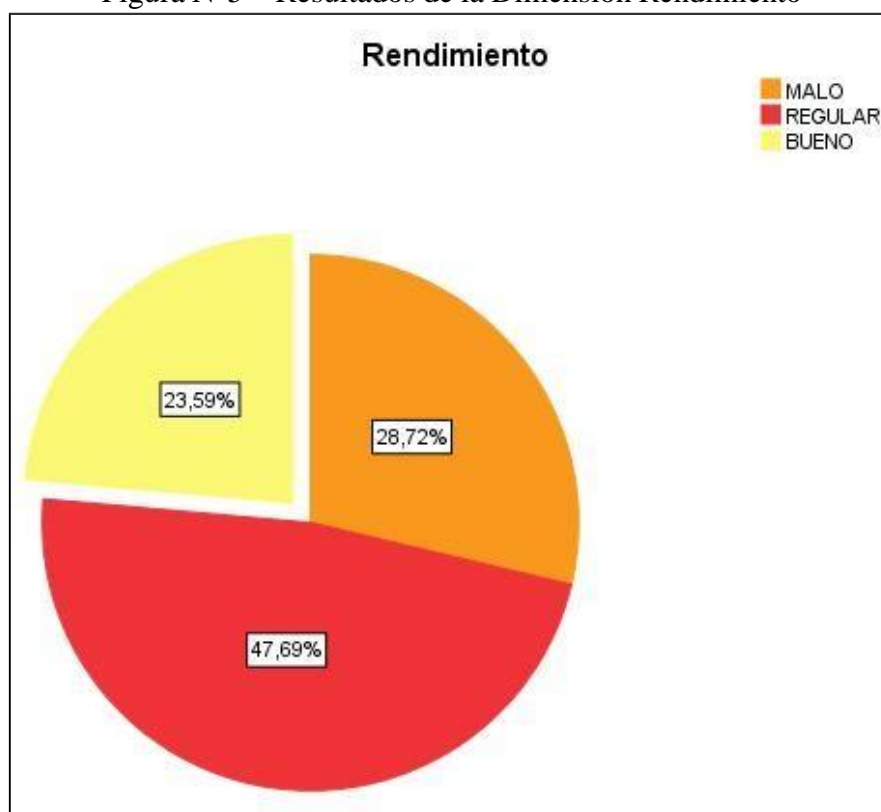
Descripción:

Los resultados obtenidos en la dimensión de la comparación de la empresa nos indican que el 27,18% está en un nivel malo, mientras que el 47,18% está en un nivel regular, y por consiguiente el 25,64% está en un nivel bueno.

4.5. Tabla N°5: Dimensión - Rendimiento

Rendimiento (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	108	28,7	28,7
	Regular	179	47,7	76,4
	Bueno	88	23,6	100,0
	Total	375	100,0	100,0

Figura N°5 – Resultados de la Dimensión Rendimiento



Fuente: Elaboración propia.

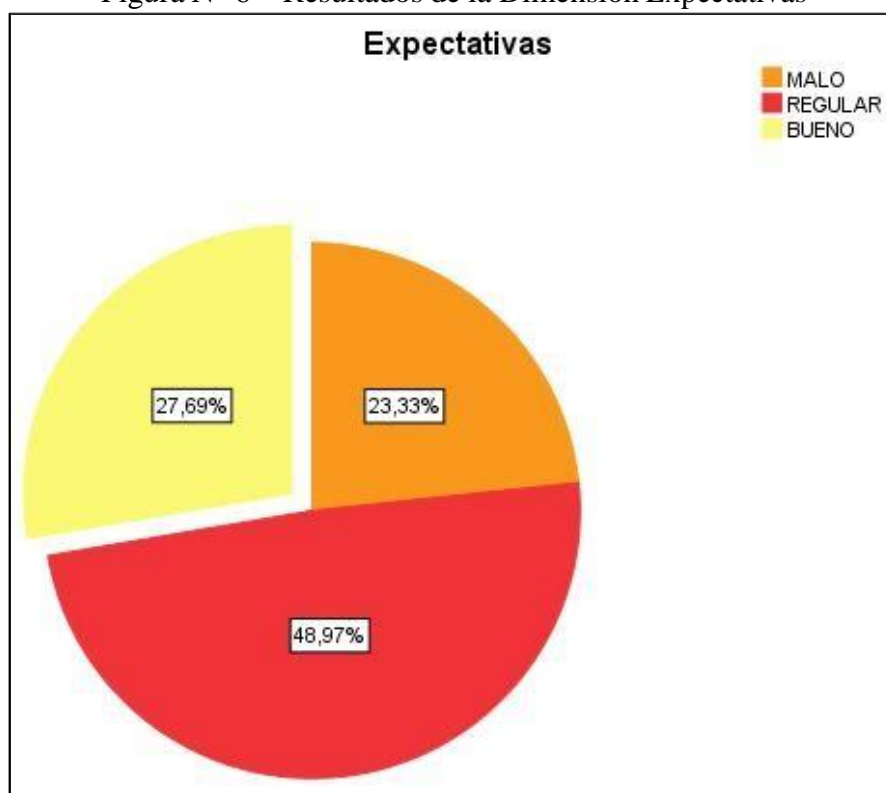
Descripción:

Los resultados obtenidos en la dimensión del rendimiento de la empresa nos indican que el 28,72% está en un nivel malo, mientras que el 47,69% está en un nivel regular, y por consiguiente el 23,59% está en un nivel bueno.

4.6. Tabla N°6: Dimensión - Expectativas

Expectativas (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	87	23,3	23,3
	Regular	183	49,0	72,3
	Bueno	105	27,7	100,0
	Total	375	100,0	100,0

Figura N° 6 – Resultados de la Dimensión Expectativas



Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

Los resultados obtenidos en la dimensión de las expectativas de la empresa nos indican que el 23,33% está en un nivel malo, mientras que el 48,97% está en un nivel regular, y por consiguiente el 27,69% está en un nivel bueno.

4.7. Discusión

Se valora que la propuesta de Know How para mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, cumple con el objetivo general propuesto, al haber sido confirmada la hipótesis general de la investigación.

De la misma manera, se lograron los objetivos específicos en las siguientes dimensiones: Capacidad, Habilidades, Desarrollo, Comparación, Rendimiento y Expectativas.

Con respecto a la dimensión de Capacidad, los resultados obtenidos nos indican que el 28.21% está en un nivel malo, mientras que el 48.21% está en un nivel regular, y por consiguiente el 23.59% está en un nivel bueno. Estos datos reflejados a la realidad nos hacen ver que si se aplica la propuesta de Know How se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes de este multicentro con respecto a su capacidad.

Como menciona Ribaya, F. (1999), La empresa se encuentra en cada momento en una determinada situación de capacidad productiva en función de sus decisiones. La capacidad hay que entenderla como la cantidad de equipo productivo y elemento humano que son necesarios para desarrollar en las condiciones óptimas el proceso de producción y, por tanto, con que cuenta la empresa si se espera que ésta funcione.

En este sentido, la propuesta de Know How para mejorar el grado de satisfacción de los clientes de esta determinada empresa, logrará que su capacidad tanto a nivel de producción y elemento humano mejore, obteniendo como resultado, que los clientes perciban cambios favorables que los conlleven a seguir confiando en la empresa y en cada uno de los trabajadores.

