



*INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO*

**Licenciatura en Recursos Humanos.**

Trabajo Final de Grado

***“Herramientas y procedimientos para medir y evaluar la Calidad del Servicio prestada en un hipermercado de la Ciudad de Córdoba”.***

Roberto Ferrero – Raquel Urrutia

Directora: Adriana Devalle

Febrero 2012

2012



**Dedicatoria:**

*A nuestras familias y tutor, por el apoyo incondicional durante la realización de nuestro Trabajo Final de Grado.*



*“Brilla con esa luz especial que te es propia.  
Conquista tus victorias en la tarea de cada día y empéñate en superarte  
siempre,  
Fiel a quien eres de verdad.  
Lo que quiero decirte es que la identidad es algo único, irremplazable.  
De nada sirve que te compares con otros.  
En cambio, esfuérate por cultivar tu vida y veras como se adorna y embellece  
con la plena expresión de tu potencial sin límite”.*

*Daisaku Ikeda*



**Agradecimientos:**

*En primer lugar, agradecemos a la empresa Carrefour S.A. por abrirnos sus puertas con toda confianza y apoyo para que pudiéramos trabajar con ellos y en ella.*

*A nuestro tutor Orlando Eugenio Vannucci, por guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo, a todas aquellas personas que con su buena voluntad y honestidad nos han colaborado en las consultas y encuestas solicitadas, entre ellas Mariana Dulce y Juan Carlos Moreno.*

*Y agradecemos, en especial, a las personas que nos han acompañado con su amor y fe en este largo proceso de tiempo y esfuerzo. Gracias a nuestra familia y amigos por estar y apoyarnos en este camino.*

**María Eugenia Carrió y María Catalina Mazzola**



***“Herramientas y procedimientos para medir y evaluar la Calidad del Servicio prestada por un hipermercado de la Ciudad de Córdoba”.***

***-Recursos Humanos-***



**APÉNDICE VI**

**FECHA:** ...../...../.....

**FACULTAD:**

**DEPARTAMENTO:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO**

**Título del Trabajo:**

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_  
Presidente Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
2º Integrante Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
3º Integrante Mesa  
Firma

Horarios disponibles para el examen:



## Índice

<b>1. Presentación de la empresa.....</b>	<b>8</b>
1.1. Reseña Histórica de Carrefour S.A.....	9
1.2. Organigrama .....	11
1.3. Misión y Visión.....	12
1.4. Pre-diagnostico .....	13
1.5. Justificación .....	17
1.6. Objetivos .....	18
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>19</b>
2.1. Los servicios.....	20
2.2. Cultura organizacional.....	21
2.3. Clima Organizacional .....	23
2.4. Liderazgo.....	24
2.5. El Momento de la verdad .....	26
2.5.1 Formular la Estrategia.....	27
2.5.2 Acharar la Pirámide.....	27
2.5.3 Comunicación.....	28
2.5.4 Medir resultados .....	29
2.5.5 Reconocimiento al personal.....	29
2.5.6 Rentabilidad de la Calidad.....	30
2.5.7 La Calidad crea verdaderos clientes.....	30
2.5.8 Dimensiones de la Calidad del servicio .....	31
2.6. Causas potenciales de deficiencias en la calidad de los servicios.....	32
2.6.1 Deficiencia I: “Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos”.....	32
2.6.2 Deficiencia II: “Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad”.....	35
2.6.3 Deficiencia III: “Discrepancias entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio”.....	36
2.6.4 Deficiencia IV: “Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa”.....	40



2.7. El diseño del servicio.....	41
2.7.1 Fases del Diseño.....	43
2.8. La Pirámide Invertida.....	50
2.9. Reacción en Cadena Calidad-Productividad (Deming).....	50
<b>3. Recolección de datos.....</b>	<b>54</b>
3.1 La Entrevista.....	55
3.2 El Cuestionario.....	55
3.3 La Observación.....	56
<b>4. Análisis de datos.....</b>	<b>57</b>
4.1 . Análisis estadístico general.....	58
4.2. Descripción de población analizada: edad, sexo, etc.....	58
4.3. Gráficos y análisis.....	62
4.4. Diagnostico.....	90
4.5. Resumen.....	92
<b>5. Propuesta.....</b>	<b>94</b>
5.1. Objetivos.....	95
5.2. Fase 1 “Taller de sensibilización y concientización”.....	96
5.3. Fase 2 “Curso de Capacitación de Recursos Humanos”.....	99
5.4. Fase 3 “Instrumento SERVQUAL”.....	106
5.5. Cronograma de actividades.....	118
<b>6. Conclusion.....</b>	<b>119</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>121</b>
<b>8. Anexos.....</b>	<b>122</b>
8.1. Anexo I. Plano del Salón de ventas, etc.....	123
8.2. Anexo II. Cuestionario a Repositores y Cajeras.....	126





<b>8.3.</b> Anexo III. Cuestionario a Clientes.....	128
<b>8.4.</b> Anexo IV. Afirmaciones del Clima Laboral.....	131
<b>8.5.</b> Anexo V. Cuestionario SERVQUAL.....	133
<b>8.6.</b> Anexo VI. Encuesta mandos Medios y operarios.....	140



## **1. Presentación:**

1.1 Reseña Histórica de Carrefour S.A.

1.2 Organigrama

1.3. Misión y Visión

1.4. Pre-Diagnóstico

1.5. Justificación

1.6. Objetivos



1.

### Modelo de Intervención

**Título:** Herramientas y procedimientos para evaluar la Calidad del Servicio prestada por un hipermercado de la Ciudad de Córdoba

**Problema:** Carrefour S.A. carece de herramientas destinadas a medir la satisfacción y expectativas de sus clientes.

### Presentación

La empresa Carrefour S.A. es una cadena francesa internacional de hipermercados. Su principal actividad es la distribución y comercialización minorista en cadena, tanto de productos alimenticios como no alimenticios.

Lleva 28 años de compromiso y confianza en la Argentina, con 185 tiendas en el territorio nacional. Posee más de 20.000 colaboradores en todo el país y 4.400 proveedores activos.

Al Hipermercado tradicional, se le sumaron Mini Hipermercado, Carrefour Express y Mini Carrefour, con un concepto de proximidad, desarrollan nuevos servicios, para hacer que sus tiendas sean más completas y atractivas.

El proceso de Logística es un elemento clave y vital para el desarrollo y crecimiento de la Compañía. Gracias a este complejo mecanismo, Carrefour logra garantizar la llegada en tiempo y forma de sus productos a los distintos puntos de venta, manteniendo un stock constante, a través de la implementación de un sistema de centralización de pedidos, validación, preparación y documentación de los mismos; para ser entregados en las tiendas, por medio de una recepción, descarga y posterior carga en góndola y por último, control final de los parámetros de aprovisionamiento.

Este proceso se lleva a cabo de manera completamente integrada desde el principio hasta el final, coordinado por una organización especializada y en constante interacción y colaboración con sus proveedores.

El primer hipermercado que abre en nuestro país fue en la localidad bonaerense de San Isidro.

En 1994 Carrefour hace su aparición en la provincia de Córdoba. En 1998 se inaugura el segundo supermercado en la provincia ubicado en Barrio Jardín. Esta es la sucursal que nosotras hemos elegido para analizar, que se encuentra ubicada en la calle O'Higgins



3700, la cual cuenta con 250 empleados base de 48 horas; además de ser la única sucursal que cuenta con un local mayorista.

De acuerdo con el organigrama<sup>1</sup>, los sectores que se establecen son:

**Consultoría:** esta área se encarga de llevar a cabo todas las tareas relacionadas a la contaduría de la empresa. Compuesto por un jefe y un asistente.

**Recursos Humanos:** compuesto por un jefe y un asistente, tiene como finalidad controlar los horarios de entradas y salidas de los empleados, las llegadas tardes y tempranas, entrega y control de cumplimiento de uniformes, control de presentismo y ausentismo, duración de descansos los cuales son de 30 minutos para los empleados que trabajan 48 horas semanales y de 20 minutos para aquellos que trabajan 36 horas semanales. Cuando se producen faltas o errores reiterados por parte de los empleados, esta área se encarga también de aplicar sanciones, las cuales varían según el grado de gravedad de la falta cometida desde llamados de atención, apercibimientos, suspensiones hasta despidos. Las suspensiones influyen en el presentismo de los empleados y los tickets adheridos al sueldo, la suma de suspensiones pueden llevar al despido.

**Bouclé Complete:** compuesto por 20 empleados, un jefe y un gerente, encargado de solucionar posibles problemas en el área de sistemas, como por ejemplo mal funcionamiento de las maquinarias de trabajo. Recuenta la mercadería diariamente y confeccionan los inventarios de stock.

**Almacén:** compuesto por un gerente que tiene a cargo dos jefes encargados de almacenar todos aquellos productos de larga duración como por ejemplo galletitas, leches de larga vida, etc., así como también controlar el buen estado y calidad de los mismos.

**Frescos:** compuesto por un gerente el cual tiene a cargo tres jefes, correspondientes al área de carnicería, verdulería y panadería y platos elaborados.

**No Alimenticios:** compuesto por un gerente que tiene a cargo, un jefe encargado del área de textil (indumentaria), un jefe del área de electro (lavarropas, televisores, etc.) y dos jefes del área de bazar (juguetería, librería, etc.)

---

<sup>1</sup> Ver Imagen 1.0



**Mantenimiento:** Ésta área cuenta con un jefe y un gerente. Se encarga de controlar que las instalaciones estén en buen estado, que los productos estén en condiciones óptimas.

**Estructura Organizacional de la Sucursal (Organigrama):**

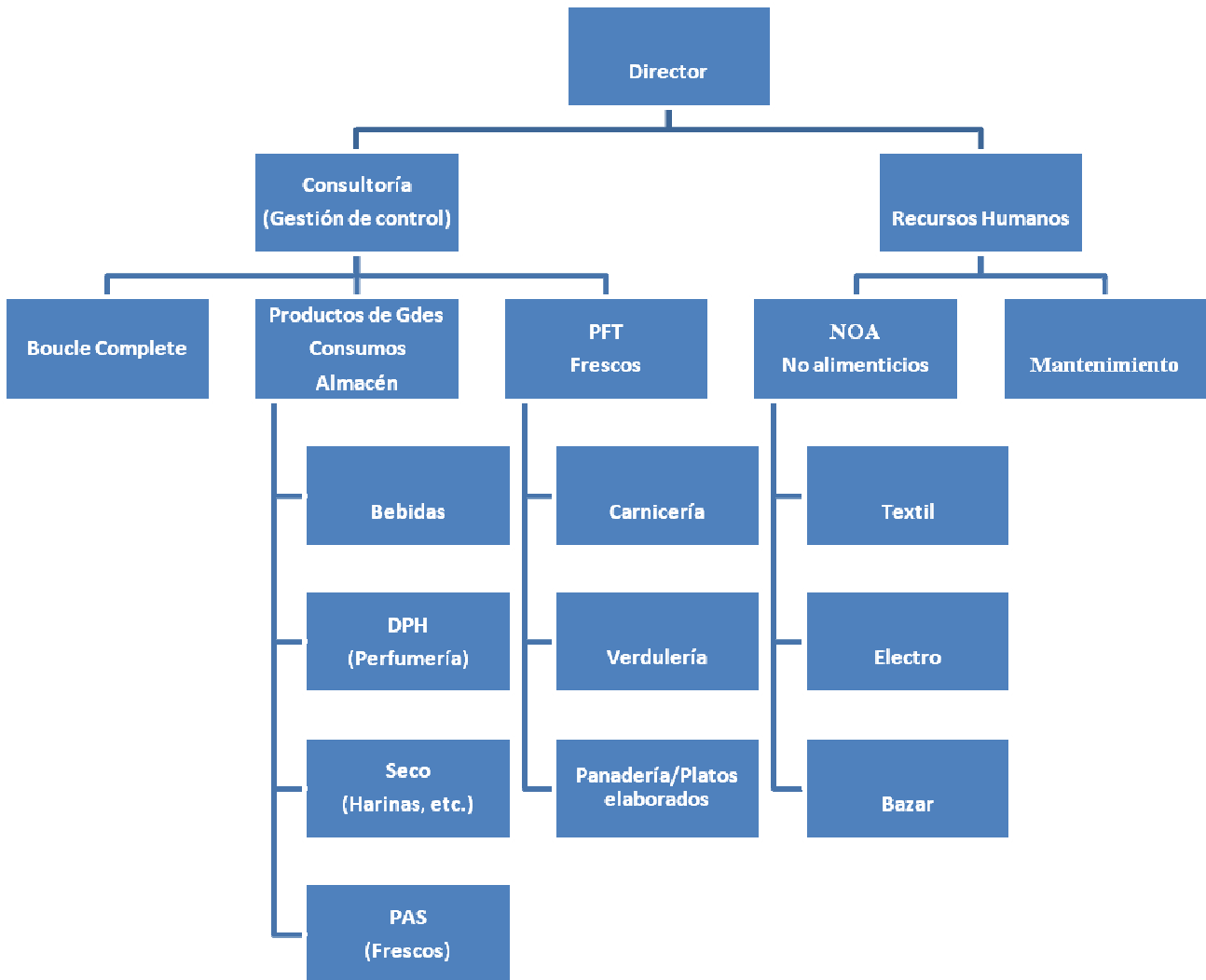


Imagen 1.0



## **MISIÓN Y VISIÓN DE CARREFOUR S. A.**

### **Misión:**

Ofrecer al mayor número de clientes la más amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible.

Desarrollar actividades diarias siendo: comprometidos, atentos y positivos.

### **Visión:**

Liderar mundialmente sobre la base del cumplimiento de la misión y del objetivo principal: la satisfacción del cliente.

Hacer de Carrefour una empresa reconocida y querida por ayudar a sus clientes y consumidores a disfrutar de una mejor calidad de vida, hoy y siempre.



*Dado el tema que hemos seleccionado para nuestro trabajo, en lo que respecta a la Calidad del Servicio, haremos referencia a la Calidad Externa del mismo, ya que lo que a nosotros nos interesa es evaluar el modo en que los clientes reciben la prestación, y no, los aspectos técnicos-operativos, que reflejan la calidad interna, ya que se trata de una empresa que se basa principalmente en la distribución y venta de los productos.*

### **Pre-Diagnóstico:**

Para la realización del pre-diagnóstico, contamos con información suministrada por empleados pertenecientes a los tres niveles jerárquicos de la empresa: Mariana Dulce, Gerente del departamento de Recursos Humanos; Juan Carlos Moreno, Jefe de Seguridad de la planta, perteneciente a mandos medios; Cajeras y Repositores del último nivel<sup>2</sup>. Esto fue posible a través de entrevistas y encuestas realizadas a los mismos, sobre temas que consideramos relevantes para nuestro trabajo.

Además, contamos con la posibilidad de realizar encuestas a los clientes de Carrefour, destinados a conocer el nivel satisfacción de los mismos<sup>3</sup>, como así también al Técnico/Auditor de la empresa Fumi Vet, quien nos comento acerca de los procedimientos de trabajo.

Analizando la información obtenida, pudimos ver las diferencias entre las percepciones de cada una de los entrevistados, sobre la realidad de la empresa.

La primera entrevista que tuvimos fue con Mariana Dulce, quien inicio comentándonos que Carrefour cuenta con una estructura lineal, en donde el director general no solo establece las políticas de la misma, sino también realiza la supervisión de la primera línea. El organigrama establece la relación entre los puestos y refleja el grado de centralización en la toma de decisiones al indicar la cantidad de niveles organizacionales presentes en la estructura.

Los objetivos de la empresa, están relacionados con la productividad, los cuales son medidos de manera mensual y anual, comparando las ventas con años anteriores.

En relación a la comunicación, es mayoritariamente de tipo descendente, utilizando como medio, la comunicación oral e informal o a través de la tecnología, para formalizar la misma, como son los e-mails.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo II

<sup>3</sup> Ver Anexo III



La planta implementa una estrategia de negocio a corto plazo, dado los cambios económicos del país, y el nivel de asalariados del mismo. La estrategia consiste en superarse año tras año, a nivel productivo, tratando de captar una mayor cantidad de clientes.

Luego indagamos acerca de los servicios con los que cuenta la empresa, y ella explico que Carrefour cuenta con muchos servicios tercerizados que contribuyen a la calidad y ambiente de trabajo.

Uno de esos servicios con los que cuenta, es el prestado por FUMI VET, que es una empresa con sede en la calle Hugo Miatello 4478 de B° Poeta Lugones. Esta lleva a cabo las desinfecciones y fumigaciones correspondientes según lo establecen las reglamentaciones del rubro.

Realizan aproximadamente 6 visitas al mes con una diferencia de 4 o 5 días entre una y otra. En cada comienzo del mes se realizan cronogramas de tratamientos intensivos en el cual se organizan las visitas y una vez al mes se les entregan registros visibles del trabajo realizado en el supermercado especificando el tipo de tratamiento utilizado en la última visita, la metodología y observaciones.

Cada 15 días aproximadamente, un Técnico de Fumi Vet (llamado Auditor), concurre a la planta para hacer un recorrido por el establecimiento y observar las condiciones en las que se encuentra. Una vez finalizada la auditoria, el mismo vuelve a su lugar de trabajo y envía un listado de sugerencias por hacer, (por ejemplo: higienizar bajo las góndolas, sellar grietas, etc.), el Jefe de Seguridad, Juan Carlos Moreno, lo recibe y de acuerdo a lo que fuere lo delega al sector correspondiente, ya sea al sector mantenimiento, limpieza, entre otros.

Fumi Vet presenta a Carrefour una vez por año la documentación donde se encuentra la aprobación de SENASA para usar los insecticidas autorizados.<sup>4</sup> (Esta información fue obtenida gracias a la entrevista que tuvimos con Juan Carlos Moreno, Jefe de Seguridad de la planta)

Cuando tuvimos la entrevista con el técnico, el mismo revelo que los listados muchas veces son repetitivos ya que normalmente no son tenidos en cuenta para la mejora.

Además, cuenta con una empresa de bromatología que supervisa la condición en la que se encuentran los alimentos. La responsable de llevar a cabo esta tarea, es la Lic. Mariana Gallo, quien audita una vez por semana la planta, asesora El sector de Frescos (Fiambrería - panadería - frutas y verduras - carnicería - platos elaborados) y PASS (productos frescos de almacén, por ejemplo: fideos frescos, cremas, lácteos, etc.), y observa vencimientos, rotación y mercaderías en cámaras y separación de los productos según petición

---

<sup>4</sup> Ver Plano en Anexo 1





de calidad alimentaria. A su vez, una vez por semana realiza devoluciones a través de informes, y los sectores deben realizar los planes de mejora.

Como empresa encargada de la limpieza de la planta, Carrefour cuenta con Magiana S.A., la cual posee 16 operarios que desempeñan sus labores en tres turnos: mañana, tarde y noche.

La empresa encargada de la Seguridad está a cargo de Ranger S.R.L., que también se distribuye en tres turnos.

En lo que respecta al clima laboral, ella comentó que, el hipermercado implementa una herramienta destinada a medir el ambiente presente entre sus empleados. Esta consiste en 16 afirmaciones, que los mismos deben marcar con una cruz. Esta actividad se realiza 3 veces al año<sup>5</sup>.

Las entrevistas a los Cajeros revelaron que, aunque las inducciones al puesto de trabajo se lleven a cabo de manera apropiada, las capacitaciones a lo largo del año son escasas e ineficientes. Resaltan que el número de cajas disponibles no es acorde a la demanda de clientes, sobretodo en fines de semana y feriados.

Por otro lado, las realizadas a los Repositores, dan cuenta de que las capacitaciones que se reciben se basan principalmente en los valores y principios de la empresa, dejando de lado aspectos específicos que hacen a la realización del trabajo en sí, por lo que son consideradas poco útiles a la hora de llevarlas a la práctica.

Cuando realizamos las encuestas a los clientes<sup>6</sup>, observamos que la mayoría coincidió en el largo tiempo de espera que hay en las cajas, inclusive en horarios picos, y varios sugirieron también poner más ofertas y promociones de productos. Destacaron que la atención no es muy personalizada, y que no siempre está bien marcada la ubicación de los productos en góndolas y pocas veces, los repositores suelen decirles, donde se encuentran.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo IV

<sup>6</sup> Ver Anexo III



### **Problemas organizacionales detectados en el pre diagnóstico**

**Teniendo en consideración que la Empresa se destaca por la calidad de los productos ofrecidos, podemos observar que:**

1. No hay un fuerte compromiso por parte de la Dirección respecto a la calidad externa en el servicio, o sea la forma como el servicio es prestado.
2. La Cultura no está fuertemente orientada a satisfacer las expectativas de los clientes, esto es, la calidad externa del servicio, ni a proveer capacitación y aplicación de metodologías de trabajo en equipo entre los empleados.
3. Carrefour no dispone de herramientas propias ni cuenta con el apoyo de una empresa especializada en los temas antes mencionados, que se encargue de medir la satisfacción de los clientes, en cuanto al precio, servicio, competencias. Podemos asegurar que la Calidad del Servicio no es una Política de la empresa, por lo tanto no se la concibe como un elemento básico para la competencia.
4. Las capacitaciones son mayormente orientadas a satisfacer las necesidades de la organización (el servicio técnico en sí) y a cumplir con los objetivos de ventas propuestos, dejando de lado las expectativas de los clientes.



### **Justificación:**

Seleccionamos esta empresa para llevar a cabo nuestra intervención porque tenemos la ventaja de poseer un fácil acceso a la misma, por lo cual esto nos permite entrar en contacto más de cerca con su realidad, ya que consideramos que es una empresa adecuada para tratar el tema Calidad del Servicio dando lugar a una propuesta de mejora en lo que a ello respecta.

Creemos adecuada esta intervención en Carrefour dado que, su cultura y valores demuestran que, si bien la empresa está orientada a las necesidades de los clientes, no prioriza las expectativas y deseos de los mismos. Como así tampoco tiene en cuenta la calidad de la atención en el momento de la prestación, por lo que no logra incrementar y mejorar los niveles de calidad, volviéndose ineficiente la retención de los clientes.

Consideramos necesario llevar a cabo esta intervención, para desarrollar una herramienta que nos sirva de soporte para medir la Calidad ofrecida a los clientes, ya que la empresa, no lo considera como un criterio relevante para el desarrollo de su actividad, y que a nuestro parecer, es un aspecto primordial que hace a la base de la competencia.

Por medio de la misma, podremos agregar valor a la organización, a través de una mejora en la calidad del servicio, logrando una ventaja competitiva para la misma, un fuerte compromiso en todos los niveles de la organización, y altos niveles de satisfacción de los clientes, sobrepasando sus deseos y expectativas.



## **Objetivos:**

### **Objetivo general:**

Ofrecer una estructura de medición de los aspectos relacionados con la calidad externa, que los directivos puedan utilizar en la práctica para entender y mejorar la Calidad de los Servicios.

### **Objetivos específicos:**

- Detectar necesidades de contar con herramientas de medición de la calidad externa.
- Proponer una herramienta que permita evaluar semestralmente la calidad externa, para establecer el nivel de satisfacción de las expectativas de los clientes.
- Ofrecer causas específicas y prácticas para mejorar los servicios.
- Alinear los objetivos personales de cada empleado con los organizacionales, comprometiéndolos a su consecución.



## **2. Marco Teórico:**

### **2.1. Los servicios**

### **2.2. Cultura Organizacional**

### **2.3. Clima Organizacional**

### **2.4. Liderazgo**

### **2.5. El Momento de la verdad**

2.5.1 Formular la Estrategia

2.5.2 Achatar la Pirámide

2.5.3 Comunicación

2.5.4 Medir resultados

2.5.5 Reconocimiento al personal

2.5.6 Rentabilidad de la Calidad

2.5.7 La Calidad crea verdaderos clientes

2.5.8 dimensiones de la calidad en servicio

### **2.6. Causas potenciales de deficiencias en la calidad de los servicios**

2.6.1 Deficiencia I: “Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos”.

2.6.2 Deficiencia II: “Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad”.

2.6.3 Deficiencia III: “Discrepancias entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio”.

2.6.4 Deficiencia IV: “Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa”

### **2.7 El Diseño del Servicio**

2.7.1 Fases del Diseño

### **2.8 La Pirámide Invertida**

### **2.9 Reacción en Cadena Calidad-Productividad (Deming)**



## Marco Teórico:

Para sustentar nuestra intervención, presentaremos una breve reseña del marco teórico. En ella, están contenidos los conceptos claves que se irán desarrollando y trabajando a lo largo del trabajo, como así también las teorías que utilizaremos como apoyo del mismo.

*“Si la dirección no **asume** el compromiso formal de conducir la gestión de la calidad, entonces jamás se podrá contar en las organizaciones, con un verdadero Sistema de Calidad”.*

*Kaoru Ishikawa.*

## LOS SERVICIOS:

Definimos al servicio como toda actividad que se realiza, teniendo como destinatario una persona o un conjunto de personas. Estos se prestan para satisfacer las necesidades y expectativas de clientes-usuarios-consumidores. En las empresas prestadoras de servicios, la “producción” es más flexible y los empleados tienen un cierto margen autónomo de maniobra, pero todo depende de lo que se haya planificado inicialmente en el proceso de diseño.

Los servicios son, básicamente, intangibles, ya que son prestaciones y experiencias, más que objetos. Son heterogéneos, la prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro<sup>7</sup>.

### *Calidad en la Prestación de Servicios*

A pesar de que la calidad en la prestación de servicios está orientada a satisfacer requerimientos de cada cliente (necesidades), principalmente está relacionada con la satisfacción de sus expectativas. Esto se debe lograr a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. Es la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes. La mejoría de la calidad de servicios significa un cambio comportamental de la cultura de la organización, es decir, un cambio radical en la filosofía de gestión y un compromiso asumido por todos los niveles de la empresa.

---

<sup>7</sup> Eugenio Orlando Vannucci. *Calidad en Servicios. Guía de Estudio. Instituto Universitario Aeronáutico.*



En la actualidad, el punto de partida debe ser el cliente; debe haber mayor descentralización y mayor delegación de responsabilidades con una estructura más horizontal.

Para llegar a ser una compañía orientada hacia el cliente, se requieren grandes cambios por parte de los empleados de la primera línea, estos deben ser formados debidamente para que tengan la capacidad de responder ante las necesidades específicas de cada cliente con rapidez y amabilidad.

Un cliente es la persona más importante de una empresa, por lo tanto, esta depende de él y es el propósito de su trabajo. Es la persona quien trae sus deseos a la empresa y el trabajo de la misma consiste en satisfacerlo con beneficios para ambos.

