



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

*UNIDAD IZTAPALAPA*

---

---

**DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

---

---

## **EL LIDERAZGO COMO DETERMINANTE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

**T E S I S**

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

P R E S E N T A N:

**GONZÁLEZ LÓPEZ ARTURO**  
97221177

**VELÁZQUEZ MUÑOZ RAMÓN ALBERTO**  
98218985

---

---

**LIC. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN**  
ASESORA

*ABRIL 15 DEL 2003*



## INDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

### JUSTIFICACIÓN

### CAPITULO I LIDERAZGO

Introducción	8
El liderazgo como función dentro de la organización	9
El liderazgo.	10
Definición de liderazgo	10
Importancia del liderazgo	11
Tendencias del liderazgo	12
El poder del liderazgo	13
Características de un líder	13
El poder carismático	14
Conclusión	15

### CAPITULO II PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

Introducción	17
El trabajo en equipo, una disciplina que hay que aprender	18
El trabajo en equipo en las organizaciones	20
¿Qué es un equipo?	22
Variables a considerar para definir objetivos en términos de resultados medibles	23
Diferencias entre grupo y equipo	24
Función y rol	26
Momentos o etapas del proceso de los equipos	28
Conclusión	32

### CAPITULO III PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Introducción	35
Cultura de servicio	36
Evolución de la calidad	36
Definición de calidad	37
Sensibilidad de los clientes a la calidad	39
Parámetros de medición de calidad de los servicios	40
Sistemas de evaluación de la calidad de los servicios	40
Diferenciación ante el cliente mediante la calidad	40
Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad	40
Calidad técnica versus calidad funcional	40
La calidad como actitud	41
Modelo conceptual de calidad del servicio	41
Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad	41



---

Gestión de la calidad del servicio	42
El placer de servir con calidad	42
Conclusión	43
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
Problema	45
Hipótesis	45
Definición conceptual de variables	45
Definición operacional de variables	45
Sujetos	46
Escenario	46
Tipo de estudio	46
Procedimiento	46
Materiales e instrumentos	47
<b>RESULTADOS</b>	
Liderazgo	48
Percepción del trabajo en equipo	49
Percepción de la calidad del servicio	50
<b>CONCLUSIONES</b>	55
<b>RECOMENDACIONES</b>	56
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	57
<b>ANEXOS</b>	



---

---

## RESUMEN

El liderazgo es un factor fundamental en las organizaciones, ya que influye en todos los aspectos de la organización, y más aún cuando el liderazgo está concentrado en las personas que tienen el más alto rango dentro de la organización o por lo menos en una área de la misma, o sea, que no es un líder natural y que este fue designado por las mismas condiciones de la organización.

Por lo tanto la investigación fue encaminada para descubrir como es que el líder que existe en la “sala de informática” influye, con su liderazgo natural, en las personas que el coordina o dirige y que esto a su vez repercute en la percepción de los usuarios del servicio que se imparte en esta “Sala de Informática y Multimedia”, que se encuentra dentro de la división de Ciencias Sociales y Humanidades, en la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa. La investigación se baso en otras investigaciones tipo teóricas y practicas como lo son **Liderazgo** (variable independiente), **Percepción del Trabajo en Equipo** (variable independiente) y **Percepción de la Calidad del Servicio** (variable independiente); y que en esta última desarrollaron un instrumento de medición de la percepción de la calidad del servicio llamado SERVQUAL y que a través de este se pudieron tener resultados muy valiosos como lo es, la actual percepción que tienen los alumnos, administrativos, académicos e incluso trabajadores acerca del servicio impartido en esta “sala de informática” .

Los instrumentos utilizados incluyen preguntas directas, indirectas, entrevistas y observación; lo cual facilitó la obtención de resultados.

Las muestras que se utilizaron en las dos variables dependientes (percepción del trabajo en equipo y percepción de la calidad del servicio) arrojaron como resultados que: definitivamente el tipo de liderazgo ejercido en esta “sala de informática” presenta muchos problemas, ya que no influye con la necesidad que se requiere para poder trabajar como equipo dentro de la misma sala y fuera de ella, además de que influye en el servicio que se otorga a todo tipo de usuario que lo requiera, ya que los resultados demostraron que se está en un 75 % de lo que los usuarios esperan recibir; esto quiere decir que su trabajo es muy cuestionado. Por lo tanto los resultados sugieren que el liderazgo si determina el trabajo en equipo y esto a su vez en la calidad del servicio.

Hay deficiencias que si se pueden corregir a corto plazo y a largo plazo (liderazgo), aunque también hay restricciones debido a que mucha gente está temporalmente, ya que sólo hacen su servicio social ahí, pero esta situación puede mejorar dando una capacitación sobre el servicio y con ciertas normas que se deben cumplir.



---

---

## INTRODUCCIÓN

Debido a que hoy en nuestros días se habla mucho de el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. La principal variable que se abordó durante el estudio, fue la de liderazgo, ya que es la variable independiente de nuestro estudio, a la cual se le describen sus principales características, tipos, las tendencias que ha tenido durante la historia, para verificarlo compararlo y argumentar el actual tipo de liderazgo ejercido en esta sala de informática; así como su importancia dentro de las organizaciones.

Dedicándole todo un capítulo de este estudio realizado, en el aspecto teórico y en el aspecto práctico se determinó medirlo mediante la auto evaluación del responsable de la sala de informática, así como la percepción de las personas que de cierta manera dependen de el laboralmente; con cuestionarios de opción múltiple. Obteniendo resultados que ya se veían venir y que se encuentran en el capítulo de resultados.

Al hacer referencia de nuestras variables dependientes tenemos dos las cuales son: percepción del trabajo en equipo y percepción de la calidad del servicio.

En lo que se refiere a la interpretación que se le da a la forma en como se realizan las actividades técnicas y administrativas, ósea, al capítulo de percepción del trabajo en equipo en su aspecto teórico se basó el estudio en sus características principales de la forma en que se desarrolla dentro de las organizaciones, su definición y su diferenciación con lo que es grupo, su función y su rol, así como sus etapas que tiene el trabajo en equipo.

Para esta variable dependiente se realizaron cuestionarios los cuales se encargaron de medir la idea que tienen del trabajo en equipo así como también la forma en que lo llevan a cabo de acuerdo a la importancia para cada persona que de cierta manera labora en esa sala de informática. Arrojando como resultados un grado de individualismo más que de trabajo en equipo y poniendo en evidencia las fallas que tiene el líder. Que también los resultados se aprecian en el capítulo de resultados.

A la interpretación que le dan los usuarios a la forma en que son atendidos y resueltas sus demandas, se refiere esta última variable que es la percepción de la calidad del servicio y que también es una variable dependiente, también se le dedicó un capítulo, ya que junto a la variable anterior son de suma importancia para esta organización e incluso para cualquier otra que de servicios tanto a clientes como a usuarios internos de la misma organización. Se abordaron subtemas como lo son la cultura de servicio que tienen las personas que otorgan el mismo, definiciones como la calidad, su evolución, su desarrollo en el factor humano, concepto de calidad servicio; la gestión de la calidad de servicios así como parámetros y criterios que pueden ayudar a medir la calidad del servicio y que de cierta manera se encuentran también englobados en el capítulo de resultados, con tablas que sirven de referencia así como gráficas que muestran los resultados que son comparados con criterios de lo que espera el usuario recibir y lo que solamente le dan como servicio, (expectativas vs. percepciones).

Dando como resultado la deficiencia que existe en la sala de informática para otorgar un servicio calidad, por parte de las personas que laboran ahí.

En general se detectó la problemática que tiene el líder para poder llevar a cabo las funciones, que se requieren para poder manejar esta sala de informática. Hay que aclarar que este líder no es natural y que de las mismas personas que laboran ahí identifican a otros líderes naturales.



---

---

## JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con experiencias que pude tener la mayoría de la gente en la vida cotidiana con tramites, burocráticos o simplemente con el solo hecho de solicitar un servicio, nos hemos topado con múltiples problemas que desembocan una perdida de tiempo; incluso dentro de la propia universidad, como lo son las áreas mas solicitadas por los alumnos (laboratorios de computo, biblioteca, cafetería, oficina de servicio social, etc).

Se llego al consenso de hacer un breve estudio para identificar las posibles fallas que pudiera tener el sistema, pero analizándolo desde el punto de vista de el liderazgo y todo lo que representa.

A lo largo del estudio se presentaron algunas limitantes, como son pérdida de información y manipulación de la misma, que se pudo refutar con la observación del lugar preciso para confiar mejor de la calidad de la información.

Todo esto se hizo con el fin de mas que encontrar fallas, es de encontrar soluciones para el buen uso de las instalaciones de nuestra institución educativa. Tratando de dar a los futuros usuarios un servicio de calidad digno que nos merecemos como alumnos y como seres humanos. Además este estudio se puede utilizar como modelo para aplicarse a cualquier área antes mencionada.



## *CAPITULO I*

# **LIDERAZGO**



## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar qué es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de fines comunes, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que propicien el desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia, para obtener el éxito común.





### **EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones , sobre todo en este siglo , ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en que la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica". Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque éstas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo de si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, *"el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica"*.



## EL LIDERAZGO

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Hay un doble problema no insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo.

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos sistemas de capacitación deberían contemplar el cambio de actitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que los representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender a hacerlo.

## DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas<sup>1</sup>. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

---

<sup>1</sup> Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo



El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

James MC Gregor Burns argumenta que “el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor”.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

*Chiavenato, (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para las segundas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, “*ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas*”.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces -con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción-, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### **IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

1. Es importante poseer la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.



---

---

## TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

### **1.- Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

### **2.- Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

### **3.- Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenece". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

### **4.- Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

### **5.- Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

### **6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".**

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo; a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.



## EL PODER DEL LIDERAZGO

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular. Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades.

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que éste les está dando más de lo que ellos aportan. Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

## CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las élites compartiendo el poder con los técnicos (individuos superespecializados).

Aunque no todas las élites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características.

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.



---

---

## EL PODER CARISMÁTICO

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por "carisma" la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder. El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es cómo se valora por los dominios "carismáticos", por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo. El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia, y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los "hombres de confianza".

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extracotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición. A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.



### CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo descrito en este capítulo, dentro de la organización, y especialmente dentro de los grupos de trabajo se requiere de la existencia de un líder que por sus características logre ser quien tome la iniciativa y sea la guía para los demás colaboradores o subordinados.

Los líderes no solo son los que mandan, sino que son quienes infunden confianza y motivación dentro de la organización. Tener habilidad o capacidad no es lo único que se requiere para controlar y dirigir dentro de una empresa, los líderes requieren que su gente los respete y considere como la persona que los lleve a cumplir los objetivos tanto personales como los de la organización, encontrando así el equilibrio de las dos partes.