Con respecto a la dimensión de habilidades de la empresa los resultados de la encuesta aplicada nos indican que el 20,00% está en un nivel malo, mientras que el 55,38% está en un nivel regular, y por consiguiente el 24,62% está en un nivel bueno esto indica que si se aplica la propuesta de Know How se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes de este multicentro con respecto a sus habilidades internas.

Vives, E. y López, V. (2005) señalan que las habilidades que ha de poseer la empresa se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño. De esta forma, y con carácter general, para la alta dirección las habilidades más valoradas son las conceptuales y las de diseño; para la dirección intermedia destacan las habilidades humanas, mientras que las técnicas son las más valoradas para la dirección a nivel operativo.

Debido a ello, cabe resaltar que como empresa se debe buscar mejorar las habilidades de los trabajadores, ya que si ellos se sienten cómodos desarrollándose en un área determinada que vaya acorde a sus habilidades, se reducirá el margen de error, permitiendo a la empresa brindar una mejor calidad de atención y servicio para sus clientes.

En ese sentido, la propuesta de Know How, ayudara a la empresa a poder mejorar junto a sus trabajadores, explotando al máximo las habilidades que cada uno de ellos pudiera tener. Y como se mencionó en el párrafo anterior, Esto servirá para mejorar la satisfacción de los clientes en base a la calidad y a la vocación al servicio.

Con respecto a la dimensión de desarrollo de la empresa los resultados obtenidos después de haber aplicado el cuestionario nos indica que el 25,90% está en un nivel malo, mientras que el 52,56% está en un nivel regular, y por consiguiente el 21,54% Está en un nivel bueno. Dado al índice de porcentajes que indica el grafico si se aplica la propuesta de Know How se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes de este multicentro con respecto a su desarrollo.

Como mencionan Ness, G. & Golay, M. (1998) todos los países persiguen el importante objetivo de promover su propio desarrollo. Desarrollo significa productividad humana creciente, y sólo a través de ella las naciones pueden brindar a sus ciudadanos un estándar de vida decente y una oportunidad para desarrollar sus capacidades.

En este caso, si lo aplicamos a la realidad de la empresa, esta deberá tener como principal objetivo promover su propio desarrollo, a través de los empleados y su productividad. Por el cual, la propuesta de Know How, brindará herramientas, para optimizar el desarrollo, y en este sentido mejorar la satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre.

Con respecto a la dimensión de la comparación de la empresa los resultados obtenidos nos indican que el 27,18% está en un nivel malo, mientras que el 47,18% está en un nivel regular, y por consiguiente el 25,64% está en un nivel bueno. Estos datos reflejados a la realidad nos hacen ver que si se aplica la propuesta de Know How se podrá mejorar el grado de satisfacción de los clientes de este multicentro.

Como se menciona en el libro de Office of Government Commerce (2009), La comparación directa con organizaciones muy similares es lo más eficaz si existe un grupo suficientemente grande de organizaciones con características similares. Es importante entender el tamaño y la naturaleza del área de negocio, incluyendo la distribución geográfica y el grado de utilización del servicio para el negocio o para las actividades críticas en tiempo.

En el caso del multicentro de movistar, sería bueno realizar autocríticas constantes de acuerdo a la calidad de la atención que les brindan a sus clientes, con respecto a otros multicentros o al tipo de atención que brinda la competencia. Considerar los niveles de tiempos de espera, las segmentaciones de los clientes (tickets), la cantidad de módulos habilitados para la atención, etc. Y para todo ello, la propuesta de Know How, será la base fundamental para iniciar el cambio.

Con respecto a la dimensión del rendimiento de la empresa los resultados obtenidos nos indican que el 28,72% está en un nivel malo, mientras que el 47,69% está en un nivel regular,

y por consiguiente el 23,59% está en un nivel bueno. Estos datos nos revelan que el rendimiento en el multicentro no es tan favorable ya que solo el 23,59% de clientes consideran que es bueno. Por el otro lado si se juntan los otros dos porcentajes: el 47,69% y el 28,72% que corresponden al regular y al malo, y se suman superará a simple vista el 50% así que sería necesario aplicar la propuesta de Know How para mejorar el grado de satisfacción de los clientes de este multicentro con respecto al rendimiento.

Como mencionan Brugger, E., Reichmuth, M. & Stocker, M. (1996) El rendimiento de una empresa es el resultado de un sinnúmero de causas. Decisivos son el talento, el esfuerzo y la capacidad de tomar decisiones acertadas del empresario mismo.

El rendimiento es una pieza fundamental en la empresa, y resaltando lo anteriormente citado, la capacidad de tomar decisiones acertadas no sólo deberá ser por parte del empresario, jefe o supervisor, si no por cada una de las partes involucradas dentro del proceso de atención de un cliente, desde la persona que da la bienvenida, hasta aquel que lo despida; ya que cada uno de ellos es o puede llegar a ser un cliente potencial, y que de acuerdo a la atención recibida, se estará poniendo en juego su permanencia y su fidelidad con la empresa.

Es por ello, que al hablar del rendimiento de este multicentro, nos enfocamos cada vez más a como se toman las decisiones y que aportes se hacen día a día para la mejora en la atención.

Con respecto a la dimensión de expectativas de la empresa los resultados obtenidos nos indican que el 23,33% está en un nivel malo, mientras que el 48,97% está en un nivel regular, y por consiguiente el 27,69% está en un nivel bueno. Esto quiere decir que la empresa cubre las expectativas de menos de la cuarta parte de la población encuestada, lo que nos indica que si se aplica la propuesta de Know How, la satisfacción del cliente aumentará conjuntamente con que se cumplan sus expectativas.

Como mencionan Polaino, A., Cabanyes, J. & Del Pozo, A. (2003) El concepto de expectativa fue elaborado por Rotter desde un enfoque puramente cognitivo y considerándola como elemento esencial en el aprendizaje.

La expectativa es la esperanza, es toda aquella posibilidad de generar confianza en los clientes, mediante la mejora de la atención brindada; y si esta es esencial en el aprendizaje, pues hay que conseguir aprender tanto de los clientes como de los trabajadores, bajo sus experiencias y vivencias, y solo así se conocerá de forma más acertada si se está cerca de cumplir con las expectativas de los clientes, ya que si no, la propuesta de Know How está dada.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se llevó a cabo un cuestionario a los clientes atendidos para medir su grado de satisfacción con respecto a la atención recibida en el multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre; y se llegó a las siguientes conclusiones:

Se comprobó la hipótesis específica 1 cuyo planteamiento fue que si se aplica la propuesta de Know How para mejorar la calidad de la atención por parte de los asesores, se mejoraría la satisfacción de los clientes, ya que de acuerdo a la gráfica de la dimensión - habilidades solo el 24,62% está en un nivel bueno, vale decir que el 75.38% de los clientes no se encuentran del todo conformes con la calidad de la atención que reciben en los módulos mientras son atendidos por un asesor.

