



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**División de Ciencias Sociales y
Económico Administrativas**

**IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE Y CAPACITACIÓN DEL
PERSONAL COMO FACTORES PARA MEJORAR LAS
VENTAS EN EL SECTOR COMERCIAL DE LA ZONA
CENTRO DE CHETUMAL, QUINTANA ROO**

TESIS RECEPCIONAL
Para obtener el Grado de:
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTAN
Maira Yadira Moguel Che
Hilda Estela Sánchez Martínez

Director
Mtra. Nancy A. Quintal García

Chetumal, Quintana Roo 2005



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:

DIRECTOR:


MTRA. NANCY A. QUINTAL GARCÍA

ASESOR:


LIC. CONRADO LENIN ÁVILA VANEGAS

ASESOR:


LIC. LUCIA CAROLINA PERAZA VERA

Chetumal Quintana Roo, Junio de 2005.

049 594

DEDICATORIAS

A mi mami, por todo tu cuidado, cariño y amor, por ser mi confidente y amiga, por creer en mí, ser la persona que siempre esta conmigo en las buenas y las malas; eres la luz que alegra mi corazón, eres la mujer que sufrió tanto y que me aguantado todo este tiempo. Gracias por ser la mejor mamá de este mundo que dios la bendiga hoy mañana y siempre. A mi padre, por que no sería la persona que soy hoy sin la dirección y apoyo que siempre me ha brindado.

A mis hermanos, a Mauro, mil gracias por el apoyo que me has brindado desde el principio de mi carrera, por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr los objetivos, por tu cariño y sin tu ayuda no sería posible haber llegado hasta aquí. A Fernando, Juan, por su apoyo con sus conocimientos que me brindaron para la elaboración mi trabajo, por su cariño y su preocupación por mí. A Elizabeth y Laura por ayudarme con mis tareas, por ser mis amigas y cómplices en mis travesuras, por su cariño y apoyo gracias.

A Hilda por brindarme su confianza y amistad. Quiero darte gracias por estar allí siempre que yo lo necesité, e incluso cuando yo no lo necesité. Y a todos mis amigos que me acompañaron durante mi formación profesional, por darme todas las muestras de afecto y amistad.

A la Sra. Estela, en verdad le agradezco todas las atenciones que me brindó y por abrirme las puertas de su casa y tratarme como a una hija.

Maira Yadira Moguel Che

A Dios por concederme el privilegio de la vida, por ofrecerme lo necesario para ser feliz y lograr mis metas. Gracias Dios por estar siempre conmigo.

A mis padres por creer en mí, por ser el mejor ejemplo, por estar conmigo siempre en todo momento, por la educación, los consejos y los valores que me han impartido para conducirme correctamente. Gracias por todo su amor y paciencia. Son los mejores papás del mundo. Este trabajo es de ustedes se los dedico.

A mi hermano, por su apoyo en mi etapa de estudiante. Gracias por preocuparte por mí.

A Maira, Por todos estos años de amistad incondicional que me has brindado, por tus consejos y apoyo en todo momento. A mis compañeros de clases, y a todos mis amigos que me han apoyado y han compartido grandes momentos conmigo.

A todas aquellas personas que se puedan beneficiar de este trabajo que esta hecho con nuestro amor y dedicación, lo cual produce en nosotras una gran satisfacción de poder ayudar a quien así lo requiera.

Hilda Estela Sánchez Martínez

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Quintana Roo por ser una institución que contribuyó a nuestra formación profesionalista haciéndonos aptas y capaces para integrarnos a la sociedad quintanarroense y así contribuir al Desarrollo Económico de nuestro Estado.

Al Dr. Salvador Ramos Tescum. A usted por apoyarnos desde un principio en la elaboración de este trabajo y por darnos un mejor panorama de lo que debíamos hacer; su ayuda fue de gran utilidad en el desarrollo de este trabajo.

Al Lic. Conrado Lenin Ávila Vanegas por su amabilidad y cooperación; sin su ayuda no sería posible haber concluido.

A la Lic. Lucía Carolina Peraza Vera por todas sus atenciones y disposición de apoyarnos en la realización de este trabajo.

A la Lic. Nancy Quintal García por todas las facilidades que nos brindó para poder plasmar este trabajo.

INDICE

Introducción	5
Planteamiento del Problema	7
Justificación	9
Marco Contextual	11
Marco Teórico y Conceptual	23
Objetivos	30
Hipótesis	30
Metodología	31
Delimitación	33

CAPITULO I. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

I.1 Calidad Total en el Servicio	34
I.1.1 Niveles de Intervención en la calidad	36
I.2 Administración de la Calidad	38
I.2.1 Carac. Importantes de la Administración de la Calidad	39
I.3 Servicio de Calidad al Cliente	40
I.3.1 La Estrategia del Servicio al Cliente	42
I.3.2 Mercadotecnia y Comunicación	43
I.4 Importancia y Valor del Servicio al Cliente	50
I.5 Características para un Sistema Eficaz del Servicio al Cliente	53

CAPITULO II. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

II.1 Pasos hacia la Capacitación	57
II.2 Capacitación y Aprendizaje	65
II.3 Capacitación: Derechos y Obligaciones	66
II.4 Técnicas de Capacitación	67
II.5 Beneficios de la Capacitación de los Empleados	69
II.6 Instituciones que Brindan Capacitación en Chetumal	70

CAPÍTULO III. FACTORES QUE INTERVIENEN PARA LOGRAR UNA MEJORA EN LAS VENTAS DEL SECTOR COMERCIAL

III.1 Ventas	81
III.1.1 El Objetivo de Vender	82
III.1.2 Etapas de la Venta	83
III.1.3 El entorno de Venta	85
III.1.4 Elementos del Entorno de Venta	86
III.2 Capacitación	87
III.2.1 Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos	88
III.3 Administración de la Compensación	89
III.4 Incentivos de reconocimiento	93
III.5 Clima Organizacional	96
III.5.1 Dimensiones del Clima Organizacional	98
III.6 Encuesta	100
III.7 Análisis e Interpretación de los Resultados de las Encuestas	103
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	124

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y modernización comercial de nuestro Estado requiere no sólo de la experiencia práctica, sino de la utilización de los métodos de análisis y técnicas de promoción que la mercadotecnia y la publicidad han generado.

Actualmente la calidad en el servicio de atención al cliente es imprescindible para el desarrollo de la actividad comercial. En tal sentido se coincide que dicha calidad significa lograr la excelencia en cada etapa del proceso de comercialización; no se logra simplemente con vender un producto, se alcanza solo cuando se satisfacen plenamente las expectativas del cliente en cuanto a: precio, calidad, atención, existencias, sistemas de ventas, promociones y publicidad.

Basándonos en este enfoque la siguiente investigación está dirigida a dar a conocer con amplitud la problemática actual en el sector comercial de la zona centro de la ciudad de Chetumal Quintana Roo en cuanto a la calidad en el servicio de atención al cliente y capacitación al personal.

Por tal motivo, esta tesis tiene como meta principal exponer los factores que afectan las ventas y los factores que los clientes demandan en la calidad del servicio de atención al cliente en el sector comercial de la zona centro de Chetumal Quintana Roo.

El comercio sigue siendo una de las actividades económicas más predominantes en la ciudad, al ser generador de una cantidad considerable de fuentes de empleo; es por eso que el sector comercial debe buscar estrategias para incrementar la competitividad de los comercios de la localidad para tratar de estar siempre a la vanguardia y no verse rezagado debido a la competencia que representa la Zona Libre y la Plaza las Américas.

La presente investigación esta dividida en cuatro capítulos los cuales nos permiten visualizar la problemática actual en el sector comercial de Chetumal.

El primer capítulo esta orientado a la importancia de la calidad en el servicio de atención al cliente; el segundo se dirige a la importancia de la capacitación; en el tercero se analizan los factores que intervienen para lograr una mejora en las ventas del sector comercial así, como la percepción que los clientes tienen del personal del sector comercial. El último capítulo esta integrado por el análisis e interpretación de los resultados de ésta investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿El sector comercial de la zona centro de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, presenta baja calidad en el servicio de atención al cliente y poca capacitación del personal de las empresas, lo cual influyó en el nivel de ventas durante el año 2004?

Esta interrogante nos va a permitir conocer el impacto que causa en las ventas la calidad en el servicio de atención al cliente y poca capacitación del personal en los comercios de la zona centro de Chetumal Quintana Roo.

Subpreguntas de investigación

¿Cómo lograr un servicio de calidad de atención al cliente?

¿Cuáles son los factores que intervienen en la capacitación del personal?

¿La calidad en el servicio y la capacitación del personal aumentarán el nivel de las ventas en el sector comercial de Chetumal?

Algunas de las causas que pudieron afectar el comercio de la ciudad de Chetumal, específicamente de la zona centro de la ciudad, fue la contratación de personal no capacitado y sin integración adecuada en la empresa. Es común ver que el personal esté escuchando música o viendo televisión, lo que ocasiona que no atiendan al cliente o lo hagan de manera inadecuada, esto se debe principalmente a la ausencia del propietario del establecimiento o de algún supervisor, por lo que no se tiene un control preciso de las actividades que realizan y del servicio que prestan los empleados.

La mayoría de las personas que acuden a la zona centro de la ciudad, a realizar sus compras, piensan que no se les brinda un servicio de calidad. Y en ocasiones no es debido a la falta de recursos económicos para invertir en capacitación y en instalaciones, sino a la falta de visión del empresario de la importancia y del impacto en su empresa, de la capacitación adecuada de su personal que estará atendiendo al público.

El empresario es quien debe interesarse primeramente en el servicio que brindan sus empleados a los clientes, ya que la mayoría de las veces el propietario no está enterado del trato que recibe el cliente. La atención al cliente, debe ser mejorada y especializada en el tipo de productos que se venden, a efecto de poder no sólo captar nuevos clientes, sino más importante aún, mantener los actuales. Es aquí donde el personal es quien debe saber tratar al cliente, ya que es el que tiene contacto directo y el promotor de los productos de la empresa.

La motivación del empresario hacia su personal es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo y la disposición de atención se basan en la remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones, etc. Los elementos anteriores garantizarán un mayor control sobre el servicio de atención al cliente en un comienzo y un mejor servicio de atención en el mediano plazo, y si esto se logra, entonces se mantendrá una constante retroalimentación entre el personal de la empresa y el cliente.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación nos sirve para saber cuales son los factores que intervienen en la capacitación y el servicio de calidad al cliente y que influencia pueden tener en el comportamiento de las ventas del sector comercial de la zona centro de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Para poder tener los conocimientos que nos permitan tomar decisiones y poder otorgar una mejor calidad en el servicio.

Los beneficios que se obtendrán de esta investigación son conocer la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben en los comercios de la zona centro de la ciudad de Chetumal, los factores que intervienen para mejorar las ventas, las técnicas y beneficios de la capacitación. Incluimos algunas recomendaciones que pueden ponerse en práctica para el manejo de personal y servicio de atención a clientes. Y así disminuir el problema de la falta de interés por parte de los empresarios de invertir en cursos de capacitación y de ofrecer servicios de calidad, ya que se tendrán en cuenta los beneficios que pueden obtenerse tales como: aumento en sus ventas, aumento en el número de clientes y mejor imagen para clientes de la empresa.

El servicio de atención al cliente es un factor intangible en el cual intervienen varios elementos como: el producto, el precio, la decisión de compra del consumidor, pero lo más importante son las expectativas del servicio que tienen los clientes, los cuales esperan que en los establecimientos comerciales los empleados brinden un trato amable, servicial y oportuno; y logren satisfacer sus expectativas con la atención que reciban, con lo cual se cree un sentimiento de pertenencia, lo que ocasione el querer regresar y ser una opción para cubrir sus necesidades, logrando así un posicionamiento de la empresa que conlleve a un aumento en las ventas.

Los empresarios del sector comercial de la zona centro de Chetumal son quienes deben promover el cambio dejando a un lado las inhibiciones y haciendo conciencia de que sí es conveniente capacitar a los empleados sobre la atención que deben brindar al cliente. Entre los muchos prejuicios que se tienen con respecto a la capacitación tenemos: que los empleados piensan que el otorgar un buen servicio al cliente exige tiempo y consideran que no cuentan con ello; que el servir al cliente es caro; algunas empresas creen que la alta calidad requiere demasiado esfuerzo y cuidado, y no se consideran capaces de realizar esta inversión; algunas veces también consideran que son lo bastante buenos en la forma en que manejan sus empresas y no les interesa cambiar la atención que han brindado al cliente ya que se piensa que están mejor así.

Debemos hacer conciencia de que la Zona Libre de Belice y la apertura de la Plaza Las Américas ha resultado una competencia con mucha ventaja sobre todo para el sector comercial de Chetumal lo que ha generado una baja en las ventas de los establecimientos, ya que si se tiene un mal servicio en la Zona Libre de

Belice como en Sector comercial de Chetumal, prefieren ir de compras a la Zona libre ya que el precio es un factor que determina las ventas, también el ingreso de la plaza La Américas dio origen a una baja en las ventas, por que las tiendas que se encuentran ahí procuran brindar un mejor servicio ya que la gente que acude a ahí va en busca de comodidad y un mejor servicio.

Los empresarios del sector comercial de la zona centro de Chetumal, deben tener en cuenta que cada día crece la competencia de los comercios, y que las personas tiene más opciones de compras, lo cual hace que la competencia crezca y que para hacer frente a esta situación se requiere un servicio de calidad de atención al cliente.

MARCO CONTEXTUAL

ANTECEDENTES DEL COMERCIO IMPORTADOR EN CHETUMAL (1900 – 1910)

El comercio importador es uno de los temas más relevantes en la historia económica de Chetumal, Quintana Roo. Este se desarrollaba en la zona en forma irregular desde el período de la infiltración inglesa durante el siglo XVIII.

La Aduana de Bacalar y la Garita del Estero Chac, de adscripción española, eran las autoridades encargadas de ejercer el control del tráfico de mercancías y materias primas en la zona pero éste no era el adecuado.

Fue hasta los últimos años del siglo XIX, cuando el Presidente Porfirio Díaz, como parte de su política de control de la Frontera Sur Mexicana, dispuso medidas para hacer respetar el Tratado de Límites Mariscal – Spencer de 1893 y controlar la economía de la zona ya que este Tratado había resultado un fraude diplomático, porque con él se estrangulaba la salida de la Bahía de Chetumal al Mar Caribe y obligaba que la zona hiciera uso de aguas beliceñas y comerciara con Belice, máxime que la región no contaba con adecuadas vías de comunicación terrestres que la conectaran con centros económicos cercanos e importantes, como es el caso de Mérida.

Los ingleses se apropiaron de tierras ahora beliceñas que eran de Quintana Roo. Inglaterra se hizo dueña de esta zona; explotaba madera y chicle a cambio de comida y armas para los indígenas.

Eso influyó en la fundación de Chetumal, entonces Payo Obispo, como resultado de disponer el establecimiento del Pontón "Chetumal" para el control de la actividad comercial en lo referente a lo fiscal y aduanal, la explotación forestal y los movimientos migratorios; así como de estimular el poblamiento en la zona. Sin embargo, Chetumal, por el contrario a lo supuesto a lo que sucedería con estos reajustes, en los primeros años de este siglo sólo fue el asiento de una estación naval y de una población conformada sobre todo por mayas-yucatecos, antes radicados en Honduras Británicas, inmigrantes de diversas nacionalidades y migrantes temporaleros para trabajar en el enclave forestal británico.

De tal forma, su sector comercial y de servicios evolucionaba muy lento, ya que dependía del consumo de los pocos pobladores, del consumo eventual de los peones, de la burocracia civil y de la población militar.

Precisamente, las necesidades de abasto de productos de uso y consumo, la insuficiencia de vías de comunicación y por el alto costo del producto nacional que tenía que hacer un gran recorrido y pagar derechos de tránsito por uso de aguas beliceñas para llegar hasta Chetumal, se generó el desarrollo del comercio

importador, ya que esas gentes se vieron precisadas a abastecerse de las mercancías importadas que adquirirían en las aldeas beliceñas de Corozal y Punta Consejo. Incluso los servicios de agua para tomar y procesar alimentos y el de correos eran resueltos por Belice.

Lo anterior resultó en una fuente económica para Belice, resultado del cobro de derechos por tránsito y el incremento en sus importaciones, ya que era receptor y revendedor de las importaciones que comerciaba. Algunos autores señalan que esta zona de Quintana Roo se convirtió en el cliente y consumidor principal de los alimentos y productos manufacturados que los comerciantes de Belice vendían. Según cálculos, por aproximadamente noventa años el Sur de Quintana Roo ha estado sujeto a esa condición.

Para 1901, a tres años de la llegada del Pontón al mando del primer teniente de la armada, Othon P. Blanco, Payo Obispo era prácticamente aquel muelle de 100 metros de longitud, los vaporcitos de la flotilla que se remontaban por el Río Hondo y una calle que iba de oriente a poniente, llamada 22 de Enero. Ese año se abrió la segunda calle, que recibió el nombre de 22 de Marzo, en conmemoración del paso por el lugar de las tropas del general José María de la Vega, que marchaban a la reconquista de Bacalar.

Ese comercio importador que surgió en la zona, se empezó a regular a partir de 1902, por medio de un permiso provisional expedido por decreto presidencial, en el que se exentaban de impuesto a las importaciones, siempre que se refieran a mercancías para uso local. Lo anterior estaba dirigido a controlar e igualar los precios de los artículos importados, para que su precio compitiera en igualdad de circunstancias con los que los lugareños adquirirían directamente en alguna aldea de Belice. Con ellos también se reducirá el contrabando y se aseguraría el abasto. Sin embargo continuaron las irregularidades, porque la oferta era poca y estaba en poder de un reducido número de comerciantes.

Precisamente, algunos capitales de la zona surgieron sobre la base del beneficio que ofrecían esas irregularidades, en las que también incurrieron algunas autoridades al no ejercer debidamente las disposiciones fiscales y aduanales.

La disposición de crear el Territorio Federal de Quintana Roo el 24 de Noviembre de 1902, fue otro elemento que contribuyó a la estrategia geopolítica del Presidente Díaz con respecto a la legitimación y control de la Frontera Sur de México. Esta acción a la larga también coadyuvó a generar y desarrollar el comercio importador, ya que por espacio de setenta y dos años el gobierno federal controló el Territorio y de alguna manera influyó en su persistencia, ya que en algunas ocasiones la burocracia del Estado y la comercial eran el mismo sujeto.

Alrededor de 1904, por influencia del General Ignacio A. Bravo, Chetumal junto con Santa Cruz De Bravo (Felipe Carrillo Puerto) se convirtieron en sedes de las instalaciones militares que con anterioridad habían sido ubicadas en el Puerto Xcalak, el cual asimismo había sido parte de la estrategia del control y de límite de

la Frontera Sur. Esto incrementó en alguna medida el incipiente sector comercial y de servicios, ya que se incrementó la población militar.

Hacia Marzo de 1905, el entonces Secretario de Hacienda José I. Limantour, emitió un decreto que invalidaba el de 1902 este último excentaba los principales productos de consumo del pago de derechos aduanales y fiscales. Sus óptimos resultados hicieron que a los seis meses se complementará con una circular en la que deslindaban los artículos que se incluían en esa disposición, y en 1908, el decreto fue ratificado.

A nivel de infraestructura, con la finalidad de superar la dependencia con respecto a Honduras Británicas y para estimular la economía local, en 1908 también se creó el primer servicio de transporte de cabotaje para el traslado de mercancía nacional y de pasajeros, cuya ruta mensual era Veracruz – Campeche- Progreso- Cozumel- Isla Mujeres- Costa Sur – Xcalak- Payo Obispo.

La mercancía nacional llegaba con los barcos que tenían la ruta mensual y venían recorriendo toda la costa. En muchos casos desde Veracruz hasta Payo Obispo pero resultaba más cara y tardaba mucho en llegar.

Con base en los antecedentes antes descritos, podemos decir que la riqueza que se generó en Chetumal durante la primera década de este siglo, resultó básicamente del incipiente sector comercial. En lo que representa al enclave forestal como el mismo implica, no permitió que se quedara en estas tierras la riqueza generada. Ese elemento es el que define la constitución del capital local y la conformación de la burguesía nativa respecto al que resulto del enclave forestal dominante en el Territorio.

Al finalizar la primera década, Chetumal ya había experimentado un ligero crecimiento, el cual fue notorio por obras como la construcción de dos muelles de madera; uno para el desarrollo de la actividad comercial y otro para el uso de la Flotilla del Sur, el destacamento que fuera trasladado desde Xcalak alrededor de 1905. Así mismo, era representativo el número de inmigrantes que habían llegado a Payo Obispo por diferentes vías y medios, sobretodo por aquellos que estaban estrechamente relacionados con el comercio, como por ejemplo, la ruta Puerto Cortés- Belice- Chetumal, o la antes detallada que venía desde Veracruz.¹ (Hernández T. Leydi. Caribe Revista de divulgación Científica. 1994 p. 26-31)

En los años 1912 – 1924 la serie de vaivenes políticos que se suscitaron en el país, repercutieron en el Territorio. Este por su misma condición fue expresión de la inestabilidad que tuvo origen en los brotes revolucionarios de 1910. Sin embargo, los efectos de la revolución, llegaron a Quintana Roo hasta 1912 cuando en representación de Francisco I. Madero, Manuel Sánchez destituyó al General Ignacio A. Bravo, quien desde 1902 ejercía su dominio personal en el Territorio.

En Noviembre de 1912, en reemplazo de Bravo, el General Sánchez accedió al Gobierno del Territorio. Su gestión afecto el comercio interno, ya que a partir de

Julio del mismo año dejó sin vigencia la franquicia de libre importación decretada desde 1905 y prorrogada en 1908. Con esto, nuevamente cayó en desorden el escaso control que de alguna manera se ejercía sobre la oferta y los precios de las mercancías importadas y nacionales. Como consecuencia proliferó el contrabando y la especulación, debido a que el Territorio seguía en la incomunicación y no era factible acceder a otros centros de aprovisionamiento.

Payo Obispo con la presencia de Sánchez en cierta forma resultó beneficiado. El al pretender integrar el Territorio, canalizaba hacia este poblado muchos asuntos oficiales para darles seguimiento. De igual manera las transacciones comerciales y las actividades económicas relacionadas con el enclave se empezaron a concentrar en Payo Obispo, con lo cual se vislumbraba un destino mejor.

En Septiembre de 1914, cuando accedió al Gobierno el General Arturo Gracilazo de la Vega, trasladaron la capital de Quintana Roo a Chan Santa Cruz, con lo que Payo Obispo de igual manera resultó afectado y en cierta forma caía en recesión.

Al finalizar 1915, el carrancismo ya dominaba la situación en el país y con ello se entraba en una etapa de relativo equilibrio. El constitucionalismo hizo acto de presencia en la región cuando Salvador Alvarado era Gobernador de Yucatán. Este gobernante yucateco influyó para que se cambiara la capital, de Chan Santa Cruz a Payo Obispo.

A nivel comercio este reajuste político y económico – social trajo aparejado: Que Payo Obispo se convirtiera en el centro del control económico y político – administrativo de la región. Que los grupos mayas al ser reconocidos políticamente (ya que se les dio autonomía y poder sobre la zona centro) integraran su tierra, su fuerza de trabajo y sus ingresos a la economía del mercado capitalista a través de la producción y la comercialización del chicle y la madera.