El líder es diferente de los demás por el hecho de tener mayor influencia y hacer más dentro del grupo, por su nivel de organización y quien se encarga de designar poder y responsabilidad entre los miembros del grupo. El grado de aceptación que tenga por parte de los integrantes de la organización, definirá la situación que prevalezca dentro de la misma; de tal forma que el funcionamiento de la instancia dependerá directamente del líder y de su capacidad para convertirse en la guía de el grupo de trabajo.

De manera más general podemos definir al líder, como el integrante de la organización con una mayor responsabilidad dentro de esta, debido a la participación que debe tener en las actividades ya sea desarrollándolas o designando las funciones que los otros miembros deben cumplir.



## *CAPITULO II*

# **PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**





## INTRODUCCIÓN

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las organizaciones. Y esto es así porque en ninguna organización puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo y la habilidad individual para trabajar en equipo, son factores que se están convirtiendo en decisivos para la creciente competitividad de las empresas. Quienes ocupan posiciones de liderazgo hacen una reverente profesión de fe en el concepto de equipo, pero pocos conocen realmente las condiciones que se requieren para conformar equipos exitosos y fructíferos.

Uno de los énfasis más importantes de quienes marcan el rumbo en la administración moderna está orientado a destacar la importancia del trabajo en equipo. Al punto que cada vez con más insistencia los responsables de reclutamiento de las organizaciones están indagando en las aptitudes para el trabajo en equipo por parte de los candidatos a ocupar posiciones vacantes.

No es necesario ahondar demasiado para comprender las razones del interés por rescatar a los individuos del aislamiento de sus cubículos. Es claro que la conformación de equipos de trabajo facilita y vehiculiza el hallazgo de soluciones y la generación de planes de acción que difícilmente puedan surgir de mentes atomizadas.



## EL TRABAJO EN EQUIPO, UNA DISCIPLINA QUE HAY QUE APRENDER

Una eventual encuesta entre líderes de una organización mostraría la coincidencia en la fe que los administradores profesan hacia el trabajo en equipo. Una indagación más profunda en las prácticas cotidianas de la gran mayoría de estos mismos dirigentes organizacionales revelaría, sin embargo, un gran déficit de comprensión acerca de las estrategias y los mecanismos que llevarían a sus organizaciones hacia el verdadero éxito en el camino del trabajo en equipo.

Y pondría en evidencia, simultáneamente, las sutiles trampas del inconsciente que obstaculizan el desarrollo de verdaderas formas de organización que legítimamente pudieran merecer el certificado de "equipos de trabajo".

Conflicto de ideas vs. conflicto a secas Si pudieran establecerse indicadores que sirvieran para medir el grado de un equipo de trabajo, uno de los que recibiría mayor ponderación sería el conflicto de ideas. La libertad para plantear ideas conflictivas es vital para el descubrimiento de novedosas soluciones creativas.

Más de las veces en las organizaciones, sin embargo, el conflicto de ideas es sinónimo de conflicto a secas. Es decir, el conflicto se plantea en un nivel interpersonal, o incluso interdepartamental. Si el conflicto de ideas no es adecuadamente encauzado, conducido de acuerdo con una estrategia organizacional, mantiene un signo de disolución antes que de búsqueda corporativa.

*Peter Senge estableció a principios de los '90 la distinción entre diálogo y discusión, destacando la importancia de ambos componentes en el proceso de aprendizaje de los equipos. Sus conclusiones se basaban en aportaciones anteriores de David Bohm, quien reconoció el hecho de que el pensamiento es ante todo un "fenómeno colectivo".*

*"Nuestro pensamiento es incoherente", afirmaba Bohm, y no podemos mejorarlo en forma individual ya que "surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso recíproco".*

"Colectivamente podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos"<sup>2</sup>.

En este contexto cobra sentido cada uno de los dos momentos del aprendizaje en equipo: el diálogo y la discusión.

Un diálogo bien encaminado ayuda a poner de manifiesto las incoherencias del pensamiento de los integrantes del equipo (incluyendo los prejuicios), al colocar a las personas en un lugar que les permite observar sus propios pensamientos como desde un lugar exterior.

Este es precisamente uno de los mayores desafíos del aprendizaje en equipo, y una condición para que éste sea realmente fructífero. Por eso se propone un ejercicio (pero más que un ejercicio, es una "disciplina" que requiere una enorme ejercitación), al que se define como "suspensión de los supuestos".

Suspender los supuestos consiste en mantenerlos como colgando delante de nuestros ojos, "accesibles para el cuestionamiento y la observación", dispuestos a que sean sometidos a examinación.

---

<sup>2</sup> afirma Senge "La quinta disciplina"; Granica (1992).



Pero aquí es donde aparece una de las barreras más difíciles de vencer para lograr un verdadero clima de equipo. Porque suspender los supuestos requiere adentrarse en un terreno en el que no todos están predispuestos. Es el momento en que aparecen los mecanismos de defensa, el temor ante la amenaza de exponer nuestros razonamientos al cuestionamiento de los demás.

Los mecanismos de defensa están reforzados en la mayoría de las organizaciones por la creencia de que aquellos que ocupan posiciones clave o de liderazgo, deben tener respuestas adecuadas ante cada situación. La necesidad de aparentar un saber sin fisuras bloquea la riqueza que deviene de exponer los pensamientos propios al escrutinio de la mirada del grupo.

Un equipo efectivo debe desarrollar la capacidad de analizar no sólo lo que ocurre "afuera", en el ámbito de los negocios, sino también "adentro" del propio grupo.

Confianza como entre amigos. Uno de los secretos que se plantea para superar estas restricciones, es la generación de espacios donde los actores puedan percibirse como colegas, y más aún, como amigos. Los integrantes del equipo deberían poder decir las cosas tal como las dirían al encontrarse con sus amigos durante una cena.

Suspender los supuestos supone cierta vulnerabilidad. Tratarse como colegas reconoce el riesgo mutuo y establece cierta seguridad para afrontar el riesgo. Esta actitud debe venir precedida de un renunciamiento voluntario a los privilegios de la jerarquía. La jerarquía actúa como antídoto a un diálogo sin atenuantes. Pero también los extremos inferiores de la cadena de mando, más habituados a callar sus opiniones, deben renunciar a la seguridad del silencio para que todo el esquema funcione.

Es en un escenario de estas características donde puede desarrollarse sana y creativamente la segunda instancia del trabajo de equipo: la discusión. Si no existe la confianza como fundamento del quehacer grupal, la discusión degenera en un enfrentamiento con vencedores y perdedores, pero sin ningún proceso capaz de conducir a la decisión de nuevos cursos de acción.

Mientras que en el diálogo ocurre la presentación de todos los puntos de vista posibles y la búsqueda de un punto de vista nuevo y compartido, la discusión conlleva la defensa de perspectivas particulares con la finalidad de alcanzar conclusiones y tomar decisiones respecto de cursos de acción futuros.

Ambos momentos –el diálogo y la discusión– convergen y fluyen de uno a otro a través de un movimiento continuo en la vida de un equipo. Con el tiempo se va generando una confianza entre los integrantes del equipo, que nace en el momento del diálogo pero se traslada al tiempo de la discusión.

En palabras de Senge, *“aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto en vez de ser respetados por nuestra posición. Cuando corresponde defender un punto de vista, lo hacemos con mayor gracia y menos rigidez”*.

### *EL ÁRBITRO*

En vista de la cultura viciada que impera en la mayoría de las organizaciones empresariales, marcada por los celos y la desconfianza mutuas, la vida de los equipos –como microcosmos de la organización en su conjunto– debe ser desarrollada a partir de un proceso de aprendizaje.



Hasta que los equipos rompan esas murallas defensivas y sus miembros alcancen el grado de confianza necesaria, suele ser necesaria la figura de un “árbitro”. La función del árbitro es, fundamentalmente, la de mantener las condiciones para el diálogo, es decir, lograr que se mantenga la “suspensión de los supuestos” de todos y cada uno de los integrantes del equipo.

Pero el equipo debe aprender a prescindir del árbitro, objetivo que logrará en la medida en que adquiera el “hábito” ó la “habilidad” para mantener autónomamente las condiciones explicadas.

### **EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES**

Los autores más diversos, en las publicaciones especializadas, coinciden en que las modernas ciencias gerenciales se encuentran en un proceso de cambio vertiginoso.

Este proceso no solo se centra en las empresas sino en todo tipo de organización gubernamental o no gubernamental (sin fines de lucro).

Estos comentarios se exponen también en los medios masivos de comunicación, en cursos y conferencias en todo tipo de institución.

Asimismo se reconoce cada día más (y no solo en ámbitos especializados) el carácter turbulento de la sociedad global, el nivel complejo e interactivo de las organizaciones que la conforman.

Las configuraciones estructurales tradicionales no dan cuenta del vertiginoso proceso de cambio y plantean un desafío científico - tecnológico a empresarios, investigadores, consultores, etc., de las más diversas especialidades: este desafío se constituye hoy sin duda en un espacio "inter":

Inter organizacional, o sea, entre organizaciones públicas y/o privadas, con o sin fines de lucro, de formación y/o investigación, grandes y/o pequeñas, tendientes a diseñar estrategias adaptativas a las características dinámico - sociales del medio, o a diseñar e instrumentar nuevas formas organizativas y asociativas que las coloquen como pioneras o en el rubro de las organizaciones con iniciativa.

Inter disciplinario, que se constituye en otra dimensión de análisis de este fenómeno que se acelera en los finales de la década del 90. Se hace necesario generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para su mejor comprensión.

Los avances logrados en áreas industriales (robótica, multiproducción diversificada y automatizada) con énfasis en sistemas de calidad, el desarrollo de normas cada vez mas sofisticadas en distintas disciplinas productivas o de servicios, la búsqueda permanente de mejorar los standards de calidad de vida; y el desarrollo de tecnología de procesamiento de datos y comunicaciones, para hacer más fácil y a la vez más completo el acceso y la utilización de herramientas computarizadas asociadas a telecomunicaciones, determinan una cada vez mayor relación hombre - máquina.

Esta situación, que es característica del desarrollo social de fines del siglo 20, provoca a la vez innumerables asimetrías sociales. Es causante de que la relación hombre - hombre inaugure nuevas formas de vínculo, que en muchos ámbitos es percibida bajo la forma de un deterioro progresivo, convirtiéndose en un proceso de centrifugación personal, una cultura más light y un criterio eficientista de relación.