Se comprobó la hipótesis específica 2 cuyo planteamiento fue que si se aplica la propuesta de Know How para acortar los tiempos de espera se mejoraría el grado de satisfacción de los clientes de este referido multicentro. De acuerdo con los resultados obtenidos podemos estar completamente seguros de que existe deficiencia en cuanto al tiempo que el cliente debe esperar para ser atendido, ya que solo el 23,59% está de acuerdo con el tiempo que debe esperar para ser atendido, sin embargo el 76.41% de los clientes encuestados, hacen ver su disconformidad; eso nos demuestra claramente que se debe realizar un cambio radical para mejorar la atención.

Se comprobó la hipótesis 3 cuyo planteamiento fue que si aplica la propuesta de Know How para mejorar el funcionamiento y la calidad de los sistemas que se usan para la atención, se podrá mejorar la satisfacción de los clientes de este referido multicentro. Ya que de acuerdo a los resultados obtenidos, podemos ver que solo 23,59% del total de los encuestados están de acuerdo con las herramientas y sistemas que usan los asesores para la atención; mientras que el 76.41% del total de los encuestados se encuentran en la oposición.

Se comprobó la hipótesis 4 cuyo planteamiento fue que si se aplica la propuesta de Know How para optimizar la atención del área de servicio técnico interno, se mejorará la satisfacción de los clientes de este multicentro. Para esto pudimos observar lo siguiente: el 23,59% de los clientes encuestados indicó no percibir que el área de SS.TT. presente dificultades para la atención de los clientes, mientras que el 76.41% de los clientes encuestados indican que esta área no se abastece para la cantidad de clientes que recibe al día.

5.2. Recomendaciones

Implementar el uso del e-Learning al 100%, el cual ayuda a mejorar los conocimientos de los asesores mediante los cursos que se brindan mediante este servicio, y coordinar con los supervisores de cada multicentro para que las evaluaciones se den de manera individual más no colectiva.

Desarrollar labores que ayuden a la integración grupal, como actividades deportivas y recreativas en campos abiertos, fuera del horario de trabajo; y que en su mayoría, puedan ser financiados por la empresa.

Implementar talleres donde se puedan intercambiar roles, y en el que se puedan resolver los conflictos internos así como los problemas de comunicación existentes, en las respectivas áreas de la empresa.

Implementar talleres de motivación laboral.

La empresa debe proporcionar ambientes gratos, los cuales deberán ser apropiados, relajantes y satisfactorios, para que los trabajadores puedan dar uso en su tiempo de descanso.

La empresa debe tener en cuenta que todos los sistemas siempre estén operativos, ya que sin estos, los asesores se acumulan de pendientes, que magnifican sus labores y de una u otra forma aumentan el nivel de estrés perjudicando al cliente final y a la empresa.

La empresa debe considerar cambiar su esquema de atención ya que, muchos de los clientes que son atendidos en ese multicentro son adultos mayores, y el tiempo de espera para ellos tiende a ser muy elevado.

Se debe considerar la ampliación e implementación de más módulos de atención, ya que en la actualidad sólo se cuentan con dos, los cuales son dirigidos únicamente para adultos mayores, personas discapacitadas o madres con hijos o gestantes; los cuales no se encuentran en relación a la cantidad de visitantes de sus visitantes, generando de esta manera congestión y tiempos de espera elevados. Se recomendaría puntualmente que se incrementen de 2 a 5 la cantidad de módulos para la atención preferencial.

A los supervisores del área: deberán realizar monitoreos internos constantes, para detectar a aquellos asesores que manifiesten actitudes incorrectas durante la atención al cliente para realizar la retroalimentación correspondiente.

De acuerdo a una de las preguntas realizadas en la encuesta, los clientes consideran que sería bueno realizar más cambios en cuanto a la infraestructura del multicentro, el cual les brinde, como por ejemplo más asientos tanto en la sala de espera, como en cada uno de los módulos.

A los supervisores, coordinar el tipo de vestimenta que deberán usar los asesores, para que no exista disparidad, ya que se observó, que en muchos de los casos, los asesores laboraban uniformados de distinta manera o muy informales.

Implementar un módulo de servicio técnico adicional, ya que con sólo uno, no se puede dar prioridad a quien lo requiera.

Referencias Bibliográficas

- Alegre J. (2004). La Gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa (2ª. ed.). Publicaciones de la Universidad Jaume I.
- Benavides, C. & Quintana, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bermúdez, G. (2002). La franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. España: ESIC Editorial.
- Brugger, E., Reichmuth, M. & Stocker, M. (1996). Impacto de los programas de garantía de Fundes sobre pequeñas empresa en América Latina. Suiza: Beag Druck AG, Lucerna.
- Carballo, R. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Dutka, A. (1998). Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Fornell, C. (2008). El Cliente Satisfecho. España: Ediciones Deusto.
- Harris, J. (2001) Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. Buenos Aires: Sur.
- Hayes, B. (2002). Como medir la satisfacción del cliente, desarrollo y utilización de cuestionarios (3ª. ed.). España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Machado, J. (2002) La Satisfacción del Cliente. Madrid: Bruguera.
- Malhotra, J., Naresh, K., Dávila, J. & Treviño, M. (2004). Investigación de mercados: Un Enfoque Aplicado (4ª. ed.). México: Pearson Education.
- Maturana, H. (1989) El árbol del Conocimiento. Santiago, Chile: Editorial Universitaria.
- Ness, G. & Golay, M. (1998). Población y Estrategias para el Desarrollo Nacional Sostenible. Ecuador: UICN – SUR, Oficina Regional para América del Sur.

Polaino, A., Cabanyes, J. & Del Pozo, A. (2003). Fundamentos de Psicología de la Personalidad. España: Ediciones Rialp S.A.

Ribaya, F. (1999). Costes. Francia: Ediciones Encuentro.

Setó, D. (2004). De la Calidad de Servicio a la Fidelidad Del Cliente. España: ESIC Editorial.

Thompson, I. (2005). La satisfacción al cliente del libro fundamento de marketing. (6ª. ed.). México: Pearson Education.

Vavra, T. (2002). Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000. (2ª. ed.). España: FC Editorial.

Udaondo, M. (2000). Gestión de Calidad. España: Ediciones Díaz de Santos.

Valhondo, D. (2003). Gestión Del Conocimiento: Del Mito a la Realidad. España: Ediciones Díaz de Santos.

Vives, E. & López, V. (2005). Administración de Empresas Programación Didáctica. España: Editorial MAD S.L.