Los directivos que están realmente interesados en la calidad de sus servicios, deben controlar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la misma, identificar las causas de las deficiencias y tomar las medidas apropiadas para mejorar la calidad de los servicios.

La calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación.

En los servicios, calidad es igual a satisfacción de los clientes. Los niveles de satisfacción de los clientes constituyen la única medida que se puede utilizar para determinar y evaluar la calidad de un servicio.

El servicio final debe ser capaz de generar el más alto nivel posible de valor para los clientes.

Todo servicio puede ser representado por Sistemas, (conjunto de procedimientos debidamente establecidos y formalizados que se deben cumplir para realizar eficazmente cada uno de los pasos previos en la secuencia total que conduce hasta la prestación); y Elementos físicos (constituyen la representación física del servicio, y a los que se recurre para sustentar el proceso de la prestación).

### **CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Se refiere a las presunciones y a un patrón de creencias básicas, valores y expectativas que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas.

Según Edgard Schein, Cultura *“es un patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo suficientemente*



bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas.<sup>8</sup>

A su vez, los supuestos y comportamientos de los individuos y de las organizaciones también se ven afectados por los supuestos y comportamientos de las partes del entorno empresarial con las que esos individuos y la organización, en su conjunto, tienen relaciones. La cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada, dado que ella permitirá, dificultará, o impedirá modos concretos de esa relación organizacional.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y **selección**, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de **liderazgo** y **toma de decisiones** se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.

La cultura organizacional es una percepción. Los individuos la perciben en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. La cultura posee un aspecto compartido, ya que los distintos miembros de una empresa tienden a describirla en términos similares.

Existen siete dimensiones, que en su conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y aceptación de riesgos: grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención a los detalles: grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
3. Orientación hacia los resultados: grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados.
4. Orientación hacia las personas: grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas.
5. Orientación hacia el equipo: grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos.
6. Agresividad: grado en el cual las personas son agresivas y competitivas.

---

<sup>8</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly. "Las Organizaciones". McGraw-Hill Interamericana. Decima edición.





7. *Estabilidad*: grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.

Aunque todas las organizaciones tienen cultura, no todas producen el mismo efecto sobre los empleados. Las culturas fuertes (valores claves se exaltan con intensidad y están ampliamente compartidos) ejercen una influencia mayor sobre los empleados, que las culturas débiles.

La mayoría de las organizaciones tiene culturas entre moderadas y fuertes.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas:

- ✓ Relatos.
- ✓ Rituales.
- ✓ Símbolos materiales.
- ✓ Lenguaje.

Una cultura organizacional que nutre y exalta la diversidad, deja que sus empleados sean ellos mismos, alentándolos a desarrollar sus fortalezas y proponer ideas novedosas desde la diversidad de sus perspectivas. El desarrollo de una cultura organizacional que apoye la diversidad puede ser difícil, pero ofrece grandes beneficios potenciales.<sup>9</sup>

### ***El Clima organizacional:***

Constituye la personalidad de la organización y se conforma a partir de una configuración de características. Refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, ambiente físico, relaciones interpersonales y regulaciones que afectan al trabajo, es decir, es el medio interno donde se pone atención a variables y factores internos de la organización. El clima organizacional determina la forma en la que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, etc.

#### *Características del clima laboral:*<sup>10</sup>

- Es un concepto sintético como la personalidad
- Es una configuración particular de varias situaciones.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima siga siendo el mismo.

---

<sup>9</sup> Robbins Stephen P. Coulter, Mary Pearson. *Administración. "Educación" Octava edición. México 2005.*

<sup>10</sup> María del Carmen Martínez Guillen. " *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*". Editorial Díaz de Santos S.A 2003.



- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o actor.
- Es difícil describirlo con palabras, pero sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Existen 4 tipos de clima organizacional:

- 1) Autoritarismo explotador: estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.
- 2) Autoritarismo paternalista: de naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y subordinados.
- 3) Participativo consultivo: consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.
- 4) Participación de grupo: delegación de responsabilidades con una confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.

### **LIDERAZGO:**

Los nuevos líderes de las corporaciones deben crear el ambiente y mantener una visión general en su mente. Aprender a ser un buen líder es ser capaz de mostrar a cada organización nuevas posibilidades orientadas al mercado y hacia la energía creativa de sus empleados.

La responsabilidad debe ser delegada en la organización, de tal modo que, las decisiones individuales sean hechas desde el punto de vista de la responsabilidad, no desde los altos niveles de la organización.



El líder debe crear los sistemas que le permitan delegar responsabilidades para las opciones diarias, como así también al personal de primera línea, creando un ambiente de seguridad donde ellos sean capaces de utilizar su nueva autoridad.

Un líder debe tener un buen sentido empresarial y un amplio conocimiento de cómo las cosas pueden encajar, las relaciones entre los individuos y los grupos dentro y fuera de la compañía. Debe tener conocimiento de todas las áreas, debe saber escuchar, comunicar y educar, una persona emocionalmente expresiva e inspiradora que pueda crear la atmósfera adecuada en vez de tomar todas las decisiones el mismo.

El líder tiene que ser alguien que está deseando proclamar su visión y objetivos a través de una organización grande y descentralizada. Debe ser capaz de presentar una visión de forma convincente de tal manera que el objetivo y la estrategia den la impresión de ser convenientes para todos los miembros de la compañía. Su trabajo es poder afrontar el desarrollo a largo plazo mucho después de que los cambios hayan sido llevados a término.

Para ser un líder eficaz, no se puede ser tímido o evasivo. El saber cómo presentarse ante un gran auditorio y persuadirles a “comprar” su mensaje, es un atributo crucial del líder. Hay que tener como objetivo persuadir a la gente y no mostrarles que se sabe más que el resto.

Todo lo que se refiere a un líder tiene un valor simbólico, desde el estilo de vida y la ropa, hasta el comportamiento. El comportamiento del líder es observado y adoptado por otros en la organización. A través de este, la personalidad empieza a penetrar en la compañía en su totalidad.

### ***El liderazgo en el servicio significa beneficios:<sup>11</sup>***

El liderazgo representa un papel central en la prestación de un excelente servicio.

El fuerte compromiso de los niveles directivos con la calidad en el servicio fortalece y estimula a la organización a perfeccionar su nivel de servicio. Una organización sin un liderazgo definido afecta negativamente el nivel de calidad del servicio de la misma.

Un servicio excelente radica en un liderazgo de servicio en todos los niveles de la organización, que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesarias para mantener y potenciar el compromiso entre los miembros de la empresa.

---

<sup>11</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 1-9)



- Características de los líderes del servicio:

- 1) **Visión del servicio:** los líderes conciben la calidad del servicio como la clave del éxito. Ven al servicio como parte integral del futuro de la organización. Creen que un servicio mejor es la estrategia del éxito, la mejor estrategia para generar beneficios. Conciben a la calidad del servicio como la base de la competencia. Ven al servicio de calidad como una tarea que nunca acaba. Entiende que la calidad del servicio no es un programa, no hay soluciones rápidas, y que requiere una permanente y rápida vigilancia.
- 2) **Altos estándares de calidad:** los líderes del servicio están interesados en los detalles y matices del servicio. Creen que las pequeñas cosas añadidas en beneficios del usuario marcan una diferencia.  
Valoran el objetivo de cero defectos y se esfuerzan continuamente para potenciar la fiabilidad del servicio.
- 3) **Liderazgo sobre el terreno:** los líderes de servicio dirigen las operaciones a donde está la acción. Ponen en énfasis en mantener una comunicación de dos vías con su personal. Utilizan un enfoque de permanente motivación para conseguir un clima de trabajo en equipo en la organización.
- 4) **Integridad:** la más importante cualidad del liderazgo es el valor que se asigna a hacer lo correcto, aun cuando no sea conveniente o sea muy costoso.  
La calidad y la integridad son inseparables.

**EL MOMENTO DE LA VERDAD:**<sup>12</sup>

Una compañía enfocada al cliente, reconoce que sus únicos y verdaderos activos son los clientes satisfechos, los cuales esperan ser tratados como individuos; es necesario estar verdaderamente dedicado a orientar la compañía hacia las necesidades individuales de los clientes. Se debe dar la responsabilidad de ideas, decisiones y acciones al personal que este en contacto con los clientes en los primeros quince segundos, ya que estos últimos son determinantes en la calidad de la prestación del servicio.

Los Momentos de la verdad son aquellos que determinan si una empresa tendrá éxito o fracasara como compañía. Son momentos en que se debe probar a los clientes que esta misma es la mejor alternativa.

---

<sup>12</sup> Jan Carlzon. "El momento de la Verdad" 7 Claves para reflotar una compañía aérea. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 11-42)



Distribuyendo la responsabilidad, las empresas pueden maximizar sus momentos de la verdad.

### **Formular la Estrategia.**<sup>13</sup>

La calidad del servicio ha demostrado ser una estrategia competitiva ganadora. Las organizaciones utilizan el servicio para ser diferentes, para aumentar la productividad, para ganar la lealtad de los consumidores, para difundir positiva publicidad boca a oído, para transmitir una mayor sensación de protección a sus consumidores y en consecuencia afrontar con eficacia los precios de la competencia.

Con un servicio de calidad todo el mundo gana.

Para exponer una estrategia comercial que satisfaga las necesidades dentro del contexto del mercado; es importante que se estudie el ambiente comercial para informarse acerca de las necesidades de los clientes.

Una perspectiva orientada hacia el cliente, comienza en el mercado antes que en el producto, y deja que le guíe en todas las decisiones, todas las inversiones, y todos los cambios. Sería conveniente adaptar los medios de producción para obtener el mejor producto posible para los clientes.

El primer paso sería obtener una buena orientación hacia el cliente. Una vez que se descubre lo que los clientes quieren, se deben establecer los objetivos empresariales y una estrategia para conseguirlos.

Es importante que cuando se está desarrollando una estrategia empresarial, se sepa decir no a ideas que aparentemente son buenas pero no encajan con la idea global.

### **Achatar la Pirámide.**<sup>14</sup>

Tres objetivos fundamentales:

- 1) recortar costos sin sacrificar la calidad en el servicio,
- 2) aumentar la eficacia de su staff,
- 3) hacer más flexible la estructura organizativa.

Mientras más flexible sea la organización, mejor se puede brindar un buen servicio a los clientes.

---

<sup>13</sup> Jan Carlzon. "El momento de la Verdad" 7 Claves para reflotar una compañía aérea. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 55-73)

<sup>14</sup> Jan Carlzon. "El momento de la Verdad" 7 Claves para reflotar una compañía aérea. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 75-91)



Se puede conseguir que la gente desarrolle sus habilidades no manejándoles con reglas fijas sino dándoles responsabilidad total para alcanzar un resultado específico.

El achatar la organización tradicional en forma de pirámide, funciona. Cualquier organización que intente establecer una orientación hacia el cliente y crear una buena impresión durante sus “Momentos de la Verdad” debe nivelar la pirámide, eliminar las ligaduras de responsabilidad jerárquica para poder responder de forma directa y rápida a las necesidades de los clientes. De esta forma, cuando surgen los problemas, cada empleado tiene la autoridad de analizar la situación, determinar la actuación adecuada y comprobar que dicha actuación se lleve a cabo. Alcanzar estas oportunidades de servir al cliente es la responsabilidad de la gente de primera línea. El posibilitar que puedan hacerlo es la responsabilidad de los mandos medios, estos deben tener capacidad y experiencia para formar, informar, criticar, asumir y educar, etc.

Su autoridad se aplica en transformar las estrategias globales en líneas prácticas de comportamientos que la gente de primera línea pueda seguir y el movilizar los recursos necesarios para que aquellos puedan alcanzar sus objetivos. Esto requiere una planificación empresarial decidida, unida a grandes dosis de creatividad y recursos.

La compañía que está orientada hacia el cliente está organizada para el cambio.

Si se puede achatar la propia pirámide, se conseguirá una organización más fuerte y resistente y que no solamente sirve a los clientes mejor, sino que también servirá de estímulo a los empleados.

### **Comunicación.<sup>15</sup>**

En una compañía descentralizada y orientada hacia el cliente, un buen líder pasa más tiempo comunicándose que haciendo otras cosas. Debe comunicarse con empleados para hacer que trabajen hacia el mismo objetivo y debe comunicarse con sus clientes para mantenerlos al día sobre los servicios y actividades de la organización.

Es mejor ser demasiado claro o demasiado simple que arriesgarse a que uno de los empleados no entienda el mensaje. Los mensajes claros y sencillos ayudan a establecer los objetivos hacia los que todo el mundo puede trabajar.

El ser capaz de actuar requiere que a veces es necesario cambiar la imagen para comunicar el mensaje.

La comunicación implica algo más que unas palabras y unas imágenes publicitarias, también incluye símbolos.

---

<sup>15</sup> Jan Carlzon. “El momento de la Verdad” 7 Claves para reflotar una compañía aérea. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 105-113)



Dar un buen ejemplo es realmente el modo más efectivo de comunicación.

### **Medir resultados.<sup>16</sup>**

En una organización descentralizada, los empleados de todos los niveles deben entender exactamente cuál es el objetivo y cuál es la mejor manera de obtenerlo. Una vez que el personal de primera línea haya tomado la responsabilidad de tomar una decisión específica, estos empleados deben tener un sistema adecuado de apoyo para determinar si las decisiones que están tomando encajan en los objetivos globales de la empresa. En una empresa orientada hacia el cliente, las medidas se derivan de cómo se está enfocando la energía en las áreas que son vitales para los clientes, que son los que pagan.

La necesidad de medir los resultados es crucial para aquellos empleados que realizan servicios a clientes a través de su trabajo pero que no tienen un contacto personal y directo con esos clientes.

### **Reconocimiento al personal.<sup>17</sup>**

Es necesario contar con un plan de reconocimiento para aumentar la motivación personal y reforzar e autoestima de los empleados.

Todo el mundo necesita sentir que sus contribuciones son apreciadas. El trabajo que hacemos y el reconocimiento que obtenemos por él, contribuye a la estima personal. En una empresa orientada hacia el servicio en donde la estima personal de los empleados y su actitud en el trabajo tienen un fuerte impacto en la satisfacción de los clientes, el aprecio genera energía, pero sólo si está justificado.

Una organización que practica el reconocimiento a sus empleados, con una auténtica satisfacción en el trabajo y un sentido genuino de la propia estima es más honesta consigo misma y con su staff. La mejor recompensa por hacer un buen trabajo es ser reconocido con la obtención de responsabilidad y confianza. El ayudar a que la gente con talento prolifere y se desarrolle es una de los retos más importantes de la dirección.

El mayor reconocimiento que se puede hacer con las personas, es hacer con que todas se sientan orgullosas de su propio trabajo.

El poder que hay detrás de una buena autoestima, genera la confianza y la creatividad necesaria para conseguir los retos que continuamente aparecen en el horizonte.

---

<sup>16</sup> Jan Carlzon. "El momento de la Verdad" 7 Claves para reflotar una compañía aérea. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 125-127)

<sup>17</sup> Jan Carlzon. "El momento de la Verdad" 7 Claves para reflotar una compañía aérea. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 131-138)



### **Rentabilidad de la Calidad.<sup>18</sup>**

Muchas de las inversiones que se realizan para mejorar el servicio pueden no llegar a convertirse en beneficios.

En la actualidad, mejorar el servicio desde la óptica del cliente, es lo que produce beneficios.

La calidad ofrece ventajas competitivas de dos formas:

1) A corto plazo, la calidad superior permite incrementar los beneficios por la vía de la disminución de desperdicios (se produce un aumento de la rentabilidad).

2) A largo plazo, la calidad superior y/o mejorada en términos relativos constituye el camino más efectivo para que una empresa crezca. La calidad produce tanto, una expansión de los mercados, como una mayor participación de mercado (Principio de la mejora continua de Deming)

Los beneficios potenciales de la Calidad del servicio son considerables. La calidad es rentable.

### **La Calidad crea verdaderos clientes.<sup>19</sup>**

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes, estos se mantienen y generan ingresos a los fondos de la empresa.

Tomando como referencia las “5 P del Marketing” (Precio, Producto, Plaza, Promoción, y Performance), en el sector servicio, el arma competitiva más importante es la quinta “P”: Performance. Es lo que distingue a una empresa de servicios de las otras, es el desempeño, el nivel de prestación del servicio, lo que crea verdaderos usuarios que compran más y que sean más leales y que difundan verbalmente publicidad positiva.

Según *James Robinson*, “La calidad es la única forma de lograr una patente que nos proteja”.

- El punto de vista de los consumidores sobre la calidad de los servicios:<sup>20</sup>

Los usuarios de los servicios se encuentran allí donde estos se producen, observando y evaluando el proceso de producción a medida que experimentan el servicio.

---

<sup>18</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 9-11)

<sup>19</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 11-13)

<sup>20</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 17-37)





Para los usuarios la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles. Los usuarios no solo evalúan la calidad de un

servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración la forma como es prestado.

Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes.

La calidad del servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes, puede ser definida como: La amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

- Factores que influyen en las expectativas:

- 1) Comunicación Boca a oído;
- 2) Necesidades personales de los clientes;
- 3) Las experiencias;
- 4) La comunicación externa de los proveedores del servicio.

**Dimensiones de la calidad del servicio:**

Estas, no son necesariamente independientes unas de otras.

- 10 Criterios utilizados por los clientes al juzgar la calidad del servicio:

- 1) *Elementos Tangibles*: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- 2) *Fiabilidad*: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- 3) *Capacidad de respuesta*: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- 4) *Profesionalidad*: posesión de las destrezas requeridas y conocimientos de la ejecución del servicio.
- 5) *Cortesía*: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- 6) *Credibilidad*: veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
- 7) *Seguridad*: inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- 8) *Accesibilidad*: accesible y fácil de contactar.



- 9) *Comunicación*: mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
- 10) *Comprensión del cliente*: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

### **CAUSAS POTENCIALES DE DEFICIENCIAS EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS:**<sup>21</sup>

Existen cuatro clases de discrepancias o deficiencias, que se corresponden con las percepciones que tienen los ejecutivos sobre la calidad de los servicios y las tareas asociadas con su percepción a los clientes. Estas cuatro discrepancias de los proveedores del servicio, contribuyen a la presencia de una quinta deficiencia, que es la percibida por los clientes en cuanto a la calidad de los servicios. Éstas, representan las discrepancias potenciales que pueden existir, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio percibido. Para que se cumpla con la calidad del servicio, es preciso que existan: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Los factores claves que determinan las expectativas de servicio de los clientes son: las comunicaciones boca a boca, las necesidades personales, las experiencias y las comunicaciones externas de los proveedores del servicio.

**DEFICIENCIA I:** “DISCREPANCIAS ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS Y LAS PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS” (No saber lo que esperan los usuarios).<sup>22</sup>

Tener un conocimiento equivocado sobre lo que los usuarios quieren, puede significar la pérdida de un cliente si otra empresa ha establecido ese objetivo con precisión. Puede significar que se inviertan: dinero, tiempo y otros recursos en cosas que no tienen importancia para los usuarios.

*Razones claves para que se produzca la deficiencia I:*

#### **1) INEXISTENCIA DE UNA CULTURA ORIENTADA A LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING.**

---

<sup>21</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 39-41)

<sup>22</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 57-74)



a- **Insuficiente investigación de marketing:**

1) *Métodos utilizados para conocer las expectativas de los clientes: (para poder acabar con la deficiencia I).*

- ✓ Gestión estratégica de los reclamos: estos pueden suministrar información de importancia sobre las fallas o interrupciones en el sistema de servicio. Si se las recopila, analiza y se realimenta con ellas a los empleados, se pueden corregir los problemas. Los reclamos pueden convertirse en una fuente continua y económica de ajustes y mejoras en la prestación del servicio.
- ✓ Investigación sobre los deseos de los usuarios en sectores similares: en muchos sectores, los criterios sobre las expectativas de servicio de los usuarios son similares.
- ✓ Investigación de los clientes intermedios: una manera de investigar a los clientes intermedios es ofrecerles algún servicio, por ejemplo, educación o formación, y de esta manera aprender de sus usuarios.
- ✓ Realización de estudios de clientes claves.
- ✓ Creación de planes de usuarios: las empresas pueden utilizar paneles de usuarios representativos de grandes segmentos de usuarios finales. Estos paneles le permiten a la empresa recibir información regular y oportuna de los usuarios.
- ✓ Seguimiento de los niveles de satisfacción logrados en transacciones individuales: se investiga a los usuarios inmediatamente después de una transacción específica para medir el nivel de satisfacción que han tenido con el personal de contacto con el que han tratado.
- ✓ Realización de estudios globales de las expectativas de los usuarios: un programa global funciona mejor cuando permite a los altos directivos conocer la verdad sobre los clientes de la empresa. Las expectativas de los clientes cambian en el tiempo.
- ✓

b- **Uso inadecuado de los resultados de las investigaciones de marketing:**

El mal uso o la ausencia de uso de los datos que aporta una investigación pueden provocar una gran deficiencia en la comprensión de las expectativas de los clientes. Cuando los directivos no leen los informes de la investigación, cuando no comprenden cómo deben interpretar los datos, cuando no confían en la misma, las empresas fallan al no utilizar los recursos que tienen a su disposición y en consecuencia la deficiencia I se amplía. Para acabar



con la deficiencia I, los directivos deben aprender a convertir las informaciones e ideas aportadas por las investigaciones en acciones concretas.

***c- Falta de interacción entre los niveles directivos y los usuarios:***

Cuanto más grande es una empresa, mas difícil es para los directivos comunicarse directamente con los clientes, y menos será la información de primera mano que tendrán sobre las expectativas de los clientes.

Si se desea disminuir la deficiencia I, los directivos de las grandes empresas deben encontrar una forma eficaz para mantenerse en contacto con los clientes. Esto se logra con el apoyo de un verdadero compromiso y dedicación.

***2) INADECUADA COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE, DESDE EL PERSONAL DE CONTACTO CON EL PÚBLICO HACIA LOS NIVELES DIRECTIVOS.***

El personal de contacto puede llegar a tener un buen conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes. Si la información que poseen puede ser transmitida a los altos niveles directivos, estos podrán aprender de sus propios clientes, acerca de cómo mejorar sus servicios. Para acabar con la deficiencia I, se debe desarrollar una comunicación ascendente, desde el personal de contacto hacia la dirección.

***3) EXCESIVOS NIVELES JERÁRQUICOS ENTRE LA GERENCIA Y EL PERSONAL DE CONTACTO.***

Los múltiples niveles jerárquicos inhiben la comunicación y la comprensión, dado que colocan barreras entre los altos niveles directivos y el personal de contacto. Cuanto mayor sea el número de niveles, más bajas serán las posibilidades de que la información que poseen los empleados sobre las expectativas de los clientes, llegue, realmente hasta los niveles directivos. Para acabar con la deficiencia I, se debe reducir el número de niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la dirección.

A corto plazo, puede provocar un proceso doloroso para los empleados, pero a largo plazo, aporta beneficios en términos de conocimientos de los clientes, flexibilidad y creatividad.



**DEFICIENCIA II: “DISCREPANCIA ENTRE LAS PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS Y LAS ESPECIFICACIONES O NORMAS DE CALIDAD”.** (Establecimientos de normas de calidad equivocadas)<sup>23</sup>

*Cuatro factores fundamentales provocan la aparición de la deficiencia II.*

**1- DEFICIENCIA EN EL COMPROMISO QUE SE ASUME RESPECTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

Estar comprometidos con un servicio de alta calidad, significa algo más que cumplir con las normas establecidas por la empresa o por los competidores. Es decir, que, se les dé a los clientes un servicio que ellos perciban como de alta calidad.

Para acabar con la deficiencia II hay que comprometerse con la calidad, esto requiere un fuerte liderazgo y compromiso por parte de la dirección y de los mandos medios.

**2- PERCEPCIÓN DE INVIABILIDAD.**

La percepción de inviabilidad constituye una actitud mental de la dirección que puede o no estar relacionada con las limitaciones reales de la organización.

Es el resultado de una visión muy estrecha y a corto plazo por parte de los directivos, caracterizada por la ausencia de voluntad para pensar con creatividad y optimismo respecto a las necesidades de los clientes.

Para acabar con la deficiencia II hay que creer en las posibilidades, mantenerse abierto a las innovaciones, pensar en grande.

**3- ERRORES EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS NORMAS O ESTANDARES PARA LA EJECUCION DE LAS TAREAS.**

Muchas de las actividades que lleva consigo un servicio, son rutinarias, y en consecuencia, para ese tipo de tareas es fácil establecer y cumplir eficazmente normas estándar. Si los servicios se diseñaran a la medida de cada cliente, en apariencia sería mas

---

<sup>23</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 79-96)



difícil establecer normas específicas para determinar tareas, sin embargo, siempre es posible normalizar algunos aspectos del servicio.

Para acabar con la deficiencia II, hay que convertir las tareas en actividades estándar. Esto se puede hacer a través de las tecnologías “hard” y “soft”. La tecnología “hard” permite a la empresa medir normas específicas del servicio, mientras que la tecnología “soft” ayuda a comprender el proceso necesario para la prestación del servicio, y a partir de ese conocimiento se puede establecer más fácilmente, las normas de calidad del servicio.

#### **4- AUSENCIA DE OBJETIVOS.**

Los objetivos deben estar basados en las demandas y expectativas de los clientes, y no en las normas internas de las empresas.

Para acabar con la deficiencia II, los objetivos deben:

- ❖ Estar concebidos para satisfacer las expectativas de los clientes,
- ❖ Ser específicos,
- ❖ Ser aceptados por los empleados,
- ❖ Deben cubrir los principales criterios que utilizan los clientes para evaluar el servicio,
- ❖ Deben ser medidos con un adecuado sistema de información comparada.

**DEFICIENCIA III:** “DISCREPANCIAS ENTRE LAS ESPECIFICACIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA PRESTACION DEL SERVICIO”. (Deficiencias en la realización del servicio)<sup>24</sup>

*Siete factores causales que constituyen la deficiencia III:*

#### **1- AMBIGÜEDAD DE LAS FUNCIONES:**

Hace referencia a que los empleados no poseen información o la formación suficiente para realizar adecuadamente las funciones propias de su puesto. Los empleados muestran serias dudas q lo que los supervisores o directivos esperan de ellos y sobre como satisfacer esas expectativas. No poseen el entrenamiento o la experiencia necesarios para prestar un nivel tal de servicio que sea capaz de satisfacer a los clientes.