Aún con todo, las medidas carrancistas tuvieron dos errores de gran trascendencia: Los grupos mayas se integraron a la economía capitalista pero persistieron ejerciendo el control relativo en la zona centro y; No rompió la dependencia económica del mercado norteamericano, que por razones de protección de sus reservas y como consecuencia de la Primera Guerra, era el único consumidor de sus productos forestales. Igualmente él, junto con Inglaterra, su proveedor más importante de bienes de consumo y uso.

Con el fin de instaurar el orden en el país, Carranza estableció la Constitución de 1917. A pesar de ella Quintana Roo sería gobernado por quien nombrara el Poder Ejecutivo, pero estaría legislado por el Congreso de la Unión. De igual modo ésta señalaba que el Territorio se constituiría en Estado cuando aconteciera su autonomía económica y contara con más de 80,000 habitantes.

Esas disposiciones coincidieron con el ascenso de Octavio Solía a la gubernatura del Territorio, en Julio de ese mismo año. Por lo tanto durante su gestión se llevó a

cabo parte de la concertación económico – político- social de Quintana Roo, de acuerdo con los preceptos de esta Constitución.

Payo Obispo continuó consolidándose como el centro de control y organización de la producción maderera y del chicle del Río Hondo y la Zona Sur. En ese periodo se hicieron los primeros trazos y construcciones de la actual Explanada de la Bandera. También fueron los días que ya existían algunos hoteles de cierta importancia, destinados a alojar a los funcionarios, comerciantes y viajeros que arribaban a esta población a realizar sus negocios y transacciones.

En los primeros meses de 1920, en contra de la voluntad popular, llegó a su término la autoridad de Solís. El orden se restableció cuando Obregón, vía telegrama, designó a Pascual Coral como la máxima autoridad de Quintana Roo. Pero Coral permaneció escaso tiempo en la gubernatura y después de él estuvo al frente del Territorio, Librado Abitia.

Según datos de Industria y Comercio, durante la administración de Abitia, Quintana Roo fue la zona con el costo de vida más caro de la República. Esto era resultado de que persistían la inconsistencia político-social, la falta de vías de comunicación que hacían por la escasa oferta, los precios se fijaban al arbitrio, y el contrabando de mercancías, base del aprovisionamiento.

La importación seguía por la Ordenanza General de Aduanas que indicaba: “ Los efectos extranjeros que se importen de la franquicia de la las referidas aduanas, sólo podrán consumirse en el Territorio de Quintana Roo; por tanto si se internaran más allá de los límites del mismo, se les sujetará al pago de los derechos sencillos y generales que señalaba la Ordenanza General de Aduanas para la importación clandestina de mercancías por lugares que no está autorizado el tráfico internacional; y a los responsables de la internación se les impondrán las penas administrativas o judiciales, que con arreglo a la citada Ley, corresponden al delito del contrabando.

En esos años era alto el número de inmigrantes de distintos orígenes dedicados al comercio; sobre todo yucatecos, chinos, coreanos, españoles, libaneses, sirios, y beliceños. Ellos ambulaban por la región ofreciendo en venta cigarros, vestidos, joyas, armas, licores finos y otros productos. Con frecuencia y principalmente en la zona centro del Territorio, llegaron a establecer alianzas con algunos caciques mayas con los cuales se dividían las ganancias a cambio de libertad para comerciar, con lo cual, en el mismo sentido, repercutían en el costo de la vida de Quintana Roo.

Como consecuencia del desequilibrio que existía desde 1921 y del hecho de que en Abril de 1922, Belice expuso su ordenanza numero 10, donde detallaba las tarifas que regirían los impuestos de las mercancías que importara Quintana Roo, y en especial Payo Obispo, una vez más esta región resulto víctima de su dependencia administrativa y política respecto al interior del país y económica respecto al exterior.

En Diciembre de 1924, el Presidente Calles comisionó al General Amado Aguirre para que realizara un estudio detallado de las condiciones socioeconómicas que presentaba el Territorio. La Comisión Aguirre, en materia de comercio, además de ratificar lo anterior, hizo propuestas orientadas a mejorar este en el Territorio. Las más significativas fueron: Diversificar la economía hacia la agricultura y la industria, Crear una banca refaccionaria para estimular la economía local y Desarrollar vías y medios de comunicación carreteros y ferroviarios que integrarían al Territorio con el resto del país, ya que como consecuencia del largo recorrido que hacían las mercancías para llegar a Quintana Roo, era urgente desarrollar este último aspecto.

Entre 1918 y 1925, según un reporte de la Aduana de Bacalar, llegaba a Payo Obispo mercancías de distintos lugares de orbe: De Estados Unidos e Inglaterra se importaba la mayor cantidad de telas, ropa, maquinarias, herramientas, comestibles, medicina y bebidas alcohólicas. Honduras y Guatemala eran importantes proveedores de comestibles. De Belice y Francia se recibían comestibles y bebidas alcohólicas, de España, además de los productos señalados igualmente se recibían herramientas.

En 1927, pese a las propuestas que hizo el General Aguirre para reorganizar la actividad comercial en el Territorio y como consecuencia del mal ejercicio del Gobernador Antonio Ancona Albertos, mucha gente migro de nueva cuenta, repercutiendo en el comercio. La presidencia del país designó Gobernado al Dr. José Siurob. Si con Aguirre el Presidente Calles intentó analizar las condiciones y perspectivas socioeconómicas de Quintana Roo, con Siurob pretendían que se liberarían y organizaran los grupos políticos y económicos, de tal modo que se disipara la regionalidad. A sólo dos meses de haber llegado Siurob a gobernar el Territorio, los comerciantes protestaron en contra de los altos impuestos que había estipulado.

En Marzo de 1928 conformaron el Congreso de Payo Obispo. El Congreso, quizás fue la primera asociación formal de los comerciantes a favor de sus intereses económicos, el comercio interno se desarrollo. Lo expresa el incremento en el número de establecimientos y la de la infraestructura que se le doto. Por lo que se refiere al segundo aspecto se construyo en madera y laminas el mercado Leona Vicario, se inició la construcción del malecón La casa Rivero que había sido fundada en 1908, alcanzo un importante desarrollo. Este comercio era además comisionista y corresponsal del Banco Nacional de México. Siurob igualmente se preocupo por mejorar el sistema carretero. Inauguró la construcción de la carretera Payo Obispo – Peto, se hicieron brechas a varios caminos vecinales como Calderitas, Huay – Pix, Bacalar y Santa Elena. Un acontecimiento determinante fue el hecho de que los comerciantes de Payo Obispo se organizaron e integraron a través del primer organismo civil que plenamente les iba a permitir exponer sus demandas y obligaciones y que a la vez les daba presencia dentro de la sociedad: La Cámara de Comercio.

Los comerciantes representaban al estar agrupados a través de la Cámara de Comercio, en los trámites y construcción del muelle fiscal que se hizo entre 1930 y 1933, participaron en el aporte económico en igual proporción con el Gobierno. Los avances de la política de Siurob se reflejaban en las cifras que reportaba la exportación del chicle, la recuperación de la producción coprera, la dotación de infraestructura y el desarrollo del comercio del que era objeto Payo Obispo. Con los años treinta se inició el desarrollo de la transportación aérea. Al establecerse sus rutas, también se iban a estimular el comercio de importaciones mediante el uso de este servicio. La crisis mundial de esos años afectó la economía del Territorio. Con ello se fue a la borda el comercio de Siurob. Se empezaron a correr rumores del posible desmembramiento del Territorio. En respuesta, los grupos de interés de Payo Obispo conformaron una coalición que respaldara su posición en relación a ese posible hecho: El Comité Pro-Territorio Federal de Quintana Roo.

La Cámara de Comercio se manifestó como el organismo idóneo: era autónomo, tenía presencia y era respetado a nivel local y gubernamental.

En los años subsecuentes, como consecuencia de las arbitrariedades y abusos que cometía el Gobierno de Campeche en contra de la población de esta zona, se redujo la proyección comercial que Payo Obispo tenía en y desde la Zona Sur, cuando fuera Territorio. Decayó el comercio exterior de igual modo que el comercio interno. Disminuyó el poder adquisitivo y esto junto con los altos impuestos y alcabalas que cobrara el gobierno campechano, incluso por el consumo de agua, generaron nuevamente la emigración.

La actual avenida de los Héroes, conocida en esos tiempos con el nombre de carretera a Calderitas, ya que estaba conformada como el corredor comercial que es en la actualidad, se convirtió en un largo trecho desolado. Disminuyó la afluencia al cine-teatro Juventino Rosas y a los clubes y salones de esparcimiento como el Bahía, el Chetumal, el Atlas o el Siboney, decreció la movilidad de las naves aéreas que empezaban a sobrevolar el Territorio. En fin Payo Obispo decayó completamente.

El Gobierno de Campeche también dejó a Payo Obispo sin servicio de luz, agua, mercados, policía, limpieza de la ciudad y otras necesidades indispensables. En 1934 el Presidente Rodríguez envió al Territorio una comisión intersecretarial: La Comisión Irigoyen la cual creó los Perímetros Libres el 9 de Mayo de 1934 para Payo Obispo y Cozumel, y no tardó en que se hicieran extensivos para Xcalak e Isla Mujeres. Con ellos se pretendía abaratar el costo de la vida al ser la respuesta a la falta de vías de comunicación y a la falta de producción local de bienes de uso y consumo que abastecieran el mercado interno, resultando con ello que a futuro se suplieran las importaciones.

Lázaro Cárdenas, después de recibir autorización por parte del Gobernador de Campeche, convocó a que los payobispenses eligieran nuevo Presidente Municipal vía plebiscito. José Marrufo Hernández, quien era Presidente del Comité Pro Territorio, salió electo para ocupar el puesto.

Las posibilidades para que el desarrollo de Quintana Roo efectivamente volviera a su curso, llegaron con Lázaro Cárdenas. En su Gobierno el país superó el caudillismo y entro al periodo de las instituciones, a las dos semanas de su ascenso a la presidencia del país, el 15 de Diciembre de 1934, restituyó el Territorio de Quintana Roo.

Rafael E. Melgar ascendió en 1935 a la gobernatura del recién restituido Territorio; representaba al Cardenismo que basándose en cierta forma en los estudios de la Comisión Irigoyen y el Plan Pro-Territorios Federales vino a darle carácter organizado y reglamentado al desarrollo de Quintana Roo. Fuerte impulso recibió el desarrollo de las comunicaciones aéreas, marítimas y terrestres (carreteras y férreas), ligadas estrechamente a las actividades comerciales. Su finalidad era comunicar al Territorio con el resto de la península y el país.

En Payo Obispo, sus disposiciones en relación a la actividad comercial y la vida económica se dirigieron sobretudo a subsanar a una reivindicación laboral justa. Ellas se refirieron a jornadas de trabajo y descenso adecuadas, remuneración correcta, control de las distintas actividades que pudieran afectar la productividad y garantías en riesgo de vida y de trabajo. Como consecuencia de esta última disposición, a nivel de comercio interno se desarrollaron varios negocios en Chetumal, entre ellos la droguería y farmacia.

En el Gobierno de Melgar, Chetumal experimentó un cambio positivo a nivel de su imagen, su infraestructura y los servicios. Es el caso de la obra arquitectónica que realizó el escultor Rómulo Rozo y por lo que se refiere a la actual avenida de los Héroes (nombre que Melgar le dio), le hizo mejoras que la convirtieron en el corredor del comercio, sobretudo importador.

Al término del período Melgarista la administración de Quintana Roo estuvo a cargo de Gabriel Guevara, y siendo Presidente de la República el General Manuel Ávila Camacho. Durante su gestión mejoró la infraestructura para el desarrollo de las actividades económicas. Alargó y dotó de una línea férrea al muelle fiscal de Chetumal para agilizar el movimiento de las mercancías nacionales y de importación, cuyo tránsito se había estado incrementando a partir de 1935.

Los tres lustros siguientes en la vida del Territorio guardan estrecha relación con el señor Margarito Ramírez, compadre del General Manuel Ávila Camacho. Ha sido el Gobernador de Quintana Roo más discutido y cual se le reconoce que acabó con los monopolios forestales extranjeros vinculados en muchas ocasiones con empresarios yucatecos, impulsó la actividad y la burguesía pesquera. Hizo cierto esfuerzo para estimular la reforestación de los bosques madereros, ya que demostraban los efectos de la explotación irracional.

Hasta antes del ciclón Janet en las costas se desarrolló la agricultura comercial con el cultivo del coco y la producción de copra cuya industrialización para la extracción del aceite se realizaba fuera del Territorio, principalmente en Mérida y el extranjero. El acontecimiento que dio margen para que se pensara en el retiro

definitivo de Don Margarito del Gobierno, fue el ciclón de 1955. Como consecuencia de este fenómeno, el producto forestal resultó devastado y su venta indiscriminada. Influyó también el reclamo de los grupos campesinos, madereros y chicleros, a los que no se les había subsanado el daño que sufrieron sus intereses con el ciclón. Todo esto y la influencia del Presidente López Mateos, dieron lugar a que Don Margarito Ramírez se viera precisado a abandonar el poder el 15 de Enero de 1959.

El segundo lustro de los años cincuenta es el periodo que demarca los cambios políticos y socioeconómicos que prepararon a Quintana Roo hacia su definición como Entidad y su actual destino. Nuevamente, pero con un plan más definido, se le dio curso al desarrollo de Quintana Roo.

La administración del Ing. Aarón Merino Fernández influyó en ese proceso. En principio, con poco más de 10 millones de pesos, el Gobierno Federal apoyó para la reconstrucción de Quintana Roo. Los ejes que la sustentarían serían: aumento de la población por medio de la colonización ejidal dirigida y repatriación de emigrados quintanarroenses a Belice, incremento del presupuesto público y del subsidio por parte del Gobierno Federal; dotación de infraestructura y servicios. Las facilidades para el desarrollo de la inversión privada local y externa formaron parte de la conformación del nuevo Quintana Roo junto con el incremento del nivel y número de las instituciones educativas, culturales y establecimientos comerciales tanto de productos nacionales como de los importados.

Este Gobierno reconoció la importancia que tiene Quintana Roo como parte integral de la Frontera Sur de México y la necesidad de fortalecer constantemente su identidad nacional, ya que es una de las regiones de México más cercanas a Centroamérica. A Chetumal se le dotó de eficiente servicio de energía eléctrica las 24 horas del día, de alumbrado público ornamental, calles y camellones, agua potable, edificio de Aduanas, edificio del Seguro Social, el teatro Leona Vicario, unidades habitacionales, instalaciones turísticas, repavimentación y aliño de la carretera Chetumal – Calderitas y gran avance en la de Chetumal - Peto.

Díaz Ordáz nombró al Señor Rufo Figueroa para ese periodo gubernamental. Figueroa gobernó durante la transición económico. Social del Territorio como consecuencia de las reformas hechas durante la gestión anterior. Desarrollo la fruticultura, reactivó la producción chiclera con la comercialización del chicle producido en años anteriores, conforme la Comisión Forestal creó el Consejo Territorial Ganadero y la construcción del mercado Manuel Altamirano.

En Febrero de 1967, durante esa administración cerraron por un breve tiempo el Perímetro Libre de Chetumal, pero por intervención de la Cámara de Comercio y del Gobierno, en breve lapso se reabrió nuevamente continuándose con el abasto de productos importados.

La infraestructura en medios y vías de comunicación recibió especial repunte, principalmente en lo que se refiere al sistema televisivo, de telefonía de larga

distancia, el carretero de la Costa Norte del Territorio y la continuación de las obras de la carretera Chetumal- Escárcega y la que estableció la relación Chetumal- Mérida que definitivamente vino a comunicar a Quintana Roo con el resto del país.

Las actividades de punta para el desarrollo y consolidación de Quintana Roo serían la producción azucarera, el desarrollo agropecuario, la consolidación de la pesca cooperativizada, impulso a la industria, el turismo y el fortalecimiento de la actividad comercial importadora y de productos nacionales.

Precisamente, en el período de Rojo Gómez, con el proyecto turístico Cancún, iniciado por el Gobierno Federal como parte del control geopolítico, se dieron los lineamientos básicos para que se convirtiera en la principal actividad que es para Quintana Roo.

En el rubro de la infraestructura se concluyó el tramo carretero Chetumal- Escárcega para la comunicación con México; se continuaron los trabajos de la red carretera del norte del Territorio y se planteó la extensión de la línea férrea desde Yucatán. Otros aspectos importantes fueron la implementación de puertos de altura y de un aeropuerto internacional en el Norte del Territorio.

Se impulsó la industria hotelera, el desarrollo del comercio y el sistema bancario. La industria turística recibió significativo presupuesto. Para el aspecto bancario y comercial se decretó el Régimen de Zona Libre a partir de 1972 con vigencia de 8 años.

En el periodo del primer Gobernador virtual el Lic. Jesús Martínez Ross, Chetumal se consolidaba como una ciudad netamente comercial a partir del auge del comercio importador incrementando con la Zona Libre y continuada al amparo de la especulación de mercancías de esa índole en Yucatán y Tabasco.

La administración del Lic. Pedro Joaquín Coldwell se sustentó en el Plan Básico de Gobierno 1981 -1987. Con respecto al desarrollo de la frontera, la coordinación se estableció con el Programa Nacional de Desarrollo de las Franjas Fronterizas y Zonas Libres. Fue prioritario el desarrollo y la diversificación de la producción y la generación de empleos.

En el sector agropecuario y forestal, interesó la Reforma Agraria, la agricultura, el financiamiento para su desarrollo y el desarrollo pecuario. De igual modo se implementaron programas como el lechero, el cañero y azucarero, el arrocero, el hortofrutícola, de empleo rural, de emergencia agropecuaria y forestal, de rescate de unidades de riego y porcícola. Se generó el Plan Piloto Forestal en la búsqueda del equilibrio y aprovechamiento entre la explotación y comercialización silvícola y el bienestar de quienes llevan a cabo esta actividad. Se desarrollo un plan específico para el etnodesarrollo de la Zona Maya.

El sector pesquero recibió especial atención con respecto a organización, capacitación, investigación, preservación, acuacultura, financiamiento para el desarrollo, infraestructura, industrialización, comercialización y el aumento de la flota pesquera. Las comunicaciones y transportes recibieron impulsó en cuanto a la red carretera, el sistema aeroportuario, el portuario turístico y las telecomunicaciones.

El sector industrial se organizó a través de parques y zonas industriales y se fomentó su desarrollo por medio de financiamiento. A nivel comercial preocupaba un sistema estatal de abasto eficiente que comprendiese incluso la penetración de capital comercial regional y nacional, infraestructura y la problemática de la Zona Libre.

En el plano turístico continúa el desarrollo turístico de Cancún y se amplía a Cozumel, Isla Mujeres y Xel – Ha. Por otra parte se le presta una relativa atención al desarrollo turístico de la Zona Sur en Xcalak, Chetumal y Calderitas.

Todo lo anterior se argumentó en función de la industria turística de la Zona Norte, que se volvió el principal captador de mano de obra y aportador del PIB del Estado.

La devaluación del peso mexicano ante el dólar que de la noche a la mañana desbalanceó el control de cambio y las transacciones comerciales entre demandantes y ofertadores, principalmente panameños, y el ingreso de México al GATT que retiró el trato preferencial a las zonas y franjas fronterizas del país establecidas con anterioridad al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT).

En estos últimos años el desarrollo del Estado de Quintana Roo presenta un ritmo desigual en cada una de las zonas económicas que conforman. A diferencia de la Zona Norte que mantiene un desarrollo acelerado con base en el turismo, la Zona Sur manifiesta un crecimiento menor, lo cual afecta principalmente a la ciudad de Chetumal, que es su centro económico, administrativo y de servicios. Eso lo expresa la caída de su índice de crecimiento poblacional la baja de su aportación al Producto Interno Bruto de la Entidad y por ende, la participación del Gobierno Federal en ella, ya que es proporcional al mismo; el incremento de su carretera vencida; que su industria crezca lentamente; que se halla reducido el desarrollo de su infraestructura y de sus servicios; que la actividad pesquera esté estancada; que la actividad agroindustrial, sustentada básicamente en la producción azucarera, presente un desarrollo adecuado, y que la actividad turística y de la ocupación hotelera, que en gran parte se sustentaba de los demandantes de mercancías importadas.

Los cambios y modernizadores que se han estado suscitando en la nación respecto al comercio importador, empezando por la inclusión al GATT, la apertura comercial, el establecimiento de nuevas zonas libres, la incertidumbre en cuanto al

vencimiento y difícil prorroga a la existencia de la Zona Libre del Estado y ahora los efectos del TLC (Tratado de Libre Comercio).

Como consecuencia Chetumal que hasta la actualidad depende en gran medida de la actividad comercial para el abasto de la región mediante el comercio de productos básicamente importados, que antes le fue otorgado con trato preferencial; así como de productos nacionales y regionales, con la modernización económica que instaura, resulta gravemente afectado.

El desarrollo comercial e industrial que Belice presenta con el establecimiento de una Zona Franca en Santa Elena, aldea que colinda con la Frontera Sur de México podría agravar la cada vez más deprimida situación económica de Chetumal.²
(Hernández T. Leydi. "Un comerciante en el frontera sur (Don Antonio Handall. Una Historia de vida), tesis de licenciatura en Ciencias Antropológicas, con especialidad en antropología social. México. FCA. UADY. 1992.)

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

La calidad en el servicio al cliente es importante, ya que no es solamente vender productos con calidad, aunque la calidad del producto es una parte importante del servicio al cliente. Se debe ante todo vender buena calidad y también brindarle un excelente servicio al cliente para conservarlo. Brindar un servicio de calidad de atención al cliente implica algo más que oír sus quejas, devolver el importe de una compra, cambiar el servicio y sonreír ante ellos. Es también hacer algo fuera de lo común por la clientela, hacer todo lo posible por satisfacerla. Tal como dice Martín, William B. Calidad en el servicio implica y se refiere a como recibe el cliente el servicio. La calidad como factor competitivo debe dirigirse a crear clientes satisfechos, ya que ello significara una fuente constante de ingresos rentables así como promotores del propio negocio.³ (Martín, William B. (1992). Pag. 8. "Calidad en el servicio al cliente". Grupo Editorial Iberoamérica. México)

William B. Martín establece dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: la de procedimientos y la personal. Ambas son importantes para dar calidad en el servicio de atención al cliente.³

La escala de procedimientos de la calidad en el servicio, consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

La escala personal de la calidad en el servicio de atención al cliente, es la manera en que el personal de servicio haciendo usos de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales, se relaciona con los clientes.³

El desarrollar un sistema eficaz de calidad en el servicio de atención al cliente, es uno de los objetivos más remuneradores que una empresa puede lograr. Como en todas las metas, es necesario plantear y trabajar en ello. Siguiendo estos siete pasos desarrollados por Richard Gerson la organización al frente de sus competidores y así dar inicio al camino del éxito en el servicio al cliente.⁴ (Gerson, Richard. Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. Grupo editorial Iberoamericana. México 1994.)

1. Empeño y dedicación de la dirección. Un programa de calidad en el servicio de atención al cliente no puede tener éxito en la organización a menos que la dirección le dedique una cabal atención. Corresponde a la alta dirección, forjar una visión clara y precisa de los servicios. Después la alta dirección debe comunicar esa consideración a todos los empleados, como una declaración del concepto de servicios en la empresa.
2. Conozca a sus clientes. No solo debe tratar de conocer bien a los clientes, sino de comprenderlos al máximo. Es necesario conocer que le agrada de la organización, que no le gusta, que desearían cambiar, como quisieran que se cambiara, que necesitan, cuales son sus expectativas, que los motiva a comprar, que los satisface y que debe hacer la organización para seguir contando con su lealtad y confianza. La mejor manera de obtener esta información es sencillamente preguntando a los clientes. Una vez que

se empiece a conocer a los clientes, se debe continuar aprendiendo acerca de ellos; sus necesidades cambian con regularidad y se debe mantener al día. Se debe establecer como una política llamar a los clientes, por lo menos una vez al mes, para saber como están y que necesitan. Aunque esto indica que la organización se interesa en dar un buen servicio sus clientes, también ayuda a desarrollar programas eficaces para conservar a la clientela, pues es una evidencia que la organización se interesa en ellos como seres humanos.