ANEXOS

BASE DE DATOS

*Base de Datos.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

*U: Variable_Dependi... Visible: 43 de 48 variables

	Proceso_de_atencion	Proceso_de_adquisicion	Horario_de_atencion	Abastecimiento_SSI	Cantidad_asasores	Asesorias_aportaciones	Adecuacion_servicio	Actitud_de_asesores	Esquema_de_atencion	Personal_organizado	Incrementar_modulos	Ampliacion	Atencion_efectiva	Honestidad_comprantanza	Brindar_soluciones	Comi
1	4	4	4	1	2	2	2	4	4	2	4	4	2	3	2	
2	2	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	1	3	3	
3	4	2	2	3	1	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	
4	3	4	4	2	2	5	4	4	4	5	2	4	5	5	5	
5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
7	1	4	3	3	2	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	
8	3	3	4	1	2	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	
9	4	2	5	2	3	3	5	4	4	5	4	3	4	3	3	
10	4	4	4	1	1	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	
11	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
12	3	4	1	1	1	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
13	4	4	4	1	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
14	2	4	2	4	2	4	2	4	4	5	5	3	4	4	4	
15	4	3	2	1	1	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	
16	3	4	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	
17	2	2	4	1	1	1	1	5	5	1	5	5	2	2	2	
18	2	4	4	1	2	3	3	5	5	4	5	5	4	4	4	
19	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	2	3	4	2	
20	1	4	3	3	3	4	4	1	2	4	5	5	4	4	4	
21	2	4	4	1	2	1	1	5	5	1	5	5	2	3	3	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	

Vista de datos Vista de variables

*Base de Datos.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

*U: Variable_Dependi... Visible: 43 de 43 variables

	Completa_atencion	Atencion_superior	Diferencia_atencion	Condiciones_higiene	Personal_organizado	Beneficio_por_competencia	Tiempo_de_espera	Procesos_de_reclamo	Equipos_adecuados	Soluciones_problemas	Satisfaccion	Estrategia_de_atencion	Mejorar_atencion	Volver_gusto	Ubicacion_beneficiosa
1	4	3	4	4	4	4	1	1	2	2	4	3	4	4	4
2	4	2	2	4	5	4	2	1	4	2	3	2	4	1	1
3	3	4	3	4	4	4	1	5	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	5	5	2	4	4	1	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
6	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2
7	4	3	4	5	5	4	2	2	3	3	3	3	3	3	1
8	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4
9	2	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	5	5	2	4
10	4	4	2	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4
11	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	1
12	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
13	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	4	4	4	4	4	1	1	5	1	2	2	4	2	1
15	3	3	4	4	4	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4
16	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	2	2	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3	1
18	2	4	4	4	4	4	1	4	3	2	4	3	4	3	4
19	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	3	3	4	2	2	1	3	4	4	1	1	5	4	1
21	3	3	4	4	4	5	1	1	4	4	1	1	1	3	1
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

Vista de datos Vista de variables

*Base de Datos.sav [Conjunto_de_datos1] IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

24. ExpectativasAg 1 Visible: 48 de 43 variables

	Tctcl	TOTALAGR	Capacidad	Habilidades	Desarrollo	Comparacion	Rendimiento	Expectativas	CapacidadAg	HabilidadesAg	DesarrolloAg	ComparacionAg	RendimientoAg	Expecta
1	92	2	15	14	15	19	10	19	2	2	2	3	1	
2	95	2	16	14	14	17	13	11	2	2	1	2	2	
3	107	3	12	18	22	18	18	19	2	3	3	3	3	
4	117	3	15	22	21	22	15	22	2	3	3	3	2	
5	142	3	20	25	25	25	25	22	3	3	3	3	3	
6	103	3	17	18	19	18	18	18	3	3	2	3	3	
7	101	2	13	18	22	21	14	13	2	3	3	3	2	
8	98	2	13	17	20	17	13	18	2	2	3	2	2	
9	101	2	16	21	17	15	14	18	2	3	2	2	2	
10	105	3	14	18	21	18	15	20	2	3	3	3	2	
11	99	2	15	20	18	16	14	15	2	3	2	2	2	
12	104	3	10	17	20	18	20	19	1	2	3	3	3	
13	110	3	18	18	20	18	16	20	3	3	3	3	2	
14	95	2	14	19	20	19	12	11	2	3	3	3	1	
15	95	2	11	16	22	18	12	20	1	2	3	3	1	
16	103	3	10	16	13	17	20	20	3	2	2	2	3	
17	71	1	10	13	15	14	8	10	1	2	2	2	1	
18	105	3	13	20	22	18	14	18	2	3	3	3	2	
19	114	3	20	19	18	19	20	20	3	3	2	3	3	
20	93	2	14	15	22	16	14	12	2	2	3	2	2	
21	84	2	13	13	18	18	15	7	2	2	2	3	2	
...

Vista de datos Vista de variables

*Base de Datos.sav [Conjunto_de_datos1] IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

24. ExpectativasAg 1 Visible: 48 de 48 variables

	Expectativas Ag	Variable Independiente	Variable Dependiente	VARI_INDEP1	VAR_DEP1	var	var	var	var	var	var
1	3	44	48	2	2						
2	1	44	41	2	2						
3	3	52	55	3	3						
4	3	58	59	3	3						
5	3	70	72	3	3						
6	3	54	54	3	3						
7	2	53	48	3	2						
8	3	50	48	2	2						
9	3	54	47	3	2						
10	3	53	53	3	3						
11	2	53	46	3	2						
12	3	47	57	2	3						
13	3	56	54	3	3						
14	1	53	42	3	2						
15	3	49	50	2	2						
16	3	52	57	3	3						
17	1	39	32	1	1						
18	3	55	50	3	2						
19	3	55	59	3	3						
20	1	51	42	2	2						
21	1	44	40	2	2						
22	3	54	56	3	3						
...						

Vista de datos Vista de variables

Anexo N°2

Cuadro N°8 – Matriz de Consistencia

Titulo	Variables	Hipótesis general y específicas	Objetivos General y específicos	Tipo de investigación	Diseño de la investigación	Instrumento
Propuesta de Know How, para mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.	Var. Independiente: Propuesta de Know How (Gestión del conocimiento)	H. General: Si se aplica la propuesta de Know How se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.	Obj. General: Mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre con la propuesta de Know How.	La investigación será de tipo Descriptivo – Propositivo	No Experimental	Cuestionario
	Var. Dependiente: Grado de satisfacción	H. Específicas: Si se aplica el programa de Know How para mejorar la calidad en la atención por parte de los asesores se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012. Si se aplica el programa de know how para acortar los tiempos de espera se mejorará el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012.	Obj. Específicos: Verificar si es factible mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, logrando mejoras en la calidad de atención por parte de los asesores. Comprobar si resulta posible mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, acortando los tiempos de espera.			

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°3 - PROPUESTA ESTRATÉGICA

1. Introducción:

Se tiene un claro conocimiento desde hace muchos años, la importancia de mantener a los clientes satisfechos, tanto con los productos o servicios, como con la calidad de atención que les brindan los trabajadores de la empresa.

Existen muchos factores importantes para lograr la satisfacción de los clientes, estos principalmente estarán basados en cuan bien desarrollen su trabajo los trabajadores; uno de los posibles inicios de un reclamo podrá ser, la mala información que hayan podido recibir. Todos están de acuerdo que es necesario mantener siempre la misma información por los diferentes canales de atención, pero ésta es una de las principales debilidades del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre.

¿Cuánto tiempo debe esperar un cliente para poder ser atendido? Es una de las preguntas fundamentales a formularse, y por ello, debemos brindarles a los clientes todas las facilidades que se puedan tener, para que en sus dudas, molestias, reclamos o en cualquier otra transacción puedan ser atendidos con rapidez.

En la presente propuesta estratégica, el tema primordial serán los clientes, se brindarán pautas de cómo podrán satisfacerlos, para esto se utilizará el Know How, que es una herramienta fundamental, de fácil acceso, se trata simplemente de lo que ya se conoce a cerca de los que la conforman, a cerca de la empresa; pero que por ciertas razones o circunstancias no se ha podido mejorar.