---

<sup>24</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 101-124)



Para acabar la deficiencia III, se deben suministrar descripciones claras de los puestos de trabajo.

La dirección puede utilizar cuatro herramientas claves para suministrar descripciones claras de las funciones que deben realizar los empleados: comunicación, retroalimentación, confianza y capacidad.

## ***2- CONFLICTOS FUNCIONALES:***

Es la percepción que poseen los empleados de no poder satisfacer la demanda de todas las personas a las que deben servir. Esto ocurre porque demasiados clientes necesitan o desean recibir el servicio al mismo tiempo.

Los conflictos funcionales implican un desajuste entre los diferentes elementos de trabajo de quien presta el servicio y crean sentimientos de tensión, ansiedad e insatisfacción. Son el resultado de presiones ejercidas por la dirección al darle mayor importancia a las ventas que al servicio, y cuando espera que los empleados vendan mientras prestan el servicio.

Además de tener un efecto negativo en la satisfacción y en la actuación de los empleados, los conflictos funcionales pueden aumentar el ausentismo y la rotación del personal.

Para acabar con la deficiencia III, se deben eliminar los conflictos funcionales, para ellos, las empresas, deben definir las funciones de cada puesto y establecer las normas en función de las expectativas de los clientes, minimizando así los conflictos funcionales. Para reducir la sobrecarga de funciones, se deben introducir descansos repetidos y variaciones en las tareas que realizan los empleados.

## ***3- DESAJUSTE ENTRE LOS EMPLEADOS Y SUS FUNCIONES:***

Esto se debe a que los empleados de contacto directo con el cliente, tienden a estar situados en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa, con frecuencia, las personas que ocupan esos puestos se encuentran entre las más pobremente educadas y las peor pagadas de la organización, en consecuencia, es posible que carezcan del lenguaje, de las habilidades para las relaciones interpersonales, o de otras técnicas que necesitan para servir con eficacia a los clientes.



#### **4- DESAJUSTE ENTRE LA TECNOLOGIA Y LAS FUNCIONES:**

La prestación de un servicio de alta calidad depende de que las herramientas o la tecnología que los empleados utilizan para realizar sus funciones sean las apropiadas. Se debe suministrar una tecnología adecuada y segura para lograr una prestación de alta calidad en el servicio. Los equipos inadecuados y los fallos mecánicos pueden interferir seriamente con la eficaz actuación de los empleados. Existen dos tipos de desajustes:

*Desajuste entre la tecnología y las funciones:* no tener todas las especificaciones necesarias para entrenar a los técnicos antes de que un nuevo producto salga al mercado.

*Desajuste entre las funciones y los empleados:* no tener las habilidades básicas necesarias para recibir formación sobre estos nuevos productos de alta tecnología.

Para acabar con la deficiencia III, se debe mejorar el ajuste entre empleados, tecnología y funciones.

Las empresas que son excelentes en el servicio que prestan, seleccionan y desarrollan a los empleados cuidadosamente, seleccionan la tecnología apropiada y se centran en que existe la necesaria coherencia entre empleados, tecnología y funciones.

#### **5- SISTEMAS INADECUADOS DE SUPERVISION Y CONTROL:**

En muchas organizaciones de servicios, la actuación del personal de contacto con la clientela, se mide por su producción; por lo que el personal se controla y premia, no en función de la calidad del servicio prestado, sino por otras metas definidas por la empresa. Estas medidas de retroalimentación por si solas son inadecuadas o insuficientes para medir la actuación de los empleados en relación con la prestación de un alto nivel de calidad en el servicio.

Para acabar con la deficiencia III, se debe medir y compensar la ejecución del servicio.

En los servicios en los que la forma en que se prestan constituye un factor fundamental para la satisfacción de los clientes, la prestación se puede controlar a través de “sistemas de control de comportamiento”, estos consisten en observaciones u otros informes sobre la forma en que los empleados trabajan o se comportan. El reconocimiento de la actuación de los empleados constituye un componente vital para lograr una excelente calidad en los servicios. Estas actuaciones deben ser controladas, comparadas y premiadas, cuando sean sobresalientes.





El sistema más efectivo es aquel que incorpore tres enfoques que actúen, tanto a nivel del individuo, como del grupo de trabajo:

- Recompensas e incentivos financieros directos;
- Programas de re conocimiento que realmente funcionen;
- Recompensas financieras para los equipos de trabajo.

#### ***6- FALTA DE CONTROL DE LO PERCIBIDO:***

Las reacciones de los empleados ante situaciones de mucha tensión, dependerán, de hasta qué punto, perciben que pueden controlar esas situaciones. El control de lo percibido implica la capacidad de respuesta que se tiene ante situaciones amenazantes y la capacidad para seleccionar el resultado o la meta que se desea alcanzar. Cuando los empleados perciben que tienen control sobre las situaciones que encuentren en su trabajo, experimentan menos tensión, y por lo tanto llevan a cabo mejores actuaciones. Cuando los empleados no perciben un sentido de control personal sobre la calidad del servicio prestado, se sienten incapaces de ayudar a la clientela y poco motivados en sus puestos de trabajo.

El control de lo percibido puede ser muy bajo, cuando las reglas, los procedimientos y la cultura de la organización limitan la flexibilidad que los empleados de contacto necesitan para dar un servicio de calidad a los clientes.

Para acabar con la deficiencia III, se debe conceder poder a los empleados del servicio. Ayuda a que puedan servir mejor a los clientes, les ayuda a desarrollarse en sus trabajos y en la empresa. Significa trasladar el poder de decisión hasta los niveles más bajos de la empresa, otorgar al personal de contacto la autoridad para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes.

#### ***7- FALTA DE SENTIDO DE TRABAJO EN EQUIPO:***

El valor del trabajo en equipo se basa en que los empleados y directivos colaboren hacia una meta en común.

Para acabar con la deficiencia III, es necesario desarrollar el trabajo en equipo a través de un espíritu de trabajo en conjunto, donde los empleados alcancen sus propias metas, permitiendo que los demás miembros del grupo participen en las decisiones y compartan los éxitos del mismo. El trabajo en equipo es el corazón de las iniciativas orientadas a elevar la calidad del servicio.



**DEFICIENCIA IV:** “DISCREPANCIA ENTRE LA PRESTACION DEL SERVICIO Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA” (Diferencia entre lo que se promete y lo que se realiza).<sup>25</sup>

Una comunicación precisa y apropiada de la empresa constituye un elemento esencial para la prestación de servicios que los clientes perciban como de alta calidad.

Las discrepancias entre la prestación del servicio y las comunicaciones externas, que pueden asumir la forma de promesas exageradas y/o la ausencia de información sobre los esfuerzos que se están haciendo para mejorar dicha prestación, pueden afectar poderosamente a la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio.

*Factores causales claves de la deficiencia IV:*

### **1- DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL:**

Nivel de las comunicaciones que se producen tanto dentro como entre los diferentes departamentos de la empresa.

Las comunicaciones entre las diferentes áreas funcionales, son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

En aquellas situaciones en que la comunicación entre las distintas áreas funcionales no es efectiva, peligra la calidad percibida del servicio.

Las organizaciones necesitan un buen nivel de coordinación e integración entre sus distintos departamentos para poder prestar un servicio de calidad. Para ello también, es necesario tratar a sus empleados como clientes.

Para acabar con la deficiencia IV se deben abrir canales de comunicación entre publicidad y operaciones, entre ventas y operaciones, y entre recursos humanos, marketing y operaciones.

### **2- DEFICIENCIA EN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE SIGUEN EN LAS DIFERENTES SUCURSALES O DEPARTAMENTOS:**

---

<sup>25</sup> Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. *Calidad Total en la gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos. (Pág. 131-141)



Es necesario mantener una coherencia y consistencia en las políticas y procedimientos que se aplican en los diferentes departamentos y sucursales de la organización para otorgar a los clientes un alto nivel de servicios.

Para acabar con la deficiencia IV hay que asegurarse de prestar servicios que sean coherentes en todas las sucursales y establecimientos, a través de mecanismos que aseguren uniformidad.

### **3- TENDENCIA A PROMETER EN EXCESO.**

Existen dos factores que incrementan la tendencia de una empresa a prometer en exceso:

- a) el nivel de presión que exista para captar nuevos clientes;

- b) la percepción o creencia que tenga respecto a que lo normal en su sector sea prometer en exceso.

La tendencia a prometer en exceso da lugar a comunicaciones externas que no reflejan con precisión lo que los clientes reciben en el momento de la prestación real del servicio. Para acabar con la deficiencia IV se deben realizar actividades de comunicación sobre la calidad del servicio que sean apropiadas y efectivas. Para ello, hay que:

- Centrarse en los criterios y características de la calidad más importantes para los clientes;
- Reflejar con precisión lo que los clientes realmente reciben en el momento de la prestación del servicio;
- Ayudar a los clientes a que comprendan el papel que deben desempeñar en la realización del servicio.

### **EL DISEÑO DEL SERVICIO:**

*EL OBJETIVO DEL DISEÑO: LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES<sup>26</sup>*

La preocupación principal de una empresa debe ser la de lograr altos niveles de satisfacción entre los clientes que van a recibir el servicio.

En los servicios la calidad comienza a crearse en el momento del diseño.

---

<sup>26</sup> *Diseño del Servicio: Paso a paso. Editorial Díaz de santos. (Pág. 3-21)*



El resultado final que se obtiene con un producto tangible o con un servicio, es una consecuencia directa de lo que se haya establecido inicialmente en el diseño, de las características y atributos que se hayan incorporado y de los criterios con los que se realizó el diseño.

Según Lele y Sheth, el diseño *“constituye un factor obvio y vital para determinar el nivel de satisfacción de los clientes”*.

En los servicios, la calidad no solo depende del diseño, sino también de factores, tales como: Servicios básicos (diseño, realimentación, proveedores, prestación); Servicios de apoyo (facilitadores, de conveniencia, gestión de quejas, realimentación); Marketing y Ventas (mensajes, actitudes, intermediarios, investigación y realimentación); Cultura de la empresa (valores, símbolos formales, sistemas informales).

El diseño define lo que será finalmente el servicio e influye de forma directa en su prestación.

Existen dos vías principales, mediante las cuales el diseño del servicio afecta directamente el nivel de satisfacción de los clientes.

- 1) El diseño envía una serie de mensajes a los clientes sobre cuál es el verdadero compromiso y los niveles de preocupación de la empresa respecto a la satisfacción de los clientes. Los clientes detectan e interpretan ciertos indicios o pistas, que, aunque no relacionen directamente con el diseño por falta de conocimiento técnico al respecto, si le sirven para determinar que algo anda mal en la forma como las empresas prestan determinados servicios.

Los clientes optan siempre por creer en lo que perciben en el momento de la prestación.

- 2) El diseño establece limitaciones a las posibilidades de lograr altos niveles de satisfacción en el momento de la prestación. El diseño encajona a los empleados de contacto directo con los clientes, esto muchas veces impide, aunque lo deseen, satisfacer plenamente a los mismos.

Un diseño deficiente, complicado, mal planificado, impone una carga adicional de trabajo a los empleados, incrementa las quejas y reclamaciones de los clientes, potencia los conflictos entre los clientes y al personal de contacto. Dificulta el



aprendizaje de los nuevos servicios, lo que, luego, afecta los niveles de calidad de la prestación que ofrecerán los empleados a los clientes.

Respecto al diseño del servicio, existen tres dimensiones de lo que se define como “valor total de un servicio”.

- Valor de compra, (antes del uso)
- Valor de uso, (durante el uso)
- Valor final, (después del uso)

El valor lo determinan los consumidores, usuarios o clientes, en función de sus disposiciones a pagar o no, una mayor cantidad de dinero por el producto o servicio. El valor no lo determinan las empresas, se miden en términos de dinero.

El intercambio de valor percibido por dinero es lo que le permite a una empresa generar ingresos por venta.

Los usuarios y consumidores toman en consideración las tres dimensiones en el momento en que van a decidir la compra, y las utilizan como criterio fundamental para optar por comprar o no, o, en caso de que lo hagan, que marca comprar.

### FASES DEL DISEÑO:

#### ***Fase 1 del diseño: Identificación de las directrices generales.***<sup>27</sup>

Elementos que la integran:

##### ***1- OBJETIVOS DE LA EMPRESA.***

Los objetivos globales de la organización establecen ciertas líneas de actuación que condicionan todos los aspectos de la empresa con los servicios que ofrece la organización.

Existen dos modelos de análisis útiles para identificar los objetivos de negocio:

- ❖ El esquema de los objetivos de inversión:

*Explotación:* lograr el máximo de beneficios a corto plazo aun sabiendo que ese enfoque puede poner en peligro el futuro de la organización.

*Estabilidad:* generar beneficios estables durante un periodo largo, asegurando la estabilidad y el desarrollo futuro de la empresa.

---

<sup>27</sup> *Diseño del Servicio: Paso a paso. Editorial Díaz de santos. (Pág. 35-56)*



*Inversión:* comprar participación de mercado a la espera de obtener una alta rentabilidad en el futuro, invertir en el producto o servicio la totalidad de los beneficios generados por otras áreas de la empresa.

Cuanto más se acerque una empresa a un objetivo de explotación, más se preocupará por los costos, cuanto más se preocupe por los costos, menos se preocupará por la satisfacción de los clientes.

❖ El modelo de las tres estrategias genéricas de Porter:

Una empresa puede lograr una mejor posición en su sector logrando el liderazgo en costos, alcanzando un alto nivel de diferenciación, siguiendo un enfoque de concentración o alta segmentación.

*La Diferenciación:* hace que los productos o servicios de la empresa sean percibidos como únicos, lo que reduce las presiones y los ataques de la competencia.

*Liderazgo en costos:* le permite a una empresa afrontar mejor las presiones competitivas.

*Concentración:* se dirige a un solo segmento de mercado.

## 2- LA CULTURA DE LA EMPRESA.

Las empresas generan internamente un código no escrito de conducta que permite que todo el personal responda de forma coherente, unificada y sistémica a los numerosos y constantes desafíos que plantea el entorno y su propio funcionamiento interno. Este código o cultura condiciona y determina todas las decisiones que se adoptan en las distintas áreas de la organización y en todos los sistemas que permiten su operación.

La cultura determina las decisiones que se tomen respecto a las características que tendrán los servicios que se prestarán a los clientes de la empresa.

A través del sistema de decisiones, la cultura condiciona la estructuración y prestación de los servicios.

Antes de diseñar cualquier servicio, es importante determinar si la empresa está:

***Orientada hacia adentro:*** orienta la gestión únicamente a la satisfacción de las necesidades internas que plantea la propia organización, colocando en un segundo plano las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

***Orientada hacia afuera:*** todas las decisiones que se toman en todas las áreas de la empresa, se adoptan considerando y previendo sus repercusiones en los clientes.



### 3- *EL MARKETING TRADICIONAL.*

El marketing se encarga del análisis del mercado, de definir las estrategias de comercialización y de aplicar las técnicas que permitirán atraer a los clientes hacia los servicios de la empresa. Su ámbito de actuación principal son los clientes potenciales y sus armas principales son las actividades de venta, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, etc.

En la gestión de los servicios, el marketing tradicional influye: identificando y seleccionando el segmento de mercado al que se dirigirán los servicios de la empresa y estableciendo el nivel y las características de las expectativas que los usuarios y clientes se hacen respecto del servicio que esperan recibir de la empresa.

### 4- *LAS EXPECTATIVAS.*

Las expectativas son el conjunto de posibles resultados esperados por los clientes como consecuencia de la prestación del servicio. Estas forman parte de lo que se conoce como la “Ecuación de la Calidad del Servicio”:  $C = E - P$  (C: Calidad, E: Expectativas, P: Prestación del servicio).

La percepción de calidad que tendrá un cliente de un servicio sería igual a la diferencia que exista entre sus expectativas y la prestación. Esa diferencia puede ser: Positiva, cuando la prestación supera las expectativas, el servicio es calificado como excelente; Neutra, cuando la prestación iguala las expectativas, el servicio es calificado como bueno; Negativa, cuando la prestación no satisface las expectativas, el servicio es calificado como malo.

### **Fase 2 del diseño: Estructuración del servicio (El marco general de trabajo).<sup>28</sup>**

El marco de trabajo constituye el primer paso práctico en el proceso del diseño, y al mismo tiempo, define las características operativas concretas que tendrá el servicio final.

Elementos que integran el marco general de trabajo:

#### 1- CONCEPTO DEL SERVICIO:

Consiste en una descripción formal, clara y precisa, establecida por escrito antes de iniciar el diseño práctico del servicio. Esta debe incluir: una descripción técnica preliminar, una descripción de los beneficios, una previsión de las expectativas, y una previsión de posicionamiento.

---

<sup>28</sup> *Diseño del Servicio: Paso a paso. Editorial Díaz de santos. (Pág. 67-92)*



## 2- EL SERVICIO BASICO:

El servicio básico constituye el núcleo operativo de la prestación, y es a partir de este que se debe comenzar a estructurar el diseño.

El servicio básico representa lo que compra el cliente. Es el beneficio básico y directo que espera obtener el cliente por medio del servicio.

Se sustenta en las cosas que un producto o servicio hace para producir determinados beneficios a los consumidores o usuarios. Realiza tres niveles de funciones:

*Funciones primarias, básicas:* relacionadas con los beneficios para cuya satisfacción surgieron originalmente los productos o servicios.

*Funciones secundarias, auxiliares:* relacionadas con los beneficios que se pueden lograr con un producto o servicio en particular y que están ligados al propio producto, servicio o marca.

*Funciones terciarias, de conveniencia:* beneficios que pueden obtenerse con la apariencia, el uso, el consumo o uso del producto o la prestación del servicio.

## 3- EL SISTEMA DEL SERVICIO:

Refiere a la forma como se entrega el servicio a los clientes o usuarios, es decir, al encuentro del servicio, a la prestación propiamente dicha del servicio.

El sistema del servicio es lo que determina el nivel de calidad externa del servicio prestado.

*Calidad interna:* es la evaluación que hacen los clientes de los *aspectos técnicos* y operativos de los servicios.

*Calidad externa:* se refiere a la evaluación que hacen los clientes de la *forma* como se realiza la prestación.

## 4- DISEÑO DEL ENCUENTRO DEL SERVICIO:

En la mayoría de las ocasiones, se deja en manos de los empleados que gestionan el contacto con los clientes como a ellos mejor les parezca, esto provoca que cada empleado actúe de acuerdo con sus criterios personales que, a nivel individual estén muy bien intencionados pero es muy difícil que coincidan colectivamente y mucho menos que respondan a los criterios de calidad externa requeridos por los clientes.





#### 5- INTEGRACION DE LA OFERTA TOTAL:

Los clientes no solo compran el servicio básico, sino que toman sus decisiones de compra e incluso sus preferencias de empresas proveedoras, considerando todos los elementos que forman parte de la oferta global.

#### 6- EL ROL DEL PERSONAL:

En los servicios resulta fundamental lograr la implicación y prever la participación del personal debido a la alta intervención del factor humano en la prestación de los servicios y en la percepción de la calidad que se hacen los usuarios y clientes. La forma como el servicio es entregado.

Muchas empresas, a pesar de disponer de servicios técnicamente perfectos, fracasan en el momento de la prestación, porque encargan su entrega a empleados que no responden al perfil de actitudes y habilidades requeridas para el tipo de servicio estructurado. No están preparados para la entrega del servicio

#### 7- LA INTERVENCION DE LOS CLIENTES:

Muchas empresas fracasan en el momento en la prestación porque al diseñar sus servicios no toman en consideración la participación de los clientes. Para ello, las empresas deben:

- Prever el nivel de maniobrabilidad autónoma (Empowerment) que se les dará a los empleados durante el proceso de la prestación
- Crear las condiciones que estimulen, faciliten y guíen la participación.
- Determinar y prever las necesidades de educar a los clientes.

#### **Fase 3 del diseño: Formalización del diseño.<sup>29</sup>**

La formalización del diseño consiste en un plan detallado que muestra las secuencias, conexiones y relaciones que se producen durante la creación y prestación de un servicio. Incluye definir y plasmar aspectos como estructuras, relaciones, operaciones, componentes, conexiones, deberes, tareas, normas, secuencias, relaciones temporales, relaciones espaciales y lugares donde se produce el contacto con los clientes.

---

<sup>29</sup> *Diseño del Servicio: Paso a paso. Editorial Díaz de santos. (Pág. 120-142)*



La formalización del diseño posee varias ventajas: permite elaborar una estructura formal operativa en la que se indican las funciones y componentes principales del servicio. Planifica por anticipado la prestación con el fin de alcanzar los más altos niveles de satisfacción de los clientes. Muestra la relación que existe entre los diferentes elementos que integran el servicio. Identifica con mayor facilidad los puntos claves en los que se puede mejorar la prestación de calidad de los servicios.

*La eficaz formalización del diseño de un servicio debe prever los siguientes elementos:*

1- Planos del servicio o gráficos de movimiento:

Constituyen una descomposición grafica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega de un servicio. La descomposición del servicio facilita su visualización integral, permitiendo así tener una visión global de todo el proceso y las interrelaciones que se producen en el.

2- Identificación de las líneas de visibilidad:

Para la elaboración de los planos del servicio es importante señalar las líneas de interacción y las líneas de visibilidad, ya que por “adelante” de estas se producen los contactos directos con los clientes, es un factor que debe considerarse para lograr la satisfacción de los clientes.

En la práctica y físicamente, constituye la zona que queda a la vista de los clientes, zona de visibilidad, que determina la imagen que se hacen los clientes de toda la empresa.

3- Indicación de las relaciones clientes-proveedores:

La prestación de un servicio puede ser concebida como una cadena de tareas en la que cada uno de los empleados que intervienen en ella recibe determinados inputs, los procesan y los pasan en forma de output, al empleado que está situado en el eslabón siguiente de la cadena.

4- Establecimiento de estándares:



Según Serraf: “un estándar es un valor de referencia, medida o relación que se emplea para servir de modelo o patrón de control. El estándar se establece previa selección de los procedimientos o resultados considerados correctos y de las características más satisfactorias”.

Los estándares son los parámetros que se establecen como puntos de referencia para evaluar: a) los resultados finales, b) los resultados parciales, c) el tiempo que se invierte en las tareas, d) los insumos. Estos cumplen una triple función: definen las metas de calidad que debe alcanzar la empresa, miden los niveles de calidad que se alcanzan en las empresas e indican al personal cuales son las características concretas que deben poseer los productos o servicios para que sean considerados de calidad.

Cuando en una empresa no existen estándares claros y concretos, se deja en manos del personal la decisión diaria y cotidiana sobre cuál debe ser la calidad final que tendrán los productos o servicios de la organización.

#### 5- Redacción de los procedimientos.

Los procedimientos constituyen la descripción formal de la manera como deben ser realizadas las tareas que componen un proceso y la secuencia que debe seguirse. En ellos se deben incluir, normas de la empresa, controles que se implementarán para asegurar la corrección de los procesos, actividades que están prohibidas, materiales obligatorios que deben utilizarse, estándares que deben cumplirse.

Los procedimientos al igual que los estándares, deben revisarse periódicamente para que no sólo respondan a las necesidades administrativas y de control de la empresa, sino también, a las exigencias y demandas del mercado.

#### 6- Identificación de los elementos físicos o tangibles.

Descripción de las características que debe poseer el entorno externo, el entorno interno y los materiales tangibles del servicio.

Dado a que los servicios son intangibles, los clientes utilizan evidencias físicas que forman parte de la prestación para evaluar el servicio antes de su compra o para establecer sus niveles de satisfacción con el servicio durante y después del consumo.

#### 7- Señalamiento de los factores operativos.

Los factores operativos hacen referencia, a los equipos, procesos, instalaciones y sistemas, que se ajustarán perfectamente con los recursos humanos con el fin de lograr una



coherencia entre ellos. En la coordinación que debe existir entre estos, los problemas más frecuentes son: a) El desajuste entre los empleados y las funciones (el personal no posee las habilidades necesarias para operar eficientemente todos los factores operativos). b) El desajuste de los empleados y la tecnología (los instrumentos asignados por la empresa no son los adecuados para realizar una prestación plenamente satisfactoria para los clientes).

#### 8- Establecimiento de los controles.

Antes de dar por concluido el diseño del servicio, es necesario incorporar los controles que van a garantizar la corrección, eficacia y eficiencia de su prestación: controles administrativos internos, controles operativos y controles de la prestación (índice de la calidad percibida y listas de comprobación)

Para lograr una mayor eficiencia de los controles, se recomienda reducir al máximo los controles administrativos internos e incorporar los controles al final del diseño.

#### **APODERAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: “LA PIRÁMIDE INVERTIDA”:**<sup>30</sup>

Según Carlson, *“es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, por lo tanto se considera a la motivación una pieza fundamental para lograr la calidad a través de la gente.*

*Si damos libertades a otras personas para tomar decisiones, saldrán a flote recursos en las personas que nunca hubiéramos conocido, y siempre estarían ocultos.*

*A los clientes debemos de tratarlos de una forma diferente, porque a nadie le gusta ser tratado como uno más, sino como alguien distinto, un cliente único diferente a todos los demás, por eso el empleado que se encuentre en algún mostrador, deberá olvidarse de las políticas de que todos los clientes son iguales, porque él, mejor que nadie, sabrá que cada uno es distinto y tiene distintas necesidades”.*

#### **REACCION EN CADENA CALIDAD-PRODUCTIVIDAD (DEMING):**<sup>31</sup>

Según Deming, cuando se mejora la calidad se logra que los costos disminuyan debido a menores reprocesos, a un menor número de errores, demoras y obstáculos, que dan como

<sup>30</sup> Edmundo Guajardo Garza. *Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la Calidad.* Editorial Pax México (Pág. 89)

<sup>31</sup> <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/acbtmmct.htm>



resultados: la mejora en el uso del tiempo, materiales y maquinarias. Perfeccionando la productividad, captando nuevos mercados con mayor calidad y menor precio. De esta manera se logra la permanencia en el mercado, otorgando cada vez más empleo, aumentando por lo tanto, las fuentes de trabajo.

**A) En un proceso por conseguir la calidad entran en juego los siguientes factores críticos:**

*Clientes:*

Es necesario: Comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer tales necesidades, lograr que nos reconozcan como proveedor innovador, de alta calidad y bajo costo y forjar relaciones de largo plazo con ellos.