3. Desarrollar normas para la instauración de calidad en los servicios. El servicio al cliente no es algo tan intangible como puede pensarse; cada empresa tiene practicas comerciales especificas que puedan mejorarse. Cuando se establecen normas en las practicas ordinarias de negocios, la organización puede estar segura del mejor desempeño de los empleados. Es importante recordar que, los que puede ser evaluado de seguro se realiza.
4. Contratar, adiestrar y retribuir a un buen personal. Los programas de buen servicio del cliente, puede llevarlos a cabo solamente un personal competente y calificado. El servicio a proporcionar es tan profesional como lo son las personas que lo prestan; si se quiere que la empresa sea buena para la gente, se debe emplear a gente calificada.

Después es necesario adiestrarla para ofrecer lo ultimo en servicios, cerciorarse de que comprendan bien cuales son las normas de la organización y recompensarla adecuadamente, pues es el primer contacto que los clientes tienen con la empresa y la razón por la cual continuaran en tratos con la misma. Asimismo, ante los clientes esas personas son la empresa. Autorizar al personal para tomar decisiones en el momento, para satisfacer a los clientes. Es importante recordar que servir es uno de los trabajos más arduos en toda la organización; si alguien tiene esa responsabilidad, también debe tener la autoridad necesaria para decidir que puede hacer por un cliente.

5. Recompensar los logros en el buen servicio. Es importante reconocer, recompensar y reforzar siempre un desempeño superior; así como ofrecer retribuciones financieras, psicológicas e incentivos al personal. Ponderar los pequeños logros y aciertos de la misma manera que se aplaudiría y elogiaría un gran triunfo.

También se debe recompensar a los clientes cuando muestren buena conducta como tales; de la misma manera que los empleados, ellos aprecian cuando se les reconoce. El agradecimiento hacia los clientes hará mucho para su conservación y para que recomienden a la empresa a otras personas.

6. Permanecer cerca de los clientes. La empresa debe mantenerse en contacto con sus clientes, así como investigar constantemente para aprender de ellos. Preguntarles después de que hagan su compra, enviarles cuestionarios por correo, hacer concursos que requieran participar en una encuesta, reunirlos para ver que piensan y que den sus opiniones sobre la empresa, así como el llamarlos por teléfono, una idea es el establecer un consejo de clientes para que informen acerca de sus necesidades y hacer todo lo que se requiera para permanecer cerca de ellos. Pero lo más importante de todo, es el escucharlos.

La relación con el cliente en realidad inicia después de ultimar una compra; es entonces cuando se debe activar los programas de servicios y es ahí donde la clientela verá si en verdad la empresa se interesa en ellos. Disponer de todas las relaciones con los clientes de modo que constituyan situaciones ventajosas tanto para la empresa como para los clientes y el resultado será el contar con clientes más leales.

7. Trabajar para mejorar continuamente. Aunque se hayan planeado sistemas del tipo amistoso y accesible para los servicios al cliente, se haya concentrado y entrenado al mejor personal y desarrollando grandes esfuerzos por saber más y poder satisfacer sus deseos y necesidades, se debe recordar que no hay ningún sistema, programa o empresa que sea perfecto. Por tanto, la organización debe de trabajar continuamente para mejorar sus programas de servicio al cliente.⁴

Los intentos de mejorar continuamente serán vistos positivamente por los clientes y empleados de la organización, al darse cuenta que se trata de mejorar cada vez más y por lo tanto, los servicios que se prestan también serán mejores. Como resultado se tienen clientes más satisfechos, más negocios par la empresa y su personal y por ende mayores utilidades o ganancias.

El servicio al cliente es redituable y no cuesta, se debe trabajar constantemente para dar un mejor servicio. El único objetivo de la empresa ha de ser el satisfacer a sus clientes. Una vez que se logra lo anterior, el crecimiento, el desarrollo y las ganancias vendrán por sí solos.

Conocer a los clientes es muy importante en el estudio la calidad en el servicio de satisfacción al cliente, ya que es la persona física o jurídica que adquiere productos para satisfacer una o mas necesidades y que califica las actividades que realiza la empresa, para vender sus productos, como lo menciona el Diccionario de Economía y Negocios. El Cliente es la persona física o jurídica que regularmente, o bien de manera ocasional solicita los productos o servicios de una sociedad para satisfacer sus necesidades.⁵ (Diccionario de Economía y Negocios. p.93 (1999). Editorial ESPASA. España).

Para nuestro estudio es elemental conocer que son las ventas, ya que es el contrato por el cual se transfiere a dominio de un bien o servicio, según precio convenido. Así como lo menciona el Diccionario de Economía y Negocios. Venta es la operación mediante la cual una persona transmite la propiedad que tiene sobre un bien o derecho a otra a cambio de un precio determinado.⁵

En el servicio de calidad en la atención al cliente, es importante saber que la satisfacción del cliente es el grado hasta el cual las características de un producto es igual a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no está a la altura de las expectativas, el cliente se siente descontento. Si el desempeño es igual a las expectativas, o las excede, el comprador se siente satisfecho o complacido. Humberto Cantú Delgado dice que La satisfacción del cliente es el proceso resultado de las comparaciones que el consumidor realiza del producto y/o servicio de una compañía con respecto al de sus competidores, en relación con el grado del cumplimiento de sus expectativas.⁶ (Humberto Cantú Delgado. p.338 (1997) "Desarrollo de una cultura de calidad". México).

La decisión de compra es importante porque lo que compramos guarda estrecha relación con las decisiones de dónde decidimos hacerlo. No todas las tiendas son iguales y los clientes disponen de muchas opciones respecto a la ubicación, los servicios ofrecidos, líneas de productos, precios y otros aspectos. Tal como dicen Willian J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. La decisión de compra es cuando los consumidores tienen que determinar qué productos y marcas están disponibles, qué características y beneficios ofrece quién los vende, y a qué precios, y donde se pueden adquirir. Sin esta información de mercado no existiría el proceso de decisión por que no habrían decisiones que tomar. Dos fuentes de información, el ambiente comercial y ambiente social, influyen sobre el proceso de toma de decisiones. El ambiente comercial consiste en todas las organizaciones y personas de marketing que intentan comunicarse con los consumidores incluye los fabricantes, a los vendedores al detalle, a los anunciantes y el personal de ventas siempre que alguno de ellos participe en esfuerzos para informar y persuadir. La otra fuente es el ambiente social que se compone de la familia, amigos y los conocimientos que, en forma indirecto o directa proporcionen información sobre los productos.⁷ (Willian J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. p. 130 (1994) Fundamentos de Marketing, México).

El precio también influye en la decisión de compra, ya que es la valor monetario que se le da a un bien o servicio, fijado por los comerciantes. Tal como lo dice el Diccionario de Economía y Negocios.(1999) p.498. España. El precio es la valoración de un bien o servicio en unidades monetarias o en otro instrumento de cambio. El precio puede ser fijado libremente por el mercado en función de la oferta y la demanda o por el contrario ser fijado por las autoridades, en cuyo caso se trataría de un precio controlado.⁵

La calidad al consumidor es un factor fundamental en el desarrollo del servicio al cliente, ya que son las necesidades del cliente, así como lo menciona Humberto Cantú Delgado. La calidad al consumidor es un conjunto de cualidades con las que

cuenta un producto o un servicio, para ser de utilidad a quien se sirve de él. Un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. Entre éstas características podemos mencionar sus funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.), precio y economía en su uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, manufactura y mantenimiento sencillos, posibilidad de reciclaje, etc.⁶

De igual forma la investigación de mercados es importante para brindar un servicio de calidad, ya que se encarga de recopilar, clasificar y analizar información para tomar decisiones por parte de los empresarios, como lo menciona el Diccionario de Economía y Negocios. Investigación de mercados es un estudio realizado con el fin de recoger información sobre el tamaño, características, competidores, canales de distribución consumidores, etc., de un mercado potencial, con anterioridad a la introducción de un nuevo producto o servicio que satisfaga las necesidades de estos últimos. La utilidad de la información obtenida en una investigación de mercados debe ser mayor a sus coste.⁵

La mercadotecnia ayuda para brindar un servicio de calidad, porque es disciplina que utiliza una serie de herramientas que sirven para agregar valor a los productos tal como dice Virgilio Torres. Glosario de Marketing y Negocios. Mercaotecnica es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promociones intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales.⁸ (Virgilio Torres. Glosario de Marketing y Negocios. p.94.(1993) México).

Los servicios orientados al cliente son todas las formas en que el vendedor satisface las necesidades del cliente, como dice Enrique Müller de la lana. Los servicios orientados al cliente son los servicios que se ofrecen al cliente son adaptados a sus necesidades. El personal se convierte en detector de estas necesidades que son satisfechas al momento usando el ingenio, la creatividad y la buena disposición del personal.⁹ (Enrique Müller de la lana. p.32 (1999). Cultura de calidad de servicio. Editorial Trillas, México).

Los productos orientados al cliente son importantes para poder brindar un servicio de calidad, pro que son los productos hechos a la medida de las necesidades de los clientes, como dice Enrique Müller de la lana. Los productos orientados al cliente son los productos están diseñados pensando en las necesidades del cliente. Contienen estándares de alta calidad, los cuales son auditados constantemente por el mismo personal que los produce y los maneja. Los productos son mejorados escuchando al cliente que sabe lo que quiere.⁹

De igual manera, es importante tomar en cuenta los sistemas orientados al cliente, por que son los sistemas que adopta la organización para satisfacer las necesidades del cliente, como dice Enrique Müller de la lana. Los sistemas orientados al cliente son los sistemas en la organización apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del cliente, más que para la

conveniencia de la organización; son sistemas amigables que redondean una experiencia más de satisfacción del cliente.⁹

Conjuntamente el personal de contacto orientado al cliente, los jefes orientados al cliente y la dirección orientada al cliente, son importantes para implantar una cultura de calidad en las empresas; ya que los primeros, tienen la tarea de servir a los clientes y están en contacto directo con ellos; el segundo son vitales para el proceso ya que se necesitan jefes comprometidos a convencer a sus empleados para mejorar el servicio que ofrecen a los clientes. El tercero es donde surge la idea de implantar una cultura de servicio de calidad. Enrique Müller de la lana. El Personal de contacto orientado al cliente es el nivel en la organización que sirve al cliente directamente y está en contacto íntimo con él por medio de servicios, productos y sistemas que ofrece al cliente. Si logramos una buena cultura de servicio, este personal estará atento a las necesidades del cliente al momento que se presentan. Esto nos da un nivel de respuesta, atención y voluntad que hace que el cliente califique el servicio como superior, y regrese y recomiende el buen servicio a otros. Los jefes orientados al cliente son los jefes son vitales en este proceso pues están en contacto con el personal de línea. Ellos son determinantes para el cambio de cultura de su personal. Si están convencidos apoyarán el cambio. Se necesita un perfil especial de jefe en una cultura de servicio que logre que su gente quiera, sepa y pueda mejorar el servicio. La dirección orientada al cliente es la dirección en donde se origina el interés, la energía, comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.⁹

Una cultura de calidad en las empresas es necesaria para lograr un servicio de calidad, es saber que técnicas utilizar para que las empresas puedan brindar un mejor servicio de calidad a los clientes y cumplir con su misión, así como dice Humberto Cantú Delgado. Una cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que, complementadas con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.⁶

La capacitación a los empleados es importante para brindar un servicio de calidad, por que es una herramienta para adquirir conocimientos sobre algún trabajo, profesión u oficio, para desempeñar mejor las tareas en la empresa. Como dice Virgilio Torres. La capacitación es el proceso educacional mediante el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar algún trabajo, profesión u oficio. Este proceso esta formado por cuatro etapas fundamentales: Determinación de las necesidades de capacitación, programación de la capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación de los resultados del proceso educacional de capacitación.⁸

La empresa es un factor fundamental para lograr la calidad en el servicio al cliente ya que es una casa o sociedad mercantil o industria creada para realizar bienes o servicios, negocios o proyectos de importancia. Tal como lo menciona la

Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. La Empresa Comercial se caracteriza por tener un fuerte componente de servicio y poseer un elemento patrimonial característico que son las mercaderías, susceptibles de almacenamiento.¹⁰ (Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. p. 913.(2000) España).

Conocer el sector comercial es importante para brindar un servicio de calidad, ya que es lugar donde se realizan actividades de compra y venta de productos o servicios con fines de lucro tal como dice la Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. Sector comercial es un conjunto de unidades de producción que ejercen las actividades de compra y venta de bienes y servicios realizados habitualmente con el propósito de obtener lucro.¹⁰

La zona libre es importante para nuestro estudio, por que es el área geográfica delimitada que no impone tarifas arancelarias a los productos que se comercializan dentro de sus límites, como dice la Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. Zona Libre es la área agregada resultante de un acuerdo entre varios países cuya finalidad es evitar las barreras tarifarias o de otro tipo al comercio entre ellos, manteniendo independencia en cuanto a las tarifas aduaneras a aplicar a países no miembros.¹⁰

Una investigación exploratoria es importante para la elaboración de nuestra tesis por que nos permite entender la los orígenes y causas del problema de estudio como dice Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. La Investigación Exploratoria Permite en un momento dado entender la problemática y conocer sus orígenes, y sus causas; Los datos obtenidos de esta generan una idea panorámica de la situación.¹⁰

Así como la investigación concluyente es importante para la elaboración de nuestra tesis, por que cuando de tiene un problema de estudio a través de la investigación concluyente se obtienen información para la toma de decisiones con mayor exactitud, tal como dice la Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. La Investigación Concluyente Permite obtener información para tomar decisiones acertadas. Interviene el cuestionario o entrevista; medio por cual se recopila dicha información. Sin este elemento sería difícil conocer con exactitud lo que las personas opinan de la problemática que se esta tratando.¹⁰

OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar que la calidad en el servicio de atención al cliente y la capacitación al personal mejoran las ventas del sector comercial de la zona centro de Chetumal Quintana Roo.

Objetivos Particulares:

- Analizar la importancia de la calidad en el servicio de atención al cliente en Chetumal
- Analizar los factores que intervienen en la capacitación al personal.
- Analizar si la importancia de la calidad en el servicio y la capacitación al personal aumentarán las ventas en el sector comercial de la zona centro de Chetumal Quintana Roo.

HIPÓTESIS

La calidad en el servicio de atención al cliente y la capacitación al personal son un factor determinante para mejorar las ventas en el sector comercial de la zona centro de Chetumal Quintana Roo.

HIPÓTESIS NULA:

La calidad en el servicio de atención al cliente y la capacitación al personal no determinan el incremento de las ventas en el sector comercial de la zona centro de Chetumal Quintana Roo.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Mejorar las ventas en el sector comercial de la zona centro de Chetumal Quintana Roo.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Importancia de la calidad en el servicio de atención al cliente.

Capacitación al personal

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta tesis, la recolección de información se realizó mediante una *investigación exploratoria* y una *investigación concluyente* en los comercios de la zona centro de la ciudad de Chetumal.

Dentro de la *investigación exploratoria* se realizaron dos sondeos en el mes de Enero del año 2005, uno dirigido a los empresarios de la zona centro de la ciudad de Chetumal con respecto a la capacitación, la calidad en el servicio que ofrecen y el comportamiento de sus ventas. Y otro dirigido a los clientes que acuden regularmente a comprar a los comercios de la zona centro con respecto al trato que reciben por parte del personal del sector comercial.

Dentro de la *investigación concluyente* se utilizaron encuestas personales, las cuales nos permitieron conocer la información a cerca de si el cliente considera que la falta de calidad en el servicio de atención al cliente influye en su compra.

El método de muestreo que se utilizó fue el *No Probabilístico*, empleando la fórmula de probaciones finitas la cual consiste en menos de 500 mil elementos.

$$n: \frac{\sigma^2 N p q}{E^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

σ : Nivel de confianza

N: Universo de la población

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

e: Error de estimación

n: Número de elementos a encuestar

Se llevó a cabo una investigación para determinar el número de encuestas a aplicar a la población económicamente activa de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo para conocer si la importancia de la calidad en el servicio de atención y la capacitación del personal como factores para mejorar las ventas en el sector comercial de Chetumal Quintana Roo. La investigación se aplicó en una población o universo de 80,830 personas entre 15 y mas de 45 años, y en base a la fórmula antes descrita se determino el número total de encuestas.

Datos:

n: ?

σ : 1.96

p: 50%

q: 50%

N: 80,830

e: 5%

Sustituyendo en la fórmula:

$$n: \frac{(.96)^2 (80,830)(.50)(.50)}{(.05)^2 (80,830 - 1) + (1.96)^2 (.50)(.50)}$$

$$n: \frac{3.842 (80,830)(.50)(.50)}{(.0025)(80,829) + (3.842)(.50)(.50)}$$

$$n: \frac{77,637.21}{203.03 + .961}$$

$$n: \frac{77,637.21}{203.034}$$

n: 382

Fueron **382** encuestas que se aplicaron a la población económicamente activa.

Una vez terminada la encuesta definitiva, se aplicó a la muestra obtenida anteriormente, las encuestas incluyeron preguntas cerradas y opción múltiple, con la finalidad de obtener por parte de los clientes una información valiosa en relación a la calidad en el servicio de atención al cliente y capacitación al personal como factores para mejorar las ventas en el sector comercial de Chetumal Quintana Roo. Después se tabuló y analizó la información obtenida a través de dichas encuestas. Estos resultados sirvieron para dar la conclusión de la investigación.

Toda esta metodología incluyó también las siguientes actividades:

- Planeación de la investigación. Desde el proceso de la investigación hasta la entrega del trabajo final.
- Análisis Documental. Mediante fuentes bibliográficas: libros, enciclopedias, revistas, internet, etc.
- Investigación de campo. Acudiendo a las instituciones que imparten cursos de capacitación en la ciudad de Chetumal. Realizando las entrevistas y cuestionarios que se aplicaron a los clientes de los comercios de la zona.
- Evaluación de la información. Recabada de las fuentes consultadas y de las entrevistas y cuestionarios realizados.
- Conclusiones. Se realizaron después de haber evaluado la información y en base a la hipótesis planeada.
- Revisión y presentación de la tesis. Se revisó el contenido de cada uno de los capítulos de la tesis y posteriormente se realizara la presentación.

DELIMITACIÓN

Delimitación geográfica de la zona centro de la ciudad de Chetumal Quintana Roo. Una de las bases para segmentar el mercado es la delimitación geográfica y por tal motivo fue necesario acudir a la Cámara de Comercio Nacional de Comercio en Chetumal Quintana Roo (CANACO). Donde nos proporcionaron el Padrón de Registro de los establecimientos de la Ciudad de Chetumal Quintana Roo de 2004. Esta dependencia no cuenta con una delimitación específica del comercio establecido de la ciudad de Chetumal.

Para efecto de esta investigación fue necesario realizar una delimitación propia de la zona centro de Chetumal tomando en cuenta las principales avenidas y de mayor afluencia quedando de la siguiente manera:

Al Norte: con la Avenida Héroes de Chapultepec
Al Sur: con la calle Carmen Ochoa de Merino
Al Oriente: con la Avenida Calzada Veracruz
Al Poniente: con la Calle Emiliano Zapata

CAPITULO I. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La calidad en el servicio de atención al cliente es importante ya que los clientes esperan que en los establecimientos comerciales los empleados brinden un trato amable, servicial y oportuno, se logren satisfacer sus expectativas con la atención que reciban, con lo cual se cree un sentimiento de pertenencia, lo que ocasione el querer regresar y ser una opción para cubrir sus necesidades, logrando así un posicionamiento de la empresa que conlleve a un aumento en las ventas.

Para tener claro en que consiste la calidad en el servicio entremos de lleno en este tema.

I.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad es la totalidad de características de un producto o servicio que influye en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.¹¹ (Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia 1996 p. 56)

Para un cliente externo o interno, la calidad, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas. Para un comprador, es una entrega que corresponde en todos los sentidos a las normas y exigencias del pedido. Para un responsable de producción, es la conformidad con los métodos y con las prácticas comunes. Para la dirección de finanzas, son presupuestos que se equilibran. Para los gobiernos, es la protección del público. Para el empleado, es el reconocimiento de su trabajo como algo altamente satisfactorio. Para los accionistas, es un buen rendimiento sobre sus inversiones de capital. Para la empresa la calidad es una cuestión de supervivencia.¹² (Legault Gilles. Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios. 1999 p 26)

Entonces, la calidad es resultado de un proceso a menudo muy complejo. Sin embargo, el plan de acometida parece sencillo, se delinea según cuatro etapas esenciales que se deben seguir para lograr toda mejoría:

1. Se cuantifican la mala calidad y sus consecuencias.

Sin esta etapa, la percepción de la situación se queda confusa, los errores y las quejas toman enormes proporciones o, por el contrario se minimiza su importancia. La "metodología", es decir, la medida de la conformidad del trabajo a las especificaciones del proceso y a las ordenes del cliente, se convierte en la actividad privilegiada del control de calidad.

Para evaluar, e incluso cuantificar los aspectos no medibles de la calidad (como el núcleo de ciertos servicios de apoyo a la fabricación), se identifican los indicadores de calidad, se precisan los criterios de evaluación, se elaboran las escalas de evaluación subjetiva y se revisan periódicamente los índices de calidad.

2. Se realiza la prueba de la necesidad de invertir.

Cuando un cierto número de datos pertinentes se han recabado, la imagen de la calidad toma todos sus colores, se toma una decisión para intervenir o no; este es el estado de la concentración de la atención sobre los efectos, sobre los resultados observados; entonces se prepara un plan de análisis. La prueba de la necesidad de intervenir es a menudo dependiente de la voluntad que tiene la dirección de aportar cambios.

3. Se establece la relación causa – efecto.

Sin un esfuerzo por encontrar “río arriba” las verdaderas causas de la falta de calidad, las observaciones y las intervenciones se limitan a los efectos observados “río abajo”; se tiene entonces una función de bombero. En realidad la situación no cambia a largo plazo, solo una investigación del origen real de las quejas de los clientes, de los errores, de los malentendidos, de la falta de movilización del personal, puede conducir a cambios profundos en el camino hacia la calidad total.

4. Se origina una acción correctiva.

De nada sirve analizar y plantear estrategias sino se pone en marcha alguna acción correctiva en consecuencia. En muchas grandes organizaciones, los planes de recuperación son frecuentemente confusos o velados a causa de una visión demasiado global y difusa; el terreno permanece reservado, los alborotos en el núcleo de la empresa son cuidadosamente atenuados. Frecuentemente, los anuncios de programas de excelencia representan una práctica muy bien planeada por las relaciones públicas para volver a glorificar la imagen de la empresa que se ha empeñado por los errores flagrantes de estrategia o de fallas de calidad en el servicio descritos por los medios de comunicación. Internamente, pocas cosas cambian, a menudo los ímpetus se ven frenados por el personal anclado en sus tradiciones, cuando no es escéptico sobre los resultados previstos. Entonces toda la organización pierde una oportunidad para mejorar.