Las profundas mutaciones sociales de fines de la década del 80 que continúan hacia el fin de la década del 90 (procesos de democratización de América Latina y otras partes del mundo, caída del muro de Berlín, unificación de las dos Alemanias, cambios en la composición de los países del Este, las guerras del Golfo Pérsico, la globalización económica como una forma de creación de imperialismos, la acentuación del desempleo, la pobreza y asimetría entre ricos y pobres, esa nueva forma de pobreza que es la pobreza de conocimientos, los fundamentalismos, las luchas de las minorías étnicas, la crisis en los países del este asiático y su repercusión en el contexto global, el desarrollo de programas sociales masivos, el florecimiento de redes solidarias, proponen pensar nuevas forma de configuraciones estructurales en el plano mundial).

En el ámbito organizacional plantean una necesidad gerencial innovadora acorde a los tiempos en que estamos viviendo desarrollando nuevos modelos culturales, con anticipación, innovación y solidaridad (rol social de las empresas y las organizaciones en general).

El trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones. Tiene un sentido ambivalente. Así como es moda, es de difícil implementación.

En la experiencia de América Latina en las últimas décadas, tanta historia de autoritarismo en conjunto con el albor democrático y una visión actual excesivamente material en las organizaciones, deviene en un capitalismo salvaje que dificulta que el trabajo en equipo sea algo más que una moda.

Por eso, como moda puede ser efímera. No hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo. El tránsito hacia un modo de trabajo en equipo no es fácil. No descarto la moda como estrategia de marketing, como instrumento para mantener encendida la llamita, pero estoy convencido de su insuficiencia absoluta. Sólo un fuerte esfuerzo puede revertir esta forma superficial de abordar el tema de los equipos.

El criterio eficientista sigue predominando en el horizonte de la Administración, y en el mapa de muchas organizaciones.

Los índices de desempleo, las organizaciones del "tercer sector", etc. dan cuenta acabada de las dificultades de sobrevivir (y además crecer y desarrollarse) en un mundo "salvajizado" económica y socialmente.

Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.

Como veremos más adelante, es condición indispensable que se predique y se ponga en acto desde los escalones más altos de la pirámide organizacional, como un requisito inicial para hacer el tránsito de la moda al modo.

Este tránsito de la moda al modo se inscribe en el intento de articular las teorías que se predicán (moda) y las que se practican (modo)<sup>3</sup>.

Muchos fracasos de gestión, y en particular en los procesos de desarrollo de programas de calidad, grupos de calidad o mejora continua, son atribuidos por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones.

---

<sup>3</sup> siguiendo los conceptos enunciados por Chris Argyris "Como vencer las barreras administrativas". Días de Santos (1993).



## ¿QUÉ ES UN EQUIPO?

Hay muchas convergencias y muchas divergencias. El tema de los grupos en las organizaciones (siempre relacionado con el incremento de la productividad) viene desarrollándose técnica y teóricamente en Administración desde las épocas de Elton Mayo. En otras disciplinas sociales surge con vigor también en las primeras décadas del siglo XX.

El concepto de equipo (team) tiene su origen en la versión deportiva del tema.

Sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados de siglo, donde distintos autores, en muchos casos sin percibir una diferencia sustantiva, empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, al principio centrándose en organizaciones, y particularmente en proyectos.

Por lo tanto se desarrolla una versión restringida del concepto de equipo, aclarando que es un tema relativamente nuevo, en estudio, que está en permanente investigación y cambio:

"Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados".

El punto de partida para definir y diferenciar los equipos es la noción de personas articulada en conjunto.

En numerosas experiencias en que se realizan un brainstorming<sup>4</sup> para definir el concepto de equipo, los asistentes encuentran un sinnúmero de palabras para acercarse al tema.

Una vez desarrolladas todas las palabras se establece un orden de prioridades para las primeras cinco.

En los últimos tiempos encontramos cada vez más en primer término la palabra objetivos, que se reitera recurrentemente en casi todas las personas y subgrupos. O sea que la versión teleológica está cada vez más arraigada y esto surge en todo tipo de organización, no sólo empresas.

Las personas, curiosamente (o no tanto), aparecen en otro "puesto", secundarizadas, incluidas dentro de los recursos como un recurso más, o no aparecen. Por eso se hace énfasis en la inclusión de las personas en primer lugar.

No son una obviedad sino la esencia de la concepción del equipo. Sin personas no hay noción de equipo.

Estas personas no están desarticuladas. Se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual, etc.

Esta trama organizacional está hilvanada por la función y el rol de cada integrante, tema que desarrollaré posteriormente.

En el concepto de equipos se entrelaza la concepción de tarea<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> torbellino de ideas.

<sup>5</sup> tarea tomada desde la perspectiva que desarrolla E. Pichón Riviére.



Tarea que constituye al grupo, organiza su proceso, es una tarea explícita, la tarea que convoca, que integra, y a la vez, es una tarea implícita, de elaboración de aquellos obstáculos que impiden realizar la tarea explícita (si los hubiera).

Haciendo referencia en esta apretada síntesis a aquellos aspectos fundamentalmente vinculares y de relación con la organización que traban la productividad del equipo y son necesarios destrabar para que el equipo produzca mejor.

La tarea no es un hecho aislado en tiempo y espacio. Contextuada en ambos límites, está íntimamente ligada con la noción de resultados. En el equipo está fuertemente enraizada la noción de resultados.

El resultado es una función de los objetivos determinados previamente. Es el propósito realizado. En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados. Las personas se juntan, participan, compiten, etc. para obtener resultados. Y estos deben ser medibles.

### **VARIABLES A CONSIDERAR PARA DEFINIR OBJETIVOS EN TÉRMINOS DE RESULTADOS MENSURABLES**

Esta medición (en el momento de planeamiento) tiene que tener en cuenta cuatro variables:

Lo que se aspira a lograr (por ejemplo: vender, afiliar, cobrar, etc.) expresado en forma verbal en infinitivo.

La unidad de medida: producto, servicio, clientes, pesos.

La cantidad. Responde a la pregunta ¿cuánto? Medido numéricamente o en porcentajes.

El horizonte de tiempo. Responde a la pregunta ¿cuándo? Medido en fechas concretas, o días, semanas, meses, etc.

En este sentido el modelo deportivo del equipo es determinante. Si bien en las organizaciones los grupos que se forman son continentes y contenedores de la angustia individual, los equipos incorporan la necesidad de producir y de llegar a resultados.

El equipo es, desde esta perspectiva, una instancia diferente del grupo.

En "La gestión..." se desarrolla el siguiente concepto:

"Pareciera que en la actualidad el término "grupo" no da cuenta... de ciertos aspectos complejos y especializados... y que la noción de equipo puede tener en términos de significados, mejores posibilidades de abarcarlos... Trabajar en equipo implicaría desde esta óptica, una variación cualitativa (y tal vez cuantitativa) en la producción del grupo, que pasa a constituirse como equipo al dejar de ser la mera agregación de las producciones individuales del equipo".



## DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

Las diferencias entre los conceptos de equipo y grupo, teniendo presente que hay muchas variaciones según el autor y la línea teórica o técnica que sigue y que además se excluyen aquellos puntos en que ambos conceptos convergen.

GRUPO	EQUIPO
La comunicación no tiene que tener necesariamente una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La comunicación no necesariamente se orienta a establecer un diálogo en búsqueda del consenso.	Salvo en casos muy puntuales la comunicación está orientada a diálogos en búsqueda del consenso.
Su constitución no se orienta al logro de resultados mensurables	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia (con referencia a sí mismos y a otros grupos) puede ser muy baja o alta.	Según la posibilidad que tiene el tipo de equipo en análisis, de ser posible se estimula la sensación de pertenencia. Favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja. El estilo de intervención del coordinador puede favorecer su desarrollo o no.	La pertinencia en relación con la tarea tiene que ser elevada. El equipo se constituye y tiene su sentido por y en la tarea.
La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo. En determinados casos la heterogeneidad de los integrantes se estimula.	La especialización individual y la coespecialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
En algunos casos tienen un coordinador.	Salvo en el caso de la gestión de equipos denominados autodirigidos, estos tienen alguien que los conduce o dirige: gerente, director técnico, etc.
Salvo la función del coordinador, en los integrantes, generalmente, no hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente.	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.
Los roles varían en los integrantes en el devenir grupal. En ciertos grupos se favorece la rotación de roles.	Estímulo al rol de liderazgo. Fomento del desarrollo de líderes en los equipos.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso "de asunción y adjudicación de roles" <sup>6</sup> .	El protagonismo es resultado de la producción del equipo. El equipo busca asimismo el protagonismo del equipo.

<sup>6</sup> E. Pichón Riviere. El Proceso Grupal. Ediciones 5 Buenos Aires.





La competencia se advierte en muchas oportunidades como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo. Esta se entiende como "ser competente" y aprendizaje para competir. Entrenarse para ganar y perder.
Existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el grupo.	En algunos casos existe un proceso de reflexión sobre el acontecer y los vínculos en el equipo.

Si bien en el trabajo en equipo quien conduce tiene que tomar decisiones individuales por el carácter de su función, así también tienen que quedar delegadas ciertas decisiones en determinados individuos, la mejor forma de tomar decisiones (cuando el tiempo y la situación lo permiten) es el consenso.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

- Que sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Que son protagonistas de su propia tarea.
- Que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación.
- Mayor compromiso para cumplir con lo decidido. Motivación para la gestión.
- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender. Aprender la riqueza de la diversidad.
- Aprender las dificultades de aceptar las opiniones de otros.
- Aprender a defender las opiniones propias, etc.
- Mayor identificación con los propósitos organizacionales.
- Que el consenso asegura que todos ganan.
- Al no haber votación no hay ganadores ni perdedores.
- Fortalecida la sensación de pertenencia.

Entre las limitaciones a la utilización del consenso como método de toma de decisiones en la gestión de equipos, se encuentran:

En el ámbito organizacional, diferencias culturales en cuanto a métodos de toma de decisiones. Es frecuente advertir conflictos por diferentes estilos de gestión en los equipos.

Requiere un esfuerzo del conductor y de los integrantes por lograr la participación de los silenciosos, que suelen ser en muchas oportunidades, portadores de ideas que rompen el statu quo del equipo.

Uno de los riesgos de este tipo de toma de decisiones es lo que se denomina tensión de uniformidad. Algunos integrantes del equipo "presuponen" o prejuzgan que la opinión de otros es más reconocida por los otros integrantes por lo que adhieren a la opinión de estos o repiten, en sus propias palabras, estas opiniones.

El temor a la exclusión o a expresar las diferencias motoriza aspectos individuales en estas circunstancias, que en el entusiasmo por haber logrado el consenso, envuelven en oportunidades al equipo en decisiones que los integrantes no hubieran tomado individualmente, es más, la rechazaban o no la preferían.

La sensación de pertenencia es, una ilusión, pero favorece netamente la productividad del equipo. En el fomento de la sensación de pertenencia debe tenerse en cuenta el delgado límite que separa la operatoria de la manipulación.