*Persona:*

Se requiere: trabajo en equipo, prevención, no corrección de defectos, capacitación como proceso continuo, motivación a participar en el mejoramiento incesante del proceso, responsabilidad y autoridad desplegadas lo más cerca posible del nivel donde se realiza el trabajo, iniciativa, innovación y toma de riesgos necesarios para el desarrollo, comunicación libre y abierta de ideas y opiniones.

*Inversionistas:*

Están obligados a: mejorar incesantemente la calidad y la posición competitiva, ofrecer ganancias razonables a los accionistas.

*Proveedores:*

Deben: integrarlos a la organización, involucrarlos con el compromiso del mejoramiento incesante, establecer con ellos vínculos a largo plazo, sostener con ellos relaciones que se basen en la confianza, exigir de ellos evidencias estadísticas de calidad.

*La comunidad:*

El compromiso es: trato justo, ético y profesional con todos los integrantes de la comunidad, influencia positiva sobre la comunidad, cumplimiento de todas las leyes y reglamentos relacionados con el negocio, difusión amplia de nuestras operaciones entre la colectividad. Al mejorar la calidad, se transfieren las horas-hombre y las horas-maquina, malgastadas, a la fabricación de buenos productos y a la prestación de un mejor servicio. El



resultado es una reacción en cadena: se reducen los costos, aumenta la competitividad y la gente está más contenta con su trabajo.

El consumidor es la pieza más importante de la línea de producción. La calidad se debe orientar a las necesidades presentes y futuras del consumidor.

La producción debe ser vista como un sistema. La mejora de la calidad abarca a toda la línea de producción, desde los materiales en recepción hasta el consumidor, y el rediseño del producto y del servicio en el futuro.

### **B) Metodología para implementar la calidad:**

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que los que estén involucrados. Si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello,



minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo proveedor para cualquiera artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la CALIDAD y la productividad y así reducir los costos continuamente.

6. Instituir la formación en el trabajo.

7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.

8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.

9. Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.

10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenece al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.

11. Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.

12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.

13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.

14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación.



## 2. Recolección de datos:

3.1 La Entrevista.

3.2 El Cuestionario.

3.3 La Observación.





### Recolección de datos:

- Entrevistas (Realizadas a niveles gerenciales y a mandos medios)
- Cuestionarios (Realizadas a niveles operativos de la planta y clientes)
- Observación directa (Al funcionamiento en general de la planta)

### Recolección de datos:

Los instrumentos que serán utilizados para la recolección de datos son:

La Entrevista: se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). A través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Las entrevistas se realizarán a niveles gerenciales, como al director de la planta, y a mandos medios, representados por Jefe de Seguridad, Jefa de Recursos Humanos, Auditor de Fumi Vet.

El Cuestionario: es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa. Un cuestionario debe incluir preguntas de distintos tipos y en función del planteamiento del mismo tema a investigar.

En nuestros cuestionarios, utilizaremos: **Preguntas abiertas:** que son aquellas que permiten al encuestado responder cualquier cosa según la pregunta y que, a través de las mismas puede obtenerse una mayor riqueza de detalle en las contestaciones. **Preguntas semi-abiertas (o semi-cerradas):** que son preguntas de características intermedias entre las preguntas abiertas y las cerradas, que intentan no perder mucha riqueza de información.

Estas preguntas serán realizadas a Cajeros, Repositores, personal de atención al cliente y Clientes.



La Observación: La observación es una actividad realizada por una persona, que detecta y asimila la información de un hecho, o el registro de los datos utilizando los sentidos como instrumentos principales. La principal característica de la observación es que trata de extraer conclusiones, así como construir puntos de vista personales acerca de cómo manejar o calificar situaciones similares en el futuro, en lugar de simplemente registrar algo que ha sucedido.

La Observación cualitativa, es una técnica de recolección de datos que explora, describe, comprende, identifica y genera hipótesis sobre ambientes, contextos, sub-culturas y la mayoría de los aspectos de la vida social. Existen dos tipos de observación:

- *Observación-participante*, que es cuando el investigador se involucra activamente en tareas o situaciones.
- *Observación-No participante*, que es cuando nadie conoce su rol ni se sabe que está observando.

En nuestro trabajo, llevaremos a cabo la Observación No participante.



### **3. Análisis de datos:**

2.5. Análisis estadístico general.

2.6. Descripción de población analizada: edad, cargo, sexo y estudios.

2.7. Gráficos y análisis.

2.8. Resumen.



### Análisis de datos:

Una vez concluida la recolección de datos se procede al análisis. En esta instancia ordenaremos la información obtenida en dos partes. En primer lugar analizaremos la información suministrada por los clientes a través del instrumento SERVQUAL, el cual se basa en un formato de representación de las expectativas y percepciones de los clientes. En segundo lugar, analizaremos los datos aportados por cajeros, reposidores y mandos medios de Carrefour.

Estos análisis nos permitirán realizar la elaboración de una herramienta para evaluar la Calidad del Servicio.

En principio, se procede a tabular la información de 28 (veintiocho) cuestionarios, a través de un instrumento resumido de escala múltiple: SERVQUAL. Este incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio, (Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía). El cuestionario que aparece en el Anexo V, además de una sección sobre las expectativas (que contiene 22 declaraciones) y una sección sobre las percepciones (que contiene un grupo de declaraciones que deben corresponderse con las de Carrefour) contiene, además, una sección que se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los 5 criterios. Las declaraciones del SERVQUAL se han agrupado en función de los cinco criterios:

✓ Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
✓ Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
✓ Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
✓ Seguridad	Declaraciones 14 a 17
✓ Empatía	Declaraciones 18 a 22

Para evaluar la calidad de un servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas y/o percepciones)

***Puntuación SERVQUAL*** = Puntuación de las percepciones – Puntuación de las expectativas



*Las principales variables (criterios) a analizar serán:*

- 1-** Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal, folletos y material de comunicación. (Este es el menos importante de los cinco criterios)
- 2-** Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio eficazmente. Capacidad de hacer el servicio bien en un primer momento de modo fiable y cuidadosamente. (Este criterio es el más importante de todos)
- 3-** Capacidad de respuesta: capacidad de reacción frente a una demanda del cliente, ofrecer un servicio rápido.
- 4-** Seguridad: conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza.
- 5-** Empatía: esfuerzo por entender la perspectiva del cliente mediante la atención individualizada.

Para la realización del análisis de los datos aportados por los empleados de Carrefour, procedemos a tabular la información obtenida a partir de 15 cuestionarios suministrados a distintos operarios y 6 cuestionarios a mandos medios. *(Ver Anexo VI)*

Al tratarse de preguntas abiertas, se procede a depurar la información, agrupándola en criterios representativos para cada empleado.

Después de dicho procedimiento obtendremos una herramienta para llevar a cabo una evaluación semestral de la calidad del servicio prestado.

Esto brindara las siguientes ventajas para la gestión de SERVICIOS/ RRHH, alguno de ellos son:

1. Cuantificar el servicio general que presta la organización.
2. Realizar un análisis de la calidad del servicio que presta un determinado departamento o área.
3. Comparar las expectativas y las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.
4. Comparar las puntuaciones SERVQUAL de una empresa contra las puntuaciones de sus competidores.
5. Examinar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad.
6. Evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad.

### Información General de los Cuestionarios a Clientes:

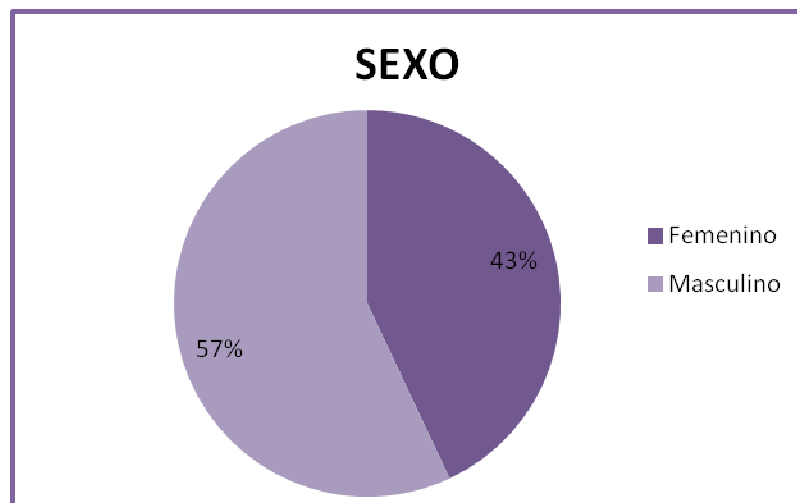
A cada declaración se le asigna un puntaje que va desde el 1 al 7. Cuya puntuación refleja el grado de satisfacción que tiene cada cliente sobre cada declaración.

Las puntuaciones que van del 1,00 al 2,99 significan que están **fuertemente en desacuerdo** con el conjunto de declaraciones que corresponden a cada criterio.

Las que se encuentran comprendidas entre 3,00 y 4,99 reflejan **acuerdo** con las declaraciones.

Por último, aquellas que se encuentran entre 5,00 y 7,00 denotan estar **fuertemente de acuerdo** con el conjunto de declaraciones.

**Muestra.** 28 clientes de los servicios prestados por Carrefour participaron en el estudio. El 43% son mujeres y el 57% varones.<sup>32</sup> La muestra refleja un porcentaje de 36% de individuos con edades superiores a 50 años, seguido de un 28% de personas con edades menores de 30 años y un 36% de edades se comprendidas entre 30 y 50 años.<sup>33</sup>

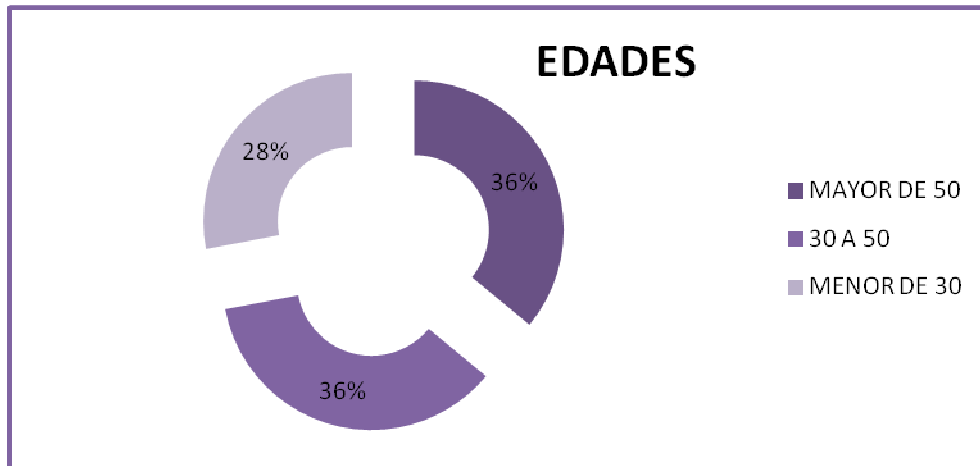


*Gráfico 1.*

---

<sup>32</sup> Ver Gráfico 1.

<sup>33</sup> Ver Gráfico 2.



*Grafico 2.*

EDAD	SEXO
25	F
26	F
27	F
34	F
35	F
50	F
52	F
53	F
54	F
55	F
57	F
60	F
23	M
24	M
24	M
25	M
28	M
30	M
30	M
32	M
32	M
47	M
47	M
50	M
53	M
53	M
53	M
55	M



## Análisis de los Cuestionarios:

### Puntuación SERVQUAL de la Calidad Percibida por los clientes:

En primer lugar, se suman las puntuaciones SERVQUAL que los clientes le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y se divide el total entre el número de declaraciones que corresponden al mismo. (*Ver cuestionario en Anexo V*)

CLIENTE N°	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATIA
1	5,25	4,40	5,00	5,50	5,40
2	3,75	3,60	3,75	3,25	3,00
3	4,00	5,80	6,25	5,25	3,20
4	4,25	4,20	4,00	4,25	3,80
5	4,75	5,40	5,50	5,75	5,40
6	5,75	5,00	4,00	5,00	4,80
7	5,50	4,80	5,00	5,25	4,80
8	4,00	4,40	4,00	4,50	5,40
9	5,00	5,40	4,50	5,25	4,80
10	4,50	4,80	4,75	4,25	3,80
11	3,50	3,40	3,00	3,75	3,60
12	5,25	4,40	3,50	4,75	4,80
13	4,50	4,60	4,00	4,00	3,40
14	6,00	6,20	6,00	5,25	5,20
15	3,75	5,40	2,50	3,00	3,00
16	3,75	5,80	5,25	6,00	4,60
17	4,00	1,80	2,25	3,00	5,20
18	5,25	5,00	5,00	5,25	5,40
19	4,25	3,20	4,50	3,75	3,40
20	3,00	3,20	2,75	4,00	3,60
21	5,25	4,40	3,75	4,75	4,60
22	3,25	4,60	3,25	3,00	4,20
23	4,25	5,20	4,25	5,75	4,20
24	4,75	4,60	4,00	4,75	4,80
25	5,25	5,80	5,50	5,50	5,40
26	2,75	3,60	4,25	4,25	4,20
27	3,50	5,40	5,25	4,50	4,60
28	4,25	5,00	2,75	4,50	3,00





**Puntuación SERVQUAL de la Calidad Esperada por los clientes:**

En primer lugar, se suman las puntuaciones SERVQUAL que los clientes le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y se divide el total entre el número de declaraciones que corresponden al mismo. (*Ver cuestionario en Anexo V*)

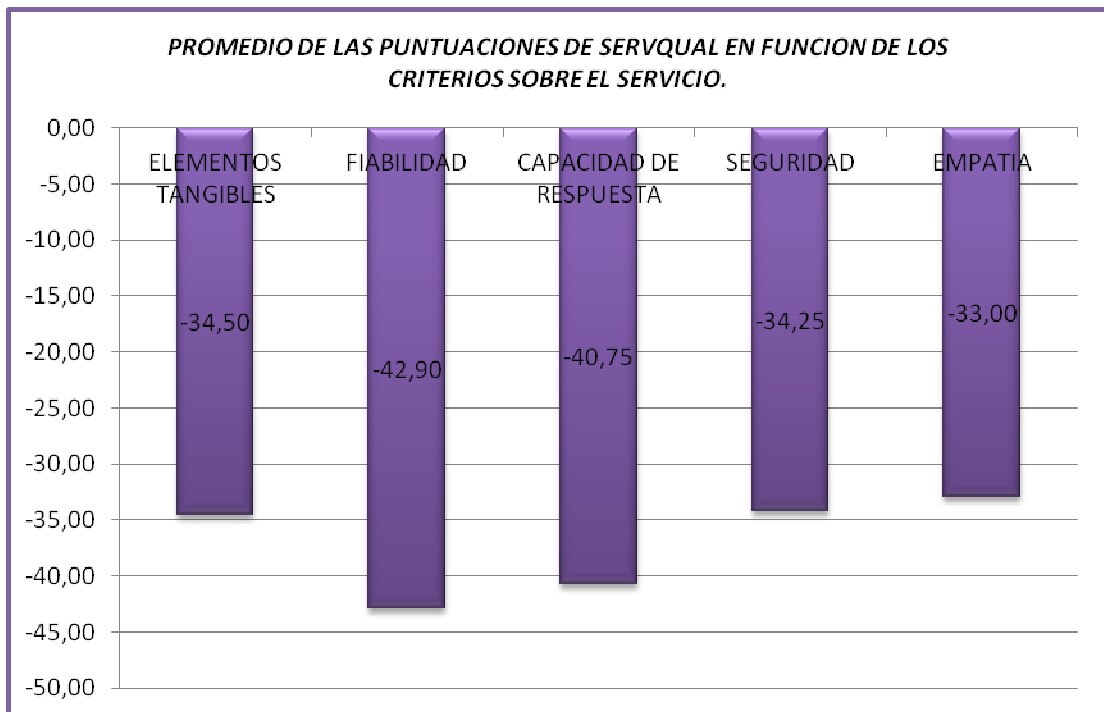
<b>CLIENTE N°</b>	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	<b>FIABILIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>EMPATIA</b>
1	6,50	7,00	7,00	7,00	7,00
2	5,50	6,00	4,25	4,00	4,00
3	3,75	5,50	4,25	4,25	4,60
4	5,00	4,40	5,00	4,25	5,00
5	5,50	5,80	5,50	6,75	6,40
6	5,75	5,40	6,25	5,75	4,80
7	5,25	5,20	5,25	5,75	5,20
8	6,25	6,80	6,25	6,25	6,40
9	7,00	6,60	6,50	6,75	6,20
10	6,00	6,00	6,50	6,50	3,40
11	4,25	6,40	6,75	6,00	6,00
12	5,50	5,60	4,75	5,25	4,80
13	6,25	6,40	5,75	6,25	6,00
14	5,25	6,20	5,75	5,50	6,40
15	5,75	7,00	6,75	7,00	4,60
16	4,25	5,40	4,75	4,50	4,80
17	5,75	5,60	5,25	7,00	6,60
18	6,75	6,40	6,50	5,50	6,40
19	6,50	6,80	6,50	6,75	6,40
20	5,75	6,80	5,50	6,75	6,40
21	5,75	6,40	5,25	6,50	6,00
22	5,25	6,60	7,00	6,50	5,80
23	5,00	6,80	2,50	2,75	2,00
24	6,00	6,80	6,75	5,50	4,60
25	6,75	6,60	6,50	6,75	7,00
26	5,50	7,00	7,00	7,00	7,00
27	5,50	5,20	3,25	3,75	5,00
28	5,50	5,60	6,00	5,75	5,80



**Promedio de las puntuaciones de SERVQUAL en función de los criterios sobre el servicio:**

El valor medio o promedio de las puntuaciones SERVQUAL se obtiene a través de la diferencia entre percepciones y expectativas.

	<i>ELEMENTOS TANGIBLES</i>	<i>FIABILIDAD</i>	<i>CAPACIDAD DE RESPUESTA</i>	<i>SEGURIDAD</i>	<i>EMPATIA</i>
<i>PERCEPCIONES</i>	<b>123,25</b>	<b>129,40</b>	<b>118,50</b>	<b>128,00</b>	<b>121,60</b>
<i>EXPECTATIVAS</i>	<b>157,75</b>	<b>172,30</b>	<b>159,25</b>	<b>162,25</b>	<b>154,60</b>
<i>TOTAL</i>	<b>-34,50</b>	<b>-42,90</b>	<b>-40,75</b>	<b>-34,25</b>	<b>-33,00</b>



Mediante el grafico podemos observar que el criterio más importante, la Fiabilidad, tiene la puntuación más baja en SERVQUAL, y por otro lado, el segundo criterio más importante, la Capacidad de Respuesta, también tiene una de las puntuaciones más bajas en SERVQUAL.

Cuanto más negativa sea la puntuación de SERVQUAL, más serias serán las deficiencias en la Calidad del Servicio.

En conclusión, en CARREFOUR no se sobrepasan las expectativas de los usuarios; es decir que existe una definitiva discrepancia entre las prioridades expresadas por los usuarios y los niveles ofrecidos por el Hipermercado.



**PUNTUACION SERVQUAL NO PONDERADA:**

Las puntuaciones SERVQUAL para los cinco criterios, obtenidos de la forma que explicamos con anterioridad, pueden ser, a su vez, promediadas, es decir, sumando y dividiendo por cinco, para obtener una medición global de la Calidad del Servicio, esta medición global representara una calificación SERVQUAL no ponderada, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular.

**PERCIBIDA:**

CLIENTE N°	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATIA	SUMA	PROMEDIO
1	5,25	4,40	5,00	5,50	5,40	25,55	5,11
2	3,75	3,60	3,75	3,25	3,00	17,35	3,47
3	4,00	5,80	6,25	5,25	3,20	24,50	4,90
4	4,25	4,20	4,00	4,25	3,80	20,50	4,10
5	4,75	5,40	5,50	5,75	5,40	26,80	5,36
6	5,75	5,00	4,00	5,00	4,80	24,55	4,91
7	5,50	4,80	5,00	5,25	4,80	25,35	5,07
8	4,00	4,40	4,00	4,50	5,40	22,30	4,46
9	5,00	5,40	4,50	5,25	4,80	24,95	4,99
10	4,50	4,80	4,75	4,25	3,80	22,10	4,42
11	3,50	3,40	3,00	3,75	3,60	17,25	3,45
12	5,25	4,40	3,50	4,75	4,80	22,70	4,54
13	4,50	4,60	4,00	4,00	3,40	20,50	4,10
14	6,00	6,20	6,00	5,25	5,20	28,65	5,75
15	3,75	5,40	2,50	3,00	3,00	17,65	3,53
16	3,75	5,80	5,25	6,00	4,60	25,40	5,08
17	4,00	1,80	2,25	3,00	5,20	16,25	3,25
18	5,25	5,00	5,00	5,25	5,40	25,90	5,18
19	4,25	3,20	4,50	3,75	3,40	19,10	3,82
20	3,00	3,20	2,75	4,00	3,60	16,55	3,31
21	5,25	4,40	3,75	4,75	4,60	22,75	4,55
22	3,25	4,60	3,25	3,00	4,20	18,30	3,66
23	4,25	5,20	4,25	5,75	4,20	23,65	4,73
24	4,75	4,60	4,00	4,75	4,80	22,90	4,58
25	5,25	5,80	5,50	5,50	5,40	27,45	5,49
26	2,75	3,60	4,25	4,25	4,20	19,05	3,90
27	3,50	5,40	5,25	4,50	4,60	23,25	4,65
28	4,25	5,00	2,75	4,50	3,00	19,50	3,90



ESPERADA:

CLIENTE N°	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATIA	SUMA	PROMEDIO
1	6,50	7,00	7,00	7,00	7,00	34,50	6,90
2	5,50	6,00	4,25	4,00	4,00	23,75	4,75
3	3,75	5,50	4,25	4,25	4,60	22,35	4,47
4	5,00	4,40	5,00	4,25	5,00	23,65	4,73
5	5,50	5,80	5,50	6,75	6,40	29,95	5,99
6	5,75	5,40	6,25	5,75	4,80	27,95	5,59
7	5,25	5,20	5,25	5,75	5,20	26,65	5,33
8	6,25	6,80	6,25	6,25	6,40	31,95	6,39
9	7,00	6,60	6,50	6,75	6,20	33,05	6,61
10	6,00	6,00	6,50	6,50	3,40	28,40	5,68
11	4,25	6,40	6,75	6,00	6,00	29,40	5,88
12	5,50	5,60	4,75	5,25	4,80	21,10	4,22
13	6,25	6,40	5,75	6,25	6,00	30,65	6,13
14	5,25	6,20	5,75	5,50	6,40	29,10	5,82
15	5,75	7,00	6,75	7,00	4,60	31,10	6,22
16	4,25	5,40	4,75	4,50	4,80	23,70	4,74
17	5,75	5,60	5,25	7,00	6,60	30,20	6,04
18	6,75	6,40	6,50	5,50	6,40	31,55	6,31
19	6,50	6,80	6,50	6,75	6,40	32,95	6,59
20	5,75	6,80	5,50	6,75	6,40	31,20	6,24
21	5,75	6,40	5,25	6,50	6,00	29,90	5,98
22	5,25	6,60	7,00	6,50	5,80	31,15	6,23
23	5,00	6,80	2,50	2,75	2,00	19,05	3,90
24	6,00	6,80	6,75	5,50	4,60	29,65	5,93
25	6,75	6,60	6,50	6,75	7,00	33,60	6,72
26	5,50	7,00	7,00	7,00	7,00	33,50	6,70
27	5,50	5,20	3,25	3,75	5,00	22,70	4,54
28	5,50	5,60	6,00	5,75	5,80	28,65	5,73



**PUNTUACION SERVQUAL PONDERADA:**

*Para obtener una calificación **SERVQUAL ponderada** que tome en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, se deben seguir los siguientes pasos:*

- 1-** Para cada cliente se calcula la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios.
- 2-** Para cada cliente se multiplica la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenida en el paso 1), por el peso (importancia relativa), asignado por el cliente a esa dimensión, (el peso o importancia relativa representa los puntos que el cliente asigno al criterio divididos entre 100).
- 3-** Para cada cliente se suma la puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2), de los 5 criterios y se obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.
- 4-** Sumar las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los 28 clientes (N) y dividir el total entre 28 (N).