En base a un sondeo realizado a los clientes que acudieron a comprar a algún establecimiento de la zona centro del sector comercial de Chetumal Quintana Roo. Obtuvimos que sus expectativas en base al servicio que ellos esperan del personal fueron: Ser bien atendidos desde el momento en que ellos visitan el establecimiento, este es el punto fundamental, ya que si el cliente obtiene un trato amable de esto depende que regrese o no a comprar.

Por esto, es importante conocer más, acerca de la calidad. En la cual, intervienen cuatro niveles: El control de la calidad, el aseguramiento de la calidad, la administración de la calidad y la calidad; los cuales se describen a continuación.

1.1.1. Niveles de intervención en la calidad.

1. El control de la calidad

Es una intervención por la cual el resultado de un procedimiento o de una actividad se mide para comparar los datos con los objetivos propuestos. Cuando un empleado nota una deficiencia, es decir, una diferencia entre la medida y el objetivo propuesto, y efectúa la corrección apropiada, ejerce el control de calidad. Este control tiene por objetivo el respeto a las normas y especificaciones del proceso en relación con las necesidades y expectativas del cliente.

2. El aseguramiento de la calidad

Es una función por la cual la dirección verifica constantemente el buen funcionamiento del proceso y de los resultados de los procedimientos, para alcanzar (con seguridad) los resultados previstos. Esta verificación va más allá de la función del control de calidad en el sentido de que reúne ciertas actividades administrativas fuera de la simple medida de la conformidad de los resultados con las normas fijadas. Un programa de aseguramiento de la calidad puede tomar una forma muy compleja. En ciertas organizaciones, por ejemplo, un manual de procedimientos y de responsabilidades propias de cada función sirve de marco al programa de aseguramiento de la calidad. Muchas grandes sociedades de consultoría tienen un manual de calidad que rige todas las actividades de ejecución de los servicios, de estudios de las necesidades de los clientes, de elaboración de presupuestos, de planes y diseños, de visitas a las obras y otras.

3. La administración de la calidad.

Se trata de una función de administración así como generalmente se percibe, una función de planificación de organización, de dirección, de control y de aseguramiento de la calidad.

Este es el sistema de pilotaje de todo programa de evaluación y de intervención en la calidad de la empresa. Por esta razón, este sistema define, en primera instancia, la política de la empresa en materia de calidad de servicio, la estrategia y los objetivos establecidos; en segunda instancia, define las modalidades de seguridad y de control. Prevé la capacidad de planear diagnósticos y de hacer pronósticos sobre el comportamiento de la calidad de servicio y sobre la aptitud de la organización para cumplir adecuadamente con su misión. El sistema también define la organización social, es decir, las funciones y responsabilidades de la dirección (planificación, organización y auditorías de calidad), las de los ejecutivos

de supervisión (aseguramiento de la calidad) y las del personal de producción (control).

El programa de administración de la calidad también define los sistemas de información para la administración, identifica los datos significativos a medir, precisa los criterios de evaluación y las escalas de medición, prevé la manera de manejar la información así reunida y los tipos de síntesis y de reportes dirigidos a la dirección y a los centros de producción.

El programa de administración de la calidad también prevé la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. Finalmente, prevé el programa de reconocimiento de los esfuerzos del mejoramiento y las formas de celebrar los logros alcanzados.

4. La calidad total.

La calidad total no representa un medio, aparece primero como un objetivo a alcanzar. Solo una filosofía de administración centrada en la movilización de toda la organización hacia la satisfacción, es decir, a la cautivación del cliente, y el uso de técnicas apropiadas de detección y de análisis de las fallas, llevan a la calidad total.

Este objetivo podría representarse por una lista de ámbitos en los que la organización debe sobresalir. He aquí algunos objetivos en los que se enfoca la calidad total.

- a. Calidad técnica (conformidad con las normas)
- b. Calidad de la imagen (reputación de la empresa)
- c. Calidad de la administración
- d. Calidad de la comunicación
- e. Calidad de las relaciones interpersonales
- f. Calidad de la formación
- g. Calidad del personal
- h. Calidad de los valores culturales
- i. Calidad de rendimiento sobre los capitales invertidos

Para tener éxito en una situación altamente competitiva, es necesario ir más allá de la simple satisfacción de las expectativas y enfocar a la seducción, a la cautivación de la clientela. Para lograrlo, es necesario, antes que nada, conocer las características que busca el cliente: ¿Será la rapidez del servicio?. ¿El precio de venta?, ¿La exactitud o precisión del trabajo?, ¿Una atención personal?, ¿Una competencia tranquilizante del personal y la compañía? Se debe, por tanto, evaluar la calidad, el conocimiento de lo que el cliente busca y desea constituye el punto de partida fundamental de todo programa de calidad.

La etapa más concreta al camino hacia la calidad consiste, pues, en medir, con la ayuda de herramientas específicas, el nivel de calidad para enfocar la atención eficazmente en aspectos particulares de la organización: se desarrollan índices de calidad; el análisis estadístico traza el comportamiento de la calidad y ayuda a realizar un diagnóstico justo y hacer pronósticos.

Después de identificar los indicadores de calidad del servicio, es necesario movilizar a toda la organización. El error de confiar a una sola persona la tarea de mejorar la calidad de los servicios de la empresa, equivale a la contratación de un policía para toda la organización. En realidad, la movilización se ejerce por medio de una división de tareas de parte de la dirección a sus empleados, de consultas, de intercambios de información y de la planeación conjunta de acciones. Con el pleno acuerdo de la dirección, los equipos de mejoramiento de la calidad que agrupan a los empleados de las mismas unidades de trabajo, se reúnen con regularidad para analizar los problemas de calidad de servicio y aportar medidas correctivas para mejorar sus métodos de trabajo y para buscar la satisfacción ante todo, del cliente al mejor costo.

En muchos establecimientos del sector comercial de la zona centro de Chetumal, no se conocen las expectativas del cliente e incluso, no existe interés por conocerlas. Si se tomará en cuenta que es necesario brindar un servicio de calidad. Entonces se estarían cumpliendo tanto las expectativas del cliente como las de la empresa.

La administración de la calidad (AC) es un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbrada.

1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

El suministro de productos y servicios de alta calidad, se ha convertido en la clave de éxito para competir en el mercado. El nivel de calidad que esperan muchos de los consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan sus normas de calidad.

El cliente, árbitro de la calidad

Un atributo esencial de la AC es el entendimiento general de que el cliente es el árbitro final de la calidad. La AC se basa en la premisa de que el cliente es quien impone y define la calidad. La calidad del producto y del servicio que note el cliente hará aumentar su satisfacción y, finalmente, la demanda.

La mejora constante

La mejora constante, atributo fundamental de la AC, surge de la teoría que todas las operaciones comerciales y las actividades laborales pueden realizarse con

más eficacia. Ello exige un método de administración que estimule la identificación y el aprovechamiento de oportunidades que se presenten para efectuar la mejora.

La acción basada en hechos, información y análisis

Otro atributo importante es el deseo de evaluar constantemente la calidad e identificar y corregir las causas de los defectos. La AC se basa en la adopción de decisiones fundamentadas en el análisis e información fidedignos. Varias técnicas estadísticas se han adoptado para respaldar este procedimiento.

La participación de los empleados

Cuando se practica la AC, todos los empleados contribuyen al logro de los objetivos de calidad de la compañía. Todos los empleados son responsables por la calidad y se les dota de los medios y capacitación para que cumplan con esa obligación. La AC parte de la premisa que los empleados conocen mejor los procedimientos cotidianos de funcionamiento de la compañía, son los más indicados para comprender y mejorar la calidad de esos procedimientos.

1.2.2. Características importantes de la Administración de la Calidad

- La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.
- Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía.
- Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.
- Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- Los sistemas de Administración de la Calidad, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.
- Los proveedores deben estar asociados plenamente a la Administración de la Calidad. La estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa.

1.3. SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

Es importante dejar en claro cuál es la diferencia entre cliente y consumidor. Los consumidores pueden olvidar el nombre de la institución o la marca, el cliente siempre lo recordará. A los consumidores se les trata como parte de una población; al cliente se le sirve en una base individual con un cuidado meticuloso.

Los consumidores son estadísticas, sus necesidades se reflejarán en sumarios impresos de una computadora; los clientes, por el contrario, son individuos y las especificaciones sobre ellos (perfil demográfico, listado de servicios usados, requisitos especiales) se insertan en una base de datos y se usan para elevar sus niveles de satisfacción.

A los consumidores los atiende cualquier empleado disponible; al cliente lo sirve, para sus necesidades no rutinarias, un profesional especializado asignado especialmente para él, éste solucionará su problema personal. Los consumidores no tienen una razón particular para sentir lealtad hacia la institución, el cliente percibe que tiene una relación personal con la institución. Los consumidores tienen una relación personal con la institución. Los consumidores tienen probablemente buenas razones para buscar el mejor precio o la mejor transacción; el cliente no tiene ninguna razón para "buscar".

El cliente es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más complejas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la mercadotecnia y comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

El cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

Entonces, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de Mercaadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicios, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su capacidad en el ámbito internacional.

El servicio al cliente es velocidad de respuesta, un trato cordial y amistoso. Puede significar cosas diferentes. Mientras más largos y frecuentes sean los contactos

con los clientes, será más necesario asegurar la consistencia de los niveles de calidad en los diversos encuentros.

No hay empresa viable sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad del servicio.

Es muy importante analizar cómo percibe el cliente la calidad y los medios que existen para satisfacerla. Además, debemos de conocer las herramientas que facilitarán la relación cara a cara con el cliente.

Tenemos que pensar en el cliente como el centro permanente de nuestro trabajo. Ir más allá de nuestra concepción anterior del servicio como una técnica, e incorporar los mejores intereses del cliente en el corazón mismo de nuestra empresa.

Existen muchas frases sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc. Pero también hay clientes descontentos que son de víctimas de la falta de educación de los empleados, ya que se topan con incompetencia y una mala gestión de todo tipo, dichos aspectos no se consideran como satisfactorios.

Entre las características del servicio al cliente; el "Nivel de Complejidad", es una característica esencial del servicio al cliente, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que el departamento de operaciones (o cualquier otro) puede proporcionar fácilmente. Otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda. Un problema con los servicios complejos, es que hay un mayor número de aspectos que pueden resultar mal, por consiguiente; estos servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda.

Otra de las características del servicio al cliente es el "Grado de riesgo" por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles) sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

El servicio al cliente es importante porque la empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.

La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente. Y es así como se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna"

1.3.1. La estrategia del servicio al cliente

Estrategia es "La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas".¹³ (Lovelock, Christopher. Mercadotecnia de servicios. P.583-587)

Entonces, el servicio al cliente como estrategia, relaciona actividades para conseguir los objetivos. ; Debemos inmiscuirnos en la forma de establecer esas actividades y sus herramientas (en nuestro caso los elementos del servicio al cliente); asentando los cursos de acción, nos permitirán el logro de un adecuado servicio al cliente.

La idea de Lovelock es hacer una formulación de la "Cadena Servicio – Utilidad", la cual asigna valores "sólidos" a las medidas del servicio en una compañía, relacionando las "utilidades y la lealtad del cliente con el valor del servicio creado por empleados satisfechos". Analizando esta apreciación y apuntándola a la posición, encontramos en ella el comportamiento de la estrategia del servicio al cliente, es decir, lo que pretendemos conseguir; lo cual nos servirá de base para la formulación final de la Estrategia del Servicio al Cliente.

1. La cadena del servicio al cliente debe partir desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión en la organización.
2. La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.
3. La satisfacción de los empleados impulsa lealtad. Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.
4. Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad; entonces:
5. El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor; así pues,
6. Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos.
7. La lealtad del cliente impulsa utilidades y la consecución de nuevos públicos. un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la comunicación en el mercado.

Entendemos no obstante, de acuerdo a Lovelock, que la responsabilidad de cada función del servicio al cliente, y la consecución de esta cadena, se puede distribuir entre la organización que origina el servicio y los socios que asumen el compromiso de la ejecución de las tareas asignadas; aunque es más conveniente que alguien con suficiente autoridad en la empresa asuma la responsabilidad de dirigir las actividades del servicio al cliente.

Aunado a esto, para estudiar el servicio al cliente debemos conocer factores influyentes tales como: la mercadotecnia y la comunicación; los cuales serían útiles si se aplicarán en los establecimientos del sector comercial de la zona centro de Chetumal Quintana Roo.

1.3.2. Mercadotecnia y Comunicación

Mercadotecnia

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.¹¹ (Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia. 1996 p. 7).

La Mercadotecnia son las actividades diseñadas a incrementar el flujo de bienes, servicios e ideas, de los productores a los consumidores, con el fin de satisfacer deseos y necesidades de los consumidores.¹⁴ (Schiffman Leon. Comportamiento del consumidor. 1997 p.663).

La Mercadotecnia ha existido siempre como un proceso social: desde que se pone un servicio o producto en el mercado, encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta, por ello debe ser importante referirnos a este término.¹³

Primeramente investigaremos el significado de necesidad. Para Kotler; "La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos". La gente requiere de alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación y algunas otras cosas para sobrevivir. Estas necesidades no han sido creadas por la sociedad o por los comerciantes, más bien forman parte integral de la biología y de la condición humana.

Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Los deseos humanos están siendo modelados y remodelados de manera continua por fuerzas sociales e instituciones como iglesias, escuelas, familias y corporaciones comerciales.

Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.¹¹ (Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, 1996 p. 7).

Otros Autores mencionan que el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow. Quien incluso, ha creado una Teoría de las necesidades, induciendo que: "una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades".¹³ (Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, 1999 p. 71-74).

Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos:

Necesidades Fisiológicas.

Constituyen en el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío y el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Orientan la vida humana desde el nacimiento. Además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

Necesidades de Seguridad.

Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surge en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias, inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Necesidades Sociales.

Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente

satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

Necesidades de Autoestima.

Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desanimo o a ejecutar actividades compensatorias.

Necesidades de Autorrealización.

Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona de quien una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y desea satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha este la persona, pues esta siempre querrá más.

La perspectiva de Maslow, es que las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado. Necesidad para Maslow, es "la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera"

Al respecto encontramos a HERZBERG, otro autor estudioso de las necesidades y, aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades, son "un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no sólo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso menciona a la organización".¹³

Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores Higiénicos. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones del trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

Factores Motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores Motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluye:

- Delegación de la Responsabilidad
- Libertad de decidir como realizar el trabajo
- Ascensos

- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo (Llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (Horizontal o verticalmente)

Cada institución, especialmente las de servicio, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengán a llenar las expectativas de sus clientes, no precisamente satisfaciendo las necesidades básicas, sino también aquellos intereses o factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores.

La mercadotecnia demanda algo más que descubrir necesidades, desarrollar un buen producto o servicio, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes actuales y potenciales. "Las compañías e instituciones también deben comunicarse con sus clientes"

Comunicación.

La mercadotecnia reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente. Comunicación abarcará por ejemplo, la Publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, incluidos en el término general de "Comunicación" y ahora totalmente diferenciados.¹³

La comunicación es la primera área que debe enfocarse al estudiar en las interacciones humanas y los métodos para cambiar e influir en la conducta humana. En ésta área, cada persona puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el área de mayores mal entendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.¹⁵

Podemos darnos cuenta que mercadotecnia es comunicación en cierta forma; porque la empresa entabla información con sus intermediarios, éstos con sus consumidores y públicos diversos. Los consumidores establecen comunicación de voz en voz con otros consumidores y público. En tanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación, a cada uno de los demás grupos.

Principalmente este punto retoma importancia para la investigación; un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa u organización, debido a que éste comunicó las ventajas de la compañía frente a las de la competencia y todos querrán probar esas ventajas.

Una vez lanzada la comunicación, será necesario mantener una constante retroalimentación con el cliente objetivo, como ya lo mencionamos, de manera que con el servicio después del mensaje, el cliente quede más satisfecho, sea fiel a la organización y genere más información para el público, atrayendo más clientes.

El servicio al cliente y la retroalimentación del proceso de comunicación; deben vincularse estrechamente con las estrategias generales de mercadotecnia de la institución que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios.

Se hace necesario establecer 4 momentos para contemplar una comunicación real con el cliente:

1. Entender los momentos de verdad del cliente
2. Mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir el grupo de los clientes potenciales
3. Prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes.
4. Romper la barrera entre los vendedores y clientes a través de un servicio complaciente

Un cliente que se retira disgustado con la atención recibida, comenta dicho incidente entre aproximadamente 10 conocidos y que de ellos aproximadamente 6 o 7 no van a concurrir a la empresa aludida. En cambio un cliente satisfecho lo comenta con 3 o 4 personas a lo sumo. Esto nos está diciendo de la importancia de *capacitarse en técnicas para el manejo de quejas*.

Dentro de estas habilidades, aparecen claves o pasos básicos que es necesario profundizar. Por ejemplo tenemos como primer escalón *el aprender a escuchar atentamente al cliente*. Esta acción de escuchar conforma uno de los pilares que hacen al éxito de una buena comunicación. Cuando se establece un proceso de comunicación donde un cliente codifica un mensaje, lo envía por distintos medios para que lo reciba el empleado y lo decodifique y a continuación le realice un retorno, se hace necesario que este último precisamente, haga una buena decodificación, y para ello deberá aprender a escuchar atentamente, que uno de los pasos básicos en la interpretación del mensaje recibido.

Otro de los aspectos que se deberán aprender es a *observar atentamente al cliente*, ya que todo sus gestos, miradas, posturas hacen a lo que se denomina comunicación no verbal, que también es muy importante en el momento de interpretar, qué es lo que desea la persona que viene a plantear una queja. Habrá que tener en cuenta que junto con el problema que nos plantean se mezclan una serie de sentimientos que pueden tener múltiples causas (problemas familiares, problemas económicos, problemas surgidos de alguna patología, etc.).

La persona que deba atender a clientes, y más a clientes que plantean quejas, deberá comprender, que se están manejando sentimientos.

Otro aspecto a tener en cuenta es que se *deberán aceptar los sentimientos del cliente y no se discutirá con él*. Cuando a un cliente alterado se lo escucha atentamente y se lo observa asintiendo a sus reclamos, se logra ir bajando el nivel de tensión inicial y por lo tanto se comienza a controlar la situación. Hay que tener bien en claro que el cliente con una queja no está accionado contra la persona del empleado, sino contra un sistema cultural dentro del cual se encuentra la empresa involucrada en el reclamo.

El hecho de contradecir al cliente solamente provocará una intensificación de sus sentimientos negativos, por lo que habrá que buscar la forma de que los mismos bajen su intensidad y una buena manera es lograr coincidir con el cliente en el planteo de la queja.

Si el vendedor encuentra concordancia en algunos de los argumentos que plantea el cliente, es muy conveniente decírselo y remarcarle que por ese motivo lo comprende.

Dentro de las claves que se deberán aprender para lograr manejar bien las quejas de los clientes, está en que el vendedor debería descubrir cuáles son los verdaderos sentimientos del cliente. Habría que preguntarse. *¿Qué desea esta persona que yo haga por ella?* En este punto aparece la importancia de lo que se denomina la retroalimentación, o sea la respuesta que el empleado, le da al cliente confirmándole que comprendió su queja, o sea el cuidado de repetirle los aspectos básicos de su queja para que aprecie que se lo entendió. Esto seguramente le dará al cliente una mayor tranquilidad y satisfacción porque sus quejas fueron atentamente escuchadas y comprendidas por el empleado.

Una vez logrado el claro entendimiento de la queja planteada habrá que *entrar en acción sin demoras*. Es la etapa de concretar una acción que de solución al problema planteado por el cliente, de lo contrario se provocará la frustración del mismo con un recrudecimiento de la situación conflictiva. Aquí se necesita que prime la sinceridad del empleado ya que prometer una solución que luego no se va a cumplir provoca un nuevo problema. También se puede presentar el caso de que el empleado no posea el nivel de conocimientos o de autoridad para resolver el problema planteado, por lo tanto habrá que estar capacitado para saber a qué persona hay que derivar para que le de la solución definitiva al problema. Son muy frecuentes los casos en que un cliente con una queja comienza a pasar de una sección a otra perdiendo tiempo y no logrando ninguna solución a la queja, esto es muy evidente que incrementará su nivel de frustración y tensión que en última instancia la volcará sobre el último empleado que asuma el control de la situación.

Un último aspecto a tener en cuenta es que habrá que capitalizar la queja del cliente y tomarla como una oportunidad para crear en él una actitud positiva. Se podría finalizar la atención agradeciéndole al cliente el hecho de haber presentado la queja, y que la misma es un motivo para mejorar la atención que pretende brindar la empresa. El hecho de haber desarrollado una estrategia de manejo de quejas que muestre al cliente un sincero interés en aceptarla y darle solución rápida, creará en él una imagen positiva de la empresa a la cual la verá como interesada en solucionarle un problema y no solamente venderle un producto, por lo que seguramente dicho cliente reflejará su agradecimiento por el trato recibido, volviendo y recomendando a la empresa por la atención que le brindó.

En todo este tema del manejo de quejas habrá siempre que pensar cuánto cuesta hacer un nuevo cliente, por lo que el hecho de que lo perdamos nos implica aunque no lo podamos determinar una pérdida económica: 1) pérdida primaria por el cliente que se retiró con un problema sin solucionar y 2) pérdida secundaria por la pérdida que implica potenciales nuevos clientes que podrían haber venido, pero no lo harán por el simple comentario negativo del que se fue sin que le solucionaran el problema. Por lo tanto no solamente el saber manejar quejas es conveniente para dar una buena imagen de la empresa y poder competir mejor, sino también para evitar las pérdidas económicas que provoca un cliente enojado y que la mayoría de las veces no las tenemos presentes, pero que en la realidad existen.

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. Implica transferencia de información, comprensión y significado de una persona u otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos, conocimientos y valores.

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta, es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

1.4 IMPORTANCIA Y VALOR DEL SERVICIO AL CLIENTE

De manera general, la calidad en los servicios se ha convertido en un factor fundamental de decisión de compra. Para ello hay diversas razones; en todos los campos del servicio, la competencia es cada vez mayor.

Por otra parte, se ha pasado del consumidor voraz de los últimos años a uno más selectivo y mejor informado, todo esto surge como consecuencia a las resientes dificultades económicas y a un relativo estancamiento del poder adquisitivo.

No debe sorprender, pues, que en tales condiciones la organización triunfadora es aquella que ofrece el mejor servicio. Al aumentar la gama de servicios, la actitud del cliente con respecto a la calidad en el servicio cambia a medida que van conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio se

contenta con el servicio base y por lo tanto más barato; poco a poco sus exigencias en cuanto a la calidad aumentan para terminar deseando lo mejor.

El cliente quiere una calidad en el servicio cada vez mejor, al asociar su acto de comprar con lo que recibe en su casa o descubre en sus desplazamientos.

La calidad, es pues, un factor primordial en la comunicación de las ventajas comparativas del nuevo servicio; todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente, la imagen de la marca, la reputación, testimonios de satisfacción, disponibilidad del personal de ayuda e inclusive la intervención directa de la alta dirección.

La ventaja de la empresa líder, es un arma de dos filos; ya que esta, suele pensar que la posición número uno es un arma competitiva decisiva para seducir al cliente. Es cierto que sirve para afirmar su notoriedad e imagen. Pero, cuanto más abusa una empresa de su dominio, mayores son las exigencias del cliente con respecto de la misma.

La empresa líder se aprovecha de su ventaja competitiva hasta el momento que, con o sin razón, se le empieza a ver como un proveedor excesivamente dominante, arrogante e impersonal. Entonces, los clientes se apartan de ella y buscan en otras la satisfacción de sus necesidades.