La pertenencia, que difiere según el momento de desarrollo del equipo, es variable en cada uno de los integrantes, en función de múltiples y complejos elementos que se articulan.

La pertenencia, si bien es un vector de evaluación de los equipos de trabajo, es estrictamente individual. No hay parámetros de medida posibles, no hay posibilidad de definir un valor del equipo en cuanto a pertinencia.

En la pertinencia de los integrantes del equipo, ligada a la realización de la tarea que los convoca, se integra una de las funciones de los integrantes del equipo, que es la profesionalización. Esta debe ser comprendida, fundamentalmente, como una forma de especialización en la función y a la vez la coespecialización en trabajar en equipo.

Los procesos de mejora continua, en cuanto mecanismo participativo; la innovación tecnológica como forma de revisión permanente de la productividad; las nuevas concepciones de abordar en forma más práctica y efectiva el trabajo, son variables incidentes en la pertinencia del equipo.

### **FUNCIÓN Y ROL**

En todo equipo, aún en los multifuncionales, la especialización individual liga a los individuos a una función principal. La función describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función (que es asignada "oficialmente" por la organización) se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuales son las responsabilidades en términos específicos, que se espera de ella.

Se busca la concordancia entre persona – función – tarea – resultados.

En el desarrollo de la función priman (desde la perspectiva del que ocupa la función):

Los conocimientos de la persona.

La experiencia

En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

El rol es la modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada.

El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (verticalidad, donde se conjugan historia persona, conocimientos, experiencias y actitud) y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles, así percibidos, son situacionales, contingentes.

El rol es el resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Según Enrique Pichón Riviere, "El proceso grupal".



Los roles pueden clasificarse en:

Relación con la tarea

Relación con la dinámica del grupo

Algunos de los roles observados son:

Líder.

Chivo emisario

Iniciador

Conciliador

Obstructor

Sintetizador

Buscador de Opiniones

Afectivo

Función y rol: el liderazgo

Alrededor de la definición y concepto de liderazgo se desarrollan numerosas teorías e investigaciones asociadas.

Siguiendo la línea de pensamiento, el liderazgo en los equipos de trabajo, es un rol, y por lo tanto es situacional y contingente.

Puede estereotiparse, quedar fijado en una persona, pero para la operatividad, la productividad del equipo, es preferible que sea rotativo y se estimule en el equipo el desarrollo de distintos liderazgos.

Se considera que la denominación "Líder de proyecto", por ejemplo, en un rectángulo del organigrama, es engañosa, ya que alude a una función y no a un rol.

La conducción y el liderazgo pueden ser convergentes o no. Entiéndase que cuando se hace mención de conducción se habla de una función (gerente, jefe, etc.); y cuando se hace mención de liderazgo se habla de desempeño de un rol.

Muchos autores sugieren las bondades de esta convergencia, aunque simultáneamente propongan el desarrollo de nuevos líderes como estrategia para el desarrollo organizacional.

Una de las preguntas más habituales en conferencias y talleres de capacitación de dirigentes, es cómo lograr la participación de los integrantes del equipo.

En otros términos. Esta pregunta revela, entre otras posibles alternativas:

Una debilidad individual para el ejercicio de funciones organizacionales. Un problema de conducción para lograr que los integrantes del equipo desempeñen satisfactoria y productivamente sus funciones y roles, potenciando sinérgicamente los resultados que obtendrían individualmente. Necesidad de capacitación para la incorporación de conocimientos y técnicas para ser integrante de equipos, liderarlos y/o conducirlos.

Esta necesidad es percibida como "deme una receta" que yo la aplico, sin advertir que la forma de desarrollarse en esta coespecialización en equipos es mediante un proceso de capacitación – involucramiento personal, desde la experiencia, desde la vivencia, que es permanente y continuo.



## Resultados y Competencia

Si la búsqueda de resultados es un factor significativo en los equipos, éste se asienta, entre otros, en la competencia.

La competencia se asienta sobre dos ejes: la competencia como ser competente y competencia como factor de estímulo para mejorar el desempeño.

Es así como la competencia "juega en dos frentes": un frente individual en cuanto al perfeccionamiento permanente y un frente del equipo, en cuanto a la mejora en sus métodos y en la motivación de los asistentes.

Para la competencia, se estimula la cooperación y el protagonismo, individual y del equipo. La cooperación es vista en cuanto a la potenciación de las individualidades y en cuanto al desafío para superar los rendimientos anteriores. Se trata de un aspecto vincular, pero a la vez profesional y de desafío para los integrantes.

La creatividad y el método son factores indisolubles en la competencia de los equipos.

*Aprendizaje en equipo y Aprendizaje del equipo.*

Algunas corrientes modernas en Administración enuncian y postulan el aprendizaje del equipo.

El equipo en sí mismo no aprende. Los que aprenden son los integrantes, con sus tiempos, sus ritmos y sus posibilidades.

Cada integrante aprende de los otros integrantes en forma individual y de la operatoria del conjunto.

Este aprendizaje es "en equipo" y no del equipo.

Así como no es la organización que aprende sino sus integrantes, los equipos no aprenden sino sus integrantes.

Este aprendizaje es continuo y se perfecciona si los integrantes el equipo indagan acerca de cómo aprenden. Resulta ser de circuito doble: está orientado a reflexionar sobre qué se aprende y también sobre cómo se aprende (el método que cada uno tiene para aprender).

## **MOMENTOS O ETAPAS DEL PROCESO DE LOS EQUIPOS**

Los avances y retrocesos en el devenir de los equipos están determinados por la singularidad de cada equipo, pero aún siendo así, es factible determinar algunas etapas de su proceso, sin que necesariamente se cumplan todas, o que se cumplan en forma secuencial o simultánea.

### *1.- ETAPA DE CREACION O DE FORMACIÓN y ETAPA DE TORMENTA, o CONFLICTO*

En la etapa de formación del equipo se produce, en el ámbito individual, una suerte de desorientación que se podría sintetizar en las preguntas siguientes:

¿Por qué estoy aquí?

¿Quiénes son los otros?



Y a la vez:

- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuáles son los métodos?
- ¿Cuáles son los procedimientos?

En la etapa de formación se intenta fundamentalmente el desarrollo de la confianza, en tanto confianza hacia cada otro, como también auto confianza.

Aquí juegan las dos fases<sup>8</sup> como, afiliación y posteriormente pertenencia.

El integrante del equipo ya está afiliado.

- ¿Cómo lograr la pertenencia?
- ¿Cómo transitar del yo al nosotros?

Mediante con el momento de "tormenta" los integrantes comienzan a expresar sus afectos aunque todavía no se perciben como parte del equipo.

Trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las organizaciones. Y esto es así porque en ninguna empresa puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: 'Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros'. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: 'Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros'.

La relación de un verdadero equipo es una relación completa. Y una relación completa requiere un pacto... una relación de pacto descansa sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración... Los pactos reflejan unidad, gracia y equilibrio.

La pertenencia se produce con el conocimiento de cada otro, de sí y de sus afectos (mutua representación interna) y se produce, evolutivamente, el juramento del equipo<sup>9</sup>, que puede ser explícito o implícito.

Mediante el juramento el equipo se diferencia de los otros equipos y se reconoce como tal, la mutua representación interna se ve fortalecida y el conocimiento del otro permite predecir conductas y situaciones.

Para el establecimiento de la confianza el equipo trabaja (trabajándose), se prepara, y en este interjuego, cada integrante conoce y pone a prueba al otro, en la construcción de éste vínculo, detecta sus fortalezas y debilidades, compara, fija prioridades y ligazones, desarrolla la comunicación, la cooperación y expresa los afectos.

En esta etapa el nivel de comunicación que prima es el de las relaciones interpersonales. Se trata de la construcción de múltiples vínculos y del comienzo de una tarea.

---

<sup>8</sup> que enuncia Pichón Riviere

<sup>9</sup> lo que Sartre denomina; él desarrolla el tema de grupos, no de equipos.



Puede haber fuertes montos de desconfianza. La tarea de constitución del equipo es la de facilitar las relaciones interpersonales y la elaboración de los conflictos (que siempre derivarán, en el devenir del equipo en nuevas modalidades de conflicto).

En esta fase más que el desarrollo de la tarea explícita está presente la búsqueda, el conocimiento, la confianza en el otro, en los otros, en construir el tránsito del yo al nosotros.

En la formación los individuos están más aislados, en la tormenta (conflicto) emergen aspectos emocionales respecto a la forma de vincularse, de abordar la tarea.

### *El estímulo y las motivaciones*

El estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipo.

Estimular es excitar, incitar, mover con viveza a la realización de algo, o acelerar una actividad, operación o función.

El estímulo no es un apoyo blando y dulce.

Es una intervención auténtica en la vida de alguien.

El estímulo, en un equipo, debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, hacia abajo, a lo ancho y hacia adentro.

En relación con esta última dirección (hacia adentro) es donde se revela la importancia de la motivación.

Motivar es dar causa o motivo para algo.

El término motivo proviene del latín *motivus*, de *motum*, supino de *motere*, que significa mover.

Ósea, un motivo es lo que mueve o tiene virtud para mover.

El motivo moviliza hacia la acción.

Un motivo precipita la acción.

Es obvio que se necesita un motivo para hacer cualquier cosa bien.

Las principales motivaciones en un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, a saber: el deseo de seguridad, el de una oportunidad (económica) y el ver reconocidos los méritos propios.

La diferencia entre el plano individual y el cooperativo estriba en que, en este último contexto, estas motivaciones se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio psicológico con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

La sinergia: el concepto más potente del trabajo en equipo. El término sinergia, muy utilizado en medicina, representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Este fenómeno permite que haya la mayor unión de fuerzas en la solución de cada problema. Por lo tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo.

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.



## *2- ETAPA DE NORMALIZACIÓN*

En esta etapa se definen o redefinen la visión del equipo, su misión (en el ámbito de planeamiento estratégico), los objetivos, las funciones de cada integrante.

Asimismo se definen los métodos principales, los de alternativa, se va construyendo un estilo a partir de las normas, de los procedimientos. La información comienza a fluir más libremente, más orientada a tomar decisiones sobre las normas.

La interacción de los integrantes del equipo, todavía desorganizada en la primer fase<sup>10</sup>, se organiza, se definen con más precisión los objetivos, se asignan las funciones, se elabora una estrategia, táctica y técnica, los métodos de trabajo y se aborda la coespecialización en equipos.

En la etapa de normalización (en tanto establecimiento de normas) se fortalece la valoración de los otros.

Las personas, los integrantes, los "miembros" (cada uno con su modalidad) se sienten parte del equipo y pueden advertir que con la normalización el equipo puede ganar productividad y lograr mejores resultados.

En esta etapa el equipo define su modalidad de gestión (conductor jerárquico o equipo autodirigido, autogestionado). Se formaliza la tarea.