PERCIBIDA:

CLIENTE N°	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATIA	SUMA
1	1,57	1,32	1,00	0,82	0,27	4,98
2	1,87	0,72	0,37	0,32	0,30	3,58
3	0,80	0,58	1,87	1,05	0,64	4,94
4	0,85	0,21	0,20	1,27	1,52	4,05
5	0,47	1,08	1,10	1,44	1,35	2,65
6	1,44	0,75	0,60	1,00	1,20	4,99
7	1,10	0,96	1,00	1,05	0,96	5,07
8	0,80	1,10	0,80	0,90	0,81	4,41
9	1,00	1,08	0,90	1,05	0,96	4,99
10	1,12	1,20	0,95	0,85	0,38	4,50
11	0,70	1,02	0,90	0,37	0,36	3,35
12	1,05	1,10	1,05	0,71	0,48	4,39
13	0,90	0,92	1,80	0,40	0,34	4,36
14	0,60	1,24	0,30	1,84	1,57	5,55
15	1,50	1,62	0,37	0,30	0,15	3,94
16	0,37	0,58	1,05	0,60	1,84	4,44
17	0,60	0,27	0,56	0,75	1,04	3,22
18	1,05	1,50	1,00	0,52	1,08	5,15
19	1,06	0,48	1,12	0,75	0,51	3,92
20	0,30	1,28	0,41	1,00	0,56	3,55
21	0,52	0,88	0,75	1,18	1,15	4,48
22	0,32	0,92	1,62	0,30	0,42	3,58
23	0,85	1,04	0,85	1,15	0,84	4,73
24	1,19	0,23	1,60	0,71	0,72	4,45
25	1,57	0,58	1,10	0,55	1,62	5,42
26	0,27	1,44	0,85	0,64	0,63	3,83
27	1,75	0,54	1,57	0,45	0,46	4,77
28	1,06	1,25	0,69	1,12	0,00	4,12



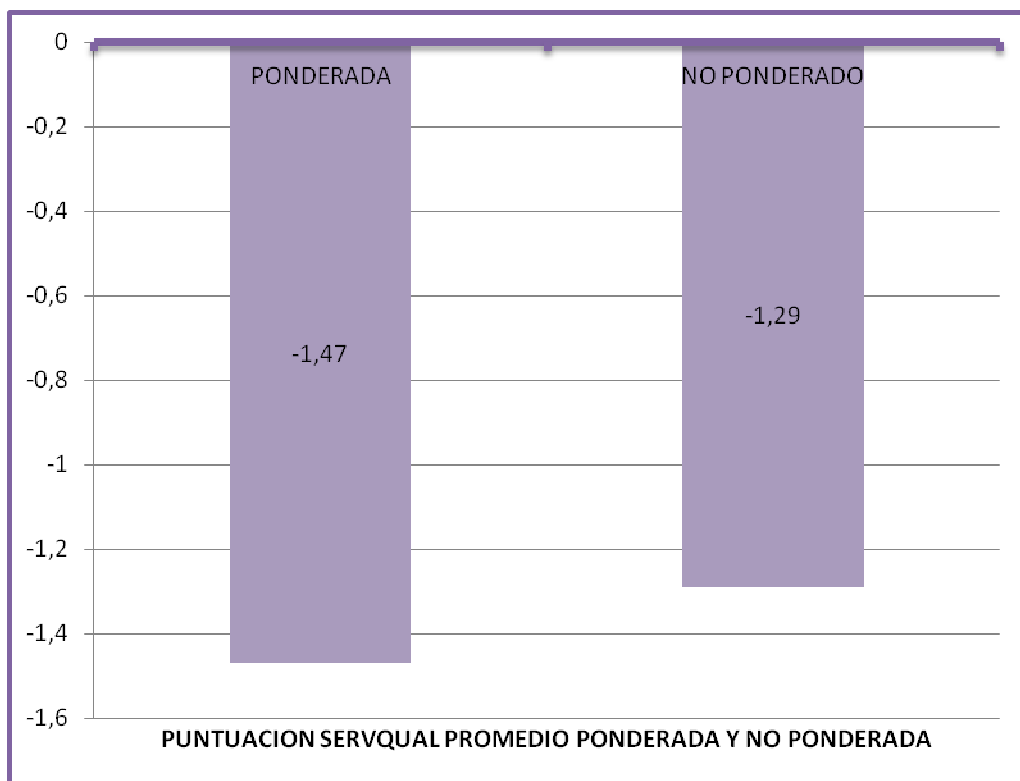
*ESPERADA:*

<b>CLIENTE N°</b>	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	<b>FIABILIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>EMPATIA</b>	<b>SUMA</b>
1	1,95	2,10	1,04	1,05	0,35	6,49
2	2,75	1,20	0,42	0,40	0,40	5,17
3	0,75	0,55	1,27	0,85	0,92	4,34
4	1,00	0,22	0,25	1,27	2,00	4,74
5	0,55	1,16	1,10	1,69	1,60	6,10
6	1,44	0,81	0,94	1,15	1,20	5,54
7	1,05	1,04	1,05	1,15	1,04	5,33
8	1,25	1,70	1,25	1,25	0,96	6,41
9	1,40	1,32	1,30	1,35	1,24	6,61
10	1,50	1,50	1,30	1,30	0,34	5,94
11	0,85	1,92	2,02	0,60	0,60	5,99
12	1,10	1,40	1,42	0,79	0,48	5,19
13	1,25	1,28	2,30	0,62	0,60	6,05
14	0,52	1,24	0,29	1,92	1,92	5,89
15	2,30	2,10	1,01	0,70	0,23	6,34
16	0,42	0,54	0,95	0,90	1,90	4,71
17	0,86	0,84	1,31	1,75	1,32	6,08
18	1,35	1,92	1,30	0,55	1,28	6,40
19	1,62	1,02	1,62	1,35	0,96	6,57
20	0,57	2,72	0,82	1,69	0,64	6,44
21	0,57	1,28	1,05	1,62	1,30	5,82
22	0,52	1,32	3,50	0,65	0,58	6,57
23	1,00	1,36	0,50	0,55	0,40	3,81
24	1,50	0,34	2,70	0,82	0,69	5,36
25	2,02	0,66	1,30	0,67	2,10	6,75
26	0,55	2,80	1,40	1,05	1,05	6,85
27	2,75	0,52	0,97	0,37	0,50	5,11
28	1,37	1,40	1,50	1,44	0,00	5,71



**PUNTUACION SERVQUAL PROMEDIO PONDERADA Y NO PONDERADA**

	<b>PONDERADA</b>	<b>NO PONDERADO</b>
<b>PERCEPCIONES</b>	<b>4,33</b>	<b>4,44</b>
<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>5,80</b>	<b>5,73</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-1,47</b>	<b>-1,29</b>



Las puntuaciones SERVQUAL negativas (tanto ponderadas como no ponderadas que aparecen en el grafico), muestran claramente que hay espacio para el perfeccionamiento de la Calidad del Servicio en el hipermercado CARREFOUR. Aún más significativo es que, la *puntuación ponderada* es más negativa que la *no ponderada*. Esto indica que la empresa analizada está actuando con menos eficacia en las áreas que son más relevantes para los clientes. La discrepancia entre la puntuación ponderada y no ponderada de CARREFOUR sugiere la existencia de una oportunidad potencial para mejorar las percepciones de la Calidad del Servicio por medio de un cambio en el énfasis y los recursos que dedican a las áreas más importantes del servicio.





**Puntuación SERVQUAL ponderada “combinada” PERCIBIDA:**

CLIENTE N°	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATIA	P.S.P.C
1	1,57	1,32	1,00	0,82	0,27	4,98
2	1,87	0,72	0,37	0,32	0,30	3,58
3	0,80	0,58	1,87	1,05	0,64	4,94
4	0,85	0,21	0,20	1,27	1,52	4,05
5	0,47	1,08	1,10	1,44	1,35	2,65
6	1,44	0,75	0,60	1,00	1,20	4,99
7	1,10	0,96	1,00	1,05	0,96	5,07
8	0,80	1,10	0,80	0,90	0,81	4,41
9	1,00	1,08	0,90	1,05	0,96	4,99
10	1,12	1,20	0,95	0,85	0,38	4,50
11	0,70	1,02	0,90	0,37	0,36	3,35
12	1,05	1,10	1,05	0,71	0,48	4,39
13	0,90	0,92	1,80	0,40	0,34	4,36
14	0,60	1,24	0,30	1,84	1,57	5,55
15	1,50	1,62	0,37	0,30	0,15	3,94
16	0,37	0,58	1,05	0,60	1,84	4,44
17	0,60	0,27	0,56	0,75	1,04	3,22
18	1,05	1,50	1,00	0,52	1,08	5,15
19	1,06	0,48	1,12	0,75	0,51	3,92
20	0,30	1,28	0,41	1,00	0,56	3,55
21	0,52	0,88	0,75	1,18	1,15	4,48
22	0,32	0,92	1,62	0,30	0,42	3,58
23	0,85	1,04	0,85	1,15	0,84	4,73
24	1,19	0,23	1,60	0,71	0,72	4,45
25	1,57	0,58	1,10	0,55	1,62	5,42
26	0,27	1,44	0,85	0,64	0,63	3,83
27	1,75	0,54	1,57	0,45	0,46	4,77
28	1,06	1,25	0,69	1,12	0,00	4,12
					<b>PROMEDIO</b>	<b>4,33</b>



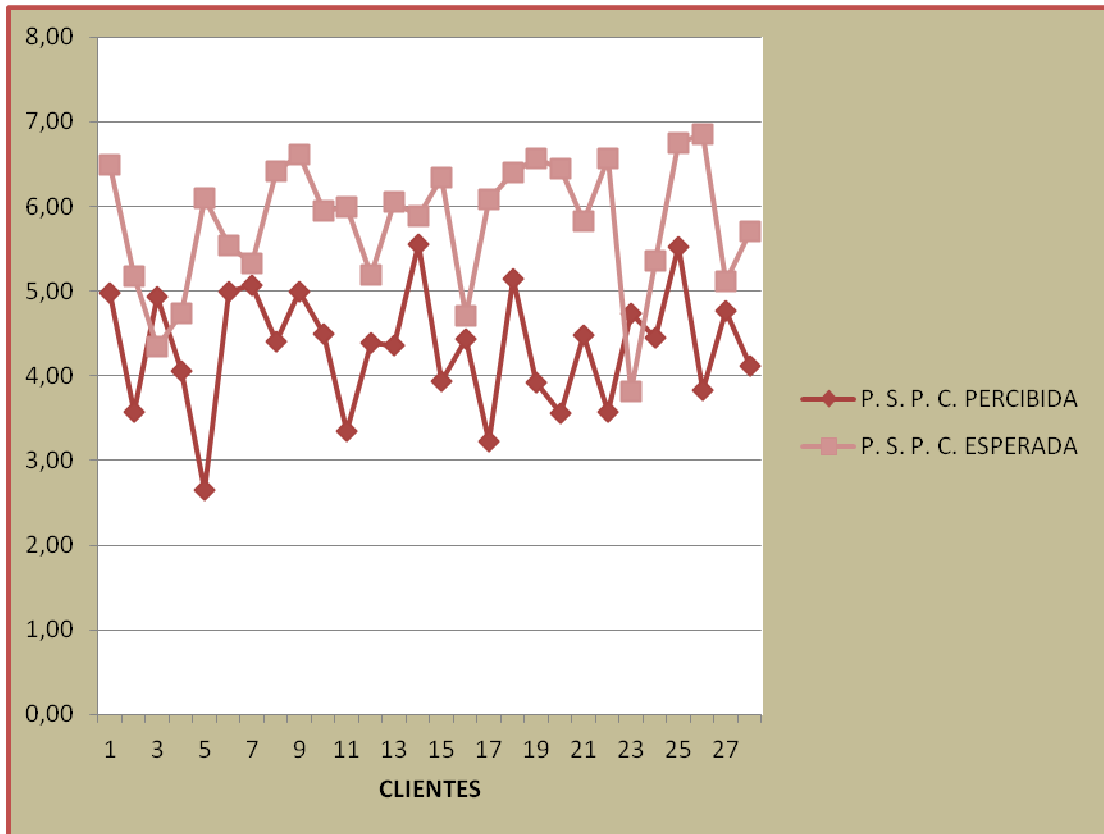
**Puntuación SERVQUAL ponderada “combinada” ESPERADA:**

<b>CLIENTE N°</b>	<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	<b>FIABILIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>SEGURIDAD</b>	<b>EMPATIA</b>	<b>P.S.P.C</b>
1	1,95	2,10	1,04	1,05	0,35	6,49
2	2,75	1,20	0,42	0,40	0,40	5,17
3	0,75	0,55	1,27	0,85	0,92	4,34
4	1,00	0,22	0,25	1,27	2,00	4,74
5	0,55	1,16	1,10	1,69	1,60	6,10
6	1,44	0,81	0,94	1,15	1,20	5,54
7	1,05	1,04	1,05	1,15	1,04	5,33
8	1,25	1,70	1,25	1,25	0,96	6,41
9	1,40	1,32	1,30	1,35	1,24	6,61
10	1,50	1,50	1,30	1,30	0,34	5,94
11	0,85	1,92	2,02	0,60	0,60	5,99
12	1,10	1,40	1,42	0,79	0,48	5,19
13	1,25	1,28	2,30	0,62	0,60	6,05
14	0,52	1,24	0,29	1,92	1,92	5,89
15	2,30	2,10	1,01	0,70	0,23	6,34
16	0,42	0,54	0,95	0,90	1,90	4,71
17	0,86	0,84	1,31	1,75	1,32	6,08
18	1,35	1,92	1,30	0,55	1,28	6,40
19	1,62	1,02	1,62	1,35	0,96	6,57
20	0,57	2,72	0,82	1,69	0,64	6,44
21	0,57	1,28	1,05	1,62	1,30	5,82
22	0,52	1,32	3,50	0,65	0,58	6,57
23	1,00	1,36	0,50	0,55	0,40	3,81
24	1,50	0,34	2,70	0,82	0,69	5,36
25	2,02	0,66	1,30	0,67	2,10	6,75
26	0,55	2,80	1,40	1,05	1,05	6,85
27	2,75	0,52	0,97	0,37	0,50	5,11
28	1,37	1,40	1,50	1,44	0,00	5,71
<b>PROMEDIO</b>						<b>5,80</b>



**COMPARACION DE PUNTUACION SERVQUAL PERCIBIDA (P.S.P.C.P) CON LA  
ESPERADA (P.S.P.C.E)**

CLIENTES	P. S. P. C. PERCIBIDA	P. S. P. C. ESPERADA
1	4,98	6,49
2	3,58	5,17
3	4,94	4,34
4	4,05	4,74
5	2,65	6,10
6	4,99	5,54
7	5,07	5,33
8	4,41	6,41
9	4,99	6,61
10	4,50	5,94
11	3,35	5,99
12	4,39	5,19
13	<b>4,36</b>	6,05
14	5,55	5,89
15	3,94	6,34
16	4,44	4,71
17	3,22	6,08
18	5,15	6,40
19	3,92	6,57
20	3,55	6,44
21	4,48	<b>5,82</b>
22	3,58	6,57
23	4,73	3,81
24	4,45	5,36
25	5,52	6,75
26	3,83	6,85
27	4,77	5,11
28	4,12	5,71



*Este grafico muestra claramente las diferencias o desequilibrios que existen entre las expectativas y percepciones de los clientes del Hipermercado CARREFOUR.*

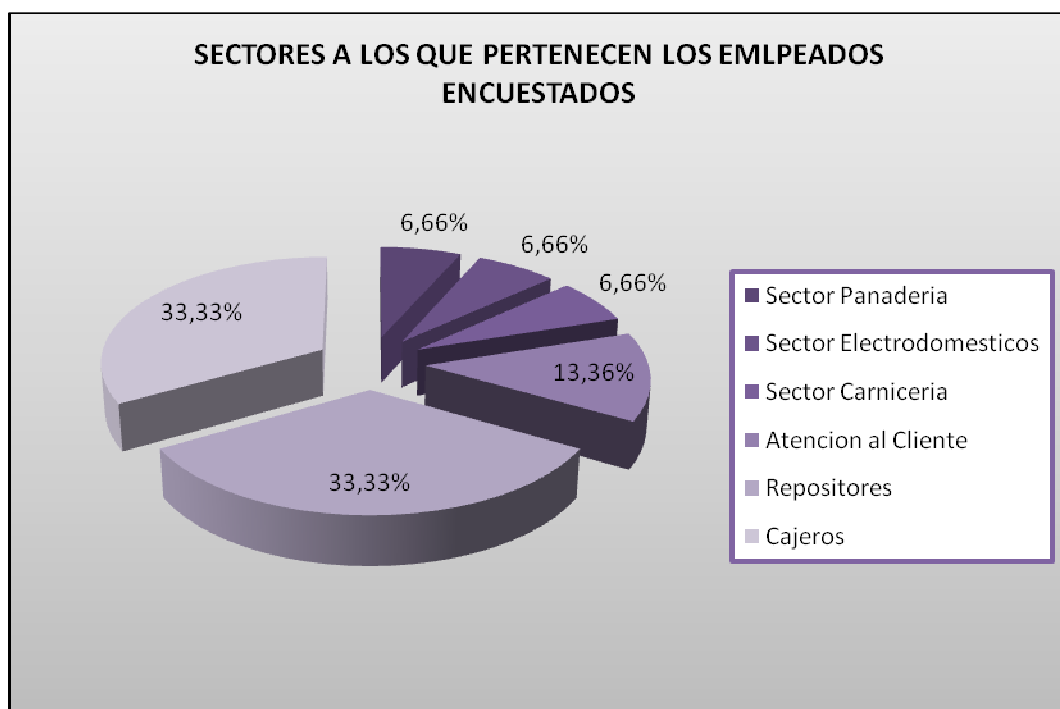
*La clave para facilitar un servicio de alta calidad radica en equilibrar las expectativas y las percepciones de los usuarios. El componente más importante se centra en la identificación de las deficiencias internas y en el establecimiento de la relación que existe entre ellas y la percepción de calidad de los clientes.*



**Información General de los Cuestionarios a Empleados: (Ver Anexo VI)**

Los cuestionario destinado a los operarios se resumen en una muestra de 15 empleados, entre ellos: cinco pertenecientes al Sector Reposición, cinco al Sector Cajas, dos a Atención al Cliente, uno al Sector Carnicería, uno Sector Electrodomésticos, uno Sector Panadería.

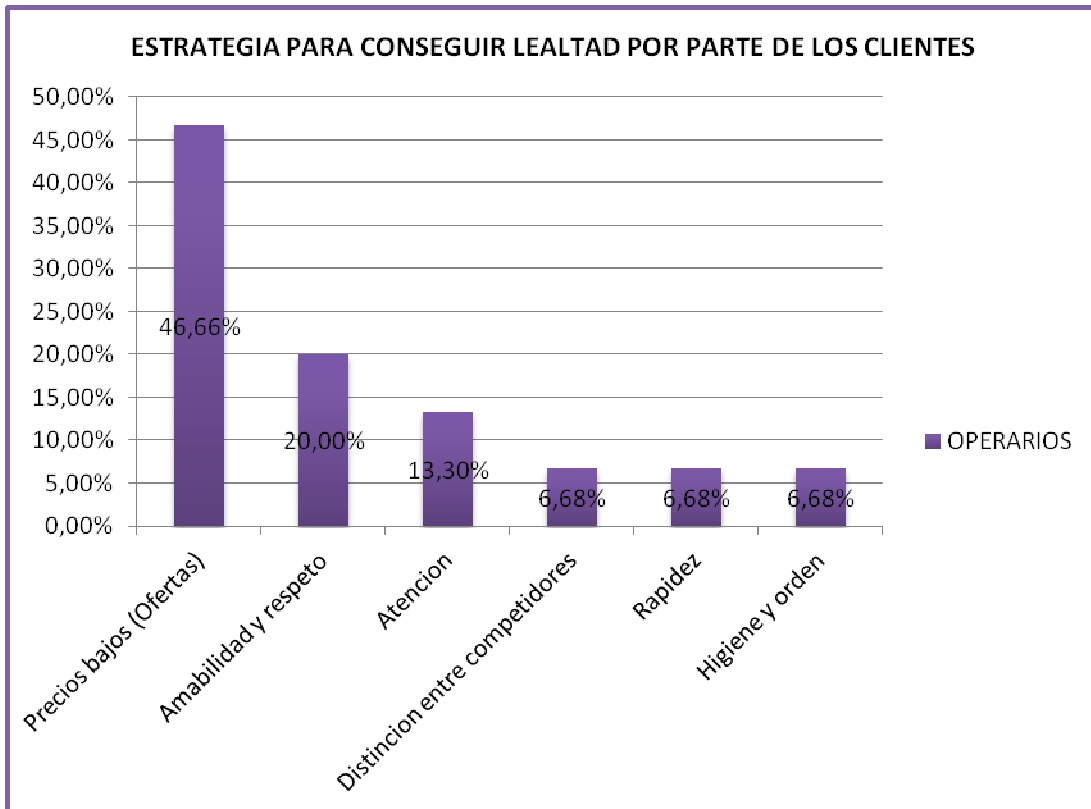
<b>OPERARIOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Sector Panadería	6,66%
Sector Electrodomésticos	6,66%
Sector Carnicería	6,66%
Atención al Cliente	13,36%
Repositores	33,33%
Cajeros	33,33%





**ESTRATEGIA PARA CONSEGUIR LEALTAD POR PARTE LOS CLIENTES**

DECLARACION	PORCENTAJES
Precios bajos (Ofertas)	46,66%
Amabilidad y respeto	20,00%
Atencion	13,30%
Distincion entre competidores	6,68%
Rapidez	6,68%
Higiene y orden	6,68%

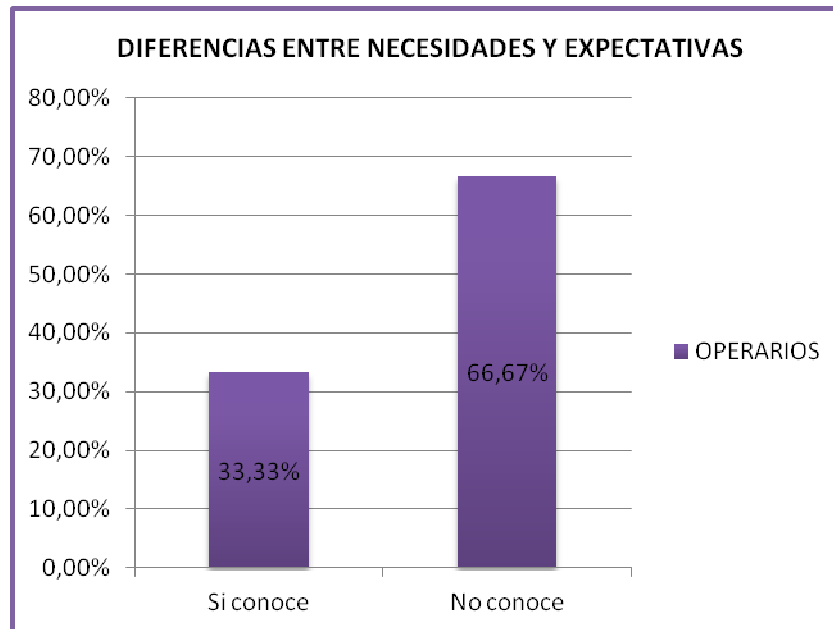


El 46,66% de los operarios reconoce que la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes es a través de buenas ofertas y precios bajos. Este ultimo porcentaje nos lleva a concluir que los empleados priorizan los precios bajos, dejando de lado los procesos de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan.



**CONOCE LAS DIFERENCIAS ENTRE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

DECLARACION	PORCENTAJES
Si conoce	33,33%
No conoce	66,67%

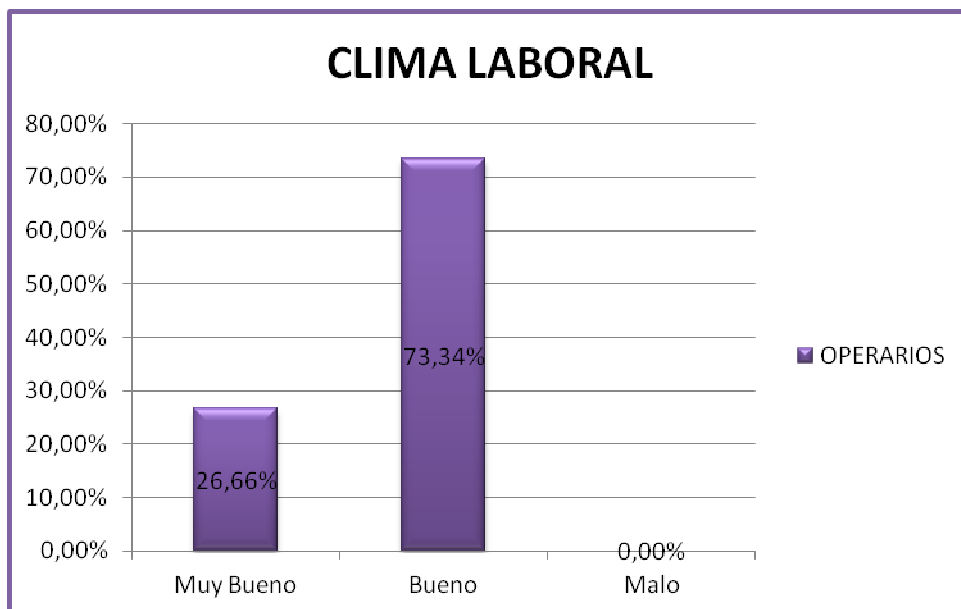


El análisis realizado a los operarios de Carrefour arrojó que el 66,67% no reconoce la diferencia entre las necesidades y las expectativas de sus clientes. Es importante reconocer que la Calidad percibida corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que los empleados de Carrefour deben conocer en todos sus términos para satisfacerlos. Así mismo, las expectativas refieren a las propiedades del servicio que complementan los atributos indispensables, nombrados recientemente, los cuales no siempre son explícitos, pero son los que el cliente desea y suelen tener un fuerte componente subjetivo.



**CLIMA LABORAL**

DECLARACION	PORCENTAJES
Muy Bueno	26,66%
Bueno	73,34%
Malo	0,00%



Según lo observado de la muestra de empleados de la empresa, el 73,34% del total opina que el clima laboral que posee Carrefour es bueno; mientras que el 26,66 % considera que se encuentran en un muy buen clima laboral.

El clima organizacional determina la forma en la que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, satisfacción y producción, entre otras cosas. Los empleados de Carrefour lo consideran como un medio interno cordial y de respeto mutuo, pero destacan la falta de atención a variables y factores que regulen el proceso de trabajo para que el ambiente sea mejor, pese a contar con una herramienta que consta de 16 afirmaciones<sup>34</sup> para medir el mismo 3 veces al año y así adoptar medidas correctivas.

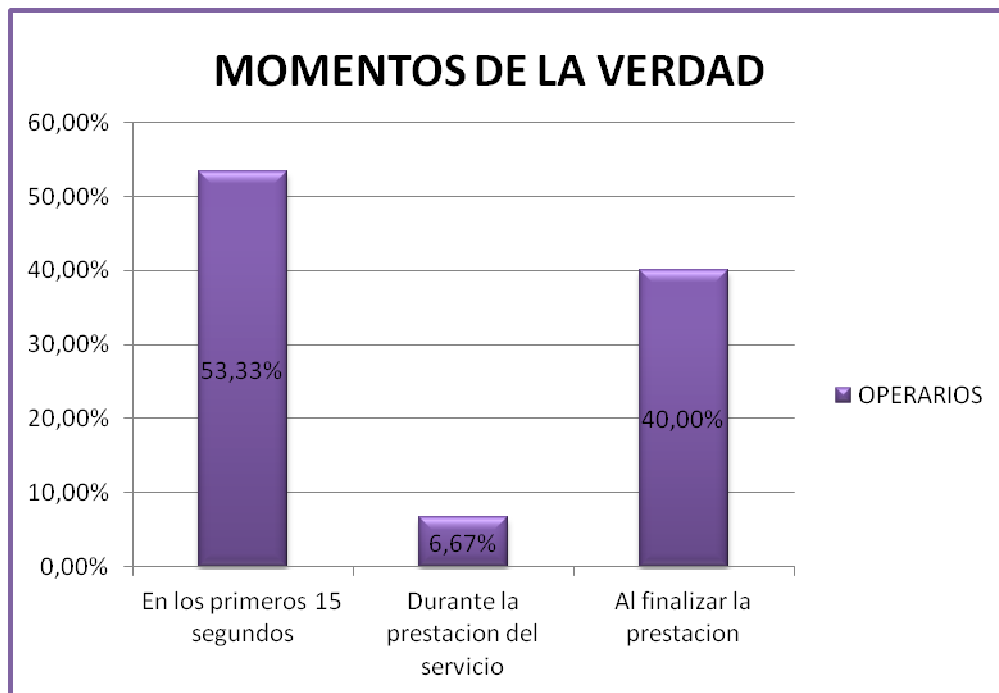
<sup>34</sup> Ver Anexo IV. 16 Afirmaciones sobre el Clima Laboral de Carrefour.