En la percepción de la calidad influyen también los símbolos que rodean al servicio; por ejemplo, el pescado parece más fresco cuando está sobre hielo. El vestíbulo de una agencia de viajes y la forma en que están vestidos sus trabajadores, indican la calidad de su creatividad y la importancia que concede al cliente.

Todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, tienen un papel fundamental, en el sentido de mirar al cliente a la cara, concederle el paso, expresar con una sonrisa el placer que produce verlo, llamarlo por su nombre, son otras tantas armas a jugar para conquistar la calidad.

La información, en un momento dado, puede modificar considerablemente la percepción de la calidad. La organización, puede verse avocada a proporcionar un servicio intrínsecamente mediocre e influir positivamente en la percepción del usuario si se le informa sobre las razones de la mala calidad. Si se toma el trabajo de explicar a las personas que hacen cola porque deben esperar tanto tiempo, la espera les resulta más corta y las críticas serán menos fuertes.

Cuando el cliente valora la calidad del servicio, no deja de relacionar sus componentes, la juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Lo que resulta peor, es que el cliente suele detenerse en el escalón más débil de la cadena de calidad y también, a generalizar los defectos a todo el servicio.

Es por lo tanto, esencial en toda norma de calidad en el servicio, alcanzar una mayor similitud entre sus componentes. La oferta de una prestación, se juzga en la totalidad; si falta algo, la consecuencia es el fracaso. En materia de servicios; la calidad es total o no existe.

El conjunto de influencias que existen sobre la percepción de la calidad, a las que se refieren con anterioridad, hacen que los estudios sobre la satisfacción del cliente resulten algo complejos; sin embargo, son indispensables puesto que, para complicar aún más el problema, los clientes tienden a callarse una insatisfacción materia de servicios.

La razón es simple: la mayor parte de los servicios requiere de la intervención de una persona, expresar su descontento equivale para el cliente, incriminar a alguien, colocarlo en una situación difícil, etc.

El silencio es más grave para las empresas si se tiene en cuenta que en materia de servicios, el descontento puede llegar a su punto máximo y que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface la primera experiencia es casi siempre, un cliente perdido.

Se puede concluir en este punto identificando las cuatro razones por las que la calidad en los servicios es importante:

1. Desarrollo en la industria de los servicios.

Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. Casi la mitad de los negocios en México prestan o se relacionan con los servicios y dan empleo a una tercera parte, aproximadamente, del gremio laboral. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

2. Mayor competencia.

Ya sea en la gasolinera de la esquina, en la plomería, en un negocio gigantesco de ventas al público o en un banco, la competencia es fuerte. La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. La calidad en el servicio al cliente le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

3. Más conocimientos sobre los consumidores.

Hoy en día, se tienen más conocimientos que nunca de porque los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa o buscar otra, que ponga atención especial en el servicio.

4. La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente.

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de los clientes; esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible.

1.5 CARACTERÍSTICAS PARA UN SISTEMA EFICAZ DEL SERVICIO AL CLIENTE

El desarrollar un sistema eficaz de calidad del servicio al cliente, es uno de los objetivos más remuneradores que una empresa puede lograr. Como en todas las metas, es necesario plantear y trabajar en ello. Siguiendo estos siete pasos desarrollados por Richard Gerson la organización al frente de sus competidores y así dar inicio al camino del éxito en el servicio al cliente. ⁴

PASO 1. Empeño y dedicación de la dirección.

Un programa de servicios al cliente no puede tener éxito en la organización a menos que la dirección le dedique una cabal atención. Corresponde a la alta dirección, forjar una visión clara y precisa de los servicios. Después la alta dirección debe comunicar esa consideración a todos los empleados, como una declaración del concepto de servicios en la empresa.

PASO 2. Conozca a sus clientes.

No solo debe tratar de conocer bien a los clientes, sino de comprenderlos al máximo. Es necesario conocer que le agrada de la organización, que no le gusta, que desearían cambiar, como quisieran que se cambiara, que necesitan, cuales son sus expectativas, que los motiva a comprar, que los satisface y que debe hacer la organización para seguir contando con su lealtad y confianza. La mejor manera de obtener esta información es sencillamente preguntando a los clientes. Una vez que se empiece a conocer a los clientes, se debe continuar aprendiendo acerca de ellos; sus necesidades cambian con regularidad y se debe mantener al día. Se debe establecer como una política llamar a los clientes, por lo menos una vez al mes, para saber como están y que necesitan. Aunque esto indica que la organización se interesa en dar un buen servicio sus clientes, también ayuda a desarrollar programas eficaces para conservar a la clientela, pues es una evidencia que la organización se interesa en ellos como seres humanos.

PASO 3. Desarrollar normas para la instauración de calidad en los servicios.

El servicio al cliente no es algo tan intangible como puede pensarse; cada empresa tiene practicas comerciales especificas que puedan mejorarse. Cuando se establecen normas en las prácticas ordinarias de negocios, la organización puede estar segura del mejor desempeño de los empleados. Es importante recordar que, los que puede ser evaluado de seguro se realiza.

PASO 4. Contratar, adiestrar y retribuir a un buen personal.

Los programas de buen servicio del cliente, puede llevarlos a cabo solamente un personal competente y calificado. El servicio a proporcionar es tan profesional como lo son las personas que lo prestan; si se quiere que la empresa sea buena para la gente, se debe emplear a gente calificada.

Después es necesario adiestrarla para ofrecer lo último en servicios, cerciorarse de que comprendan bien cuales son las normas de la organización y recompensarla adecuadamente, pues es el primer contacto que los clientes tienen con la empresa y la razón por la cual continuarán en tratos con la misma. Asimismo, ante los clientes esas personas son la empresa. Autorizar al personal para tomar decisiones en el momento, para satisfacer a los clientes. Es importante recordar que servir es uno de los trabajos más arduos en toda la organización; si alguien tiene esa responsabilidad, también debe tener la autoridad necesaria para decidir que puede hacer por un cliente.

PASO 5. Recompensar los logros en el buen servicio.

Es importante reconocer, recompensar y reforzar siempre un desempeño superior; así como ofrecer retribuciones financieras, psicológicas e incentivos al personal. Ponderar los pequeños logros y aciertos de la misma manera que se aplaudiría y elogiaría un gran triunfo.

También se debe recompensar a los clientes cuando muestren buena conducta como tales; de la misma manera que los empleados, ellos aprecian cuando se les reconoce. El agradecimiento hacia los clientes hará mucho para su conservación y para que recomienden a la empresa a otras personas.

PASO 6. Permanecer cerca de los clientes.

La empresa debe mantenerse en contacto con sus clientes, así como investigar constantemente para aprender de ellos. Preguntarles después de que hagan su compra, enviarles cuestionarios por correo, hacer concursos que requieran participar en una encuesta, reunirlos para ver que piensan y que den sus opiniones sobre la empresa, así como el llamarlos por teléfono, una idea es el establecer un consejo de clientes para que informen acerca de sus necesidades y hacer todo lo que se requiera para permanecer cerca de ellos. Pero lo más importante de todo, es el escucharlos.

La relación con el cliente en realidad inicia después de ultimar una compra; es entonces cuando se debe activar los programas de servicios y es ahí donde la clientela verá si en verdad la empresa se interesa en ellos.

Disponer de todas las relaciones con los clientes de modo que constituyan situaciones ventajosas tanto para la empresa como para los clientes y el resultado será el contar con clientes más leales.

PASO 7. Trabajar para mejorar continuamente.

Aunque se hayan planeado sistemas del tipo amistoso y accesible para los servicios al cliente, se haya concentrado y entrenado al mejor personal y desarrollando grandes esfuerzos por saber más y poder satisfacer sus deseos y necesidades, se debe recordar que no hay ningún sistema, programa o empresa que sea perfecto. Por tanto, la organización debe de trabajar continuamente para mejorar sus programas de servicio al cliente.

Los intentos de mejorar continuamente serán vistos positivamente por los clientes y empleados de la organización, al percatarse ellos que se trata de mejorar cada vez más y por tanto los servicios que se prestan también serán mejores. Como resultado se tienen clientes más satisfechos, más negocios par la empresa y su personal y por ende mayores utilidades o ganancias.

El servicio al cliente es redituable y no cuesta, se debe trabajar constantemente para dar un mejor servicio. El único objetivo de la empresa ha de ser el satisfacer a sus clientes. Una vez que se logra lo anterior, el crecimiento, el desarrollo y las ganancias vendrán por sí solos.

CAPITULO II. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

En esta etapa se contempla la capacitación, adiestramiento y desarrollo del elemento humano, para estar al día y obtener mejores resultados. La capacitación y los incentivos al personal deben verse como una inversión que bien aprovechada presentará grandes beneficios para la empresa.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de maquinaria como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, o inclusive un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados. Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental. Sin embargo, con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas, por lo que distinguir entre ambas es siempre un tanto arbitrario. ¹⁶ (Dessler, Gary. Administración de personal. 1994. p 238).

La capacitación sirve hoy para un pronóstico mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado, la capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo.

En la actualidad, la capacitación se utiliza por cada vez más empresas para lograr dos objetivos adicionales. Primero, las empresas están enseñando aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: éstas incluyen, las actitudes para solucionar problemas, actitudes de capacitación y capacidad para formar grupos. Segundo, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

La expansión del papel de capacitación refleja el hecho de que "el juego de la competencia económica tiene nuevas reglas". En particular, ya no basta con ser eficiente. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere de distinción y flexibilidad por parte de la empresa, y esta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que solo técnicamente capacitado. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados

con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

Desafortunadamente, existe un "hueco en la capacitación" que incluso podría estar extendiéndose. En cualquier caso, la capacitación se está moviendo hacia una etapa central como medio para mejorar la competitividad de las empresas.

En base en sondeo realizado a los empresarios del sector comercial de la zona centro de la ciudad de Chetumal, respecto a la capacitación, calidad en el servicio que ofrecen y el comportamiento de sus ventas. Podemos afirmar que la capacitación a los empleados es muy importante, ya que los resultados obtenidos fueron:

Los empresarios de la zona centro de la ciudad de Chetumal opinaron que la capacitación es importante para saber tratar al público y conocer los servicios y productos que ofrece y para que el empleado se desenvuelva en el trabajo que realiza, también saben que la calidad del servicio de atención al cliente son importantes así como la calidad en los productos, el precio y el surtido ya que esto es parte de la calidad del servicio.

Algunos empresarios no brindan capacitación a los empleados y calificaron que el servicio de atención al cliente en su establecimiento es bueno, ya que ellos atienden personalmente a los clientes que acuden; pero otros empresarios no se atreven a emitir un juicio sobre su servicio, ya que dicen que los más indicados para calificar el servicio son los clientes.

La forma de pensar de los empresarios del sector comercial de la zona centro de Chetumal es muy variable, ya que algunos si se preocupan por brindarles cursos de capacitación a sus empleados desde el inicio de y otros sólo cuando ya llevan mas de 6 meses trabajando en el establecimiento.

Para tener una idea mas clara en lo que consiste la capacitación, a continuación presentamos los pasos hacia la capacitación.

II.1. PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 5 partes:¹⁷ (Werther William. Administración de personal y Recursos humanos. 1995 p 211-220).

1. Detectar las necesidades de capacitación.

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- *Análisis Organizacional:* que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- *Análisis de Tareas:* se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- *Análisis de la Persona:* dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según: tiempo, ámbito, y situación laboral

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

A. Técnicas de Detección de Necesidades

Es importante tomar en cuenta algunas de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales serán aplicadas según el tipo de empresa y personal al que irá dirigida la capacitación. Estas son:

- *Observación directa:* Debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.
- *Entrevista:* A base de preguntas abiertas o estructuradas.
- *Encuestas:* Con preguntas abiertas o cerradas.
- *Análisis de problemas:* Permite el manejo de situaciones indicadoras de anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.
- Evaluaciones psicológicas de selección de personal.
- Evaluación de desempeño.

2. Identificación de recursos

Los Recursos que requiere la capacitación al personal es de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas cónsonos con las necesidades detectadas. Los Recursos pueden ser de diferentes tipos:

- a) *Financieros:* Mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.
- b) *Humanos:* La función de capacitación es una función de línea y de staff.
- c) *Institucionales:* todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
- d) *Materiales:* Infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

3. Integración de un plan de capacitación

La Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles. Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización. Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

- *Plan de Reemplazos:* Esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir.

Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

- *Plan de Sucesión:* Denominamos plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos:
 - Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
 - Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.
- *Plan de carrera:* el plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

Otra razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a una gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la empresa y las habilidades y conocimiento de los empleados.

4. Ejecución de programas de capacitación

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de Programas de Capacitación en su organización. Una vez se tenga la Planeación de la Capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación. A continuación analizaremos brevemente algunos elementos que están considerados en el diseño del Programa de Capacitación.

A. Establecimiento de Objetivos:

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de programas bien definidos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su subordinado.

En los objetivos específicos se deben utilizar verbos de acción que describan el contenido del programa.

B. Contenido del Programa:

La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, al respecto Werther, nos dice: "El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo"

C. Principios del Aprendizaje:

Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- *Participación:* El aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- *Repetición:* Este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- *Relevancia:* El material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- *Transferencia:* El programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- *Retroalimentación:* A través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

D. Herramientas de Capacitación

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

Factores para seleccionar una técnica de Capacitación

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Técnicas de Capacitación Aplicadas:

En este punto podemos mencionar las siguientes técnicas:

- *Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo.*
- *Instrucción directa sobre el puesto.*
- *Rotación de Puesto.*
- *Relación Experto-Aprendiz.*
- *Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo.*
- *Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares.*
- *Simulación de condiciones reales.*
- *Actuación o socio drama.*
- *Estudio de casos.*
- *Lectura, estudios Individuales, instrucción programada.*
- *Capacitación en Laboratorios de Sensibilización.*

5. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones. Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador.

La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

A. Modelos de Evaluación

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick, tiene 4 etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

- *Reacción:* Percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.
- *Aprendizaje:* Nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).
- *Conductas:* El más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.
- *Resultados:* Impacto en la organización. ROI (return on investment), o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

Evaluación de los procesos: la cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos: Es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo. A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades. Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesario una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser una respuesta para a la misma.

B. Métodos de Evaluación de la Capacitación.

Existen distintos métodos para la evaluación:

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.

- Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.
- Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.
- Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.
- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

C. Retroalimentación.

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

- Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
- Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.
- Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.
- Una auto evaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.
- Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

II.2. CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE.

Aunque se ha estudiado mucho el proceso de aprendizaje, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente su resultado los que se pueden observar y medir.¹⁷

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

Repetición. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante las técnicas de repetición.

Relevancia. El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la relevancia de seguir los procedimientos correctos.

Transferencia. A mayor concordancia con el programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje o su trabajo cotidiano.

Retroalimentación. Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.¹⁷

II.3. CAPACITACIÓN: DERECHOS Y OBLIGACIONES

En esta etapa damos a conocer los derechos y obligaciones que tienen tanto los empresarios como los empleados, ya que muchas veces no se toma en cuenta este punto importante de la capacitación.

En el artículo III BIS. De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

En el artículo 153. A-X .Menciona que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.¹⁸ (LEY FEDERAL DE TRABAJO. 1997 p 48-54).

Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Deberá ser impartida al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra forma. Así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo puesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

La capacitación y adiestramiento deberán de tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, proporcionarle información sobre la capacitación de nueva tecnología en ella;
2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
3. Prevenir riesgos de trabajo;
4. Incrementar la productividad; y
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios con forme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento con el que el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Los patrones y trabajadores tendrán derecho ante la Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento.

II.4. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:¹⁶

Capacitación en el puesto.

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el *método de instrucción o sustituto*, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP).

Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias.

Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Técnica audiovisual.

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado.

Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros.

Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta

técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

II.5. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.¹⁷

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta a la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecta a necesidades futuras a todo nivel.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

II.6. INSTITUCIONES QUE BRINDAN CAPACITACIÓN EN CHETUMAL

La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas, por lo que es necesario capacitar constantemente a los colaboradores de confianza y a todos los empleados.

Es conveniente que sean diseñados y puestos en marcha programas de capacitación basados en una investigación de las necesidades de cada individuo, de la empresa y del mercado. La determinación de las necesidades de capacitación permite conocer los requerimientos del personal, lo que es de gran utilidad para establecer los objetivos y las acciones del plan de capacitación.

Mayor capacitación = más productividad y más ingreso

Una buena preparación es garantía de progreso económico y social; entre más y mejor capacitado está un individuo, más produce y más recibe.

Es conveniente capacitar al personal que ya labora en la empresa para que pueda ser ascendido a puestos de mejor nivel e, inclusive, para moverlo de un área operativa a una administrativa.

La capacitación sirve para que el personal se desarrolle y se forme en puestos ejecutivos medios a través de un proceso paulatino de aprendizaje que permita la comprensión de las actividades propias de un puesto mejor.

La capacitación es una de las mejores soluciones a los problemas de las empresas.

A lo largo de nuestra investigación, nos dimos a la tarea de visitar cada una de las instituciones que brindan capacitación en la Ciudad de Chetumal; esto con la finalidad de que se tenga conocimiento de la función que tienen dichas instituciones

CANACO SERVYTUR **Cámara de Comercio, Servicio y Turismo**

Los cursos son diseñados dependiendo a las necesidades particulares de los miembros de la cámara.

Los Cursos básicos que ofrece la CANACO son:

- Introducción al desarrollo de la personalidad del vendedor.
- Trabajo en equipo.
- Calidad en el servicio.
- Venta y atención a clientes.
- Planeación y mejoramiento en empresas.
- Inglés.
- Informática básica.

CANACINTRA **Cámara Nacional Industria de la Transformación**

La CANACINTRA ofrece cursos de capacitación y actualización, tanto a sus miembros como a los empleados de los mismos, en los siguientes rubros principalmente:

- Contabilidad
- Atención al público
- Recursos Humanos
- Actualizaciones en diversas ramas de la industria.
- Computación Básica.
- Comunicación.
- Motivación.
- Control Administrativo.

Estos cursos son impartidos y adaptados dependiendo a las necesidades particulares de los miembros de la cámara.

ICAT **Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado del Quintana Roo**

El Instituto de Capacitación para el Trabajo del estado de Quintana Roo (ICATQR), inicia actividades en la unidad 079 de Cozumel, posteriormente se crean las unidades 134 de Felipe carrillo puerto, 135 de playa del carmen, 168 Chetumal y recientemente la de Cancún aunado a esto, el ICATQR ofrece cursos de capacitación a través de acciones móviles en las localidades de Kantunilkín, isla mujeres y Bacalar. Es una institución educativa que se constituye como resultado de la unión de esfuerzos del gobierno del estado con la Secretaría de Educación Pública, para descentralizar en Quintana Roo la formación para y en el

trabajo, representando una amplia oferta de sistemas para la producción, educación y adiestramiento del elemento humano en la industria y en el campo.

La razón de ser del instituto es de impartir e impulsar la capacitación para y en el trabajo, lograr la calidad en los servicios que ofrece y lograr una mayor vinculación con el sector de bienes y servicios de la entidad y orientado hacia regiones donde se tenga que impulsar el desarrollo productivo y tecnológico.

Los cursos que brinda en nuestra ciudad son:

- Operación de microcomputadoras
- Inglés
- Servicios de belleza
- Artes Gráficas
- Alimentos y Bebidas
- División Cuarto – Recepción
- División Cuartos Ama de Llaves
- Agencia de viajes, grupos y convenciones.

CECATI

Centro de Capacitación para Trabajadores

El CECATI ofrece cursos de capacitación a los trabajadores de diversas empresas, sin importar el giro al cual se dediquen.

El CECATI ofrece los siguientes cursos:

- Mecánica en servicio.
- Electricidad.
- Electrónica.
- Refrigeración y aire acondicionado.
- Operación de microcomputadoras.
- Secretarial.
- Contabilidad.
- Sastrería.
- Servicios de belleza.
- Confección industrial de ropa.

CONACYT
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Programa:
Sistema de Investigación Regional Justo Sierra (SISIERRA)

El CONACYT, a través de unidades de transferencia tecnológica, proporciona información, asesoría y asistencia técnica a empresas y productores interesados en aplicar los resultados de los proyectos de investigaciones y/o desarrollo tecnológico de los Sistemas de Investigación Regional en todo el país, en las áreas de:

- Alimentos
- Modernización tecnológica
- Recursos naturales y medio ambiente
- Desarrollo social y humanístico
- Desarrollo urbano y vivienda
- Salud

Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo

Programa:
Centros Emprendedores de Negocios (CEN)

El Centro Emprendedor de Negocios es una incubadora cuya finalidad es la gestión, desarrollo y consolidación de los proyectos viables y las empresas, a través de la vinculación de los sectores público, empresarial y académico, siendo un generador de proyectos que permitan fomentar, crear y desarrollar empresas y empleos, fortaleciendo así el desarrollo económico del Estado. Actualmente existen Centros Emprendedores en el estado de Quintana Roo vinculados con tres instituciones educativas: la Universidad de Quintana Roo, la Universidad Tecnológica de Cancún y la Universidad La Salle.

Los CEN tienen como objetivo dar servicios de apoyo a los emprendedores y empresarios de la región a bajo costo; fomentar la innovación y mejora permanente de las ideas, proyectos y empresas, promoviendo la competitividad; impulsar la cultura emprendedora; analizar el desempeño de las actividades empresariales de la región; brindar asistencia técnica integral y capacitación; vincular a los micro y pequeños empresarios con esquemas de crédito; promover una mayor vinculación con el sector productivo e instituciones y organismos de fomento empresarial que permitan la identificación de oportunidades de negocios viables, así como el desarrollo de proyectos para la creación de empresas innovadoras.

Los programas mencionados no son los únicos que se imparten a través de la Secretaría de Desarrollo Económico; además de éstos, las MPyMES pueden solicitar el curso que se necesite de acuerdo a las propias necesidades principalmente en los siguientes temas:

- Ventas.
- Atención al Cliente.
- Administración.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Integración de grupos de trabajo.
- Contabilidad.
- Calidad en el servicio.
- Desarrollo Humano.
- ACB del Crédito.
- Calificas para un crédito.
- Asígnate un crédito.
- Administrativo de las empresas.

Programa:

Apoyo en la búsqueda y Selección de Personal

El Servicio Estatal de Empleo ofrece apoyo a los empresarios en la búsqueda de candidatos para ocupar vacantes, a través de un sistema de vinculación de la oferta de mano de obra con la demanda empresarial.

Secretaría de Economía

Programa:

Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE)

El Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE) ofrece servicios integrales de consultoría y capacitación a las pequeñas y medianas empresas.

El CRECE tiene la misión de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para que logren por si mismas su desarrollo a través de la identificación de sus necesidades y el acercamiento de las herramientas apropiadas para ser competitivas. Con el objetivo de ayudar a las empresas a hacer más y mejores negocios, el CRECE ofrece sus servicios gracias al apoyo financiero del gobierno federal, del gobierno del Estado y la administración de la iniciativa privada.

Consultoría Integral:

Se trata de un proceso de análisis de las cinco áreas funcionales de la empresa (administración, recursos humanos, mercado, producción y finanzas), con la intención de optimizar los recursos humanos, técnicos, financieros y

administrativos disponibles en la empresa, definiendo acciones que resuelvan problemas para mejorar los niveles de competencia y planear su futuro.