Suelo recomendar, profesionalmente, escribir, sistematizando todo lo formalizado y además la historia individual y colectiva del proceso de formalización.

La norma, determina un tránsito posible de la individualidad al aporte de las personas para el crecimiento del equipo organizado. La organización da mayor cohesión.

Crece la participación, el protagonismo, la cooperación, la competencia.

En el momento de la normalización, la pregunta pasa de ser ¿quién eres tú? a ser ¿Qué estamos haciendo? y también ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo lo haremos?

Para el momento de la implementación de lo desarrollado en el momento de la normalización, ¿quién hace qué?, ¿cuándo? ¿dónde? son las preguntas complementarias.

## *3- ETAPA DE FIJACIÓN DEL DESEMPEÑO. MADUREZ DEL EQUIPO. ETAPA DE MANTENIMIENTO, ETAPA DE ALTO DESEMPEÑO*

La organización fija límites y a la vez es instancia de lucha contra el caos (entropía).

La forma de trabajo del equipo es flexible dentro de las normas. La confianza en el otro se fortalece y se advierte la diferencia entre la producción individual y la del equipo. Es función de esta etapa analizar los problemas de la gestión e instalar mecanismos de ajuste de la planificación y de las funciones.

En la gestión del equipo se mantiene, en forma visible y a la vez, diluida, la jerarquía.

---

<sup>10</sup> según Sartre serializada.



Los equipos maduros (en cuanto madurez en la interacción de los integrantes) mantienen relativamente estables ciertos criterios de coherencia sobre los valores que han establecido; la pertinencia está cargada de compromiso individual compartido; mantienen una actitud positiva para afrontar los obstáculos que son siempre distintos y desafiantes.

Funciones y roles se comienzan a articular en la práctica concreta del equipo, orientados a lograr y mejorar los resultados.

Hay equipo en el momento en que todos realizan la gestión.

En la tarea, el equipo se centra en la producción y la resolución de problemas, para alcanzar los objetivos y evaluar los resultados. Se establecen fuertes lazos de interdependencia cooperativa. Durante esta fase los equipos pueden vivir situaciones "tormentosas" o de cuestionamiento de la "normalización".

Buena parte de las chances de supervivencia y crecimiento tiene que ver con la forma que resuelven estos problemas sin disolverse, sin disgregarse, aprovechándolo como una nueva oportunidad para mejorar el desempeño.

Otro riesgo de esta fase es el denominado "dormirse en los laureles". Cuando los equipos alcanzan satisfactoriamente los objetivos previstos puede suceder un adormecimiento, una suerte de conformismo que, si se mantiene en el tiempo afectará el rendimiento y los vínculos interequipo.

El logro de los desafíos que el equipo se planteó promueve una nueva situación de crisis en el proceso. Esta crisis, en tanto oportunidad de aprendizaje, puede devenir en la disolución del equipo (porque ya logró el objetivo previsto y no existen nuevos objetivos para sí, como por ejemplo cierto tipo de equipos de cirugía) o en una instancia para revisar sus métodos, y siguiendo el proceso de mejora continua, elabore nuevas estrategias, métodos, etc. para logra un alto rendimiento.

### CONCLUSIÓN

Los libros dan cuenta de ciertas teorías o técnicas en el campo de los equipos. Ciertamente son orientadoras y revelan formas de pensamiento homogéneas o heterogéneas.

Para aquellas personas que forman parte de equipos o dirigen equipos, en cualquiera de sus variantes conceptuales, debo decir que no existen recetas, a sabiendas de qué significa esto, en un mundo cada vez más ávido de la opinión de los gurús, de la palabra revelada, del "decime que tengo que hacer y listo".

Ya hace años, entre otras, las Escuelas de Psicología Social, han desarrollado un dispositivo de enseñanza - aprendizaje de la función y el rol de coordinador y de integrante de un grupo basado en el modelo que he descrito.

El tránsito hacia una modalidad de trabajo en equipo es una cuestión de profundización y de adecuación, orientada a la competitividad de la gestión, en la cual cada uno tiene que hacer el tránsito de aprender de su propia experiencia, sabiendo que ni siquiera ella se repite dos veces.

Todos los equipos, independientemente de su nivel de desarrollo, se enfrentan a los mismos problemas: la forma en que se ejerce, distribuye y comparte el poder; la manera como se toman las decisiones; la habilidad del equipo para mejorar las aptitudes de cada miembro, sin provocar





debilitantes luchas de poder; las posibilidades para negociar y resolver conflictos de intereses y diferencias de opinión; la forma en que las necesidades tanto personales como de equipo son balanceadas; el nivel de apertura a nuevas y novedosas ideas, y el grado en el que cada equipo puede monitorear su propio funcionamiento.

Ante esos problemas, los equipos frecuentemente se enfrentan con decisiones del distintos tipos, el reto consiste en llevar estos asuntos a la mesa para manejarlos de manera directa o bien permitir que operen silenciosa e incidentalmente.

Al elegir la primera opción, los miembros tienden más a desarrollar unión. La unión permite al equipo funcionar como una orquesta: un conjunto coordinado y armonioso de piezas interdependientes. Cada persona complementa a otra. Cada persona confía en sus colegas, y todos hacen lo necesario para mantener esa unidad que asegura el logro de las metas.

Para que el trabajo en equipo funcione debe haber ante todo una intercomunicación de todos los miembros del grupo, objetividad del grupo con respecto a su funcionamiento y responsabilidad de los miembros ante el trabajo a realizar. Las organizaciones deben hacer grandes esfuerzos por eliminar las barreras y fomentar la comunicación en todos los niveles, a fin de lograr la coordinación de las acciones, entre los trabajadores de una misma área o función; así como coordinar las acciones entre áreas o departamentos que de una manera natural se correlacionen. Del mismo modo, la comunicación debe ser eficaz, tanto de los mandos superiores hacia abajo, como a la inversa. Una deficiente comunicación en las empresas, propicia condiciones inseguras, las que a su vez ocasionan accidentes; algunos de graves consecuencias y en el menor de los casos desperdicio, tiempos muertos y en suma una baja efectividad y rentabilidad.

Todas las acciones deben ser planeadas, bien dirigidas, con objetivos claros y precisos por las personas, los departamentos y áreas de la empresa, deben estar claramente definidas las responsabilidades de todos y cada uno, así como también determinada su autoridad y sus límites, lo anterior tanto en situaciones normales como en situaciones de emergencia. El trabajo en equipo es unión, colaboración, apoyo, entendimiento y armonía en las acciones enfocadas a un objetivo común. Es una filosofía en acción y continuo movimiento, es producto de acciones planeadas y practicadas una y otra vez hasta convertirse en una forma normal de desempeño.

Más motivación. Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al grupo.

Mayor compromiso. Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.

Más ideas. El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tienen como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

Más creatividad. La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

Mejora la comunicación. Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.



## ***CAPITULO III***

# **PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**



---

---

## INTRODUCCIÓN

Cuando realizamos alguna transacción bancaria, un trámite en algún ente público, o alguna compra en una tienda, deseamos, además de alcanzar el propósito que nos interesa, contar con ciertos parámetros de bienestar esperado.

Aspectos tales como tiempo de respuesta, cumplimiento del trámite, cortesía y atención de los empleados son algunos de los factores que comúnmente están en las quejas de los clientes y por los cuales algunas empresas prestadoras de servicios realizan mejoras en sus procesos. La Calidad de Servicio es determinada por la discrepancia entre las expectativas del cliente por el servicio esperado y su percepción en relación con el servicio recibido.

De acuerdo a lo anterior, es el cliente, y no la organización prestadora del servicio, quien dictamina si un servicio es o no de calidad. ¿Qué espera y valora el cliente de un servicio? Las expectativas del cliente están dadas por sus experiencias previas, comentarios que recibe, y sus necesidades personales; una vez efectuado el servicio, entonces el cliente tiene su propia percepción y puede ofrecer un juicio sobre la calidad del mismo.

Para el cliente, el servicio es deficiente si lo percibido está por debajo de sus expectativas, será adecuado si cubrieron sus expectativas, y será excelente si lo recibido excede sus expectativas. Por lo anterior, es importante que las organizaciones conozcan a sus clientes o usuarios del servicio e identifiquen sus necesidades.

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en el sector de la distribución y es precisamente esta calidad lo que distingue a las organizaciones con éxito de aquellas que permanecen en la media. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una organización: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concienciación.

La inexistencia de un buen servicio conlleva la insatisfacción de casi la mitad de los usuarios, ya que cada día son más exigentes los consumidores.



---

---

## **CULTURA DE SERVICIO**

El servicio es una de las palancas competitivas de las organizaciones en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de las organizaciones de servicios.

Las organizaciones se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes o usuarios que les compran, contratan o solicitan el servicio correspondiente. La calidad de los servicios dependen de las actitudes de todo el personal que labora en la organización. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la organización y cada uno de los usuarios depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al usuario.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los usuarios. Las acciones de los integrantes de la organización son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es un usuario, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

## **EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD**

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

Pero es justo reconocer que la calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas.

En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción.

Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente o usuario del servicio, siendo el lema “Cero Defectos”.

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes o usuarios desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “Calidad del Servicio”.



---

---

## DEFINICIÓN DE CALIDAD

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes o usuarios y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades.

Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno estos últimos quince años.

Los tres modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

El primer Modelo: <sup>11</sup>se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es el por qué de la existencia de la organización) como a los servicios periféricos.

Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

1°.-Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).

2°.-Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.

3°.-Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s).

El segundo Modelo: <sup>12</sup>propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

La Calidad Técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido...)

La Calidad Funcional (también conocida como Calidad Relacional), que resulta de la forma en que el servicio es percibido por el cliente o usuario (por Ej.: aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies).

La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

<sup>13</sup>Se sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, hablaremos de la calidad de la relación.

---

<sup>11</sup> De Sasser, Olsen y Wyckoff (1978).

<sup>12</sup> De Grönross (1984).

<sup>13</sup> De Grönross.



El tercer Modelo <sup>14</sup>más conocido como el modelo SERVQUAL: considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable.

El modelo SERVQUAL distingue la Calidad Esperada de la Calidad Percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

1°.-La ignorancia de las expectativas del usuario por parte de la organización.

2°.-La inexistencia de normas.

3°.-La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.

4°.-El incumplimiento de las promesas por parte de la organización.

La síntesis de estos diversos enfoques nos lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que podríamos adoptar sería:

La minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización.

Además es necesario conocer que el concepto de calidad varía según las culturas.

Por otra parte, los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países. Por ejemplo:

1°.-La rapidez. Un retraso de 10 minutos en Francia no es tan grave como en Alemania.