**MOMENTO MÁS IMPORTANTE DEL CONTACTO CON EL CLIENTE**

PORCENTAJES	PORCENTAJES
En los primeros 15 segundos	53,33%
Durante la prestación del servicio	6,67%
Al finalizar la prestación	40,00%



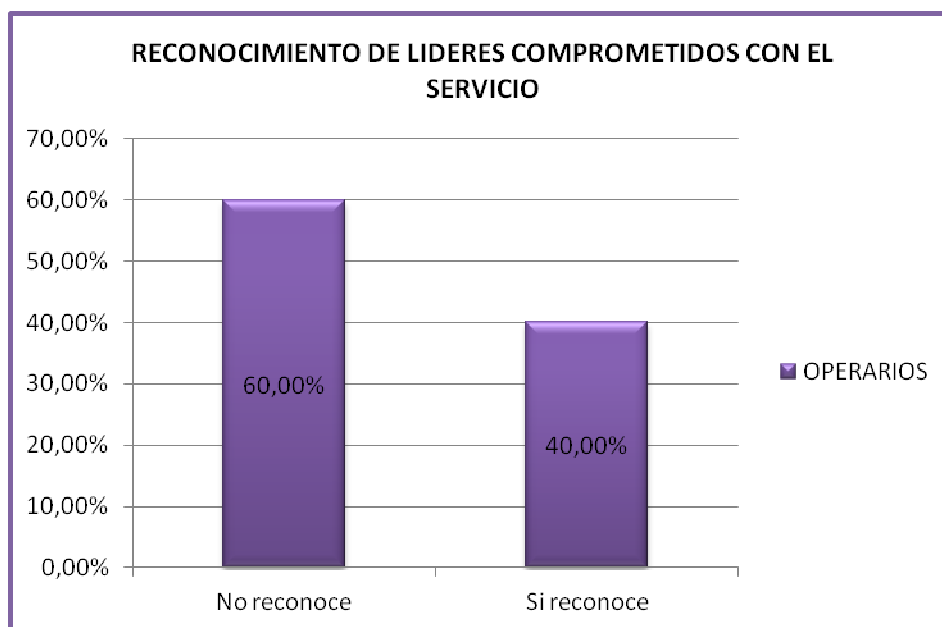
El 53,33% del total de los encuestados opina que el momento más importante durante el contacto con el cliente, son los primeros 15 segundos. Mientras que un 40% opina que es al finalizar la prestación, y la minoría con un 6,67% opina que es durante la prestación del servicio.

Estos datos nos permiten inferir en que los empleados están correctamente informados acerca de la mejor alternativa para satisfacer a sus clientes, ya que este momento es determinante en la prestación del servicio, demostrando a los usuarios que Carrefour es la mejor elección.



**RECONOCIMIENTO DE LIDERES COMPROMETIDOS CON EL SERVICIO**

DECLARACION	PORCENTAJES
No reconoce	60,00%
Si reconoce	40,00%



Al preguntarle a los encuestados si reconocían líderes comprometidos realmente con el servicio, más del 50% de los mismos, afirmó no reconocer ninguno.

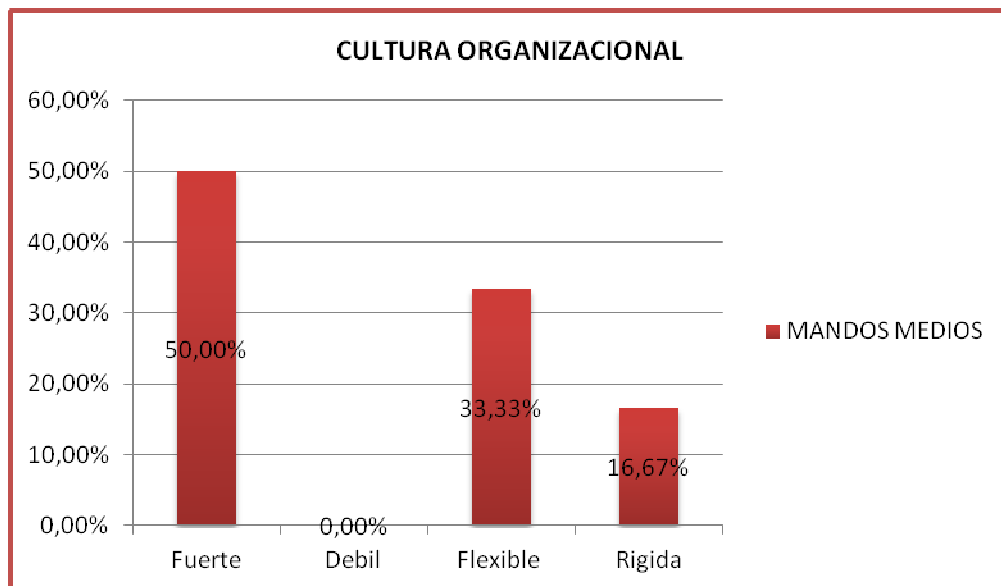
Consideramos que estos resultados afectan negativamente el nivel de la calidad del servicio que brinda Carrefour, ya que, un liderazgo fuertemente comprometido, representa un papel central en la prestación de un excelente servicio, fortaleciendo y estimulando a la empresa.



*Los cuestionarios destinados a los Mandos Medios se resumen en una muestra de seis jefes pertenecientes a los distintos sectores de la empresa.*

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

DECLARACION	PORCENTAJES
Fuerte	50,00%
Debil	0,00%
Flexible	33,33%
Rigida	16,67%

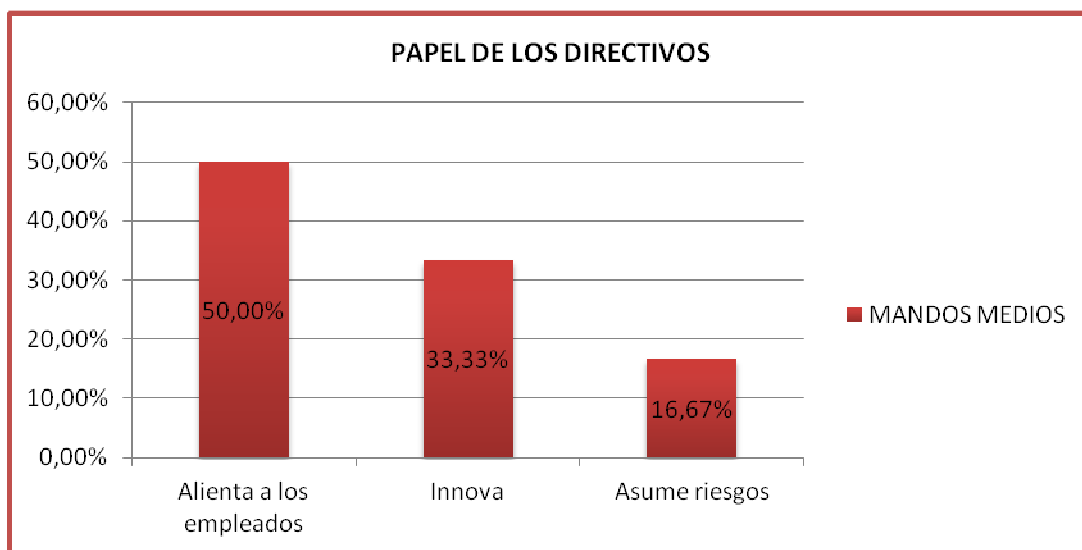


Un 33.33% de los jefes encuestados, respondió que la cultura organizacional de Carrefour es flexible, mientras que un 16.67 % opinó que es rígida, y una mayoría del 50.00% destacó que es fuerte, con valores que se exaltan con intensidad y que están ampliamente compartidos por el personal de Carrefour.



**PAPEL DE LOS DIRECTIVOS**

DECLARACION	PORCENTAJES
Alienta a los empleados	50,00%
Innova	33,33%
Asume riesgos	16,67%



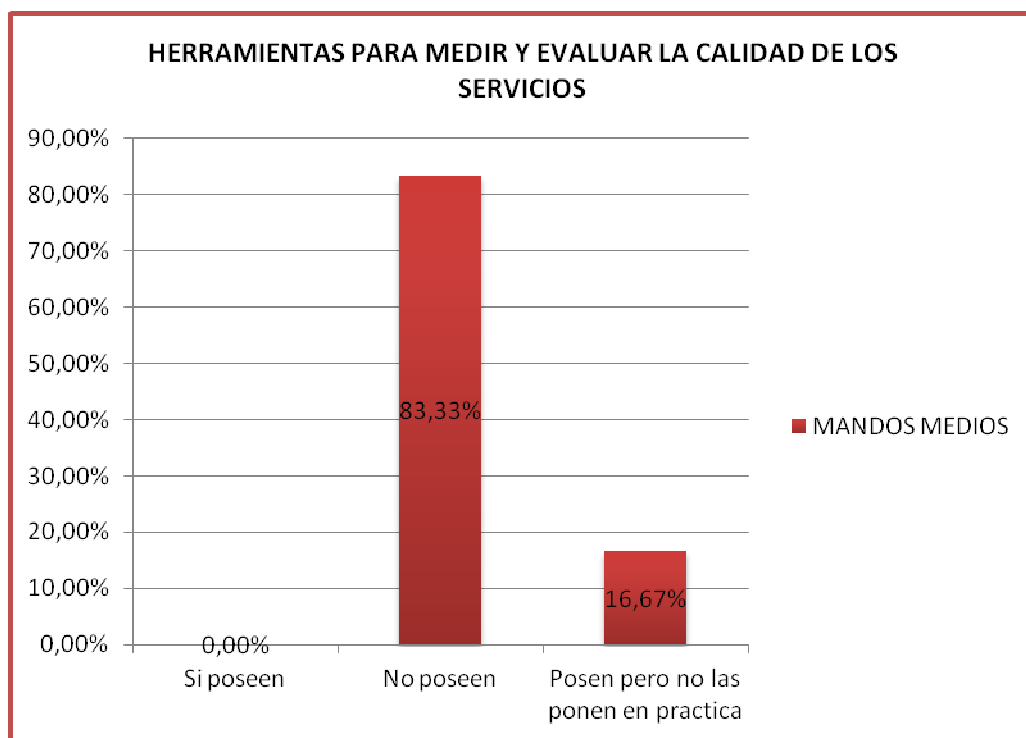
Podemos deducir que el papel que desempeñan los directivos en Carrefour alienta a los empleados en su mayoría en un 50%, en tanto una minoría de 16,67% opino que asume riesgos, dejando un 33,33% que considera que innova.

Observando el grafico anterior, concluimos que los directivos están desempeñando un papel positivo alentando la creatividad de sus colaboradores y sin descartar la generación de buenas ideas por parte de los mismos. Esto sirve para mantener y potenciar el compromiso entre los miembros de la empresa.



**HERRAMIENTAS PARA MEDIR Y EVALUAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

DECLARACION	PORCENTAJES
Si poseen	0,00%
No poseen	83,33%
Posen pero no las ponen en practica	16,67%



A través de los datos aportados por los mandos medios, podemos afirmar que el 83,33% de la población afirma que Carrefour no posee herramientas para medir y evaluar la calidad de los servicios, mientras que un 16,67% afirmó poseer herramientas pero no ponerlas en práctica.

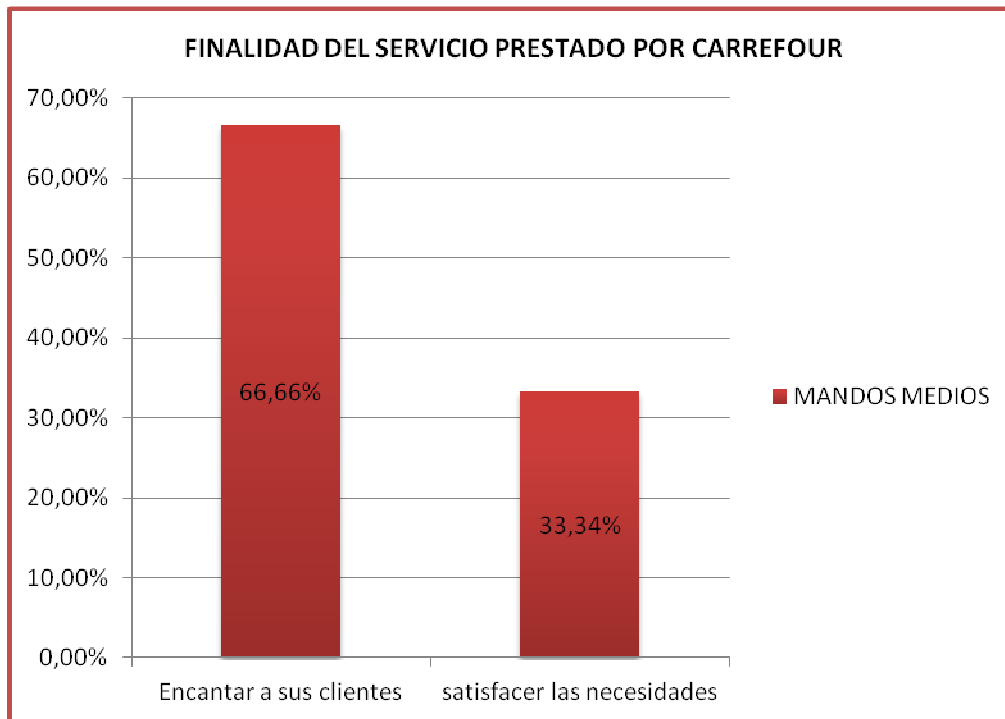
Podemos interpretar que en el hipermercado Carrefour hay limitaciones en la calidad de los servicios, ya que una mayoría afirma que no poseen una herramienta para medirla. Conocer las expectativas de los usuarios constituye el primer paso en la prestación de un servicio de calidad.

Cuando las empresas descuidan o subestiman la necesidad de comprender completamente las expectativas de los usuarios, comienzan a aparecer discrepancias existentes entre lo que los usuarios esperan y lo que los hombres de negocio creen o perciben.



**FINALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR CARREFOUR**

<b>DECLARACION</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Encantar a sus clientes	66,66%
Satisfacer las necesidades	33,34%

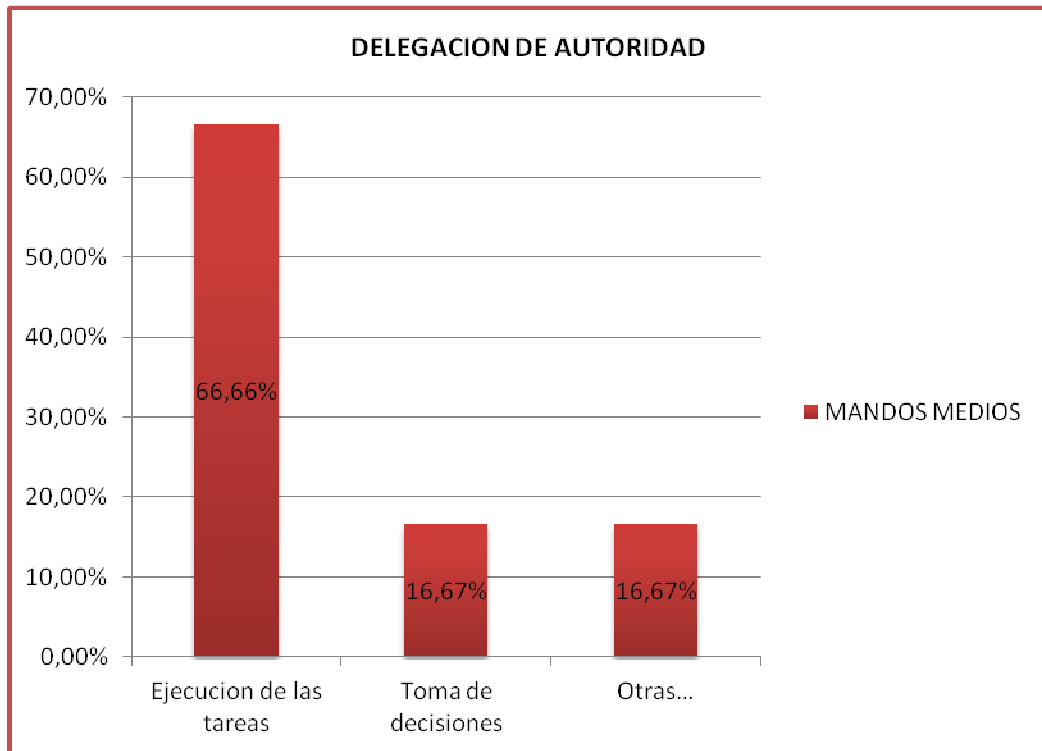


Un 66,66% de la población encuestada opina que la finalidad del servicio que presta Carrefour es la de encantar a sus clientes, mientras que un 33,34% sostiene que la finalidad es satisfacer las necesidades. Esto acuerda en su totalidad con el lema de Carrefour: “Encantar a sus Clientes”.



**DELEGACION DE AUTORIDAD**

<b>DECLARACION</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Ejecución de las tareas	66,66%
Toma de decisiones	16,67%
Otras...	16,67%



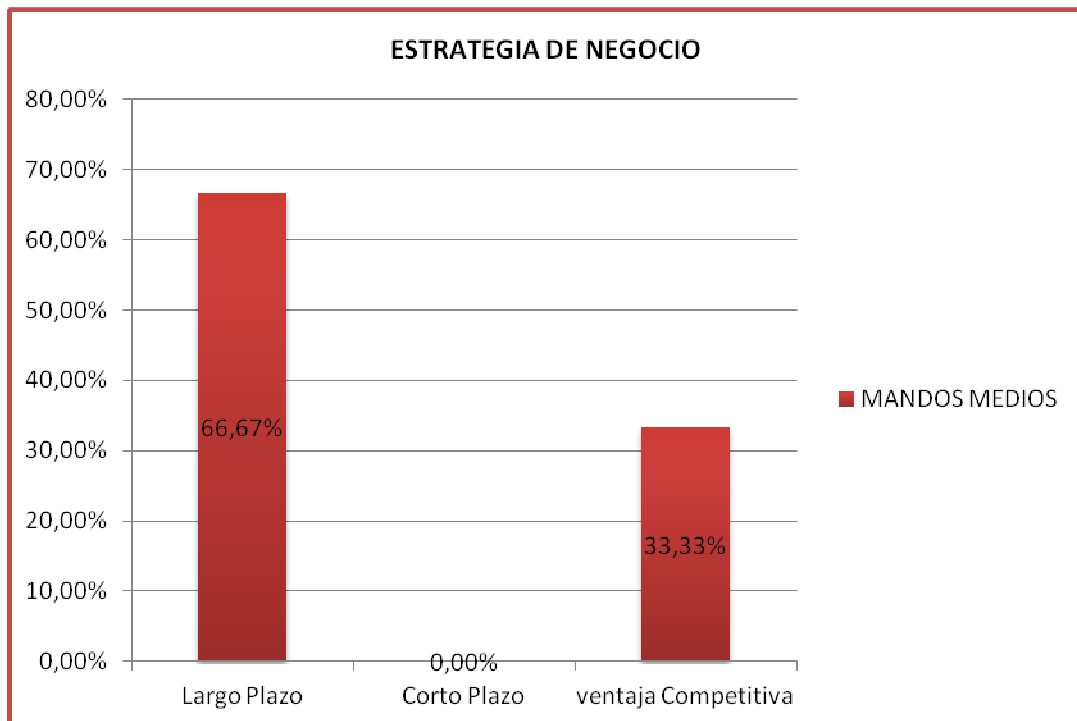
Un 66,66% de los jefes encuestados, afirman que se delega la autoridad para la ejecución de las tareas, y el resto opina que la delegación se manifiesta en la toma de decisiones u otras formas.

Consideramos que la autoridad debe ser delegada en la empresa, de tal modo que, las decisiones individuales sean hechas desde el punto de vista de la responsabilidad y no de los altos niveles de la organización. Los directivos deben crear sistemas que les permitan a los empleados poseer mayor flexibilidad para responder a las contingencias diarias, creando un ambiente de seguridad, en donde los empleados sean capaces de utilizar su nueva autoridad.



**ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

<b>DECLARACION</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Largo Plazo	66,67%
Corto Plazo	0,00%
Vantaja Competitiva	33,33%



Podemos afirmar que el 66,67% de los jefes encuestados consideran que Carrefour posee una estrategia de negocio a largo plazo, mientras que un 33,33% la consideran como una ventaja competitiva.

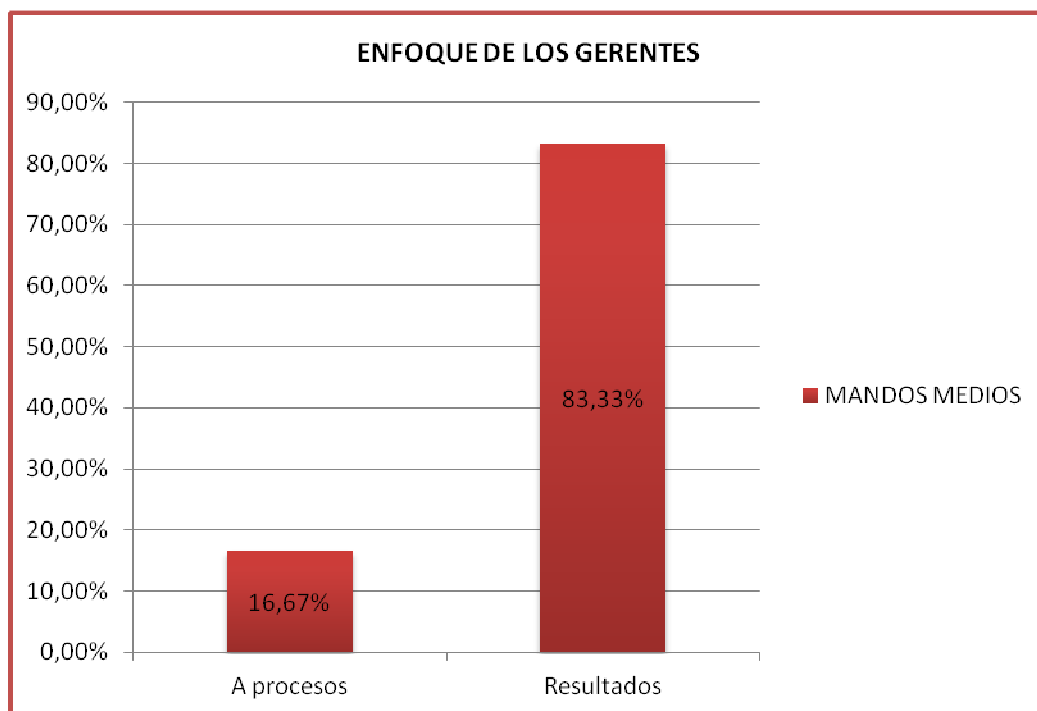
Para mejorar el servicio, desde el punto de vista del cliente, en cuanto a lo que refiere beneficios, la calidad debe ofrecer ventajas competitivas a corto plazo, permitiendo incrementar los beneficios gracias al aumento de precio; y a largo plazo la calidad mejorada constituye la vía más efectiva para que la empresa crezca, produciendo una expansión de los mercados y una mayor participación en los mismos.





**ENFOQUE DE LOS GERENTES**

DECLARACION	PORCENTAJES
Orientado a las personas	16,67%
Orientado a los resultados	83,33%



El 83,33% de los mandos medios encuestados afirman que los gerentes se enfocan en los resultados, mientras que un 16,67% opina que están orientados a las personas.

Para conseguir el desarrollo del éxito organizacional sería ideal una cultura organizacional que apoye la diversidad de sus perspectivas tanto hacia enfocar su atención en los resultados, como tomando en consideración el efecto de los resultados sobre las personas.



### **Análisis de la información recolectada en la observación (no participante)**

*Según la observación del ambiente físico, en cuanto a las condiciones ambientales consideramos que:*

La ventilación<sup>35</sup> y la iluminación<sup>36</sup> del hipermercado Carrefour son adecuadas, ya que respetan las reglamentaciones establecidas por la Ley de Higiene y Seguridad permitiendo a los trabajadores desarrollar su trabajo cómodamente. Además, cuentan con grupos electrógenos, (generadores de electricidad), los cuales permiten seguir trabajando en el momento de cortes de luz, evitando de este modo interrumpir la cadena de frío de los productos frescos.

Con respecto a la temperatura del ambiente, consideramos que es la adecuada, tanto para los trabajadores como para los clientes, ya que se genera un ambiente fresco que contribuye a mantener los productos y previene síntomas de fatiga y disminución del rendimiento, evitando probables accidentes o enfermedades laborales.

En lo que refiere al nivel de ruido y vibraciones a los que se exponen los trabajadores y clientes presentes en el establecimientos, consideramos que su intensidad es normal comparada con otros hipermercados del rubro. Por otro lado, no observamos ningún elemento ruidoso, (como maquinas repositoras) dentro del ambiente físico que pudieran generar algún tipo de riesgo o molestia a clientes y al personal.

*En cuanto a la infraestructura pudimos observar que:*

Hay una correcta distribución y organización de las góndolas, correspondiendo cada una a su rubro, (por ejemplo, electrodomésticos, verdulería, panadería, entre otros), lo que le permite al cliente encontrar lo que busca más rápidamente. Otro aspecto a destacar es la correcta señalización que hay en los pasillos y circulaciones de tránsito internos del establecimiento para el personal, en el cual encontramos planes de evacuación contra incendio con los elementos necesarios en caso de así requerirlos, carteles con recomendaciones de buena atención al cliente, salidas de emergencia e indicaciones para ingresar a distintas áreas como mantenimiento, seguridad, recursos humanos, gerencia, etc.

Un aspecto negativo a destacar, es que si bien el hipermercado cuenta con una cantidad de cajas acorde al caudal de clientes que concurren, estas no siempre están

---

<sup>35</sup> “Ley de Higiene y Seguridad”. Capítulo 11. Art. 64 al 70

<sup>36</sup> “Ley de Higiene y Seguridad”. Capítulo 12. Art. 71 al 84



habilitadas, especialmente en fechas muy concurridas como son feriados, fines de semana, etc.