Capacitación Empresarial:

Con el propósito de capitalizar las experiencias exitosas derivadas de las empresas atendidas en consultoría integral; se crean programas de capacitación diseñados por el CRECE con un enfoque útil y sencillo, proporcionando las herramientas necesarias para resolver y prevenir en forma práctica, los problemas típicos de la empresa.

Otros servicios:

Con la intención de ofrecer al empresario herramientas complementarias para minimizar el riesgo de los negocios que se emprenden y mejorar los niveles de competitividad de la empresa, el CRECE ofrece servicios adicionales a los principiantes, tales como:

- Análisis financiero: el objetivo es interpretar la información financiera de la empresa para llevar a cabo una toma de decisiones que redunde en mejoras en su nivel de competencia en el corto y mediano plazo.
- Estudios de factibilidad: análisis de la rentabilidad y probabilidad de éxito del proyecto de negocio para conocer el rendimiento, racionalidad y eficiencia en la asignación de recursos.
- Estudios sectoriales y de mercado: análisis de la situación en que se encuentra la empresa y/o producto, así como la posibilidad de éxito de un nuevo producto o servicio en relación con el reto de las empresas de su sector. Asimismo, se presentan los principales indicadores sobre el comportamiento del sector de interés.

Cursos que ofrece el CRECE:

- Administración básica.
- Reingeniería de procesos.
- Administración Estratégica.
- Empresa orientada al cliente.
- El personal, clave del éxito empresarial.
- Finanzas básicas.
- Calcule su propio flujo de efectivo.
- Tiene liquidez su empresa.
- Localice el dinero
- La rentabilidad, el termómetro de su negocio.
- Visión empresarial.
- Conoce tu mercado.
- Calidad en el servicio.
- Venda más y mejor.
- Los 10 errores más comunes.
- Se empresa ¿está lista para crecer?
- Su negocio ¿gana o pierde?

- Es tiempo de estructurar su empresa.
- Contabilidad básica ¿ganas o pierdes?
- Haga de su idea, un negocio exitoso.

Programa:

Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A. C. (COMPITE) es una Asociación Civil sin fines de lucro, enteramente privada y con una orientación social, que ofrece talleres de productividad a las empresas. Los talleres son impartidos a empresas manufactureras por consultores externos altamente calificados, con una duración promedio de cuatro días y los resultados que se obtienen son inmediatos.

El COMPITE trabaja en cuatro áreas principalmente, que son: Productividad, Velocidad de las Línea, Inventario y Espacio de la Planta, en más de dos mil empresas en las que se han efectuado los talleres se han obtenido los siguientes resultados:

- Aumento de productividad en un 115%
- Reducción en el tiempo de respuesta en un 64%
- Disminución de inventarios en un 62%
- Reducción de espacio en planta en un 33%

Programa:

Programa de Capacitación y Modernización par el Comercio Detallista (PROMODE)

La Secretaría de Economía a través del PROMODE pone a disposición del empresario un conjunto de instrumentos para apoyar y promover la competitividad de los comercios detallistas mediante el impulso a la capacitación y remodelación de los establecimientos. A su vez, apoya a las personas interesadas en iniciar la operación de un negocio, elevando el éxito de las nuevas empresas.

El PROMODE ofrece sus servicios a través de las siguientes modalidades.

1. Capacitación de establecimientos comerciales.
2. Remodelación de establecimientos comerciales.
3. Formación básica emprendedora.
4. Incubadora de empresas comerciales.

Los beneficios que ofrece el PROMODEN son:

- Capacitación genérica: está orientada al comerciante detallista de cualquier giro para mejorar la operación de un negocio en los temas de:
 1. Administración básica y toma de decisiones.
 2. Esquema de compras, ventas y manejo de inventarios.
 3. Contabilidad.
 4. Mercadotecnia.
 5. Comercio electrónico.
 6. Análisis de la competencia.
 7. Investigación de mercados.
 8. Estrategias de operación.
 9. Plan de crecimiento.

- Remodelación de establecimientos comerciales: se ofrecen para los siguientes giros comerciales: abarrotes, mercerías, farmacias, ferreterías, papelerías, tlapalerías.

- Formulación básica emprendedora: orientado a personas interesadas en iniciar la operación de un comercio, se imparte a través de tres etapas de formación:
 1. Formación básica emprendedora.
 2. Capacitación genérica.
 3. Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa.

Los cursos que ofrece el PROMODE son:

- Administración básica y toma de decisiones.
- Compras y manejo de inventarios.
- Mercadotecnia.
- Contabilidad.
- Análisis de la competencia.
- Estrategias de operación.
- Plan de crecimiento.
- Investigación de mercados.
- Formación básica emprendedora.
- Orientación en la preparación de los planes de negocio.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:

- Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación.
- Modelo de Organización y Operación del Proceso Capacitador.
- Diagnóstico de Necesidades de CAPACITACIÓN.

- Elaboración de Programas de CAPACITACIÓN.
- Evaluación del proceso capacitador.
- Planeación Estratégica de la CAPACITACIÓN.
- Sistema Integral de CAPACITACIÓN.
- Impacto de las acciones de CAPACITACIÓN.
- Aplicación del paquete de apoyo en materia de productividad y calidad.
- Aspectos básicos de productividad y calidad.
- Planeación estratégica.
- Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad.
- Instrumentos de diagnóstico de la productividad y la calidad.
- Programa de mejoramiento de la productividad y la calidad.
- Reingeniería de procesos.
- Mecanismos de evaluación y seguimiento para el aseguramiento de la calidad.
- Mecanismos de evaluación y seguimiento de la productividad y calidad

Cursos de formación Sindical:

- Procedimiento de Inspección a las Empresas.
- Asesoría para el cálculo y retención de impuestos a salario y prestaciones.
- Taller de Derecho Procesal del Trabajo.
- Curso de Negociación de Contratos de Trabajo.
- Cuantificación de Pliegos de Peticiones y de Contratos de Trabajo.
- Historia del Movimiento Obrero.
- Administración Sindical.
- Derecho Laboral.
- Organización y funcionamiento de comisiones mixtas.
- Negociación colectiva.
- Reparto de Utilidades.
- Participación de la Mujer en Actividades Sindicales.
- Comunicación y Oratoria Sindical.
- Nueva Cultura Laboral.

Programa:

Programa de Apoyo a la Capacitación PAC-STPS

La coordinación del Programa está a cargo de la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) de la STPS y opera a través de convenios de colaboración en materia de capacitación firmados con los Gobiernos de las Entidades Federativas, el sector productivo y otras instancias federales.

PAC es un programa que opera de acuerdo a la demanda del sector productivo.

Vincula, realiza y financia, de manera conjunta con los Gobiernos de las Entidades Federativas y el sector productivo, esfuerzos de capacitación de acuerdo a criterios establecidos por la STPS

Mejora la productividad de las empresas y de los trabajadores, fomentando una mejor inserción en el mercado y la inclusión al desarrollo

El público objetivo son los trabajadores y empresarios en activo en todos los niveles de la estructura ocupacional de las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas que soliciten apoyo para la capacitación de sus trabajadores o de sí mismos.

Los porcentajes de apoyo que autoriza el PAC a nivel central en ningún caso rebasarán el 50% del costo del proyecto.

Los requisitos para ser apoyado por PAC son:

- Ser una micro, pequeña o mediana empresa legalmente constituida.
- Contar con registro de afiliación al IMSS de los trabajadores.

Los cursos que ofrece son el PAC son:

- La importancia del servicio con calidad
- Motivación Laboral
- Equipos de trabajo efectivos
- Reformas fiscales 2002
- Preparación de la declaración anual 2001
- Servicio al cliente
- Introducción a la contabilidad
- Diseño Asistido por computadora módulo II y III
- Control Administrativo
- Ventas
- Atención al cliente

PAC cuenta con un catálogo de oferentes de servicios de capacitación registrados, más sin embargo el empresario es el que al final decide quien lo asesorará ; ya sea de los oferentes registrados o de otro consultor independiente .

Los porcentajes de apoyo varían año con año respecto a sensibilización, consultoría o capacitación.

El porcentaje de apoyo es independiente del tamaño o giro de la empresa.

Programa:

Asistencia Técnica sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo

La STPS proporciona asistencia técnica y/o asesoría en seguridad, higiene y medio ambiente laboral.

La STPS realiza un diagnóstico de las necesidades de la empresa junto con el empresario. Una vez finalizado éste, se da la respuesta en 5 días hábiles. El servicio se lleva a cabo a través de la Delegación Federal del Trabajo correspondiente y el tiempo de respuesta varía de acuerdo a las delegaciones. La asesoría comprende varios rubros:

- Cursos introductorios para integrantes de comisiones de seguridad e higiene en el trabajo.
- Taller de asistencia técnica a comisiones de seguridad e higiene en el trabajo.
- Asesoría para el cumplimiento de la normatividad en seguridad e higiene.
- Asistencia técnica en seguridad, higiene y medio ambiente laboral.
- Asistencia técnica para la elaboración y aplicación de programas preventivos.
- Diagnóstico situacional
- Metodología para la elaboración del programa preventivo.
- Guía básica de evaluación.

Programa:

Cumplimiento de Normas de Trabajo

La STPS proporciona servicios de asesoría y orientación a empresas y trabajadores sobre cómo cumplir con las normas de trabajo, a través de sus oficinas centrales y sus delegaciones federales.

IQM

Instituto Quintanarroense de la Mujer

Capacitación para el trabajo.

El objetivo es incorporar a las mujeres en las actividades económicas de la Entidad y elevar así las condiciones de su vida y de su familia.

Las principales acciones que realizamos son:

1. Brindar acceso a las mujeres a programas de capacitación que les permitan adquirir habilidades para su desarrollo personal y autoempleo
2. Implementar medidas de fortalecimiento de la economía familiar: proyectos de empleo y de generación de ingresos.
3. Facilitar el acceso a la asistencia técnica a las mujeres microempresarias

CAPÍTULO III. FACTORES QUE INTERVIENEN PARA LOGRAR UNA MEJORA EN LAS VENTAS DEL SECTOR COMERCIAL

III.1. VENTAS

En esta etapa para hacer estudiar los factores que intervienen para lograr una mejora en las ventas del Sector Comercial de la zona centro de la Ciudad de Chetumal, iniciamos por presentar la definición de venta

La venta es la transferencia de una propiedad entre una persona y otra a cambio de un pago en valor y se establece que vender es traspasar algo a cambio de dinero. ¹⁹ (Ernest John. Técnicas básicas de ventas. 1994. p. 6).

Muchas veces se confunde el concepto de ventas con el concepto de marketing, pero no son lo mismo, citado por Kotler en "Mercadotecnia", compara los dos conceptos así:

Las ventas se concentran en las necesidades del vendedor; la mercadotecnia en las necesidades del comprador. Las ventas se ocupan por la necesidad del vendedor de convertir su producto en, en efectivo; la mercadotecnia se ocupa de la idea de satisfacer las necesidades del consumidor mediante el producto y todo el conjunto de elementos asociados con la creación, distribución y consumo del mismo. ¹¹

Podemos ver que, las ventas hacen parte del marketing, el marketing es el todo y las ventas son una de sus partes, que se concentra en la etapa de distribución.

Las ventas son vitales, no sólo en la economía actual sino en todo momento, en el pasado y en el futuro, por una cosa simple, si no hay ventas, no hay utilidades, no hay salarios, es decir, no hay nada. Toda empresa vive por lo que vende, sea un banco o un pequeño agricultor. Debido a esta importancia las empresas invierten bastantes recursos en sus departamentos de marketing y ventas.

El Definition Committee of the American Marketing Association, después de un concienzudo estudio de los términos utilizados en el campo de Mercadotecnia, Philip Kotler dictaminó que vender es el proceso personal o impersonal de persuadir a un cliente potencial para que compre una mercancía o servicio, o para que actué en forma favorable respecto de una idea que tiene importancia comercial para el vendedor. ¹¹

Esta definición hace hincapié en el proceso de persuasión y señala que este proceso puede ser personal: cuando un vendedor dialoga cara a cara con un posible cliente (prospecto) o impersonal: como en el caso de un anuncio publicitario. Para persuadir con éxito, del vendedor debe conocer las necesidades y deseos del comprador. También debe conocer al detalle los productos que

vende y la forma en que estos satisfacen las necesidades y los deseos de sus clientes; por último, debe estar preparado para comunicar sus ideas con la mayor eficacia posible.¹⁹

Con frecuencia las personas no tienen conciencia de sus necesidades y deseos por lo cual el vendedor debe ayudarlas a darse cuenta de que si los tiene y en que consisten. Algunos aparatos son tan complejos o técnicos que un cliente promedio puede no entender como se usa. Muchos productos poseen características de calidad que no es posible detectar a simple vista. La mayor parte de estas personas no advierten las características de los productos: solo ven en ellos lo que están acostumbradas a ver. Es labor del vendedor educar a las personas para que vean y entiendan los aspectos técnicos u ocultos de los productos y puedan relacionarlos con sus propias necesidades y deseos. En resumen es posible decir que un vendedor moderno debe ser:

Un pensador creativo para detectar las necesidades y deseos de sus prospectos.

Un conversador persuasivo para motivar positivamente a sus oyentes.

Un comunicador eficaz para que las personas capten sus ideas y respondan a ellas de modo favorable.

Un instructor que al enseñar, demostrar y aplicar el producto o servicio que ofrece, logra que sus oyentes se den cuenta de la existencia de sus propios deseos y necesidades.

Una persona que resuelve problemas utilizando su imaginación para encontrarle soluciones nuevas y originales a los problemas de los compradores y para hacer que nazcan nuevas necesidades y deseos en las mentes de los compradores.

Todas estas ideas pueden conjuntarse en una definición sencilla y práctica de lo que vender significa y que al mismo tiempo servirá de guía para los vendedores.

III.1.1. El objetivo de vender

Vender agrega valor a los bienes y servicios que surgen de las líneas de producción de las fábricas y de las empresas comerciales.

Muchas personas, incluidos los estudiantes, tienden a menospreciar el papel que desempeñan las ventas en la sociedad. Las consideran una actividad no productiva que, entre otras cosas, implica forzar a los clientes cándidos y confiados a comprar artículos que no necesitan. Esas mismas personas tienen la idea equivocada de que el proceso de venta implica bebidas y comidas, adulación, contar chistes, ofrecer regalos y llevar a cabo convenios turbios.

A pesar de que estos elementos pueden encontrarse en algunas ventas, de ninguna manera son algo típico de las ventas actuales. Los vendedores e la actualidad están plenamente consientes de que, para tener éxito, deben ofrecer sus bienes o servicios de modo que tanto el comprador como el vendedor se vean

beneficiados. La posibilidad de que una empresa se mantenga en el mercado y siga produciendo utilidades a largo plazo, depende de su habilidad para lograr ventas repetitivas. Normalmente, los compradores no adquieren un segundo artículo de cierta marca si el primero no logro satisfacer lo que el esperaba.

Por ello, el objetivo de vender consiste en permitir al consumidor adquirir y utilizar los bienes y servicios que signifiquen y reditúen un beneficio, pudiendo ser este ultimo de tipo material o de carácter emocional. El beneficio puede ser la solución al problema de un comprador; podría significar la creación de una nueva forma de vivir, o un nuevo método para hacer negocios.

Para alcanzar este objetivo, el vendedor actual debe ser como resolver problemas. Debe además tener la habilidad para utilizar su imaginación en la creación de nuevas necesidades y deseos en las mentes de los compradores, necesidades y deseos que quizá no existían anteriormente. Si un vendedor se contenta con cumplir y satisfacer las necesidades y los deseos actuales de los clientes, no estará ejerciendo sus autenticas funciones de ventas en forma completa: solo estará actuando como toma de pedidos. En ventas al menudeo, a estas personas se les llama dependientes y solo pueden aspirar a un sueldo similar al de cualquier otro empleado. Por otra parte están los empleados de ventas sobre los cuales recae la enorme responsabilidad de efectuar ventas por convencimiento y que normalmente realizan poco trabajo del soporte de ventas.

En la actualidad los vendedores deben ser mas que simples conversadores persuasivos si desean resolver los problemas de sus clientes. Deben convertirse en auténticos expertos de todos los aspectos de su producto. Además es necesario que se familiaricen con las necesidades y deseos de sus clientes y que sepan cual es el uso que estos van a dar al producto. En el caso de los vendedores industriales, al mayoreo o de especialidades, es necesario que conozcan a fondo la forma de operar de sus clientes. Los detallistas de ferreterías esperan que el vendedor de herramientas eléctricas les demuestre todas las aplicaciones que se pueden obtener de cada aparato, para que ellos estén en condiciones de explicárselas a sus propios clientes.¹⁹

III.1.2. Etapas de la Venta

Cuando un cliente realiza una compra, su mente recorre las siguientes cinco etapas de venta:¹⁹

1. *Etapas de atención:* Cuando los posibles clientes se dan cuenta de que tienen un problema o una necesidad, pasan a la primera etapa de una venta. A menudo sucede que el posible cliente necesita algo, pero no se da cuenta de ello hasta que un vendedor se lo hace ver. La necesidad puede estar escondida en el subconsciente del posible cliente. Aún cuando sabe que algo le falta, el o ella puede no saber con exactitud cual es su

problema. Un vendedor creativo tratara de descubrir cual es esa necesidad que le causa problemas a su posible cliente y con tacto le ofrecerá una respuesta o solución.

2. *Etapa de interés:* Se pasa a la siguiente etapa cuando los posibles clientes se interesan en realizar algo con respecto a sus necesidades. Los vendedores pueden despertar ese interés al tratar de que sus posibles clientes adquieran plena conciencia de sus necesidades por ciertos productos. Cuando estos se encuentran en la etapa de interés tratan de reunir hechos a cerca de sus necesidades, leyendo los anuncios publicitarios, visitando las tiendas, hablando con amigos y atendiendo las demostraciones de ventas. Cuando los posibles clientes se interesan en sus necesidades, prestan mayor atención a las presentaciones de los vendedores.
3. *Etapa de deseo:* A pesar de la necesidad y del deseo que tenga por un producto, el posible cliente puede no realizar algún intento por adquirirlo. Si se quiere terminar la venta, solo se lograra progresar si el posible cliente desea el producto; esto es, solo si este pasa a la etapa de deseo. Cuando una persona necesita algo no siempre llega a adquirirlo; en cambio, una persona que quiere algo hará todo lo posible por comprarlo.
4. *Etapa de convencimiento:* Un posible cliente puede tener el deseo de poseer un producto, sin embargo a menudo necesita estar convencido de que el modelo específico que le muestra el vendedor es el que va a descubrir su necesidad. Para la etapa de convencimiento el vendedor debe estar preparado para ofrecer pruebas convincentes a cerca del producto, contestar las preguntas al cliente y aclarar cualquier duda que este pueda tener sobre el producto.
5. *Etapa de acción:* A pesar de los posibles clientes ya han sido convencidos de que tal o cual producto es el que más les conviene y ya que tienen el deseo de poseerlo, posiblemente todavía no actúen. Existe muchísima inercia en las personas. Muchas veces sienten que pueden esperar, que pueden comprar en cualquier momento. Pueden seguir preocupados respecto a si están tomando la decisión correcta.
A menudo el vendedor debe intervenir para ayudar al posible cliente a tomar la decisión de comprar. En este momento puede ayudar una frase como "¿Se lo mando a envolver?". "Se lo podemos enviar mañana por la tarde" o "¿De que color lo va a querer?". En cuanto el posible cliente toma la decisión de comprar para satisfacer su necesidad, se alcanza la etapa de acción y la venta se ha realizado.

III.1.3. El Entorno de Venta

El entorno es importante en muchas situaciones de la vida, por ejemplo, si quieres conquistar a una persona, lo más lógico es que quieras estar a solas con ella, en un sitio donde no sean molestados, donde puedan conversar,... bueno, de acuerdo a lo que estés buscando con esa persona querrás un ambiente especial. En la venta, además de las personas influye el entorno y nuestro cliente potencial es esa persona a la que queremos conquistar.

Aunque se tenga al mejor vendedor del mundo en una organización, si no se crea el entorno necesario para realizar la venta, muy probablemente se convertirá en un vendedor más. Y es que el entorno puede convertirse en un catalizador de ventas muy poderoso, pero también puede ser determinante para no cerrar los tratos. Te habrá sucedido que ves una prenda en una vitrina y te encanta, pero cuando entras al almacén encuentras que no es lo que esperabas, el local está sucio, los dependientes no te atienden bien, en fin, así te guste no la vas a comprar ahí, tal vez en otro lugar la encuentres... pero también se da el caso contrario, viste una prenda en el aparador que apenas te llamó la atención pero cuando entraste al local, quedaste fascinado por la atención de los vendedores, la imagen del sitio y te animaste a comprarla... como ves, el entorno perjudica o ayuda a la venta.¹⁹

La imagen del comercio se logrará dar a través del adecuado funcionamiento tanto interno como externo, el cual va a crear una imagen a los clientes reales y potenciales, que de ser acorde a sus expectativas o si las superan, se logrará captar en primera instancia su atención, y de los servicios complementarios o adicionales a esta imagen, mayor permanencia del consumidor en el establecimiento.

El comerciante para ser competitivo ante el mercado, requiere desarrollar una buena imagen que lo distinga en relación a comercios con giros similares.

Imagen exterior, por ser el primer impacto que condicionará las asistencia del cliente al establecimiento deberá ser agradable, diseñar un anuncio atractivo y colocarlo de manera estratégica; ello permitirá que el consumidor elija el establecimiento que más le agrade a pesar de existir otros cercanos a él.

La imagen interior, es realizada por el comerciante para transmitir una mejor imagen de su comercio y utiliza las siguientes acciones:

Aprovechamiento del área mediante una mejor distribución. Supone realizar cambios sustantivos en la distribución de la áreas, la función específica que se realiza en ella, así como en mobiliario y equipo.

Efectos ambientales para dar realce ala mercancía. Ser refiere al tipo de iluminación, mobiliario renovado o nuevo, diseño y colores de interiores y fachada, elementos varios de decoración y señalización de áreas.

Mantenimiento de local. Implica la conservación del establecimiento con acciones como: resanado, pintura, revisión de instalaciones, etc.

Los principales aspectos a considerar para mejorar la imagen interior del establecimiento son:

1. Las sugerencias y gustos de la clientela a fin de que su estancia en el establecimiento le sea agradable.
2. Funcionalidad.
3. Destinar la mayor parte del inmueble al área de ventas.
4. Iluminación adecuada con la misma intensidad en toda el área y ventilación suficiente.
5. Disponer de las instalaciones eléctricas, hidráulicas, sanitarias y equipo de seguridad adecuado.
6. Medidas de seguridad e higiene: Implantar las necesarias de conformidad al giro del comercio (extinguidores, botiquín, protección de cables, etc.).

La imagen total del servicio se logra cuando el consumidor percibe un servicio de calidad como: cortesía en el trato, información y orientación acorde a lo que quiere o necesita saber el cliente sobre el producto, garantías en caso de fallas del producto adquirido, variedad de productos y abasto oportuno, política de precios competitivos y promociones y calidad en el producto y en el servicio de acuerdo a los requerimientos del mercado meta.

III. 1.4. Elementos del entorno de Venta

El Contexto Competitivo

En el contexto competitivo ubicamos a todos los competidores, tanto directos como complementarios. Por ejemplo, para un restaurante ubicado en un centro comercial su competencia directa son los demás restaurantes que se localicen dentro del centro comercial o en la zona de influencia del centro; también ubicamos los catálogos de productos y servicios nuestros y de nuestros competidores, a nuestros proveedores, la nueva tecnología y las regulaciones gubernamentales. Este contexto puede presentarnos grandes oportunidades, pero también nuevas amenazas, por lo general, está fuera de nuestro alcance y nos afecta desde afuera.