Una de las principales bondades del Know How, es que se debe tener en claro cuáles son las principales ventajas y desventajas frente a la competencia, ya que como empresa somos los únicos capaces de saber qué es lo que desean los clientes, cuales son los principales atractivos, y también cuales son las más fuertes debilidades, por la cual algunos de nuestros clientes deciden dejar de usar los productos o servicios ofrecidos.

Los clientes siempre serán el motivo, la causa y razón, por la cual se trabaja día a día para poderles satisfacer continuamente y ser una empresa líder, que no solo abarque el mercado si no cada momento de sus vidas.

2. Objetivos de la propuesta

2.1. Objetivo general:

Mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre con la propuesta de Know How (Gestión del Conocimiento)

2.2. **Objetivos específicos:**

- Mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, logrando mejoras en la calidad de atención por parte de los asesores.
- Mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, acortando los tiempos de espera.
- Mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, mejorando el funcionamiento y la calidad de los sistemas que se usan para la atención.
- Mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, de acuerdo a la mejora de atención por parte del servicio técnico.

3. **Exposición de los motivos:**

Hace años, si bien era cierto Telefónica mantenía el monopolio de las telecomunicaciones en el Perú, el producto y servicio ofrecido era (en ese entonces) el mejor, ya que no había punto de comparación, los precios que se manejaban inicialmente eran muy altos, ya que habían pocas centrales instaladas, muchas zonas aún no habían sido cableadas y es por ello que se empezaron a vender acciones. A lo largo de estos años, antenas de transmisión fueron instaladas en todo el Perú, logrando así la cobertura nacional.

Los servicios telefónicos, que antes tenían un tiempo de espera para su instalación de varias semanas o hasta meses, hoy en día se ha reducido a solo 2 semanas como periodo máximo, claro que el periodo mínimo oscila entre 2 a 5 días. Los precios que hoy se manejan son muy bajos a comparación de aquellos años, se brindan más facilidades para los que desean adquirir nuevos servicios.

En síntesis, se ha mejorado notoriamente la calidad de los servicios, pero hoy más que antes los clientes se encuentran más insatisfechos.

Cuando un cliente se aproxima a un centro de atención, el principal problema o molestia, es el tiempo que deben esperar para poder ser atendidos, muchos de ellos exclaman “porque debo esperar tanto, si solo vengo a reclamar por algo que la misma empresa ha ocasionado”; en el caso del multicentro Movistar que se encuentra ubicado en Sucre – Pueblo Libre, un gran porcentaje de sus clientes son personas de la tercera edad, que aunque tengan prioridad para ser atendidos, muchas veces se encuentran tantos en la sala de espera, que la atención en vez de agilizarse se ralentiza más.

El rápido crecimiento de la competencia, los servicios y las ofertas que les brindan a los clientes; han hecho que un gran porcentaje de ellos reconsideren la idea de mantener sus servicios con la empresa.

Al tener una competencia directa que brinda los mismos servicios, hace que por el lado positivo, los clientes se vean beneficiados por los precios que ambas compañías les ofrecen, ya que siempre estarán tratando de mejorar sus ofertas.

Pero por otro lado, se corre el riesgo constantemente de que las ofertas brindadas por Movistar, cumpla con las expectativas de los clientes y opten por la competencia.

Los constantes reclamos, deben aminorarse, al igual que los tiempos de espera. La información brindada debe coincidir en los diversos canales de atención, los acuerdos que se hace con el cliente se deben respetar, o de otro modo, poco a poco se irá pasando de ser una empresa exitosa a una empresa en declive.

4. **Factibilidad de la propuesta:**

Con el motivo de garantizar la presente propuesta, a continuación se dará a conocer los elementos que le darán factibilidad:

Factibilidad institucional: es referida a la voluntad, a la predisposición de Movistar para aplicar las estrategias planteadas.

Factibilidad económica: es referida a que se dispone del capital monetario para poder solventar los gastos que fueran necesarios para la implementación de la propuesta.

Factibilidad humana: es referida a que se posee capital humano que se encuentra debidamente capacitado para la atención al público; pero que también existen usuarios finales quienes están dispuestos a la adquisición de los productos o servicios.

Factibilidad de tiempo: se verifica que se cumplan los plazos establecidos, para cuando se decida implementar y llevar a cabo las estrategias propuestas.

5. **Análisis situacional “Matriz FODA”:**

Fortalezas:

- Se posee capital.
- Es una empresa transnacional.
- Personal debidamente capacitado.
- Primera empresa en contar con todos los servicios de telecomunicaciones.

Debilidades:

- Poco personal.
- No hay tan buena calidad de servicio para los clientes.
- Altos tiempos de espera.
- Incumplimiento de contratos.
- Incumplimiento en las entregas de facturaciones o comunicados.
- Error en facturaciones.
- Variedad y fallas en los sistemas

Oportunidades:

- Publicidad continúa en todos los medios de comunicación.
- Reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- Monopolio en algunos departamentos del país.
- Diversidad de proveedores.
- Diversidad de productos y servicios.
- Clientes fidelizados

Amenazas:

- Variación de precios por incrementos en el IGV
- Disminución del nivel de ventas mensual
- A causa de mejores ofertas de la competencia, hay más portabilidades de Movistar a Claro
- Apertura de centros de atención de la competencia, cercanos al de Movistar

6. Propuesta estratégica para el mejoramiento del grado de satisfacción del cliente:

A continuación se presentarán las siguientes propuestas para la empresa, que podrán ser tomadas en consideración para poder realizar cambios positivos y mejorar el grado de satisfacción de los clientes:

1) Para la institución:

- Aprovechar la cantidad de trabajadores con los que se cuentan en los multicentros de Lima, para distribuirlos de manera equitativa, o considerando la cantidad de clientes atendidos por día.
- Aprovechar que se posee capital monetario e intelectual, para mejorar las ofertas de los servicios que se brindan, apoyándose en la publicidad.