2°.-La atención prestada al cliente. Las estaciones de esquí de Colorado son célebres por la atención que prestan a los esquiadores: se colocan cajas de pañuelos de celulosa a disposición de quienes esperan en el telesilla, una persona saluda a la entrada en las pistas y otra limpia la nieve que pueda haber en el asiento antes de que uno se siente.

3°.-En Suiza, ofrecen una calculadora cuando se cambia dinero en ventanilla, etc....Así, si admitimos que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas,

Los principales componentes de la calidad del servicio son:

1°.-Carácter tangible: es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación.

2°.-Fiabilidad: consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque normalmente el 96% de los consumidores insatisfechos no realizan reclamaciones pero no vuelven al establecimiento.

---

<sup>14</sup> De Parasuraman, Zeithami y Berry (1985)



3°.-Rapidez: se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente. Se ha demostrado que la rapidez del paso por caja, es una variable a la cual el cliente es muy sensible. Por ello Safeway en Inglaterra desarrolla el self-scanning, mientras que TESCO propone la operación "one in front" (no hacer esperar a más de un cliente por caja).

4°.-Competencia: del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello el personal debe estar bien formado. Así, el grupo francés Intermarché han hecho participar a 40.000 asalariados en el programa DECLIC (programa de información y de sensibilización por la calidad).

5°.-Cortesía: expresada través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial (estrategia SBAM de la cadena AUCHAN: Sonrisa, Buenos días/ tardes, Au revoir, Merci).

6°.-Credibilidad: es decir, honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos como por ejemplo en plazos de entrega, tratamiento del pedido, garantía, garantía, servicio post-venta, ... Esta variable es por la que en España no han tenido demasiado éxito la venta por correo (Quelle, Venca, y la Redoute básicamente).

7°.-Seguridad: ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.

8°.-Accesibilidad: que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones más claras aumentan la comodidad para el cliente...

9°.-Comunicación: se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarlo a guiar su elección.

10°.-Conocimiento del consumidor: se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades.

### **SENSIBILIDAD DE LOS CLIENTES A LA CALIDAD**

Los compradores, consumidores o usuarios de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos.

Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente o usuarios, para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los usuarios; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes o usuarios de los mecanismos de gestión de la calidad.



---

---

## **PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan. Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los usuarios a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos de los usuarios porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

## **DIFERENCIACIÓN ANTE EL CLIENTE MEDIANTE LA CALIDAD**

Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "<sup>15</sup>commodities", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación: Objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

## **DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO COMO AGENTE FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD**

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización. Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los usuarios de la organización y sus colegas.

## **CALIDAD TÉCNICA VERSUS CALIDAD FUNCIONAL**

Calidad técnica: el usuario valora en la transacción el resultado técnico del proceso, es decir, qué es lo que recibe. Puede ser medida de una manera bastante objetiva.

Calidad funcional: es el juicio del consumidor o usuario sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio. En la calidad del servicio toma especial relevancia el cómo se desarrolla y cómo se recibe el proceso productivo y no tan sólo el qué se recibe.

---

<sup>15</sup> Mercancías.





Por la primera vía se obtiene un producto/servicio final enriquecido cuantitativamente, con la segunda vía se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya que el usuario no quiere solamente una solución a la medida, desea además información, asesoramiento, apoyo e involucración por parte del proveedor o responsable de su área.

### **LA CALIDAD COMO ACTITUD**

La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el usuario compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Al usuario le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo.

La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica.

### **MODELO CONCEPTUAL DE CALIDAD DEL SERVICIO**

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus usuarios o consumidores.

Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es,<sup>16</sup> donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

1. La primera hace referencia a la manera en que los usuarios se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.
2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes.

### **DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS, SISTEMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD**

Estrategia de servicio: Definición del valor que se desea para los usuarios. El valor como el principal motivador de la decisión de compra o uso del servicio y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Sistemas: Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes o usuarios, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con los antes mencionados.

---

<sup>16</sup> Parasuraman, Zeithaml y Berry



Políticas y procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la organización, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el usuario.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al usuario sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio.

En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la organización se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del usuario afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del usuario.

Esto inspirará confianza en los usuarios y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

### **EL PLACER DE SERVIR CON CALIDAD**

<sup>17</sup>Las nueve herramientas para proporcionar un servicio con calidad son:

- 1) Servir por el placer de servir, si se busca servir por dinero, tarde o temprano se terminarán las ganas de servir.
- 2) No sustituir la conveniencia por el servicio. Hacer que sus servicios sean más convenientes para los usuarios, pero no elimine el servicio.
- 3) En cada queja existe una solicitud de servicio. Usar las quejas para mejorar los aspectos débiles de la organización.
- 4) Manejar los momentos de verdad y volverse irresistible. Cualquier contacto con los usuarios es un momento de verdad. Aprender a satisfacer al usuario y cada uno de ellos estará feliz.
- 5) Preocuparse por los usuarios, e invitar a los responsables de sus áreas a preocuparse por los que laboran en la organización. La labor de los jefes es ocuparse de sus empleados, para que los empleados nos podamos ocupar de los usuarios.
- 6) Los gerentes no son responsables del trabajo que realiza su gente, sino de la gente que lo lleva a cabo. Las personas son más importantes que los procesos. Cada uno debe responsabilizarse de su trabajo.

---

<sup>17</sup> De acuerdo con Ron McCann, “El placer de servir con calidad”, Editorial Pax (1991).



- 7) El placer que se experimenta en las organizaciones se debe al servicio que se ofrece al usuario, no a lo que se vende o al servicio que se otorga. El gusto está al entregar el servicio, resolver el problema, proveer la solución, no en el producto en sí.
- 8) La gente no identifica el servicio excelente si no se le indica donde está. Si hay puntos de servicio excelente, se le tiene que decir al usuario, solo así estará seguro de que él lo sabe.
- 9) Reconocer el servicio que se brinda y que se permita que así sea. Si se da un servicio extraordinario, reconocerlo.

### CONCLUSIÓN

Todos los estudios recientes muestran que, el cliente es cada vez más exigente. Sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, suele contentarse con el producto base, sin servicio y por lo tanto más barato. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar deseando lo mejor. No haber comprendido este hecho ha llevado al fracaso a la industria europea de la moto.

Además los clientes o usuarios tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicios, porque la mayor parte de los servicios requiere la intervención de una persona. Entonces, expresar su descontento equivale, a ojos del cliente, a incriminar a alguien, a colocarlo en una situación difícil. Es mucho más sencillo hacer una reclamación acerca de un producto defectuoso que sobre un camarero poco diestro o poco sonriente por ejemplo. Ese silencio es grave para las empresas en materia de servicios ya que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

En general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos y éstas resultan más visibles. Hay muchas más cosas que observar y comentar sobre unos grandes almacenes, por ejemplo, que sobre un coche y además el cliente no ve el perno que sujeta la caja de cambios de un automóvil, pero ve de inmediato el mal humor de una cajera. Pero este problema no acaba aquí, ya que cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error y por tanto mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

El servicio presenta la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Una acogida no puede fabricarse, controlarse, almacenarse y luego consumirse, es instantánea. Dado que no puede haber control de calidad a posteriori comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse, sólo puede preverse.

Un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar, ni se puede cambiar por un buen servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.



## *CAPITULO IV*

# **METODOLOGÍA**



---

---

## METODOLOGÍA

### PROBLEMA

**¿Cómo influye el estilo de liderazgo del responsable de la sala de informática en las personas que coordina y en la forma que los usuarios perciben la calidad del servicio?**

### HIPÓTESIS

**H<sub>i</sub>:** El liderazgo determina el trabajo en equipo de las personas que laboran en la sala de informática.

**H<sub>i</sub>:** El liderazgo determina la calidad del servicio que se otorga a los usuarios en la sala de informática.

### DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

#### *VARIABLE INDEPENDIENTE*

**LIDERAZGO:** es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

#### *VARIABLES DEPENDIENTES*

**PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO:** se refiere a la interpretación que se le da a la forma en como se realizan las actividades técnicas y administrativas dentro de la sala de informática.

**PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO:** se refiere a la interpretación que le dan los usuarios a la forma en que son atendidos y resueltas sus demandas.

### DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

#### *VARIABLE INDEPENDIENTE*

**LIDERAZGO:** se refiere a las cualidades y aptitudes personales, por parte del responsable de la sala de informática para Dirigir, Coordinar y Otorgar calidad en el servicio, que se medirán a través de un cuestionario.

#### *VARIABLE DEPENDIENTE*

**PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO:** es la concepción de los sujetos que laboran en la sala de informática, con respecto a las actividades que realizan dentro de su centro de trabajo, y se medirá a través de la aplicación de cuestionarios.

**PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO:** es la apreciación de los usuarios, a la manera en que les son proporcionados los servicios ofrecidos dentro de la sala de informática, y se medirán a través de la aplicación de cuestionarios.



### **SUJETOS**

Responsable de la sala de informática.

Prestadores de servicio social: 4 alumnos de la licenciatura en administración y 4 alumnos de Ingeniería electrónica.

Ayudantes técnicos de la sala de informática 3.

Académicos 3: Licenciados, Maestros y Doctores.

Trabajadores administrativos 6.

Alumnos: 3 por cada una de las 11 licenciaturas de la división de C.S.H.

### **ESCENARIO**

Sala de Informática y Multimedia Tlatolmatlalt de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Campus Iztapalapa.

### **TIPO DE ESTUDIO**

Correlacional.

### **PROCEDIMIENTO**

Se realizó una entrevista personal al responsable de la sala de informática, así como la aplicación de un cuestionario (Anexo 1) para determinar la percepción que él tiene sobre su papel como responsable o líder de la Sala de Informática y Multimedia de la división de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAMI.

Se aplicaron cuestionarios al personal de la Sala, uno fue para interpretar la consideración que tienen los subordinados con respecto a su líder o jefe inmediato (Anexo 2). El siguiente cuestionario aplicado fue para conocer su percepción y la disponibilidad que tienen los miembros de la instancia acerca del trabajo en equipo (Anexo 3).

Para concluir con la aplicación de instrumentos, se aplicaron cuestionarios a los usuarios para establecer cuál es la percepción que tienen de la calidad del servicio que se otorga dentro de la Sala y del que es prestado fuera de ésta en la UAMI (Anexo 4). \*Por considerar éste instrumento de gran relevancia, se hace una explicación del análisis de resultados con un mayor énfasis (véase Anexo 5).

Una vez que se tuvieron los resultados, se realizó la relación de éstos obteniendo una serie de datos que se utilizaron para terminar la investigación y obtener las conclusiones así como las recomendaciones que esperamos sean de ayuda dentro de la Sala de informática y Multimedia, además de que sirva de apoyo a otras organizaciones.