La Imagen

La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en sí la organización, como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente y todos sabemos lo que significa una buena primera impresión, es más, muy probablemente, antes de entrar a uno de nuestros locales, el cliente ya se habrá formado una imagen de nosotros por lo que le han contado terceros o la publicidad que ha visto (en caso de que la haya). La imagen crea la carnada y las carnadas atraen o repelen, de acuerdo a esa primera impresión el cliente se forma una expectativa de calidad, si le gusta nuestra imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa.

La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de qué tan positiva o negativa resulta para el potencial consumidor.

Las Instalaciones

Este componente está totalmente ligado al anterior, ya que tiene que ver con dos aspectos fundamentales:

La *apariciencia física* de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden, además de la posible labor de merchandising que se despliegue.

La *atmósfera profesional* en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados y directivos.

El propósito final es no sólo generar la impresión de organización y eficiencia sino ser organizados y eficientes.

Los Empleados

Los aspectos que el cliente evalúa son:

La apariciencia: Es la imagen personal que se quiere proyectar, la impresión que queremos que el cliente se lleve con relación a lo que somos.

La actitud: Es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.

Los valores: Son los aspectos que le garantizan al cliente que está en una entidad sólida. Honradez, credibilidad y confianza son los factores críticos.

Con un entorno apropiado extendemos una invitación al cliente a quedarse y hacer negocios con nosotros.¹⁹

III.2 CAPACITACIÓN

Para entender la importancia de la capacitación retomamos algunos conceptos de capítulo II de ésta investigación, la capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

La función de capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.¹⁶

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.¹⁵

III.2.1. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Es necesario que los comerciantes del sector comercial de Chetumal se adentren a los proyectos, en coordinación con otras cámaras y dependencias del gobierno estatal, en cuestión de capacitación, a fin de incrementar la cultura de la calidad en el servicio de atención al cliente, sobretodo por la competencia que aún se tiene con la Zona Libre y la reciente apertura de la Plaza las Américas.

III.3. ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

Establecer programas de compensación requiere que las empresas grandes y pequeñas consideren metas específicas, por ejemplo, retención de empleados, distribución de la compensación y apego al presupuesto. La compensación debe recompensar a los empleados por sus esfuerzos anteriores (pago por desempeño) al tiempo que motivan su desempeño futuro. La equidad interna y externa del programa de pago afecta los conceptos de justicia de los empleados. Las organizaciones deben equilibrar cada una de estas cuestiones al tiempo que permanecen competitivas. La capacidad para atraer personal calificado mientras se controlan los costos de mano de obra es un factor importante para conservar la viabilidad de las organizaciones en los mercados locales e internacionales.

Las bases para determinar los pagos por compensación, así como la forma en que se administran, pueden afectar de manera significativa la productividad de los empleados y el logro de las metas organizacionales. Las influencias internas incluyen la política de compensación de la empresa, el valor del puesto y la capacidad de pago de la organización. Los factores externos que influyen en los niveles de los salarios incluyen las condiciones del mercado laboral, los niveles salariales del área, el costo de vida, los resultados de los contratos colectivos y los requerimientos legales.

Las organizaciones utilizan una de cuatro técnicas de valuación de puestos para determinar el valor relativo de estos. El sistema de jerarquización los acomoda por orden numérico con base en la importancia de las obligaciones y responsabilidades del puesto hacia la organización. El sistema de jerarquización los asigna a niveles establecidos con antelación. Los niveles con mayor jerarquía requieren responsabilidades, condiciones de trabajo y obligaciones de puesto más altas. El sistema de puntos utiliza un esquema que se basa en los factores compensables que posee un puesto: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. A mayor cantidad de factores compensables en un puesto, más puntos se le asignan. Los puestos con más puntos acumulados se consideran más valiosos para la organización.

El sistema de compensación de factores evalúa los puestos factor por factor en relación con los puestos estratégicos de la organización.²⁰ (Bohlander, Snell, Sherman. Admón. de Recursos Humanos. 2001 p. 387).

A. *La compensación al personal*

Todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los empleados y que estas surgen de su trabajo.

B. *El papel del dinero en la motivación laboral.*

El pago en una forma u otra ciertamente es una de las fuentes principales de motivación en nuestra sociedad ya que la gente tiene muchas necesidades, de las cuales solamente algunas se satisfacen directamente con dinero.

C. *Bases para determinar la remuneración.*

1. *Compensación basada en el tiempo.* A la mayoría de los empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo, como salario diario o por hora de trabajo lo cual se conoce como día laboral.
2. *Trabajo a destajo.* Este método vincula directamente la compensación directamente con la cantidad de producción o piezas que el trabajador produce.

D. *Consideraciones básicas para determinar los niveles de pago.*

1. *Consideraciones legales en la compensación.* Existen leyes que afectan la compensación que se paga en términos de salarios mínimos, tarifas de tiempo extra y prestaciones.
2. *Influencias de los sindicatos en las decisiones de compensación.* Las decisiones ante los tribunales otorgaron a los empleados una protección legal concediéndoles así el derecho a la autoorganización, a negociar colectivamente y a participar en actividades concertadas con fines de negociación colectiva u otro tipo de ayuda mutua o protección, el índice salarial ha sido el principal elemento de negociación colectiva, también existen otras cuestiones como diversas prestaciones.
3. *Políticas de compensación.* Estas influirán también en los salarios y prestaciones que se pagan, ya que son las normas básicas de compensación en varias áreas importantes, estas políticas pueden incluir la base para los incrementos salariales, las políticas de promoción y destitución, la política de pago de tiempo extra, entre otras, estas políticas generalmente son elaboradas por el director de recursos humanos en conjunto con la gerencia de alto nivel.
4. *Equidad y su impacto en los niveles de sueldo.* La necesidad de esta es quizás el factor más importante en la determinación de los índices de pago, en forma externa, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones, o se tendrán dificultades para atraer o retener los empleados, por otro lado internamente deben de ser equilibrados de acuerdo a la actividad desempeñada.

E. *Como establecer los niveles de remuneración*

1. *Realice encuestas de sueldos.* Este es un estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes, este puede proporcionar niveles de sueldo específico para puestos específicos, los estudios con cuestionarios formales por escrito son los más amplios, pero también existen encuestas telefónicas y anuncios son fuentes de información.

Puesto de referencia. Posición que se utiliza para establecer la escala de salarios de la empresa y en torno a este se estructuran las demás posiciones en orden de su valor relativo.

Estudios formales e informales de la empresa. Existen también estudios formales e informales entre lo que otras compañías hacen y se pueden hacer. Con las encuestas telefónicas informales se pueden obtener datos sobre un número relativamente pequeño de puestos fáciles de identificar y rápidos de reconocer, o para identificar discrepancias. Se pueden utilizar encuestas formales de cuestionario para tener información sobre compensaciones de otras empresas.

Encuestas de sueldos comerciales, profesionales y gubernamentales. Se puede basar también en algunas ocasiones en encuestas publicadas por diversas empresas comerciales, asociaciones profesionales u oficinas de gobierno.

2. *Determinar el valor de cada puesto:*

Valuación de puestos. Es una comparación sistemática elaborada con el fin de determinar el valor de un puesto en relación con otro, este establece una jerarquía salarial o de sueldos.

Factor compensable. Es el elemento fundamental y compensable del puesto, como la habilidad, esfuerzo, responsabilidad o condiciones de trabajo.

Planeación y preparación para la valuación de puestos. Este proceso exige estrecha cooperación entre la gerencia, los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales.

Métodos de valuación de puestos. Existen cuatro métodos que son el método de jerarquización, el de clasificación de puestos, el de puntos y el de comparación de factores.

Método de jerarquización. Consiste en clasificar cada posición en relación con otras por lo general con base en la dificultad del puesto, se debe de:

- Obtener la información del puesto,
- Seleccionar los responsables y puestos a jerarquizar,
- Seleccionar los factores compensables,
- Jerarquizar los puestos, y Combinar las jerarquizaciones.

Método de clasificación o gradación. Se clasifican los puestos en grupos, o clases de acuerdo con una serie de reglas necesarias para

cada clase, se puede asignar un grado a estas, por lo que se deben realizar descripciones por escrito del nivel de responsabilidad y conocimientos necesarios para un puesto en cada grado, los puestos similares se pueden combinar posteriormente en grados o clases.

Método de puntuación. Se identifican diferentes factores compensables y después se determina el grado en el que cada uno de estos factores este presente en el puesto.

Método de comparación de factores. Utilizado para clasificar los puestos de acuerdo con una serie de factores de habilidad y dificultad, para luego sumar estas clasificaciones y llegar a una clasificación global para cada puesto específico.

Agrupe puestos similares en grados de remuneración. Una vez que se ha utilizado el método de valuación de puestos para determinar el valor relativo de cada posición se asignan valores monetarios a cada uno, tratando de agrupar a los puestos en niveles o grados de remuneración, este esta formado por puestos de dificultad similar.

Asigne valor a cada grado de pago; curvas de sueldos. Se debe de asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneración, la asignación de los índices de pago para cada grado se logra con una curva de sueldos, esta muestra la relación entre el valor del puesto y el sueldo promedio que se paga por esta posición.

Ajuste los niveles de remuneración. Finalmente se ajustan los niveles de sueldo para cada grado, esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y muchas veces, definir los niveles de sueldo, este es una serie de etapas o escalafones en un grado de salario, por lo general basados en los años de servicio, es posible que el sueldo asignado a un puesto este fuera de proporción con la línea salarial pudiendo ser o muy alto o muy bajo en relación con otros puestos de la empresa por lo que se debe de ajustar con un aumento o disminución dependiendo el caso.

F. Como compensar a los puestos profesionales y gerenciales.

El desarrollo de un plan de compensación para el personal ejecutivo, gerencial y profesional se complica por el hecho de que factores como el desempeño y la creatividad deben tener preferencia sobre factores estáticos como las condiciones de trabajo, por lo que los índices de mercadeo, el desempeño, los incentivos y prestaciones desempeñan un papel mucho mayor que la valuación del puesto para estos empleados.

G. Problemas actuales en la administración de la compensación.

Un gran problema es que las mujeres que ejecutan un trabajo igual solo comparables al de los hombres deben recibir la misma paga esta es la cuestión

básica del valor comparable y las mujeres pueden reclamar él porque a los hombres en puestos comparables se les pague mas, por lo que la cuestión de valor comparable tiene importantes implicaciones para los procedimientos de valuación de puestos, ya que puede existir la posibilidad de una preferencia.²¹ (Dalton E. Mc Farland. Administración de personal. Teoría y práctica. 1989 p. 703-709).

Otro problema es la cuestión del secreto de pago, esto es a la cuestión de si deben saber los empleados lo que se paga a otro trabajadores de la organización, ya que se supone que el pago abierto es que mejora la motivación del empleado, ya que si los empleados creen que hay una relación directa entre el esfuerzo y las recompensas, habrá un mayor esfuerzo, ya que cuando lo trabajadores no saben cual es la retribución de los demás, no pueden evaluar fácilmente que tanto están relacionados el esfuerzo y las recompensas y como resultado de esta incertidumbre la motivación resulta afectada.

La inflación monetaria y la forma de enfrentarla es otro factor importante en la administración de la compensación.

Las diferencias en el costo de la vida entre distintas localidades han pasado de ser inconvenientes ocasionales a ser graves problemas de compensación, ya que cuestiones importantes de esta es la decisión de cómo pagar sueldo diferentes a empleados que viven en diferentes localidades y como tratar el caso de los empleados que se mudan de un área a otra, o de un país a otro.

Frederick Taylor estableció el día de trabajo justo, que debería depender no de las poco precisas estimaciones de los supervisores, sino de un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación; esto lo llevo a evaluar cada puesto, y se llevo a conocer como movimiento de la administración científica.¹⁶

III.4. INCENTIVOS DE RECONOCIMIENTO

Incentivos (alicientes) son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensa o estímulos.¹⁵

Cómo motivar el personal

El supervisor quizá sea una fuerza motivacional para el personal. Puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable y eficiente y puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así no tenga el poder de motivarlos mediante incentivos financieros. Es posible utilizar cierto número de incentivos no financieros tales como:

- Hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño.
- Hacer reconocimiento público de los empleados que tengan buen desempeño.
- Inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo.
- Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas.
- Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo.
- Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.

Para mejorar la motivación del personal se debe:

- Dar apoyo y reconocimiento regularmente y en lo posible en publico.
- Dar explicaciones y exaltar el valor del trabajo de un empleado.
- Suministrar al personal símbolos de la importancia y naturaleza oficial de sus trabajos: uniformes, sombreros, prendedores, bolsas con el logo del programa, anuncios para sus casas, diplomas de cursos de entrenamiento, premios, etc.
- Prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control.
- Durante una reunión de supervisión o visita centrarse en los detalles del trabajo de la persona (comunicar estos detalles es importante).
- Buscar la opinión del personal en todos los asuntos que se relacionen con su trabajo. Esto incluye preguntarle sus puntos de vista sobre los problemas que enfrentan y sus sugerencias para posibles soluciones.
- Sugerir oportunidades para el desarrollo.
- Proporcionar medios para la capacitación y la actualización de habilidades, particularmente si esto incluye viajes.

Reconocimiento laboral

"El motivador menos utilizado es el reconocimiento" y "como la gente tiende a gerenciar como fueron dirigidos, la mayoría de los gerentes de hoy se enfocan en lo que la gente hace mal", indica T. J. Schier, autor del libro "Send Flowers to the Living!".

Este estilo de abordar los recursos humanos de las empresas enfocado en lo negativo es una de las causas que provoca altos niveles de rotación de personal descontento, y promueve mayores gastos en reclutamiento y entrenamiento de nuevos empleados.

Tal es el caso de la movilidad que se aprecia en sectores de servicios que basan la compensación por horas de trabajo, donde muchos empresarios tienen que lidiar con tasas de rotación de personal que exceden el 200%.

"Muchos de los líderes empresariales de hoy han probado una y otra vez que existe una correlación directa entre la satisfacción de los empleados, e indicadores claves de negocios como incrementos de ventas, rentabilidad y satisfacción de clientes", señala Schier.

Las grandes corporaciones cuentan con diferentes clases de programas de compensación para retener personal y captar los mejores candidatos frente a la competencia, que van desde planes de jubilación e inversiones, hasta la financiación de clubes deportivos y actividades familiares para sus empleados.

Este tipo de empresas también suele implementar programas de estímulo salarial con base en la productividad y el desempeño anual del empleado. Sin embargo, la mayoría de los pequeños y medianos negocios no cuentan con recursos suficientes para proveer atractivos paquetes de beneficios a sus empleados, pero sí pueden valerse de estrategias de estímulos para mantener la motivación de sus trabajadores.

Plan de Estímulos

La gran mayoría de los empleados en general, aunque no consideren que el sistema de pago por salario sea injusto, ven el incentivo de pago por desempeño como más justo, de acuerdo con Michael Beer, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard.

Implementar una "cultura del reconocimiento" no necesariamente implica una en la que el dinero es la principal moneda de estímulo.

El dinero, según los especialistas, puede mantener a un empleado en una empresa, pero no garantiza que éste aporte sus mejores ideas y esfuerzos.

Sentirse apreciado y reconocido por un buen trabajo, son lo que más indican los empleados como aspectos de motivación laboral, o lo que es lo mismo, "recibir flores oportunamente", en palabras de Schier, quien preside la compañía Incentivize Solutions de asesoría en retención de personal.

El principio de crear programas de incentivos se orienta a mantener en la compañía a los trabajadores talentosos y de mejor desempeño y estimular a los que ocasionalmente sobresalen para que repitan el comportamiento.

Algunos ejemplos que ofrece Schier de oportunidades para expresar reconocimiento pueden ser elegir el empleado del momento, asistencia ejemplar,

Finalización de un proyecto en tiempo, dar las gracias por quedarse tarde, generar ideas que ahorran costos o superar la productividad esperada.

También destacar el recibimiento de comentarios positivos de un cliente, brindar asistencia a colegas, mejorar desempeño de un área deficiente, o cualquier tipo de buen desempeño.

Las formas de recompensar pueden ir desde el simple envío de cartas, e-mail o tarjetas electrónicas para expresar gracias y apreciación, o fotos del trabajador en murales, hasta la entrega certificados de regalo para lavado de auto, alquiler de video, meriendas o comidas, flores, o un día o mañana libre.

Schier sugiere que las ideas de estímulo pueden ser infinitas, y la clave es poner el énfasis en reconocer y hacer notar en colectivo el tipo de cultura de trabajo que interesa a la empresa, lo cual puede incluir hasta "el tener una sonrisa en la cara y una actitud positiva".

Aunque estas estrategias pueden ser útiles para estimular un proyecto concreto, especialistas destacan que los mejores resultados para el éxito de una compañía se logran cuando se implementa de forma sistemática y consistente como una cultura integrada.

III.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades Motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. En el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.¹⁵

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

El estudio de este aspecto proporciona retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los

miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros y; por lo tanto afectan a la organización

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (*productividad, satisfacción, rotación, etc.*).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

III. 5.1. Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

ESTRUCTURA. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

RESPONSABILIDAD (*empowerment*) Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

RECOMPENSA. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

DESAFIO. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

RELACIONES. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

COOPERACIÓN. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

ESTANDARES. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

CONFLICTOS. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

IDENTIDAD. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.²²

(Adrián Furnaham. Psicología organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones.2001 p. 600-622).

Para conocer si los comercios establecidos en la zona centro de la Ciudad de Chetumal brindan servicio de calidad a los clientes, capacitación a los empleados y si aplican los factores de entorno de venta, compensación, reconocimiento y clima organizacional fue necesario realizar una encuesta para calificar estos aspectos.

III.6. ENCUESTA

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la opinión de las personas con respecto a la importancia de la calidad en el servicio de atención al cliente y la capacitación como factores para mejorar las ventas en los comercios de la zona centro de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, por parte de los empleados.

Por lo que le agradecemos su cooperación y le solicitamos conteste las siguientes preguntas:

Lugar de procedencia: _____

Edad:

De 15 a 20 años ()

De 21 a 26 años ()

De 27 a 32 años ()

De 33 a 38 años ()

De 39 a 44 años ()

Mas de 45 años ()

Instrucciones: Califique con una X la respuesta que considere:

1. ¿En que tienda realiza sus compras normalmente?

1. En una tienda de ropa (boutique) ()

2. Zapatería ()

3. Tienda de aparatos electrónicos ()

4. Tienda de juguetes ()

5. Chácharas (varios artículos) ()

6. Tienda de telas ()

7. Papelería ()

8. Comida (Lonchería / Restaurante) ()

Por favor califique con una "X" hasta qué punto fue bueno o malo el servicio que recibió de los empleados del Sector Comercial de la Ciudad de Chetumal Quintana Roo.

2. ¿Cómo califica el servicio del personal en contacto con el público (cajeros y dependientes) del sector comercial son amables con los clientes?

Muy amable () Amable () Grosero () Muy grosero ()

3. ¿Cómo lo atendieron en los establecimientos del sector comercial?

Muy bien () Bien () Mal () Muy Mal ()

4. ¿Cómo califica la disposición de los empleados para ayudar a los clientes a adquirir el producto?

Muy buena () Buena () Mala () Muy mala ()

5. ¿Considera usted que el empleado tiene conocimientos a cerca de los productos que vende?

Si lo conoce () No lo conoce ()

6. ¿El empleado, le explico los beneficios del producto?

Si explico () No explico ()

7. ¿Cómo considera la calidad en el servicio de atención al cliente, en los establecimientos en los que usted ha adquirido algún producto?

Muy buena () Buena () Mala () Muy mala ()

8. ¿Qué le parece la relación precio/ calidad del servicio del sector comercial?

Muy buena () Buena () Mala () Muy mala ()

9. ¿Los establecimientos garantizan la calidad de los productos y admite devoluciones?

Si () No ()

10. ¿Cómo le parece la manera que los establecimientos del sector comercial informan de sus promociones y ofertas?

Muy buena () Buena () Mala () Muy mala ()

11. ¿Cómo le parece el surtido de los productos en los establecimientos del sector comercial?

Muy bueno () Bueno () Malo () Muy malo ()

12. ¿Cómo califica la limpieza, la decoración, el mobiliario y el equipamiento del establecimiento en cuanto a agradables, atractivos y modernos?

Muy bueno () Bueno () Malo () Muy malo ()

13. ¿Cómo considera el espacio para que los clientes puedan desplazarse en el interior de la tienda?

Muy bueno () Bueno () Malo () Muy malo ()

14. Al momento de terminar su compra, ¿el empleado le entregó la nota de venta?

Si entrego () No entrego ()

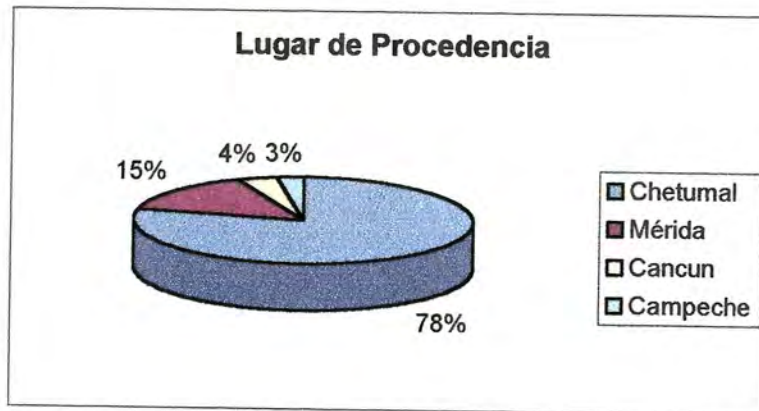
15. ¿Qué le gustaría cambiar en las tiendas del sector comercial que visitó?

Servicio () Precio () Iluminación ()

Otra (Especifique)_____

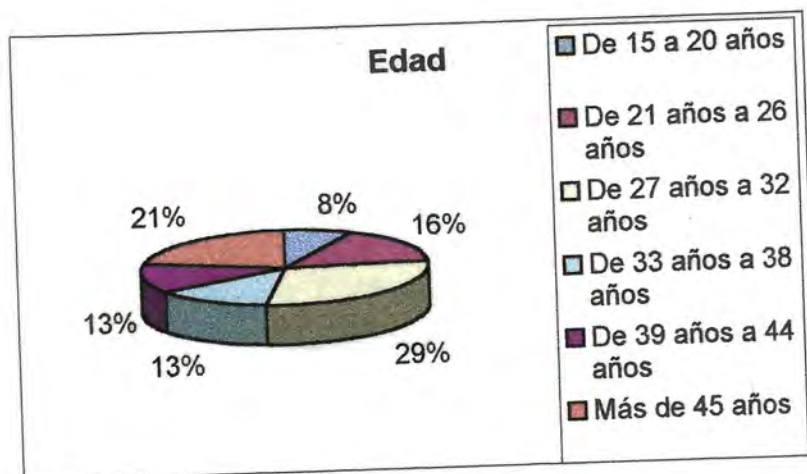
!!! Gracias por su Cooperación !!!