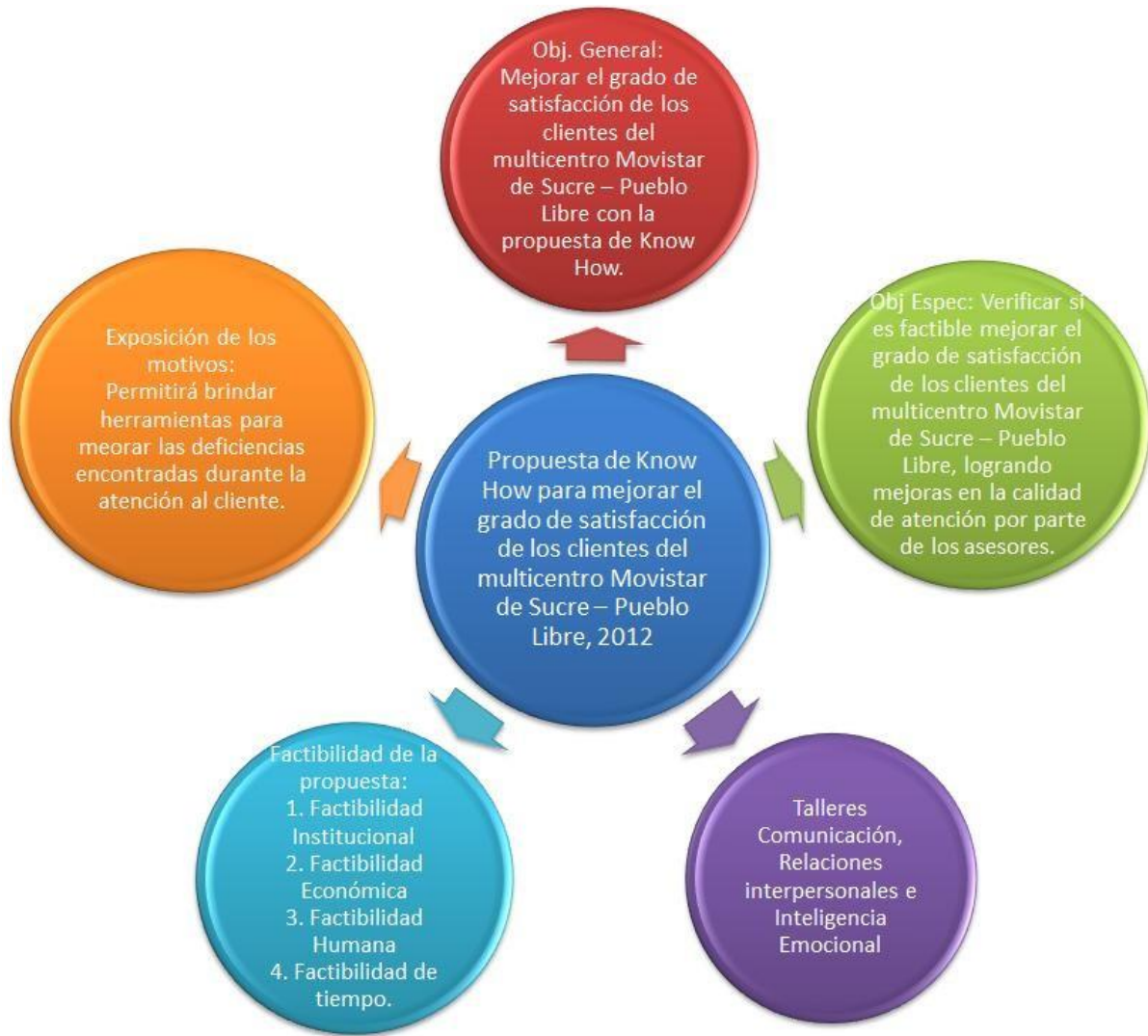
- Tomar en consideración siempre, las ideas, apreciaciones y consideraciones tanto de los trabajadores como de los clientes, para poder mejorar las debilidades, de acuerdo a las situaciones que se presentan a diario.
- Disminuir significativamente la cantidad de sistemas para la atención, ya que en vez de ayudar a los asesores a mejorar la atención, solo se les hace más complicado, ya que para reclamos hay un tipo de sistema, para móviles hay otro tipo de sistema, etc. Y esto a largo plazo solo conlleva al estrés laboral, perjudicando el clima y por ende la atención brindada.
- Capacitar continuamente a su capital humano, ya que de ellos depende la imagen de la empresa.
- Reducir la variedad de tickets.
- Tratar en lo posible, cumplir con todos los requerimientos, o brindar facilidades a los clientes si es que estos no se pudieran resolver en el momento.

2) Para el personal

- Aprovechar todos los cursos que les brinda la empresa, y de esta manera poder mejorar el desarrollo interno del mismo.
- Utilizar todos los recursos que brinda la empresa para poder dar solución a los problemas o requerimientos de los clientes atendidos.
- Coordinar actividades internas entre compañeros para aminorar el estrés y para que de esta manera se encuentren con mayor disposición durante la atención.
- Atender a los clientes y escuchar sus problemas detenidamente para poder encontrar la solución precisa, y así no generar problemas a futuro.
- Tratar al cliente con respeto y tranquilidad, para que se sienta cómodo y pueda explicar su disconformidad sin necesidad de exaltarse.
- Si existiera algún tipo de observación por parte del cliente, con respecto a la atención o su experiencia dentro del multicentro, siempre tenerlo en cuenta, tomar nota, y hacerlo llegar a los supervisores y a sus mismos compañeros para tomarlo como una crítica constructiva.

Anexo N°4

Gráfico N°20 – Resumen de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°5 - CUESTIONARIO

Nombre: _____ Distrito: _____ Edad: _____

Objetivo: Mejorar el grado de satisfacción de los clientes del multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre con la propuesta de Know How.

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

Escala: (1) Totalmente en Desacuerdo; (2) En Desacuerdo; (3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo; (4) De Acuerdo; (5) Totalmente de Acuerdo.

Dimensiones	N°		1	2	3	4	5
CAPACIDAD	1	Ud. Considera que el actual proceso de atención beneficia a todos los clientes por igual?					
	2	Ud. considera que el proceso de adquisición de un nuevo servicio es rápido?					
	3	Cree Ud. que el horario de atención se adecua a sus posibilidades?					
	4	Ud. considera que el área de servicio técnico se abastece, por la cantidad de clientes que atiende?					
	5	Ud. considera que la cantidad actual de asesores es suficiente para la atención?					
HABILIDADES	6	Ud. Considera que los asesores se encuentran aptos para la atención al público en general?					
	7	Cree Ud. que el personal le brinda una adecuada solución a su problema?					
	8	Según la atención recibida, considera que la actitud de los asesores debe cambiar?					
	9	Debería este multicentro cambiar su esquema de atención?					
	10	Cree Ud. Que el personal se encuentra debidamente organizado?					
DESARROLLO	11	Ud. estaría de acuerdo con que se incrementen la cantidad de módulos de atención?					
	12	Ud. consideraría oportuno la ampliación de este multicentro?					
	13	A lo largo de este año, cree ud. que la atención ha ido evolucionando positivamente?					
	14	El personal le da una imagen de honestidad y confianza?					
	15	El personal se muestra dispuesto a brindar soluciones a los clientes?					

COMPARACIÓN	16	A diferencia de otros multicentros, considera que el de sucre es el más completo en cuanto a la atención?						
	17	Ud. considera que la atención que se brinda en este multicentro es superior al de la competencia?						
	18	Cree ud. que en otros multicentros se brinda mejor atención, que en sucre?						
	19	Esta ud. de acuerdo con las condiciones de higiene en las que se encuentra el multicentro?						
	20	Ud. cree que todo el personal que labora en este multicentro se encuentra debidamente uniformado?						
RENDIMIENTO	21	Cree Ud. que la competencia en el mercado lo beneficia como cliente?						
	22	Está Ud. De acuerdo con el tiempo que se espera para la atención?						
	23	Está de acuerdo con el tiempo que demoran los procesos de reclamo?						
	24	Ud. considera que el personal cuenta con programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo?						
	25	Considera que las veces que lo atendieron, le dieron solución a su problema?						
EXPECTATIVAS	26	Ud. Se siente satisfecho con la atención que brinda este multicentro?						
	27	La actual estrategia de atención cumple con sus expectativas?						
	28	Considera probable que la atención brindada por este multicentro mejore a corto plazo?						
	29	Volvería gustoso (a) a este multicentro para ser atendido?						
	30	La ubicación de este multicentro le resulta beneficiosa de acuerdo a su lugar de procedencia?						