---

## MATERIALES E INSTRUMENTOS

Se aplicarán cuestionarios de dos tipos, uno a las personas que laboran en la sala con preguntas sobre el estilo de liderazgo que maneja el responsable de dicha dependencia, y otro a los usuarios, con preguntas respecto a la percepción que tienen acerca del servicio prestado dentro y fuera de la sala. Los cuestionarios constarán de un máximo de 15 preguntas y estas serán de respuesta de opción múltiple.

El instrumento de medición para este tema se observa en el anexo No. 3 (parte final de el trabajo de investigación), en el cual se puede apreciar en la primera parte la forma en que se van colocando los 5 criterios (elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía) y que se le pide al usuario que distribuya un total de 100 puntos entre las 5 características, para que después se le pida nuevamente al usuario, que nos diga cuales son las 2 características mas importantes y cual es la menos importante.

En la segunda parte del cuestionario se le pide al usuario que nos de su punto de vista a cerca de la “sala de informática” asignándole a cada declaración un cierto valor (que va desde 1FUERTEMENTE EN DESACUERDO...hasta...5 FUERTEMENTE DE ACUERDO).

<i>Criterio</i>	<i>Declaraciones correspondientes al criterio</i>
Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22



---

---

## RESULTADOS

### RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE LIDERAZGO APLICADO AL ENCARGADO DE LA SALA DE INFORMÁTICA

Los resultados se dan según la percepción del responsable respecto a lo que el considera que está proyectando como líder de la Sala de Informática.

Al revisar el cuestionario que se aplicó al responsable de la Sala de Informática y Multimedia de la UAMI, se puede observar por los resultados, que presenta una mezcla de estilos de liderazgo en la que sobresale principalmente el ser autócrata y no es carismático.

Se presenta como un líder de rápida toma de decisiones, tomando su rol de encargado y decidiendo por sí mismo cuando hay una necesidad dentro de la sala, por algunas de sus respuestas podemos ver que es autoritario de acuerdo a la situación pero siempre intenta apoyar a sus subordinados para que tengan una adecuada capacitación y puedan realizar sus funciones de manera adecuada.

En general se puede decir que el responsable de la sala se considera como un líder que tiene un pleno control de los recursos materiales y humanos dentro de la instancia, confiando plenamente en su capacidad y actitud para solventar los problemas, así como en un adecuado manejo de los servicios que se prestan dentro de la Sala de Informática.

### RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A LA GENTE QUE LABORA EN LA SALA DE INFORMÁTICA

En el cuestionario aplicado a las personas que laboran en la Sala de Informática tanto prestadores de servicio social como las personas con contrato, se buscó determinar cuál es la percepción que tiene el personal acerca de el responsable y si es que lo consideran su líder o solamente se tiene la noción de encargado y cómo reaccionan ante dicha percepción y por consecuencia, cual es su actitud para realizar sus funciones dentro de la sala.

Revisando los resultados, nos encontramos que la mayoría de la gente que labora en la Sala de Informática considera al encargado como su líder, aunque algunos de ellos creen que el hecho de tener más conocimiento de cualquiera de los compañeros, lo hace considerar que es un líder para ellos.

Ante la consideración de ver al responsable como un líder, el personal de la sala trabaja en forma normal a las indicaciones que recibe, aparentemente, y basándonos en las respuestas obtenidas de los cuestionarios la gente hace caso de manera adecuada, además de que tienen una actitud favorable para realizar sus funciones dentro de la Sala.

Por otro lado, el respeto que existe ante el jefe de la Sala de Informática, parece ser el óptimo ya que los empleados mencionan en sus respuestas que siempre laboran de la misma forma estando el encargado, así como cuando no está presente en la Sala.

Una causa que puede reflejarse en el respeto es la flexibilidad del encargado hacia la gente que tiene a su mando. Ellos mencionan que la actitud de su jefe es muy abierta para con ellos, sobre todo en cuestión de dudas sobre los aspectos laborales; también permite que sus subordinados lleguen a destiempo a su ambiente de trabajo y aunque no hay una sanción, si les reconviene de palabra.





Una vez que hemos mencionado lo anterior, podemos descifrar en base a las respuestas obtenidas de los cuestionarios realizados, que la relación de los empleados con el encargado de la Sala de Informática, es de respeto y de apoyo a los conocimientos y necesidades de cada uno de los involucrados en este lugar de trabajo, teniendo por consecuencia que las dos partes consideren la relación simplemente como de trabajo, pero con una estancia dentro de este lugar con un grado de satisfacción conveniente para cada uno de ellos.

### **RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS A LA GENTE QUE LABORA EN LA SALA DE INFORMÁTICA, SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Los resultados de este instrumento que se observa en la tabla de datos 6 fueron calculados mediante la apreciación del resultado de los cuestionarios aplicados a los alumnos de servicio social y a los trabajadores, observando las características comunes que tienen para poder realizar un trabajo en equipo, además de las percepciones que tienen de este concepto. Por lo tanto solo se definieron estos resultados con la observación directa e indirecta de las personas antes mencionadas incluyendo al líder.

Aportar nuevas ideas que se van aprendiendo en la práctica del mismo trabajo ya que son las que siempre funcionan y funcionan bien. Y de manera individual se van sumando las fuerzas para el funcionamiento del trabajo en equipo, aunque esto en ocasiones causa problemas debido a que comienzan a trabajar solos, pues se sienten seguros de tener más capacidad que los demás. Con lo anterior se completa que ninguno de las personas que dan el servicio de la sala de informática pueden sobrellevar una posible falta de popularidad de él ante los usuarios.

El trabajo en equipo tiene serias fallas debido muchas veces a la falta de tacto en como pedir ayuda, darla, o inclusive en como delegar una función a los compañeros, ya que se cae en el autoritarismo. Otro problema es que se actúa de manera impositiva pues cuando hay un consenso, existe la tendencia a hablar demasiado sin dejar hablar a los demás, provocando que no se llegue a nada.

Existe el ánimo y la confianza suficiente para poder aportar ideas nuevas que sirvan para los objetivos de grupo de trabajo y de la misma manera si alguien aporta una idea y es para el beneficio colectivo; entonces se apoya esa idea. El problema que lleva consigo es que a veces de la aportación de tantas ideas se pierde la idea central de los objetivos y se terminan desviando del tema llegando a cosas secundarias que afectan el trabajo en equipo.

Hacer que las cosas se hagan de la manera precisa y en el tiempo adecuado a quien lo está haciendo, existiendo una característica peculiar de que si se llegará a encontrar.

Se pone a prueba la capacidad que se tiene para poder resolver cualquier situación dándole una mayor atención a aquellas cosas que tienen cierta urgencia. Dándole una solución pronta y de manera práctica; debido a que las personas que dan el servicio se desenvuelven de manera perfecta en las funciones que se les asignan pues lo saben hacer.

Se trabaja con serenidad sin presionarse, para poder encontrar la mejor solución; identificando a los mejores sujetos para realizar el trabajo y así hacer que la responsabilidad del trabajo se distribuya entre todos y sea menor la presión. Y siempre enfrentando todos estos retos sin perder concentración, serenidad y tiempo.



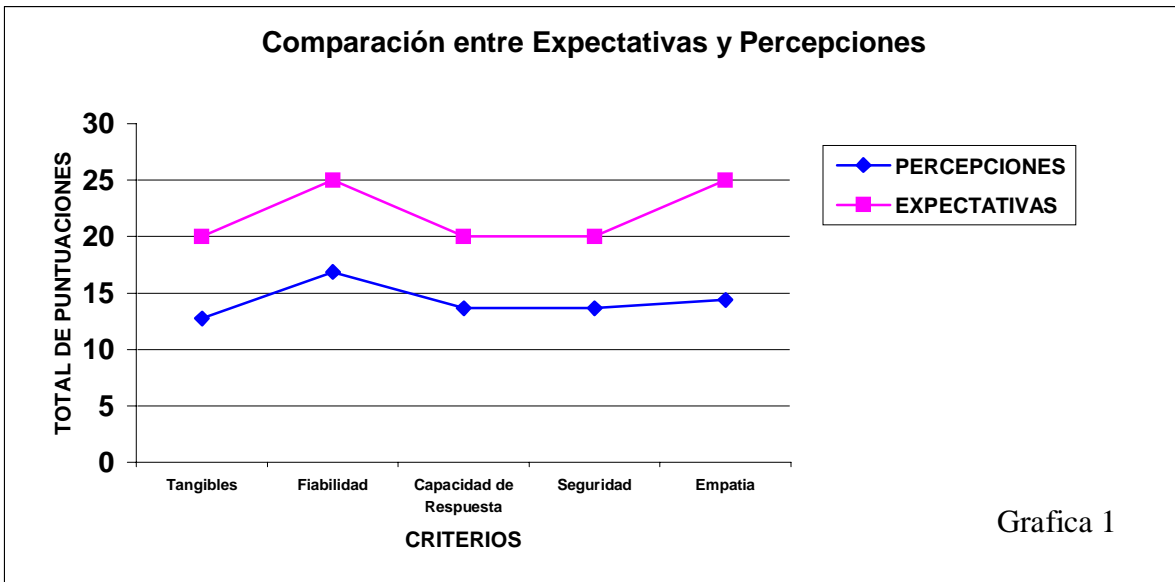
Es fácil llegar a desesperarse cuando algún o algunos individuos del grupo tiene dificultades para manejar la situación y por lo tanto obstruyen la progresión del trabajo o a la vez es tanto el entusiasmo para resolver la situación que también se llegan entorpecen las labores; inclusive cuando las metas no están claras se detiene todo el trabajo.

### REPORTE RESULTADOS PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

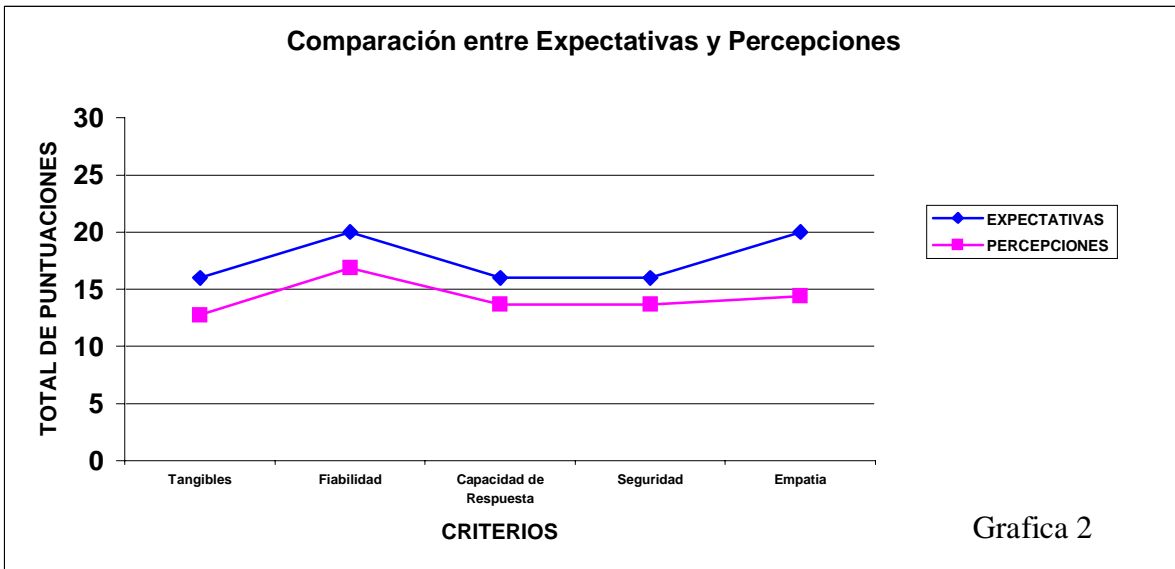
Una vez descrito el instrumento de medición en el anexo No. 3 (parte final de el trabajo de investigación), se observará en la tabla 1 los resultados obtenidos en los cuestionarios (aplicados a la muestra de 41 usuarios), con sus totales por criterio entre el numero de la muestra (PERCEPCION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO), comparándolos contra el total de puntos por criterio (EXPECTATIVAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO), que se observa en la grafica 1 y que seria el nivel optimo de las expectativas (FUERTEMENTE DE ACUERDO).