III.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADO DE LAS ENCUESTAS



Chetumal	300
Mérida	58
Cancún	14
Campeche	10
Total	382

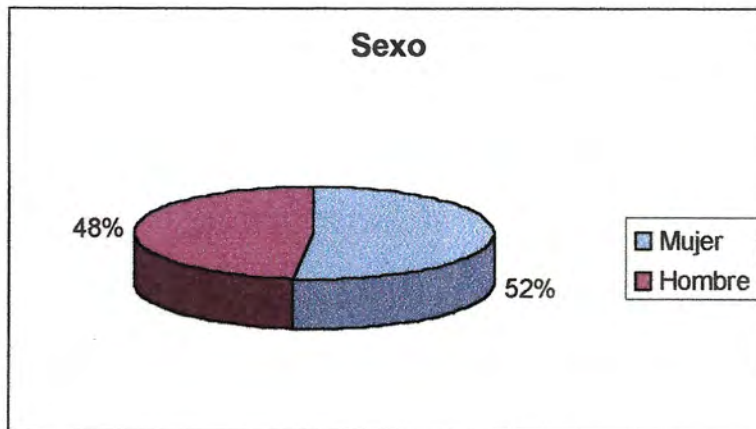
Respecto al lugar de procedencia, en esta gráfica se puede observar que de las 382 personas encuestadas, 300 personas entrevistadas representando un 78 %, afirmaron ser de Chetumal; 58 personas representando un 16 % de Mérida; 14 personas representando un 4 % de Cancún y 10 personas representando un 3 % de Campeche.



De 15 a 20 años	30
De 21 a 26 años	60
De 27 a 32 años	110
De 33 a 38 años	50
De 39 a 44 años	83
Más de 45 años	82
Total	382

Respecto a la edad de las 382 personas entrevistadas, en esta gráfica se pueden observar que las edades de los encuestados son: En primer lugar se encuentra el rango de entre 27 a 32 años con un total de 110 personas, representando un 29%, en segundo lugar se encuentra el rango de personas mayores de 45 años de edad con 82 personas lo que representa el 21 %, y en tercer lugar se encuentra el rango de entre 21 a 26 años lo que representa un 16 %.

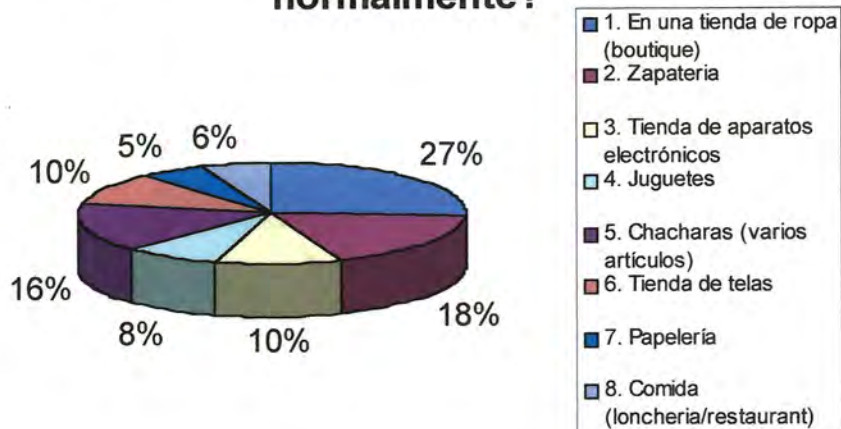
Con esto podemos apreciar que las personas que mayormente acuden a comprar en el sector comercial de Chetumal son personas de entre 27 a 32 años.



Mujer	198
Hombre	184
Total	382

Respecto al sexo, en esta gráfica podemos observar que de las 382 personas encuestadas, 198 son mujeres representando un 52 % y 184 son hombres, representando un 48 %.⁸²

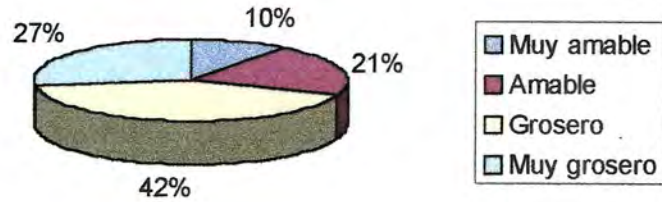
1. ¿En que tienda realiza sus compras normalmente?



1. En una tienda de ropa (boutique)	99
2. Zapatería	70
3. Tienda de aparatos electrónicos	40
4. Juguetes	31
5. Chácharas (varios artículos)	60
6. Tienda de telas	40
7. Papelería	20
8. Comida (lonchería/restaurant)	22
Total	382

Respecto a las tiendas en las que las personas realizan sus compras normalmente, de las 382 personas entrevistadas, podemos observar en la gráfica que los tres giros que sobresalieron fueron: En primer lugar las tiendas de ropa con 99 personas lo que representa un 27 %, en segundo lugar las zapaterías con 70 personas representando un 18 % y en tercer lugar las tiendas de chácharas (artículos varios) con 60 personas representando un 16 %.

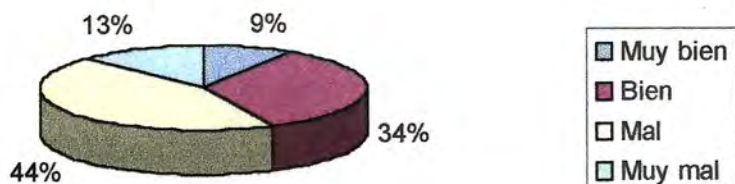
2. ¿Como califica el servicio del personal en contacto con el público?



Muy amable	38
Amable	80
Grosero	160
Muy grosero	104
Total	382

Respecto a cómo califica el servicio del personal en contacto con el público, de las 382 personas entrevistadas, podemos observar en la gráfica que las personas consideraron lo siguiente: 38 personas representando el 10 % contestó muy amable, 80 personas representado el 21 % contestó amable, 160 personas representando el 42 % contestó grosero y 104 de las personas representando el 27 % contestó muy grosero.

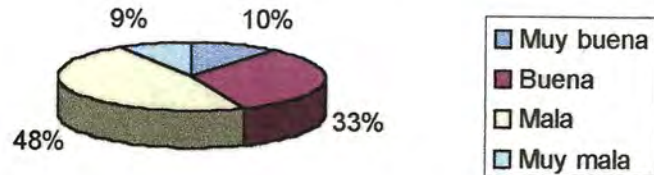
3. ¿Como lo atendieron en los establecimientos del sector comercial?



Muy bien	34
Bien	130
Mal	170
Muy mal	48
Total	382

Respecto a cómo fueron atendidos en los establecimientos del sector comercial, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica podemos observar que 170 personas fueron tratadas mal representando un 44 %, 130 fueron tratadas bien representando un 34 %, 48 personas representando un 13 % fueron tratadas muy mal, y 34 personas representado un 9 % muy bien.

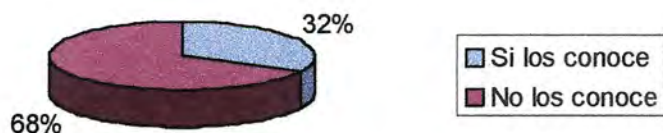
4. ¿Cómo califica la disposición de los empleados para ayudar a los clientes a adquirir el producto?



Muy buena	40
Buena	127
Mala	180
Muy mala	35
Total	382

Respecto a la disposición de los empleados para ayudar a los clientes a adquirir el producto, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica podemos observar que: 180 personas representando el 48% consideró que es mala la disposición, 127 personas representando el 33 % considero que es buena, mientras que 40 personas consideraron que es muy buena representando el 10 % y 35 personas representando el 9 % consideró que es muy mala la disposición.

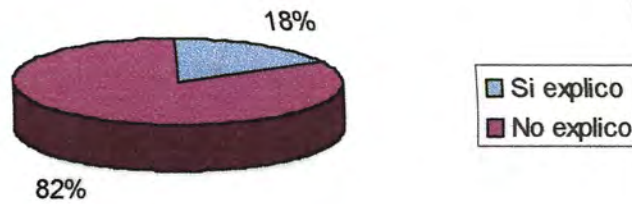
5. ¿Considera usted que el empleado tiene conocimientos acerca de los productos que vende?



Si los conoce	124
No los conoce	258
Total	382

Respecto a si la gente considera que los empleados tienen conocimientos acerca de los productos que vende, de las 382 personas entrevistadas, podemos observar en la gráfica que 258 personas representando el 68 % considera que no los conoce, mientras que 124 personas, representando el 32 % considera que sí los conoce.

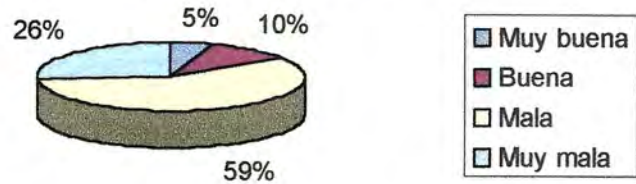
6. ¿El empleado, le explicó los beneficios del producto?



Si explico	67
No explico	315
Total	382

Respecto a si las personas recibieron alguna explicación en cuanto a los beneficios del producto que compró, de las 382 personas entrevistadas 67 contestaron que sí se les explicó, representando un 18 %, mientras que 315 personas contestaron que no se les explicó, representando el 82 %.

7. ¿Cómo considera la calidad en el servicio de atención al cliente, en los establecimientos en los que usted compra regularmente algún producto?



Muy buena	19
Buena	39
Mala	224
Muy mala	100
Total	382

Respecto a cómo considera la calidad en el servicio de atención al cliente, en los establecimientos en los que compran regularmente algún producto, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica podemos observar que 224 personas, representando el 59% consideró que es mala, 100 personas representando el 26% consideró que es muy mala, 39 personas representando el 10% consideró que es buena y 19 personas, representando el 5% consideró que es muy buena.

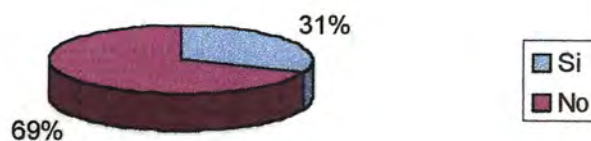
8. ¿Qué le parece la relación precio/calidad de los productos del sector comercial?



Muy buena	25
Buena	70
Mala	215
Muy mala	72
Total	382

Respecto a la relación precio/calidad de los productos del sector comercial, de las 382 personas entrevistadas, podemos observar en la gráfica que 215 personas representando el 56% consideró que es mala, 72 personas representando el 19% consideró que es muy mala, 70 personas representando el 18% consideró que es buena y 25 personas representado el 7% consideró que es muy buena.

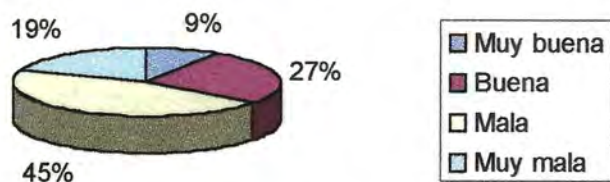
9. ¿Los establecimientos garantizan la calidad de los productos y admite devoluciones?



Si	119
No	263
Total	382

Respecto a si los establecimientos garantizan la calidad de los productos y admite devoluciones, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica podemos observar que 263 personas representando el 69 % afirma que no garantizan la calidad y admite devoluciones y 119 personas representando el 31% considera que sí garantizan la calidad de los productos y admite devoluciones.

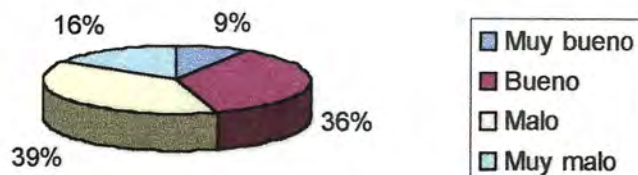
10. ¿Cómo le parece la manera que informan de sus promociones y ofertas los establecimientos del sector comercial?



Muy buena	34
Buena	102
Mala	172
Muy mala	74
Total	382

Respecto a cómo le parece la manera que informan de sus promociones y ofertas los establecimientos del sector comercial, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica podemos observar que 172 personas representando el 45% consideró que es mala, 102 personas, representando el 27% consideró que es buena, 74 personas representando el 19% consideró que es muy mala y 34 personas representando el 9% consideró que es muy buena.

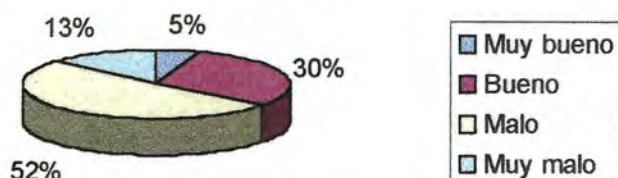
11. ¿Cómo le parece el surtido de los productos en los establecimientos del sector comercial?



Muy bueno	33
Bueno	139
Malo	150
Muy malo	60
Total	382

Respecto a cómo le parece el surtido de los productos en los establecimientos del sector comercial, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica se puede observar que 150 personas, representando el 39% consideró que es malo, 139 personas representando el 36% consideró que es bueno, 60 personas representando el 16% consideró que es muy malo y solamente 33 personas, representando el 9% consideró que el surtido es muy bueno.

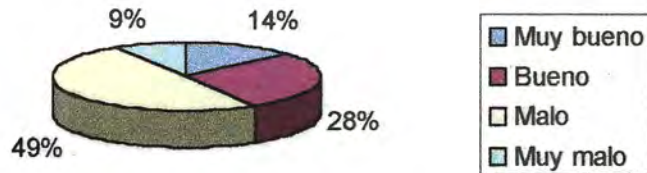
12. ¿Cómo califica la limpieza, la decoración, el mobiliario y el equipamiento del establecimiento en cuanto a agradables, atractivos y modernos?



Muy bueno	20
Bueno	116
Malo	196
Muy malo	50
Total	382

Respecto a cómo califican la limpieza, la decoración, el mobiliario y el equipamiento del establecimiento en cuanto a agradables, atractivos y modernos, de las 382 personas entrevistadas, 196 personas representando el 52% consideró que es malo, 116 personas representando el 30% consideró que es bueno, 50 personas representando el 13% consideró que es muy malo y 20 personas representando el 5% consideró que es muy bueno.

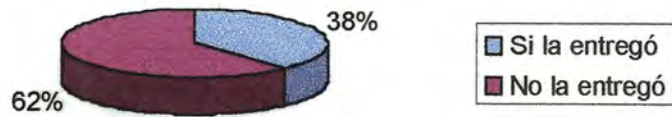
13. ¿Cómo considera el espacio para que los clientes puedan desplazarse en el interior de la tienda?



Muy bueno	52
Bueno	106
Malo	190
Muy malo	34
Total	382

Respecto a cómo considera el espacio para que los clientes puedan desplazarse en el interior de la tienda, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica podemos observar que 190 personas, representando el 49% consideró que es malo, 106 personas representando el 28% consideró que es bueno, 52 personas representando el 14% consideró que es muy bueno y 34 personas representando el 9% consideró que es muy malo.

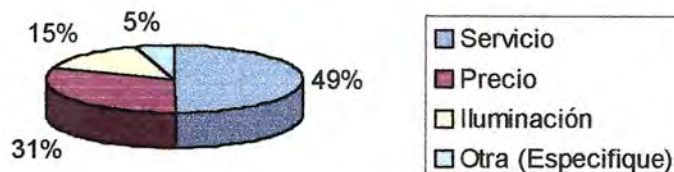
**14. Al momento de terminar su compra,
¿el empleado le entregó la nota de
venta?**



Si la entregó	145
No la entregó	237
Total	382

Respecto a si el empleado entregó la nota de venta al momento de terminar la compra, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica podemos observar que 237 personas, representando el 62% afirmaron que no se les entregó la nota de venta, mientras que 145 personas representando el 38% contestó que sí se les entregó la nota de venta.

15. ¿Qué le gustaría cambiar en las tiendas del sector comercial que visitó?



Servicio	190
Precio	117
Iluminación	57
Otra (Especifique)	18
Total	382

Respecto a que es lo que le gustaría cambiar en las tiendas del sector comercial que visitó, de las 382 personas entrevistadas, en la gráfica podemos observar que 190 personas, representando el 49% consideraron que se debe cambiar el servicio que se les brinda, 117 personas, representando el 31% consideró que se debe cambiar el precio, 57 personas, representando el 15% consideró que se debe cambiar la iluminación, y solamente el 5% contestó otra entre las que especificaron que debe cambiar el espacio y el surtido de las tiendas.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente tesis sobre la Importancia de la calidad en el servicio de atención al cliente y capacitación al personal como factores para mejorar las ventas en el sector comercial de Chetumal, Quintana Roo, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Los empresarios de la ciudad de Chetumal deberían de desarrollar un sistema eficaz de calidad en el servicio de atención al cliente, ya que es uno de los objetivos más remuneradores que una empresa puede lograr. Como en todas las metas es necesario plantear y trabajar en ello.

Es necesario implementar un sistema de calidad en el servicio de atención al cliente en la zona centro de la ciudad de Chetumal, ya que basados en los resultados de las encuestas aplicadas, podemos afirmar que no existe un servicio de calidad en los establecimientos del sector comercial, por que no utilizan los factores necesarios para un sistema eficaz de servicio, como puede son la capacitación, incentivos económicos, incentivos de reconocimiento, instalaciones modernas, ambiente propicio, entre otros.

El lugar de procedencia, de las personas que normalmente compran en el sector comercial de Chetumal, son originarias de esta ciudad, y tienen entre 27 a 32 años de edad; En su mayoría son mujeres y principalmente realizan sus compras en tiendas de ropa, zapatos y chácharas.

La mayoría de las personas que realizan sus compras en el sector comercial de Chetumal califica el servicio del personal en contacto con el público (cajeros y dependientes) como groseros y manifestaron que el trato fue malo en los establecimientos, o bien no cumplió con las expectativas del cliente.

La disposición de los empleados para ayudar a los clientes, fue calificada por la mayoría de las personas como mala, y opinaron que los empleados no tienen los conocimientos suficientes sobre los productos que venden; además de que no le explicaron los beneficios del producto.

La calidad en el servicio de atención al cliente, fue calificada por la mayoría de las personas como mala, así como la relación precio/calidad del producto; además afirmaron que los establecimientos no garantizan la calidad de los productos y la mayor parte de los establecimientos no admite devoluciones.

La calificación que los encuestados dieron a los establecimientos con respecto a cómo le parece la manera que informan de sus promociones y ofertas los

dependientes de los establecimientos, considero que es mala, y que les parece malo el surtido de los productos en los establecimientos.

La limpieza, la decoración, el mobiliario, el equipamiento del establecimiento y el espacio para que los clientes puedan desplazarse, fue calificado como malo y también la mayoría de las personas afirmó que el empleado no les entregó la nota de venta al momento de terminar la compra.

En cuanto a lo que cambiarían del sector comercial de Chetumal (zona centro), la mayoría de las personas encuestadas opinó que el servicio que brindan los dependientes de las tiendas del sector comercial que visitaron.

Al inicio de esta investigación de tesis se planearon los siguientes objetivos particulares:

Analizar la importancia la calidad en el servicio de atención al cliente en Chetumal

Analizar los factores que interviene en la capacitación al personal

Analizar si la importancia en la calidad en el servicio de atención al cliente y la capacitación al personal aumentarán las ventas en sector comercial de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Es importante mencionar que estos objetivos se cumplieron a través de una investigación exploratoria, un sondeo realizado a empresarios y clientes del sector comercial de Chetumal y una encuesta aplicada a los clientes de la zona centro del sector comercial. Estos objetivos particulares lograron cubrir el objetivo general el cual fue Determinar que la calidad en el servicio de atención al cliente y la capacitación al personal mejoran las ventas en el sector comercial de Chetumal Quintana Roo.

Al analizar los resultados de las encuestas aplicadas, se puede concluir que sí se cumple la hipótesis: La calidad en el servicio de atención al cliente y la capacitación al personal son un factor determinante para mejorar las ventas en el sector comercial de Chetumal Quintana Roo.

RECOMENDACIONES

Al finalizar la presente tesis sobre la Importancia de la calidad en el servicio de atención al cliente y capacitación al personal como factores para mejorar las ventas en el sector comercial de Chetumal, Quintana Roo, consideramos necesario presentar las siguientes recomendaciones:

- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre los jefes y el personal de los establecimientos del sector comercial.
- Ofrecer una buena calidad en el ámbito laboral mediante incentivos económicos y de reconocimiento al trabajo del personal.
- Definir los objetivos y políticas del establecimiento para que los empleados tengan claro sus derechos y obligaciones.
- Brindar apoyo a los empleados que necesiten capacitarse en el área de servicio de atención a clientes para dirigirse mejor hacia ellos.

Después de estos resultados obtenidos consideramos que los empleados deben ser orientados, para adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias y así poder desempeñarse en forma adecuada.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos humanos.

Los empresarios de la ciudad de Chetumal se deben adentrar a los proyectos, en coordinación con otras cámaras y dependencias del Gobierno estatal en cuestión de capacitación a fin de incrementar la calidad en el servicio de atención al cliente en el sector comercial de la ciudad.

Consolidado la calidad en el servicio de atención al cliente, será mas fácil posicionar a nuestra ciudad como un destino de calidad, sobre todo por la competencia que aún se tiene con la Zona Libre y la reciente apertura de la Plaza Las Américas.

No hay que dejar de impulsar la diversificación del sector comercial, más si se trata del centro de la ciudad, que por años fungió como uno de los polos comerciales del sur no solo de la entidad, sino del sureste del país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández T. Leydi. Caribe Revista de Divulgación Científica. 1994.
2. Hernández T. Leydi. Un comerciante en la frontera sur (don Antonio Handall. Una Historia de vida), tesis de la licenciatura en ciencias antropológicas, con especialidad en antropología social. México, FCA, UADY, 1992.
3. Martín, William B. Calidad en el Servicio al Cliente. Grupo Editorial Iberoamericana. México.
4. Gerso, Richard. Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Grupo Editorial Iberoamérica. México 1994.
5. Diccionario de Economía y Negocios. (1999). Editorial ESPASA. España.
6. Humberto Cantú Delgado. (1997) "Desarrollo de una cultura de calidad". México.
7. Willian J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. (1994) Fundamentos de Marketing, México.
8. Virgilio Torres. Glosario de Marketing y Negocios. (1993) México.⁷
9. Enrique Müller de la lana.(1999).Cultura de calidad de servicio. Editorial Trillas, México.
10. Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. (2000) España.⁶
11. Philip Kotler. Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice Hall. Segunda Edición. México 1991.

12. Legault Gilles. Alcanzar la Calidad Total En Una Empresa de Servicios. 1999.
13. Lovelock, Christopher. Mercadotecnia de Servicios. 1997.
14. Shiffman Leon. Comportamiento del consumidor. 1996.
15. Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta Edición. México 1984
16. Dessler, Gary. Administración de Personal.1994.
17. Werther William. Administración de Personal y Recursos Humanos.1995.
18. Ley Federal del Trabajo.
19. Ernest John. Técnicas Básicas de Ventas.1994.
20. Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos. 2001
21. Dalton E. Mc. Farland. Administración de Personal. Teoría y Práctica.1989.
22. Adrián Furnaham, Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones. 2001.
23. Corina Schmelkes. Manual para presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis). OXFORD. Segunda edición.1988.
24. Mario Tamayo y Tamayo. El proceso de la investigación científica. LIMUSA. México.

36. Francisco Javier Acevedo Caamal. Metodología para la capacitación. Monografía en Lic. Administración de empresas. Chetumal, Quintana Roo. ITCH,1994.

37. Nelly Magdalena Muñoz Cetina. Calidad total en los Servicios. Monografía en Lic. Administración de empresas. Chetumal, Quintana Roo. ITCH, 1996.

38. Gilberto Rivera Romero. La calidad en la Inducción y la Capacitación. Monografía en Lic. en Administración de empresas. Chetumal, Quintana Roo. ITCH, 1997.