Anexo N° 6 – Taller #1

MAS ALLÁ DE UNA CLÁSICA ATENCIÓN A NUESTROS CLIENTES...

FUNDAMENTACIÓN:

La atención al cliente es un campo en el que una óptima atención se refleja en la preferencia de los clientes y esto acompañado de los servicios que brinda la empresa conseguirá la incorporación de más y mejores clientes; debido a esto, brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe.

DIRIGIDO A:

El capital humano de la empresa encargados de la venta y postventa.

OBJETIVO GENERAL:

- Generar conciencia en todos los trabajadores para que puedan entender la importancia de atender bien a los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar cuáles son nuestras principales deficiencias en el proceso de atención.
- Lograr mejorar los puntos más críticos con apoyo de nuestros compañeros.

ESTRUCTURA TEMÁTICA:

“Concentrarse en la satisfacción ayuda a minimizar o a eliminar la mala reputación que haya podido crearse por clientes insatisfechos.”

La preferencia de los clientes es un reflejo de que están recibiendo una buena atención y si a esto lo acompañamos con una buena atención, conseguiremos la fidelización de todos los clientes.

Todos los asesores siempre deben tener en cuenta, que lo clientes siempre los verán como la “empresa”, y lo que hagan sea bueno o malo lo relacionarán directamente, ya que al referirse a la atención recibida, no dirán que tal asesor o trabajador lo atendió mal, generalizarán y se referirán a que la empresa brinda una pésima atención.

Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público:

* **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

* **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

* **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

* **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

* **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

* **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

CRONOGRAMA:

El taller deberá ser aplicado y reforzado cada sábado por un mes en el siguiente horario:

- 8 am. a 8:55 am.

RECURSOS: Separatas.

Presentaciones en Prezi.

Anexo N° 7 – Taller #2

YO ME COMUNICO EFICAZMENTE...??

FUNDAMENTACIÓN:

Uno de los puntos fundamentales para lograr una buena atención para los clientes, es comunicándonos adecuadamente con ellos. Para esto debemos tener en cuenta que cuando mencionamos a la comunicación, no solo nos referimos al que se da de forma lingüística si no también la no lingüística, y en el presente taller se irán dando pautas de que es lo que se debe evitar hacer cuando un asesor se encuentra atendiendo a un cliente.

DIRIGIDO A:

El capital humano de la empresa encargados de la venta y postventa.

OBJETIVO GENERAL:

- Establecer una comunicación eficaz con los clientes, tomando en cuenta los diversos tipos de comunicación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Mejorar la actitud de los asesores hacia los clientes.
- Aprender a identificar los momentos de quiebre en la comunicación

ESTRUCTURA TEMÁTICA:

La comunicación efectiva

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, si no también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

* Comunicación Verbal

Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

Saludar al cliente con calidez. Esto hará que el cliente se sienta bienvenido. Ser precisos. No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos".

No omitir ningún detalle. Cuando le diga a un cliente que el producto cuesta \$ 40,00; eso es lo que él espera que le cobren. Si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado. Pensar antes de hablar. Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

* Comunicación No Verbal

La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes. Investigaciones recientes demuestran que en una disertación, una comunicación personal ante un grupo de individuos, el 55 % del impacto de transmisión se concreta a través del lenguaje corporal y los gestos, el 38 % llega mediante el tono de voz, cadencia, etc. y sólo el 7 %, a través del contenido y el significado de las palabras.

CRONOGRAMA:

El taller deberá ser aplicado cada mes y reforzado cada inicio de semana por los supervisores de tienda en el siguiente horario:

Lunes: 8:30 am. a 8:50 am.

RECURSOS: Separatas.

Presentaciones en Prezi.

Anexo N° 8 – Taller #3

MEJORANDO MIS TIEMPOS...

FUNDAMENTACIÓN:

En una empresa es fundamental pensar en el tiempo ya que, si se mejoran los tiempos los clientes esperan poco, los asesores tienen mayores oportunidades de venta, y pueden conseguir la satisfacción de sus clientes.

DIRIGIDO A:

El capital humano de la empresa encargados de la venta y postventa.

OBJETIVO GENERAL:

- Generar conciencia en los asesores, para que puedan comprender la importancia del manejo de los tiempos y por ende lograr el cumplimiento de sus metas tanto laborales como personales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la relación entre sus prioridades y el tiempo que le invierte.
- Conocer las diferentes herramientas de la administración del tiempo a través de ejercicios prácticos.

ESTRUCTURA TEMÁTICA:

Cuando hablamos acerca del manejo del tiempo hablamos acerca de la organización de las tareas. El propósito del manejo del tiempo es asegurarse de que completemos todas nuestras tareas más importantes a diario. Los componentes esenciales son:

- Lista de objetivos: Toma en consideración nuestros deseos y elabora una lista de metas primordiales y secundarias.
- Planificador de tareas: Toma en cuenta la lista de metas y genera una lista secuenciada de tareas principales y secundarias.
- Calendario: Convierte la lista en eventos fechados.

Estos tres puntos están influenciados por las características de las tareas como:

- Plazos de cumplimiento.
- Grado de concentración requerida.
- Persistencia necesaria para su cumplimiento.

La información obtenida se procesa, se compara y ajusta para conseguir a tiempo las metas o los requisitos.

- Problemas en el manejo del tiempo.
- Falta de certeza acerca de qué es lo que se debe conseguir (falta de metas).
- Fallas en dividir las metas en una serie de tareas.
- Falta de conciencia acerca de cómo manejar el tiempo o del tiempo necesario para cumplir una tarea determinada.

El manejo del tiempo es una herramienta necesaria que puede ayudarte a tener éxito en el trabajo, el hogar y otras actividades personales. Beneficios:

- Obtener más
- Llevar una vida balanceada
- Tener más tiempo de descanso
- Conseguir los objetivos
- Disminuir el stress
- Vencer la tendencia a postergar

Manejo deficiente del tiempo Indicadores de un deficiente manejo del tiempo son:

- Andar siempre a la carrera
- Retrasos frecuentes
- Baja productividad
- Frustración
- Impaciencia
- Dudas constantes entre diferentes alternativas
- Dificultad en establecer y conseguir metas
- Tendencia a postergar tareas a cumplir
- Ser demasiado detallista

- Sentirse sobrepasado por la carga de trabajo
- Negatividad
- La esencia del manejo del tiempo es saber cuáles son tus metas y valores en la vida y hacer un uso óptimo de tu tiempo en conseguir estos fines. Sin embargo, conocer cuáles son tus metas y valores no significa que el tiempo se va a subordinar automáticamente a tus nuevos deseos. Será necesario revisar como utilizas tu tiempo y desechar aquellas actividades que no están orientadas a una meta. Este proceso requiere adoptar nuevas actitudes y comportamientos y abordar los obstáculos a cambiar (impaciencia, negatividad etc.) para poder hacer del manejo del tiempo una realidad diaria y duradera en lugar de un concepto elusivo.
- Metas claras, definidas: Haz claro cuáles son tus Valores y Metas. Los Valores te ayudan a determinar lo que es importante en tu vida. Son la fuerza silenciosa detrás de muchas de tus decisiones y acciones. La importancia de la clarificación de los valores es que su influencia se vuelva perfectamente consciente para que puedas reconocer honestamente que es lo que valoras en este momento de tu vida.