Por último, en lo que refiere a higiene y seguridad, pudimos observar un ambiente limpio y agradable a la vista, con un personal de limpieza, acondicionando permanentemente el establecimiento, como así también, personal de seguridad en los accesos al hipermercado



### **Diagnóstico:**

Haciendo referencia a la información recolectada en la etapa de investigación, logramos identificar ciertas coincidencias con lo expresado en el pre-diagnostico respecto a la ausencia de herramientas y procedimientos que permitan evaluar la calidad de los servicios prestados por Carrefour a sus clientes.

Otra variable que encontramos similar, es la de la estrategia de negocio, la cual se plantea a corto plazo debido a los cambios económicos que se están produciendo en el mercado a nivel nacional, lo cual lo lleva a intentar superarse año tras año.

En cuanto a la comunicación, consideramos que la visual es un gran punto a favor que tiene Carrefour, ya que en los pasillos internos predominan los carteles que contienen mensajes claros y sencillos, recordando a los empleados los puntos claves para una buena atención, apariencia física, etc., los cuales ayudan a establecer los objetivos hacia los que todo el personal debe trabajar.

En lo que respecta al modo de actuar de los gerentes en cuanto a la delegación de la autoridad, consideramos positivo que haya delegación para la ejecución de las tareas, no así de la misma forma con la toma de decisiones. Sería adecuado concientizar a los gerentes de que, a través de la descentralización se puede lograr un mayor compromiso por parte del empleado y a futuro mejores resultados.

Con respecto a la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes, considerada por los operarios, (Oferta y precios bajos), consideramos que estas dos últimas deben ir acompañadas por un buen servicio de atención brindado por los miembros de la empresa, como amabilidad, respeto, empatía, seguridad y capacidad de respuesta frente a los requerimientos que surjan de los clientes.

Según la variable que refiere a clima laboral, los empleados lo consideran bueno, pero desde nuestro punto de vista, se debería profundizar o modificar algunas de las 16 afirmaciones que se utilizan como herramienta para medirlo, ya que hay aspectos que no son tenidos en cuenta y que repercuten, tanto en la percepción de los empleados como en el clima laboral presente en Carrefour.

Es importante que los empleados que van a brindar el servicio, sepan diferenciar cuando están en presencia de una necesidad o de una expectativa del cliente, ya que esto es un aspecto fundamental para la prestación de un servicio con excelente calidad.



Reconocemos que, del total de los empleados encuestados, la mayoría (53,33%) afirmó que el momento más importante del contacto con el cliente, son los primeros 15 segundos. Esto coincide con lo que expresa la teoría de los Momentos de la Verdad, lo cual lo vemos como una condición a favor, pero nos preocupa ver otra gran parte de los encuestados (40%) que opina que ese Momento más importante, es al finalizar la prestación. Por lo que recomendamos acentuar en las capacitaciones este tema.

De acuerdo a los datos arrojados por nuestro análisis sobre el reconocimiento de líderes comprometidos con el servicio, consideramos que estos afectan negativamente el nivel de la calidad que Carrefour busca brindar a sus clientes. Ya que un líder comprometido con el servicio representa un papel fundamental en la prestación del mismo, estimulando, comprometiendo y guiando a sus colaboradores a satisfacer, del mejor modo posible, a sus clientes.

Una gran deficiencia que encontramos en nuestro análisis, es la falta de herramientas adecuadas para medir y evaluar la calidad de los servicios, por lo que consideramos un aspecto fundamental y necesario en la prestación de un excelente servicio. Este tema es el referente de nuestro trabajo y en el que haremos hincapié en nuestra propuesta.



## **Resumen:**

De acuerdo con los datos obtenidos de los distintos cuestionarios y entrevistas que se realizaron a los clientes y empleados de Carrefour, deducimos que; por parte de los usuarios, existe una gran diferencia entre la Calidad percibida y la esperada por los mismos, estando, esta última, por encima de los niveles de la percibida. Lo cual denota una gran deficiencia en la Calidad del servicio que brinda Carrefour.

La discrepancia entre la puntuación ponderada y no ponderada de CARREFOUR sugiere la existencia de una oportunidad potencial para mejorar las percepciones de la Calidad del Servicio por medio de un cambio en el énfasis y los recursos que dedican a las áreas más importantes del servicio.

De las encuestas realizadas al personal pertenecientes al sector operativo, consideramos que existe una falla en la etapa de Inducción del empleado a la empresa, ya que se observan muchas deficiencias en temas claves para entender y atender con eficiencia las necesidades y expectativas de los clientes.

De las entrevistas realizadas a los mandos medios, podemos resumir que el tema mas destacado a resaltar es la falta de Herramientas para medir y evaluar la Calidad de los servicios prestados por Carrefour.

En conclusión, en CARREFOUR no se sobrepasan las expectativas de los usuarios; es decir que existe una definitiva discrepancia entre las prioridades expresadas por los usuarios y los niveles ofrecidos por el Hipermercado.

Nuestra propuesta de mejora implicará el desarrollo de una herramienta destinada a medir el nivel de calidad (externa) del servicio ofrecido a los clientes de Carrefour, que hace hincapié en la mejoría de la calidad del servicio actualmente ofrecido y en generar una mayor satisfacción y comodidad laboral a los empleados.



De esta manera, pretendemos identificar, a través de los clientes, el nivel de calidad ofrecido por Carrefour, para lograr su propio mejoramiento y desarrollo y que esto, conlleve a la prestación de un servicio de excelente calidad permanente. Esto lo llevaremos a cabo a través de la aplicación de un instrumento de medición SERVQUAL.

A continuación detallamos nuestra propuesta de trabajo.



## **PROPUESTA DE INTERVENCION:**

### ***Fundamentos:***

A continuación presentamos las bases que sustentan nuestra propuesta de intervención.

Luego de realizar las entrevistas, encuestas y guías de observación, pudimos analizar e interpretar los datos recolectados y llevamos a cabo un diagnóstico en el cual pudimos identificar deficiencias que condicionan la calidad del servicio ofrecida por Carrefour.

A partir de esto, elaboramos una propuesta de mejora a nivel institucional, que pudiera ser implantada en el corto y mediano plazo, pero buscando obtener resultados notorios a largo plazo.

La propuesta elaborada ha sido planificada según un sistema de gestión que contiene subsistemas del área de recursos humanos. Esta propuesta se encuentra comprendida en:

- Subsistema de desarrollo de recursos humanos, en lo que respecta a desarrollo de personal, capacitación y evaluación de desempeño.
- Subsistema de control, en lo referido a seguimiento, acciones correctivas y supervisión de la propuesta.

En primer instancia, a modo de poder aplicar la propuesta de mejora presentada, es de suma importancia comenzar con la concientización y la sensibilización de los niveles gerenciales a través de actividades tendientes a lograr una toma de conciencia y valoración positiva de los cambios que se inducen con la aplicación del enfoque de gestión acerca de la importancia de la Calidad en los Servicios.

Por otro lado, proponemos cursos de capacitación a los empleados con el objetivo de mejorar sus desempeños para alcanzar los estándares de calidad esperada. Todo esto se podrá lograr a través de la incorporación de nuevas tareas y de la evolución de los conocimientos, la cual requiere de una actualización permanente.

Finalmente, debido a la ausencia, en la actualidad, de herramientas para medir la Calidad de los servicios ofrecidos, sugerimos incorporar un instrumento llamado SERVQUAL que permite comprender mejor las percepciones y las expectativas que tienen los clientes respecto a un servicio.





***Objetivos de la propuesta de intervención:***

- Realizar actividades de sensibilización y concientización (compromiso) de los niveles gerenciales, acerca de la importancia de ofrecer un servicio de excelente calidad a través de la gestión del desarrollo de personal.
  
- Encontrar causas específicas y prácticas para mejorar los servicios a través de la implementación de cursos de capacitación a los recursos humanos vinculados y de este modo alinear los objetivos personales de cada empleado con los organizacionales, comprometiéndolos a su consecución.
  
- Desarrollar una herramienta de medición de los aspectos que refieren a la calidad externa de los servicios para que los directivos puedan utilizar en la práctica organizacional para entenderla y mejorarla.



**FASE 1: Taller de sensibilización y concientización acerca de la importancia de ofrecer un servicio de excelente calidad a través de la gestión del desarrollo de personal.**

*Presentación:*

Este taller consiste en una reunión de un grupo de personas que desarrollan sus funciones en los niveles gerenciales para estudiar y analizar problemas decurrentes de la propia actividad y producir soluciones en conjunto sobre la temática abordada.

Se combinarán actividades tales como trabajo de grupo, sesiones generales, elaboración y presentación de informes, organización y ejecución de trabajos, para comprobar que a través de la correcta gestión de los recursos humanos se pueden obtener beneficios al prestar servicios de excelente calidad a los usuarios.

*Resultados esperados:*

Con la implementación de este taller se espera aportar un cambio a las habilidades, actitudes y conductas de los directivos, profundizando la importancia del desarrollo de los recursos humanos en la calidad del servicio. Estas conductas son aquellas con las cuales estas personas enriquecerán y harán más profesional sus funciones.



*Cronograma del taller:*

Objetivos generales:

- Lograr el apoyo y la colaboración de los niveles gerenciales, para llevar a cabo en toda la organización, las propuestas que surjan desde los recursos humanos y que ayuden a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por el hipermercado.
- Que gerentes y jefes reflexionen acerca de las ventajas que sus recursos humanos pueden brindar, al estar correctamente instruidos en lo que respecta a la gestión de la calidad de los servicios.
- Generar la sensibilización por parte de los gerentes con respecto a la importancia de implementar y valorar la temática abordada como política interna.
- Analizar nuevos enfoques y herramientas (compromiso) para crear equipos de trabajo relacionados con las causas de los problemas encontrados, y motivados. Identificar un estilo propio para manejar conflictos, adquiriendo técnicas de gestión indispensables para llevar adelante su quehacer cotidiano.

Duración:

El tiempo estimado para el cumplimiento de los objetivos es de mediano plazo.

La duración del taller será de 4.15 horas.

Contenido:

- El liderazgo en el servicio, significa beneficios.
- Percepciones de los directivos respecto a las expectativas de los usuarios
- Casos prácticos: los gerentes en la actualidad.



Secuencia de Actividades:

<b><i>Taller de sensibilización y concientización acerca de la importancia de ofrecer un servicio de excelente calidad a través de la gestión del desarrollo de personal.</i></b>	
Lugar	-
Periodicidad	-
Tiempo estimado	4.15 horas
Personal objetivo	Director, gerentes, jefes de área y asistentes de RRHH
Recursos	Material teórico, carpeta con cronograma de actividades, hojas en blanco, lapiceras.
Responsable	Consultora externa.
<b><i>Cronograma del taller</i></b>	
09.15 a 09.30	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apertura</li><li>- Presentación del taller</li><li>- Declaración de objetivos</li><li>- Entrega del material de trabajo</li></ul>
09.30 a 10.15	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Modulo 1: “El liderazgo en el servicio significa beneficios”</li></ul>
10.15 a 10.30	Coffee break
10.30 a 11.15	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Modulo 2: “Percepciones de los directivos respecto a las expectativas de los usuarios”</li></ul>
11.15 a 12.30	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Casos prácticos (Análisis de casos prácticos de empresas reales: observar y corregir los errores y ver los éxitos)</li></ul>
12.30 a 13.00	Coffee break
13.00 a 13.30	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Resumen de las sesiones y retroalimentación para lograr el aprendizaje</li></ul>



**FASE 2: Cursos de Capacitación de Recursos Humanos.**

*Presentación:*

Este curso de capacitación consiste en reuniones grupales donde la persona aprende sobre la temática abordada, y de esta manera lo puede aplicar, reflexionando y accionando. Se pretende crear oportunidades generando respuestas educativas integradoras, para satisfacer una necesidad de capacitación dentro de las posibilidades de Carrefour.

La capacitación se centrará en la adquisición de saberes y competencias requeridas para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos de calidad.

*Resultados esperados:*

Desarrollar en los participantes habilidades exitosas para ofrecer un servicio de excelente calidad que les permitan asumir el desafío de ir más allá de las expectativas de sus clientes; adquirir técnicas para tratar con profesionalismo a clientes y aplicar capacidades para ofrecer al cliente un servicio sorprendente, orientado al logro de los objetivos personales y organizacionales.



*Cronograma de la capacitación:*

Objetivos generales:

- Conseguir que el personal involucrado comprenda y respete la visión y la misión de Carrefour, incorporándolas en sus actividades diarias para alcanzar y cumplir con los objetivos de la empresa.
- Lograr que los empleados de contacto directo con el público, incorporen conceptos modernos de atención al cliente, y comprendan la importancia de su satisfacción para la continuidad del negocio.
- Aportar los conocimientos necesarios para que los participantes sepan diferenciar las necesidades de las expectativas de los clientes, a través de un análisis sobre la calidad percibida y la calidad esperada.
- Incorporar los elementos de la comunicación a las actividades diarias del personal para generar la impresión de una empresa organizada y eficiente.

Duración:

El tiempo estimado para el cumplimiento de los objetivos es de mediano plazo.

La duración del curso de capacitación será de 16 horas. (4 horas semanales)

Contenido:

- La empresa, misión, visión, su organización y objetivo social.
- El trato eficaz con el cliente.
- Calidad esperada versus calidad percibida.
- Elementos de la comunicación.
- Sistemas de medición de la calidad de Servicios.



Secuencia de Actividades:

<i>Curso de capacitación de Recursos Humanos</i>	
Lugar	
Periodicidad	Anual
Tiempo estimado	16 horas (distribuidas en 1 mes)
Personal objetivo	Personal de contacto directo con el cliente
Recursos	Material teórico, carpeta con cronograma de actividades, hojas en blanco, lapiceras.
Material de capacitación	Conferencia, Videos, Manuales de capacitación, Simuladores, discusión de grupos, técnicas grupales.
Responsable	Jefa de RRHH, Lic. Mariana Dulce



<i>Cronograma de actividades – 1º SEMANA</i>		
<b><i>MODULO 1: “La empresa, misión, visión, su organización y objetivo social”</i></b>		
<b>MARTES</b>		
<b>H O R A R I O S</b>	9.00 - 10.00	- Apertura y presentación del curso - Entrega de material - “Introducción a la empresa”
	10.00 - 10.15	Coffee break
	10.15 - 11.00	- “Visión y Misión de Carrefour” - Reproducción de video
<b>JUEVES</b>		
<b>H O R A R I O S</b>	9.00 A 10.00	- “La organización de Carrefour (organigrama)”
	10.0 A 10.15	Coffee break
	10.15 A 11.00	- “Objetivo Social” - Cierre y conclusión del modulo

En este modulo se espera que los participantes logren entender con claridad, aspectos fundamentales de la empresa, para que de esta manera, los empleados puedan alinear sus objetivos personales con los propósitos de Carrefour.





<i>Cronograma de actividades – 2º SEMANA</i>		
<i>MODULO 2: “El trato eficaz con el cliente”</i>		
<b>MARTES</b>		
<b>H O R A R I O S</b>	9.00 - 10.00	- Presentación del modulo. - “Hacia el servicio de alta calidad”
	10.00 - 10.15	Coffee break
	10.15 - 11.00	- “Filosofía del servicio al cliente”
<b>JUEVES</b>		
<b>H O R A R I O S</b>	9.00 A 10.00	- “Momentos de la Verdad” - Simulación
	10.0 A 10.15	Coffee break
	10.15 A 11.00	- “Habilidad para escuchar empáticamente” - Cierre y conclusión del modulo

Al finalizar este modulo, los participantes estarán en condiciones de interpretar y reconocer cuales son los momentos más importantes de contacto con el cliente y de esta modo podrán ofrecer un servicio de excelente calidad.



<i>Cronograma de actividades – 3° SEMANA</i>		
<i>MODULO 3: “Calidad esperada versus Calidad percibida”</i>		
<b>MARTES</b>		
<b>H O R A R I O S</b>	9.00 - 10.00	- Presentación del modulo. - “Introducción a la Calidad del Servicio”
	10.00 - 10.15	Coffee break
	10.15 - 11.00	- “Diferencias entre necesidades y expectativas” - Caso práctico.
<b>JUEVES</b>		
<b>H O R A R I O S</b>	9.00 A 10.00	- “Calidad percibida”
	10.0 A 10.15	Coffee break
	10.15 A 11.00	- “Calidad esperada” - Cierre y conclusión del módulo

A través de este modulo, los colaboradores tendrán un amplio conocimiento respecto a la calidad del servicio desde el punto de vista del cliente, lo cual resulta esencial para lograr altos niveles de calidad.



<i>Cronograma de actividades – 4º SEMANA</i>		
<i>MODULO 4: “Elementos de la Comunicación”</i>		
MARTES		
H O R A R I O S	9.00 - 10.00	- Presentación del modulo. - “Emisor, Receptor y Entorno”
	10.00 - 10.15	Coffee break
	10.15 - 11.00	- “El Enfoque de conquista” - Discusión de grupo
JUEVES		
H O R A R I O S	9.00 A 10.00	- “La imagen”
	10.0 A 10.15	Coffee break
	10.15 A 11.00	- “Contexto competitivo” - Cierre y conclusión del modulo

El objetivo de este modulo es evitar que se descuide a los vendedores, quienes son los que tienen el contacto directo con el cliente y por ende, la responsabilidad de captarlos y realizar las ventas efectivas.



***FASE 3: Instrumento SERVQUAL:***

*Presentación:*

Este instrumento suministra un esquema básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones que incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio:

- 1- *Elementos tangibles:* apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal, folletos y material de comunicación. (Este es el menos importante de los cinco criterios)
- 2- *Fiabilidad:* habilidad para ejecutar el servicio eficazmente. Capacidad de hacer el servicio bien en un primer momento de modo fiable y cuidadosamente. (Este criterio es el más importante de todos)
- 3- *Capacidad de respuesta:* capacidad de reacción frente a una demanda del cliente, ofrecer un servicio rápido.
- 4- *Seguridad:* conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza.
- 5- *Empatía:* esfuerzo por entender la perspectiva del cliente mediante la atención individualizada.

El cuestionario, además de una sección sobre las expectativas y una sección de las percepciones, contiene una sección que se utiliza para cuantificar las evaluaciones de los clientes respecto a la importancia relativa de los 5 criterios:

1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza un hipermercado. .... puntos
2. Habilidad de un hipermercado para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa. .... puntos
3. Disposición de un hipermercado para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido. .... puntos
4. Conocimientos y trato amable de los empleados de un hipermercado y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. .... puntos



5. Cuidado, atención individualizada que un hipermercado le da a sus clientes.

..... puntos

**TOTAL de puntos asignados**

**100 puntos**

De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la más importante para usted? (Por favor, indique el número de la característica.)

.....

¿Qué característica es la segunda más importante para usted?

.....

¿Cuál es la característica menos importante para usted?

.....

Las declaraciones del SERVQUAL se han agrupado en función de los cinco criterios:

✓ Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
✓ Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
✓ Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
✓ Seguridad	Declaraciones 14 a 17
✓ Empatía	Declaraciones 18 a 22

El instrumento está compuesto por 22 ítems que incluyen los 5 criterios de la calidad del servicio descriptos anteriormente. Para obtener una puntuación se utiliza una escala de 7 puntos, que va de 7: *muy de acuerdo*, a 1: *muy en desacuerdo*.

Para evaluar la calidad de un servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas y/o percepciones).

***Puntuación SERVQUAL*** = Puntuación de las percepciones – Puntuación de las expectativas

Las puntuaciones SERVQUAL para los cinco criterios, obtenidos de la forma que explicamos con anterioridad, pueden ser, a su vez, promediadas, es decir, sumando y dividiendo por cinco, para obtener una medición global de la Calidad del Servicio, esta medición global representara una calificación SERVQUAL *no ponderada*, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular.



En cambio, para obtener una calificación que tome en consideración la importancia relativa de los distintos criterios, se deben seguir los siguientes pasos y así obtendremos una puntuación SERVQUAL *ponderada*:

- 1- Para cada cliente se calcula la puntuación SERVQUAL promedio de cada uno de los cinco criterios.
- 2- Para cada cliente se multiplica la puntuación SERVQUAL de cada criterio (obtenida en el paso 1), por el peso (importancia relativa), asignado por el cliente a esa dimensión, (el peso o importancia relativa representa los puntos que el cliente asigno al criterio divididos entre 100).

Para cada cliente se suma la puntuación SERVQUAL ponderada (obtenida en el paso 2), de los 5 criterios y se obtendrá una puntuación SERVQUAL ponderada combinada.

- 3- Sumar las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los N clientes y dividir el total entre N.

A la hora de interpretar la información que se ha generado a partir de los criterios definidos anteriormente, se deben tener en cuenta una serie de factores como los siguientes:

A) **DEFICIENCIA I:** “DISCREPANCIAS ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS Y LAS PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS” (No saber lo que esperan los usuarios).

Es fácil que la Dirección de la empresa pueda no identificar de forma clara y concisa las actitudes de los clientes respecto a sus servicios o no comprendan realmente que es lo que esperan sus clientes de sus servicios.

Este defecto puede haber sido provocado por un incorrecto estudio de mercado, por una comunicación poco fluida o por deficiencias en la utilización del Marketing.

**DEFICIENCIA II:** “DISCREPANCIA ENTRE LAS PERCEPCIONES DE LOS DIRECTIVOS Y LAS ESPECIFICACIONES O NORMAS DE CALIDAD”. (Establecimiento de normas de calidad equivocadas)



Aquí nos encontramos con la dificultad de transformar lo que la empresa creía que eran las expectativas del cliente en normas estandarizadas. Si nos encontramos con la inexistencia de estas normas o si existen pero no expresan las expectativas del cliente, esta ausencia producirá fallos y repercutirán en la calidad del servicio que el cliente va a percibir.

Estos errores pueden deberse a la ausencia de objetivos, falta de rigidez a la hora de redactar esas normas o medios insuficientes.

**DEFICIENCIA III:** “DISCREPANCIAS ENTRE LAS ESPECIFICACIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA PRESTACION DEL SERVICIO”. (Deficiencias en la realización del servicio)

En este aspecto se analiza la forma de prestar el servicio por parte del servicio, por esta misma razón las especificaciones deben expresar también los medios ideales para cumplir con estas.

Este tipo de incorrecciones normalmente se deben a: falta de motivación, conflictos jerárquicos, excesiva flexibilidad de las normas y falta de control y supervisión.

**DEFICIENCIA IV:** “DISCREPANCIA ENTRE LA PRESTACION DEL SERVICIO Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA” (Diferencia entre lo que se promete y lo que se realiza).

Es importante que exista correlación entre los servicios que prestamos y la publicidad que proporcionamos. De no existir es posible que estemos aumentando las expectativas que tienen los clientes y estos se sientan, en cierto sentido, estafados.

Las causas de estos errores pueden deberse a la falta de entendimiento entre departamentos y afán por aparentar.

*Resultados esperados:*

A través de esta herramienta se podrán: cuantificar las deficiencias en la calidad de los servicios, evaluar la calidad global de los mismos, tal y como lo perciben los clientes, determinar cuáles son los criterios y las facetas claves, con el propósito de centrar en esas áreas los esfuerzos que se realicen para mejorar la calidad de los servicios.

*Cronograma del desarrollo y la implementación del instrumento SERVQUAL:*



Objetivos generales:

- Equilibrar las expectativas y las percepciones de los usuarios y acabar con las diferencias o desequilibrios que pudiesen existir entre ambas.
- Identificar donde se están produciendo los desequilibrios y la importancia de los mismos.
- Controlar y verificar el diseño del servicio con el fin de asegurar que se cumplan los requisitos especificados.
- Lograr mayor comprensión de los desequilibrios o fallos internos que pudiesen tener incidencia en las deficiencias externas.
- Diagnosticar las causas por las que se producen las insatisfacciones tratando de establecer mecanismos de participación de las personas beneficiarias, en los diagnósticos y en las medidas de efectividad de la resolución de las mismas.
- Controlar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de los servicios y tomar las medidas apropiadas para mejorar la calidad de los mismos.

Duración:

El tiempo estimado para el cumplimiento de los objetivos es de largo plazo.  
La periodicidad con la que se aplicara el instrumento a la organización será cada 6 (seis) meses.





*Modelo de cuestionario para medir la Calidad Esperada:*

**CALIDAD ESPERADA:**

Basado en su experiencia como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de Hipermercados piense, por favor, en el tipo de Hipermercado que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad, piense en el tipo de hipermercado con el que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor, indíquenos hasta que punto piensa que un hipermercado debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente a un hipermercado, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es *absolutamente esencial* para considerar como excelente a un hipermercado, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto *no son tan definitivas*, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.



		Fuertemente en desacuerdo							Fuertemente de acuerdo						
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	1. Los supermercados de excelente calidad, ¿tienen equipos de apariencia moderna?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	2. Las instalaciones físicas de los supermercados de excelente calidad, ¿son visualmente atractivas?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	3. Los empleados de los supermercados de excelente calidad, ¿tienen apariencia pulcra?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	4. En un supermercado de excelente calidad, los elementos materiales relacionas con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.), ¿son visualmente atractivos?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>FIABILIDAD</b>	5. Cuando los supermercados de excelente calidad prometen hacer algo en cierto tiempo, ¿lo hacen?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	6. Cuando un cliente tiene un problema los supermercados de excelente calidad, ¿muestran un sincero interés en solucionarlo?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7. Los supermercados de excelente calidad, ¿realizan bien el servicio la primera vez?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	8. Los supermercados de excelente calidad, ¿concluyen el servicio en el tiempo prometido?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	9. Los supermercados de excelente calidad; ¿insisten en mantener registros de los errores?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	10. En los supermercados de excelente calidad, ¿los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	11. En los supermercados de excelente calidad, ¿los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	12. En un supermercado de excelente calidad, ¿los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7



	13. En los supermercados de excelente calidad, ¿los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
<b>SEGURIDAD</b>	14. El comportamiento de los empleados de los supermercados de excelente calidad, ¿transmiten confianza a sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	15. Los clientes de los supermercados de excelente calidad, ¿se sienten seguros en sus transacciones con la organización?	1	2	3	4	5	6	7
	16. En los supermercados de excelente calidad, ¿los empleados son siempre amables con los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	17. En los supermercados de excelente calidad, ¿los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	18. Los supermercados de excelente calidad, ¿dan a sus clientes una atención individualizada?	1	2	3	4	5	6	7
<b>EMPATIA</b>	19. Los supermercados de excelente calidad, ¿tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	20. Los supermercados de excelente calidad, ¿tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	21. Los supermercados de excelente calidad, ¿se ocupan por los mejores intereses de sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	22. Los empleados de los supermercados de excelente calidad, ¿comprenden las necesidades y expectativas específicas de sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7



**CALIDAD PERCIBIDA:**

En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a los hipermercados y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de un hipermercado. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para Ud. una característica, más puntos le asignara). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.



		Fuertemente en desacuerdo					Fuertemente de acuerdo	
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	1. ¿Los equipos de Carrefour tienen la apariencia de ser modernos?	1	2	3	4	5	6	7
	2. ¿Las instalaciones físicas de Carrefour son visualmente atractivas?	1	2	3	4	5	6	7
	3. ¿Los empleados de Carrefour tienen una apariencia pulcra?	1	2	3	4	5	6	7
	4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza Carrefour (folletos, estados de cuenta, etc.), ¿son visualmente atractivos?	1	2	3	4	5	6	7
<b>FIABILIDAD</b>	5. Cuando en Carrefour prometen hacer algo en cierto tiempo, ¿lo hacen?	1	2	3	4	5	6	7
	6. Cuando usted tiene un problema en Carrefour, ¿muestran un sincero interés en solucionarlo?	1	2	3	4	5	6	7
	7. En Carrefour, ¿realizan bien el servicio la primera vez?	1	2	3	4	5	6	7
	8. En Carrefour, ¿concluyen el servicio en el tiempo prometido?	1	2	3	4	5	6	7
	9. En Carrefour, ¿insisten en mantener registros de la evolución de los errores cometidos?	1	2	3	4	5	6	7
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	10. Los empleados de Carrefour, ¿comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio?	1	2	3	4	5	6	7
	11. Los empleados de Carrefour, ¿sirven a los clientes con rapidez?	1	2	3	4	5	6	7
	12. Los empleados de Carrefour, ¿siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	13. Los empleados de Carrefour, ¿nunca	1	2	3	4	5	6	7



	están demasiado ocupados para responder a sus preguntas?							
SEGURIDAD	14. El comportamiento de los empleados de Carrefour, ¿trasmite confianza a los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	15. Usted, ¿se siente seguro en sus transacciones con Carrefour?	1	2	3	4	5	6	7
	16. Los empleados de Carrefour, ¿son siempre amables con usted?	1	2	3	4	5	6	7
	17. Los empleados de Carrefour, ¿tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hacen los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
EMPATIA	18. En Carrefour, ¿le dan una atención individualizada?	1	2	3	4	5	6	7
	19. En Carrefour, ¿tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
	20. Los empleados de Carrefour, ¿le dan una atención personalizada?	1	2	3	4	5	6	7
	21. En Carrefour, ¿se ocupan por sus mejores intereses?	1	2	3	4	5	6	7
	22. Los empleados Carrefour, ¿comprenden sus necesidades específicas?	1	2	3	4	5	6	7



Cronograma de actividades:

ACTIVIDADES		MESES																			
		may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13								
		SEMANAS																			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>FASE 1: "Taller de sensibilización y concientización"</b>																					
Diseño																					
Implementación																					
<b>FASE 2: "Curso de capacitación de Recursos Humanos "</b>																					
<i>Modulo 1°: "La empresa, misión, visión, su organización y objetivo social"</i>																					
Diseño																					
Implementación																					
<i>Modulo 2°: "El trato eficaz con el cliente"</i>																					
Diseño																					
Implementación																					
<i>Modulo 3°: "Calidad esperada versus Calidad percibida"</i>																					
Diseño																					
Implementación																					
<i>Modulo 4°: "Elementos de la Comunicación"</i>																					
Diseño																					
Implementación																					
<b>FASE 3: "Instrumento SERVQUAL"</b>																					
Diseño																					
Implementación																					
Revisión, Evaluación y Actualización																					



### **Conclusión:**

A través de nuestro proyecto de intervención, pudimos observar la importancia que posee la calidad dentro de una empresa de servicios. Contar con una elevada calidad en el servicio es un factor determinante e importante en el éxito de toda empresa. Por ello resulta indispensable contar con una herramienta que permita medir la calidad ofrecida, como también, personal comprometido, formado y capacitado para atender de la mejor manera las necesidades de los clientes. Una elevada calidad en el servicio nos permite, superar las expectativas de los clientes, retenerlos y sobretodo distinguirnos de la competencia.

Como profesionales de recursos humanos, sabemos que lo mencionado con anterioridad es inherente a cada empresa y por ello, es de suma importancia gestionarlo eficaz y eficientemente si se desea lograr un servicio de excelente calidad.

El hipermercado Carrefour, carece de una herramienta para medir la calidad del servicio, por lo que nuestro interés fue indagar respecto de la calidad ofrecida por el mismo, con el objetivo de poder brindarles una herramienta que les permita principalmente cuantificar las deficiencias en la calidad de los servicios, evaluar la calidad global de los mismos, tal y como lo perciben los clientes, para de este modo generar la mejora continua de todos los procesos, y con ello, ofrecer un servicio de excelente calidad. La implementación de esta herramienta va a ir acompañada de talleres destinados a concientizar a los altos directivos respecto del tema, como también capacitaciones a todos los empleados de contacto directo para que logren adquirir todos los conocimientos necesarios para poder ofrecer un buen servicio.

La realización de este trabajo ha sido una valiosa experiencia tanto a nivel personal como también profesional. A nivel personal, nos ha permitido, poner en práctica nuestros conocimientos incorporados durante todos estos años de estudio, conocer profesionales de diferentes disciplinas, aprender de sus experiencias y conocimientos, comprender el funcionamiento y la interacción de los recursos humanos dentro de una organización. En el ámbito profesional, nos ha permitido lograr un buen manejo en las relaciones interpersonales, a través de un desempeño responsable y con seriedad.





## 7. Bibliografía consultada:

- Claudio L. Soriano Suriano. Diseño del Servicio: Paso a paso. Editorial Díaz de santos. Madrid. 1998.
- Darío Rodríguez M. Diagnóstico Organizacional. 6ª edición. Editorial Alfaomega. Universidad Católica de Chile. 2005.
- Eugenio Orlando Vannucci. Calidad en Servicios. Guía de Estudio. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. Dirección estratégica. 7ª edición. Editorial Pearson. Madrid. 2006.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las Organizaciones. Decima edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Santiago de Chile. 2001.
- Valeria A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry. Calidad Total en la gestión de Servicios. Editorial Díaz de Santos. Madrid 1993.

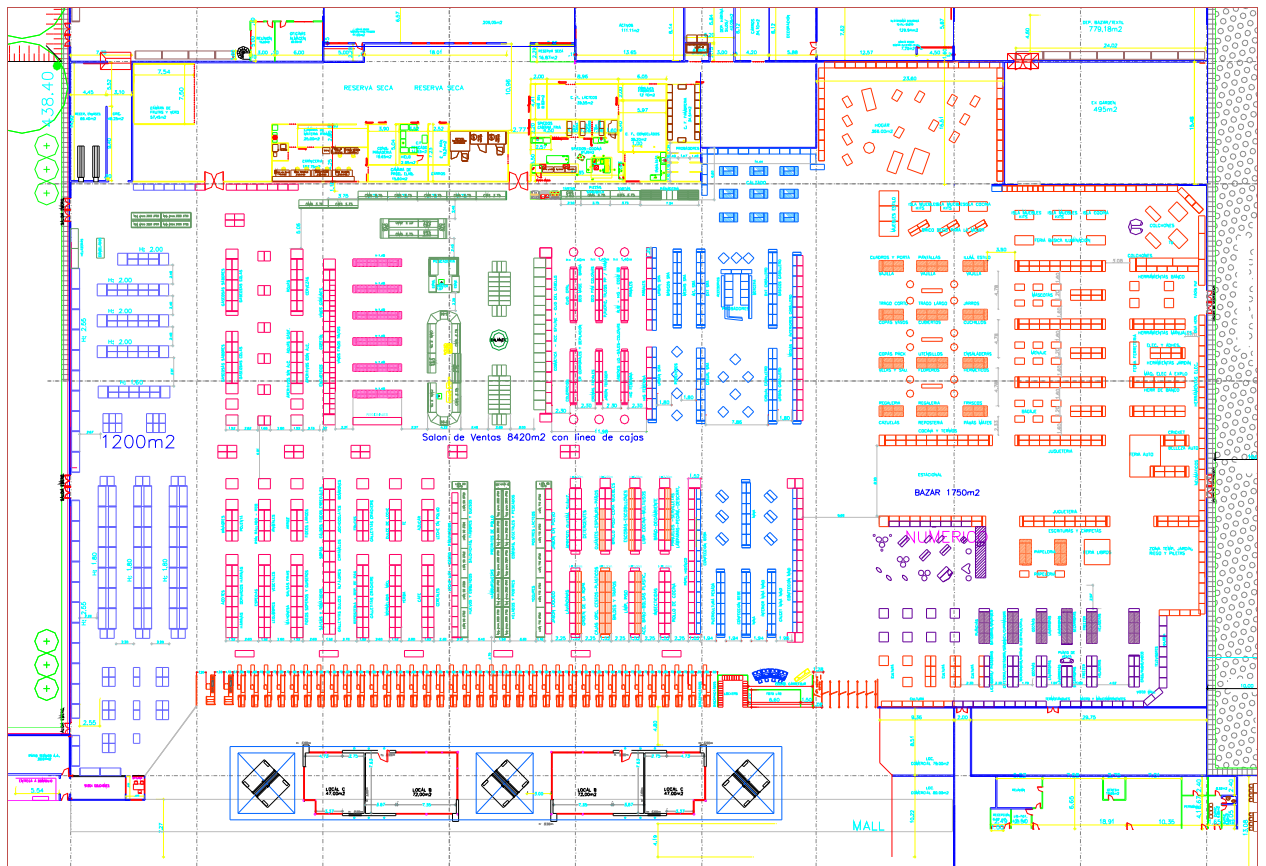
### *Páginas de internet consultadas:*

- [http://misionyvision\\_cd.blogspot.com/2009\\_03\\_01\\_archive.html](http://misionyvision_cd.blogspot.com/2009_03_01_archive.html)
- [www.carrefour.com.ar](http://www.carrefour.com.ar)
- <http://bpa.peru-v.com/Deming.htm>
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/teorias\\_de\\_calidad-teorias\\_recientes\\_de\\_la\\_calidad/11500-12](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-teorias_recientes_de_la_calidad/11500-12)
- [http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio\\_servqual.pdf&\]](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&)

## 8. ANEXOS.

### Anexo I





*Plano Salón de ventas de Carrefour B° Jardín: (Empresa Fumi Vet)*





## Referencias sobre plano Salón de Ventas

•

-  Trampa de luz ultravioleta (UV)
-  Cebaderos externos para roedores
-  Cebaderos externos control de moscas
-  Insectocutores

Carrefour jardín croquis actualizado al 01/04/2011



Línea Higiene Ambiental



REGISTRO DE CONTROL DE CEBOS PARA ROEDORES

CLIENTE: CORREPONE  
DOMICILIO: 5ª PARRAL  
FECHA: 30.1.03 / 2011

Referencias a usar:

RCC= Roedor consumió cebo

HCC= Hormiga consumió cebo

SN= Controlado sin novedad

Marcar con una X lo que corresponda:

FC= Falta cebo

EC= Estación de cebado

ECt= Estación de cebado destruida

ECs= Estación de cebado desaparecida

EC	RCC	HCC	SN	FC	ECs	ECt	Acción correctiva:	EC	RCC	HCC	SN	FC	ECs	ECt	Acción correctiva:
1			X					21							
2			X					22							
3			X					23							
4			X					24							
5			X					25							
6			X					26							
7			X					27							
8			X					28							
9			X					29							
10			X					30							
11			X					31							
12			X					32							
13			X					33							
14			X					34							
15			X					35							
16			X					36							
17			X					37							
18			X					38							
19			X					39							
20			X					40							

OBSERVACIONES: Se realizó inspección, control y mantenimiento de cebaderos

Código de Acciones Correctivas a tomar por:

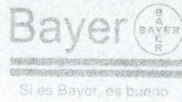
Fumi Vet

- 1= Cambio de cebo para roedores
- 2= Colocación de cebo para roedores
- 3= Cambio de formulación de cebo
- 4= Cambio de Estación de cebado
- 5= Aumentar Estaciones de cebado
- 6= Tratamiento contra hormigas
- 7= Definir otras acciones

El cliente:

- 8= Retiro de materia Orgánica.
- 9= Limpiar perímetro
- 10= Sellado de grietas y/o fisuras
- 11= Mejorar cerramientos
- 12= Instruir al personal sobre Estac. de cebado desaparecidas.
- 13= Instruir al personal por roturas de Estaciones de cebado
- 14= Definir otras acciones.





N° 052663

**fumi  
vet**

Acciones Positivas

Orden de Tratamiento

U.O.M. N°: .....  
 Cliente: Correpolis Fecha: 07/04/2011  
 Dirección: B°: Sordín Hora: .....

Tipo de Tratamiento

- |                                                    |                                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Desinsectación | <input type="checkbox"/> Desinfección |
| <input type="checkbox"/> Desratización             | <input type="checkbox"/> Otros        |
| <input checked="" type="checkbox"/> Intensivo      | <input type="checkbox"/> Localizado   |
|                                                    | <input type="checkbox"/> Refuerzo     |

Metodología de Aplicación

- |                                                |                                                       |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Motoaspersión         | <input checked="" type="checkbox"/> Motopulverización |
| <input type="checkbox"/> Termonebulización     | <input type="checkbox"/> Aspersión                    |
| <input type="checkbox"/> Cebos                 | <input type="checkbox"/> Control Moscas               |
| <input type="checkbox"/> Control trampa de luz | <input type="checkbox"/> Ultra Bajo Volumen           |

Observaciones:

- Mejorar Higiene
- Arreglar cortinas sanitarias
- El lugar no se encuentra en condiciones
- El encargado del local no autoriza el tratamiento
- El lugar no presenta inconvenientes
- Se detecta rebrote, coordinar nueva aplicación

Observaciones: Ponderaria, esto se hace, esto de Fiebra.

*[Firma]*  
Firma

MARCELO TORRESANI  
Aclaración



## Anexo II: Cuestionario a Repositores.

### **Estimado Colaborador:**

El siguiente instrumento forma parte de un proyecto de intervención, destinado a conocer las características de su trabajo y su opinión al respecto sobre la forma y procesos en la realización del mismo. Rogamos, responda las preguntas de manera sincera y abierta, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Serán de carácter anónimo y con entera confiabilidad.

Desde ya, agradecemos su colaboración.

- 1) ¿Posee conocimiento de la cultura organizacional (valores, creencias, comportamientos y símbolos) de Carrefour? ¿Cree que son compartidos por todos los miembros de la organización?
- 2) ¿Considera Ud. que recibió la inducción apropiada para su puesto de trabajo?
- 3) ¿Recibe capacitaciones en el transcurso del año? En el caso de recibir las, ¿Cree que ayudan en la realización de su trabajo o las considera como una pérdida de tiempo?
- 4) ¿Cree apropiado poder ayudar a los clientes en la localización de algún producto, si los mismos lo requieren?
- 5) ¿Considera que las estanterías están siempre llenas y ordenadas?
- 6) ¿Es Ud. encargado de sacar de circulación los productos vencidos o en mal estado? En el caso de serlo, ¿qué hace con los mismos? ¿considera que hay gran cantidad de ellos?



**Cuestionario a Cajeras:**

**Estimado Colaborador:**

El siguiente instrumento forma parte de un proyecto de intervención, destinado a conocer las características de su trabajo y su opinión al respecto sobre la forma y procesos en la realización del mismo. Rogamos, responda las preguntas de manera sincera y abierta, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Serán de carácter anónimo y con entera confiabilidad.

Desde ya, agradecemos su colaboración.

- 1) ¿Posee conocimiento de la cultura organizacional (valores, creencias, comportamientos y símbolos) de Carrefour? ¿Cree que son compartidos por todos los miembros de la organización?
- 2) ¿Considera Ud. que recibió la inducción apropiada para su puesto de trabajo?
- 3) ¿Recibe capacitaciones en el transcurso del año? En el caso de recibirlas, ¿Considera que ayudan en la realización de su trabajo o las considera como una pérdida de tiempo?
- 4) ¿Considera que el número de cajeros es adecuado para la demanda de clientes?
- 5) ¿Cree que hay algunos cajeros más capacitados que otros? En el caso que si ¿a qué se debe esto?
- 6) ¿Ud. cree que se forman largas colas en la caja? En el caso que si ¿Por qué cree que ocurre eso?
- 7) ¿Siempre dispone de cambio al abrir la caja?
- 8) En horarios y días picos, ¿recibe ayuda alguna para embolsar la mercadería?



**Anexo III: Cuestionario a Clientes:**

**Estimado Cliente:**

El siguiente instrumento forma parte de un proyecto de intervención, destinado a conocer las características del servicio brindado por Carrefour S.A. a sus clientes y consumidores. Para realizarlo, emplee un lápiz o bolígrafo. No hay respuestas correctas o incorrectas, estas simplemente reflejan su opinión personal.

Todas las preguntas tienen cinco (5) opciones de respuesta, cuando su respuesta está más cerca del número 1 indicaría que está más insatisfecho con el aspecto que se consulta, sucediendo lo contrario cuanto más próxima esté su respuesta al número 5; Elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Desde ya, agradecemos su colaboración

Sexo:

Edad:

1. ¿Cómo valoraría al Supermercado CARREFOUR en relación a la competencia?

1      2      3      4      5

2. ¿Cómo considera la atención recibida por el personal?

1      2      3      4      5

3. ¿Se encuentra satisfecho con las secciones de los productos frescos?

1      2      3      4      5





4. ¿Cómo considera el tiempo de espera en las cajas?

1      2      3      4      5

5. ¿Las marcas y surtido le resultan satisfactorios?

1      2      3      4      5

6. ¿Le resultan adecuadas las promociones de Supermercados CARREFOUR?

1      2      3      4      5

7. ¿Encuentra siempre en el Supermercado CARREFOUR los productos que desea?

1      2      3      4      5

8. ¿Las estanterías están siempre llenas, siempre hay existencias de productos/marcas deseadas?

1      2      3      4      5

9. ¿Considera que el establecimiento se encuentra en buenas condiciones? (limpieza)

1      2      3      4      5

Sugerencias de mejora:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Puntos fuertes:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Puntos débiles:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaría el hipermercado CARREFOUR a terceros:

Si

No



**Anexo IV: 16 Afirmaciones sobre el Clima Laboral de Carrefour.**

TOMA 1  
2010



INFORME DE RESULTADOS – REPORTE DE PARTICIPACION – 16/12/2010

Compromiso Mutuo 10 – Toma 2

CARREFOUR -> EXPLOTACION INTERIOR Y PERIF. BS. AS. -> CENTRO -> BARRIO JARDIN (L. 24) -> SERVICIOS



RESULTADOS

PARTICIPACION:	9.22%
USUARIOS GENERADOS:	206
USUARIOS PARTICIPADOS:	19

PREGUNTA	PROMEDIO GENERAL X TIENDA	PROMEDIO GENERAL EMPLEADOS	PROMEDIO GENERAL JERARQUICOS
	67.86%	67.86%	0.0%
1	64.73%	64.73%	0%
2	71.57%	71.57%	0%
3	72.1%	72.1%	0%
4	70.0%	70.0%	0%
5	72.1%	72.1%	0%
6	73.68%	73.68%	0%
7	71.05%	71.05%	0%
8	67.89%	67.89%	0%
9	72.1%	72.1%	0%
10	62.63%	62.63%	0%
11	71.05%	71.05%	0%
12	65.26%	65.26%	0%
13	64.73%	64.73%	0%
14	71.05%	71.05%	0%
15	71.05%	71.05%	0%
16	44.73%	44.73%	0%



**Referencias:**

1. Me siento conforme con mi evolución en el grupo Carrefour Argentino.
2. Me siento tratado con respeto, dignidad y cortesía independientemente de mi jerarquía.
3. Siento que mi trabajo impacta en el cumplimiento de la misión de la empresa.
4. Me siento orgulloso de trabajar en la empresa.
5. Mi jefe comunica claramente lo que espera de mí.
6. Mis comentarios y opiniones son tenidos en cuenta por mi jefe.
7. Mi jefe me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes para mi trabajo.
8. La empresa me brinda el equipo y material necesario para lograr mi trabajo correctamente.
9. En mi lugar de trabajo tengo la oportunidad de aportar lo mejor de mí.
10. Mi jefe me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para poder mejorar mi desempeño.
11. Las personas con las que trabajo cooperan para que el trabajo se realice en tiempo y forma.
12. Consigo conciliar mi vida profesional y mis objetivos personales.
13. Mi jefe me hace partícipe de las decisiones que afectan las tareas diarias.
14. Mi jefe destaca el buen trabajo y el esfuerzo.
15. Mi jefe cumple con lo que dice.
16. En mi sector, los asensos se dan a quienes más se lo merecen.



**Anexo V: Cuestionarios SERVQUAL**

**CALIDAD ESPERADA**

Basado en su experiencia como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de Hipermercados piense, por favor, en el tipo de Hipermercado que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad, piense en el tipo de hipermercado con el que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor, indíquenos hasta que punto piensa que un hipermercado debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente a un hipermercado, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es *absolutamente esencial* para considerar como excelente a un hipermercado, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto *no son tan definitivas*, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

<b>CALIDAD ESPERADA</b>							
	<b>Fuertemente en desacuerdo</b>			<b>Fuertemente de acuerdo</b>			
1. Los hipermercados de excelente calidad tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de los hipermercados de excelente calidad son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de los hipermercados de excelente calidad tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. En un hipermercado de excelente calidad, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando los hipermercados de excelente calidad prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7



6. Cuando un cliente tiene un problema los hipermercados de excelente calidad muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Los hipermercados de excelente calidad realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Los hipermercados de excelente calidad concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. Los hipermercados de excelente calidad insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. En los hipermercados de excelente calidad, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. En los hipermercados de excelente calidad, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. En un hipermercado de excelente calidad, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. En los hipermercados de excelente calidad, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de los hipermercados de excelente calidad transmiten confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los clientes de los hipermercados de excelente calidad se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En los hipermercados de excelente calidad, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En los hipermercados de excelente calidad los empleados tienen conocimientos	1	2	3	4	5	6	7



suficientes para responder a las preguntas de los clientes.							
18. Los hipermercados de excelente calidad dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Los hipermercados de excelente calidad tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los hipermercados de excelente calidad tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Los hipermercados de excelente calidad se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de los hipermercados de excelente calidad, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7



En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a los hipermercados y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer qué nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de un hipermercado. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para Ud. una característica, más puntos le asignara). Por favor, asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

- |                                                                                                                                      |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza un hipermercado.                | .....<br>puntos   |
| 2. Habilidad de un hipermercado para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.                                       | .....<br>puntos   |
| 3. Disposición de un hipermercado para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.                                            | .....<br>puntos   |
| 4. Conocimientos y trato amable de los empleados de un hipermercado y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza. | .....<br>puntos   |
| 5. Cuidado, atención individualizada que un hipermercado le da a sus clientes.                                                       | .....<br>puntos   |
| <b>TOTAL de puntos asignados</b>                                                                                                     | <b>100 puntos</b> |

- De las cinco características señaladas previamente, ¿cuál es la más importante para usted? (Por favor, indique el numero de la característica.) .....
- ¿Qué característica es la segunda más importante para usted? .....
- ¿Cuál es la característica menos importante para usted? .....





**CALIDAD PERCIBIDA**

El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa Carrefour S.A. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta que punto considera que la empresa Carrefour S.A, posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del numero 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa Carrefour S.A, tiene esa característica y rodear el numero 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que nos indique un numero que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa Carrefour S.A.

<b>CALIDAD PERCIBIDA</b>							
	<b>Fuertemente en desacuerdo</b>			<b>Fuertemente de acuerdo</b>			
1. Los equipos de Carrefour tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de Carrefour son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de Carrefour tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales relacionas con el servicio que utiliza Carrefour (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando en Carrefour prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema en Carrefour muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. En Carrefour realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7



8. En Carrefour concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. En Carrefour insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de Carrefour comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados de Carrefour les sirven con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados de Carrefour siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados de Carrefour nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de Carrefour le trasmite confianza.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted se siente seguros en sus transacciones con Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados de Carrefour son siempre amables con usted.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados de Carrefour tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hace.	1	2	3	4	5	6	7
18. En Carrefour le dan una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6	7



19. En Carrefour tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.							
20. Los empleados de Carrefour le dan una atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
21. En Carrefour se preocupan por sus mejores intereses.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados Carrefour, comprenden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7



**Anexo VI: Encuestas abiertas a Mandos Medios y Operarios**

**MANDOS MEDIOS:**

1. ¿Considera que la cultura de Carrefour es una cultura fuerte, que llega a todos los empleados, o más bien débil?
  
2. ¿Piensa que es una cultura rígida o flexible que se va modificando y adaptando a lo largo del tiempo?
  
3. ¿Cree que desde la dirección se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos?
  
4. ¿Cuentan con alguna herramienta para medir y evaluar la calidad de los servicios prestados?
  
5. ¿Cuál cree que es la finalidad de los servicios prestados por Carrefour?
  
6. ¿Considera que la calidad de los servicios está fuertemente relacionada con la cultura de la organización? ¿Por qué?
  
7. ¿Cree que los gerentes están enfocados en los resultados que da el proceso o en las personas que lo realizan?
  
8. ¿Qué formas utilizan para comunicar la cultura a los empleados?



9. ¿Cree que la cultura organizacional debe apoyar la diversidad para ofrecer beneficios potenciales?
  
10. ¿Cuál es su estrategia de negocio? ¿Es a largo plazo? ¿La considera una ventaja competitiva?
  
11. ¿Qué opina acerca de la delegación de autoridad?
  
12. ¿Qué tiene Carrefour que lo hace distinto del resto?

**OPERARIOS:**

**Edad:**  
**Sexo:**  
**Sector:**

1. ¿Cuál considera que es la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes?
  
2. ¿Sabe reconocer la diferencia que hay entre las necesidades y las expectativas de sus clientes?
  
3. ¿Qué entiende por cultura organizacional?
  
4. ¿Cree que influye la cultura de la organización en el desarrollo de su trabajo?
  
5. ¿Piensa que es necesario estar atento a todos los detalles que hacen a la prestación del servicio para promover una buena calidad durante la misma?