CRONOGRAMA:

El taller deberá ser aplicado y reforzado cada mes

Martes: 6:30 pm. a 7:00 pm.

RECURSOS:

Separatas.

Presentaciones en Prezi.

Anexo N° 9 – Taller #4

MEJORANDO MIS RELACIONES INTERPERSONALES...

FUNDAMENTACIÓN:

Las relaciones interpersonales juegan un rol muy importante en la atención a los clientes ya que permiten efectivizar lazos de comunicación en base al respeto, comprensión y entendimiento. Cabe recordar que tanto un asesor comercial como sus superiores, se encuentran inmersos en un ambiente en el cual, siempre tienen contacto directo con diversos clientes, y que por el cual tienen que desarrollar su capacidad de adaptación.

DIRIGIDO A:

El capital humano de la empresa encargados de la venta y postventa.

OBJETIVO GENERAL:

- Distinguir los comportamientos efectivos de los que no son efectivos, identificando los 5 procesos fundamentales de las relaciones interpersonales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Lograr la capacidad humana de sentir e identificarse con el otro.
- Identificar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales.

ESTRUCTURA TEMÁTICA:

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos:

- * Habilidad para comunicarse efectivamente
- * Resolver conflictos
- * Expresión auténtica de uno(a)

Importancia de la confianza en las relaciones interpersonales:

- * La confianza es un elemento vital en todas las relaciones interpersonales incluyendo las organizaciones.
- * La gente debe creer en la veracidad de la información y de que se les hable de los asuntos importantes que les compete.

- * La gente necesita creer en la verticalidad y honestidad de sus líderes.
- * La gente necesita saber que la agencia se preocupa por ellos para que haya confianza y compromiso.

Existen además, dentro de las relaciones interpersonales dos tipos de comportamientos los cuales serán cruciales:

- Comportamientos Efectivos (Empatía, Igualdad, Describir y Dejar ser)
- Comportamientos Inefectivos (Neutralidad, Superioridad, La crítica y el deseo de Controlar)

Debemos tener en cuenta, que cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce:

- Satisfacción
- Autenticidad
- Compañerismo
- Empatía
- Efectividad

Sin embargo, cuando esta relación interpersonal se torna deficiente se produce:

- Frustración
- Ansiedad
- Enojo
- Agresividad
- Actitud negativa
- Abandono

5 procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales

Los cinco procesos fundamentales son:

- Percepción
- Pensamientos
- Sentimientos
- Intencionalidad
- Acción

Percepción: es un proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

Pensamientos y Sentimientos: El pensamiento es el que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las

acciones de acuerdo a la información con la que contamos. Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

Intencionalidad y Objetivos: Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos. Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el “activador” de la conducta. Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso. Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado.

Acción: Es el hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

Cabe mencionar también que hay diversas características en las relaciones interpersonales saludables:

- **Honestidad y Sinceridad:** esta está libre de mentiras e hipocresías. Nos permite explorar nuestras creencias y las de los demás.
- **Respeto y Afirmación:** en esta se fomenta la libertad mutua. Nos enseña a aceptar las diferencias con los demás. Tener opinión propia y respetar a la que tiene las otras.
- **Compasión:** se fomenta la empatía. Nos permite ponernos en el lugar de otro para comprenderlo e identificarnos con él.
- **Comprensión y Sabiduría:** estar abierto a aprender del otro y enseñarle. Compartir nuestras experiencias para beneficio mutuo.

Es natural que en todas nuestras relaciones interpersonales puedan surgir diferencias y conflictos. Lo importante es que logremos superar estos obstáculos y no rompamos las relaciones...

¿CÓMO CONTROLAR SITUACIONES NEGATIVAS?

Sugerencias: No dar demasiada importancia a aquello que realmente no la tiene. No dejes que tus emociones te dominen; mejor retírate de la situación que te está provocando algún problema y busca tu “equilibrio” emocional. Ante el surgimiento de algún problema con otra persona, respeta su opinión y posición, reconociendo que su interpretación del conflicto es tan válida como la tuya.

¿CÓMO RESTAURAR UNA RELACIÓN?

Sugerencias: Reconoce que el problema existe. Reconoce cuál es tu responsabilidad en la situación. Asegúrate de conocer las necesidades de los demás. Describan los sentimientos y propongan alternativas de solución. No asignen culpas. Todos los puntos de vista cuentan y son importantes.

CRONOGRAMA:

El taller deberá ser aplicado al siguiente mes después de haber finalizado y reforzado el anterior, en el siguiente horario

Lunes – Miércoles – Viernes: 8:30 am. a 8:50 am.

RECURSOS:

Proyector

Presentaciones en Prezi.

Anexo N° 10 – Taller #5

TALLER DE “INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA EMPRESA”

FUNDAMENTACIÓN:

Es necesario que todos los miembros de la empresa sepan controlar y manejar sus emociones dentro de su centro de labores, ya que el contacto directo con clientes, no solo conlleva la atención del mismo, si no que muchas veces se debe saber manejar la situación si es que el asesor atiende a un cliente crítico, y si este no tiene la inteligencia emocional correspondiente o adecuada, el mal carácter del cliente predominará en el tiempo que dure su atención, terminando posiblemente en una discusión y que el cliente lleve consigo una mala imagen, con respecto a la atención recibida, de la empresa.

DIRIGIDO

El capital humano de la empresa encargados de la venta y postventa.

OBJETIVO GENERAL:

- Sensibilizar a los trabajadores y empresarios respecto a la importancia que tiene la inteligencia emocional en los procesos de comunicación con los clientes de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Practicar técnicas para gestionar las propias emociones.
- Facilitar recursos para la intervención en situaciones de crisis y conflicto.

ESTRUCTURA TEMÁTICA:

- Introducción. La inteligencia emocional y comunicación. Los elementos de la inteligencia emocional: el cuadro emocional.
- Ejercicios para el desarrollo de la Competencia personal.
 - * La conciencia de uno mismo: conciencia emocional, autovaloración, autoconfianza.
 - * La autorregulación: autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación.
 - * La motivación: automotivación, compromiso, iniciativa y optimismo.
- Ejercicios para el desarrollo de la Competencia social.
 - * La empatía: comprensión con los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad, conciencia social.

* Las habilidades sociales: Persuasión, comunicación, liderazgo, capacidad de cambio, para la resolución de conflictos, para la cooperación y para el trabajo en equipo.

- Metodología:

Totalmente activa. Todos los participantes realizarán de forma individual o en grupo ejercicios de dramatización para vivenciar y transmitir los conceptos fundamentales de la importancia que la inteligencia emocional tiene en la comunicación, por tanto habrá:

- Períodos de exposición oral.
- Actividades de aprendizaje por descubrimiento.
- Talleres cooperativos
- Actividades de modelado y moldeamiento.
- Actividades de análisis y síntesis.

CRONOGRAMA:

El taller deberá ser aplicado al siguiente mes después de haber finalizado y reforzado el anterior, en el siguiente horario

Martes – Jueves: 8:30 am. a 8:50 am.

RECURSOS:

Proyector

Presentaciones en Prezi