Declaraciones*	Criterios				
	1 a la 4	5 a la 9	10 a la 13	14 a la 17	18 a la 22
Cuestionario No.	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
<b>TOTALES</b>	522	691	560	560	590
Totales / No. De cuestionarios	12.73170732	16.85365854	13.65853659	13.65853659	14.3902439
*Numero de Declaraciones por criterio	4	5	4	4	5
Total de Puntos por Criterio					
Fuertemente de Acuerdo (Grafica 1)	20	25	20	20	25
De Acuerdo (Grafica 2)	16	20	16	16	20
Me da lo Mismo (Grafica 3)	12	15	12	12	15

**TABLA 1**

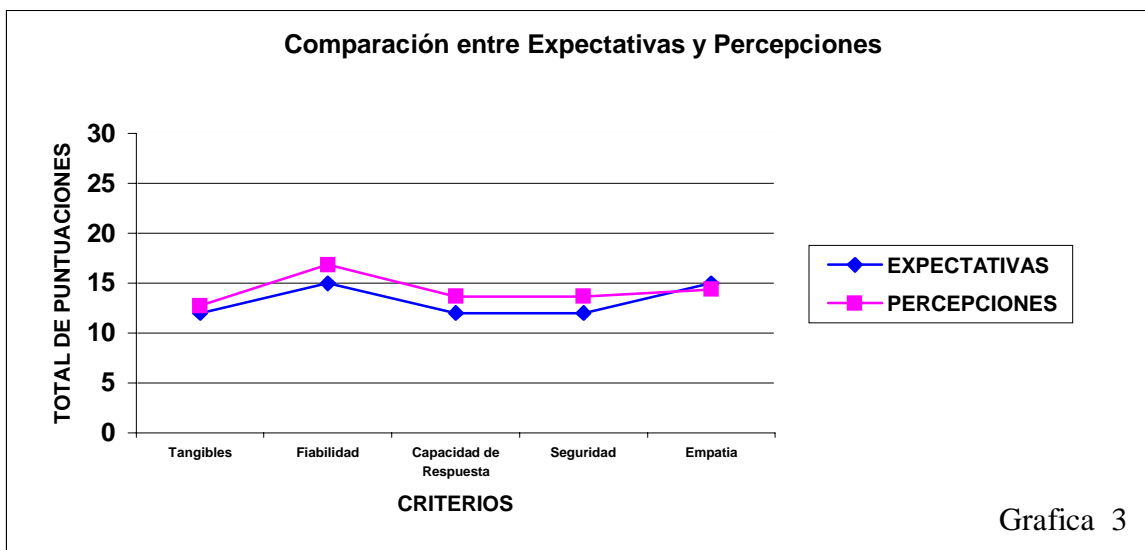


En la grafica 2 se compara contra el nivel medio de las expectativas (DE ACUERDO).





En la grafica 3 se compara contra el nivel mas bajo de las expectativas, hablando en términos del cuestionario, (ME DA LO MISMO).



Grafica 3

En la tabla 2 se observa el porcentaje que da como resultado los criterios de manera individual para cada usuario.

		Resultado Criterios			
Declaraciones*	Elementos				
Cuestionario No.	Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
TOTALES	130.5	138.2	140	140	118

TABLA 2

En la tabla 3 se observa la importancia relativa que le da cada usuario a los 5 criterios distintos, que corresponden a la primera parte del cuestionario.

		Importancia	Relativa		
Declaraciones*	Elementos				
Cuestionario No.	Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
TOTALES	10.45	9.1	9.4	9.5	8.2

TABLA 3

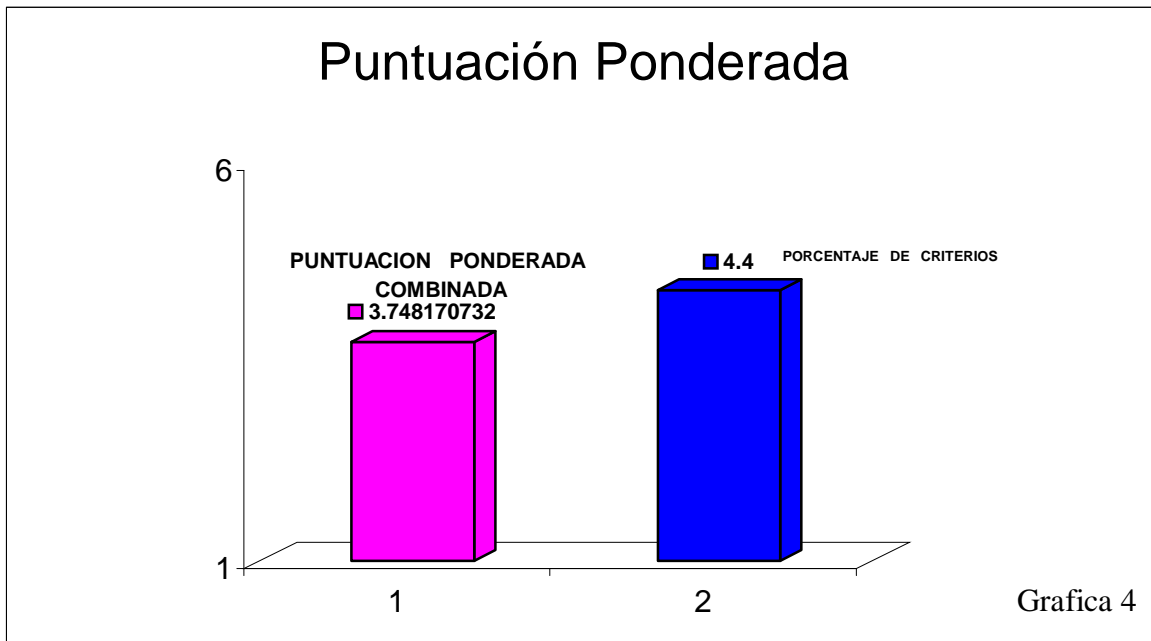


En la tabla 4 se aprecian los resultados de la puntuación ponderada, obtenidos al haber multiplicado el porcentaje de los criterios por la importancia relativa, para cada usuario. Por ultimo en la tabla 5 se observa la puntuación ponderada combinada, ya que se obtiene al sumar los resultados individuales por criterio de cada usuario.

			Puntuación Ponderada			Puntuación
Declaraciones*	Elementos					
Cuestionario No.	Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía	Ponderada Combinada
TOTALES	34.1625	30.95	32.7	31.5625	24.3	153.675
						3.748170732
			PORCENTAJE DE CRITERIOS			4.4

TABLA 4 TABLA 5

Una vez sumados todos se obtiene el porcentaje dividiendo entre el numero de cuestionarios (aplicados a la muestra de 41 usuarios); y que se puede observar en la grafica 4.



Los resultados que se pueden observar a simple vista en la grafica 1, son obvios, ya que se ve claramente que las percepciones están muy por debajo de las expectativas que tiene los usuarios en cada uno de los criterios; se puede decir que están apenas trabajando a un 60% o 65%, del 100 por ciento que viene siendo el total o el nivel optimo de las expectativas. Las graficas 2 y 3 solo se utilizan para comparar ante un nivel medio y uno bajo respectivamente; observando que apenas están por encima de el nivel bajo.



Por su parte en la grafica 4 se compara una puntuación ponderada combinada con el porcentaje de los criterios, dando como resultado que se encuentra cerca del 100% de efectividad, mas o menos al 85%; queriendo decir que esta puntuación que es mas detallada, ya que involucra a todos los criterios de cada uno de los usuarios y también la importancia relativa, resulta mas verídica que las graficas anteriores.



---

---

## CONCLUSIONES

Al haber concluido el trabajo de investigación, se pudo observar que la percepción del responsable de la Sala de Informática y Multimedia sobre su desempeño como líder de su grupo de trabajo es la apropiada para el manejo de los posibles problemas, así como para la toma de decisiones dentro de este lugar de trabajo.

Se ha visto la percepción del responsable, más sin embargo, lo que ocurre en el plano laboral es un tanto diferente a lo que él maneja. La toma de decisiones sí es por su cuenta y su apoyo y capacitación para las personas que ahí laboran es muy apropiada, de tal manera que si se interesa por su grupo de trabajo.

La percepción del grupo respecto de su líder difiere de la que tiene el mismo ya que piensa que opera de forma adecuada y que sus subordinados lo respetan y hacen caso a las indicaciones que se les dan. La situación es diferente porque los empleados sienten que el encargado no tomará ningún tipo de represalia en su contra si no respetan las indicaciones.

Con lo que arrojó la investigación sobre el trabajo en equipo se puede concluir que se encuentran desarticulados los equipos de trabajo, debido a una incapacidad por parte del líder, ya que puede delegar funciones pero no es capaz de poder coordinar las funciones para que puedan trabajar en conjunto; y con las características particulares de las personas que laboran en esa Sala de Informática y Multimedia, hacen que ellos por si solos puedan solucionar situaciones que se les presentan a diario en el ambiente de trabajo. Lo anterior señala que existe un individualismo muy grande, desembocando una falta de integración como equipo de trabajo.

Al no haber una mayor presión del encargado, que no va más allá que una simple llamada de atención, los subordinados vuelven a caer en las faltas antes señaladas, dejando de cumplir ciertas obligaciones que se proyectan a la hora de prestar el servicio, siendo estas, percibidas por los usuarios de la Sala de informática y multimedia.

Dentro de la Sala de Informática y Multimedia, algunas de las personas que laboran ahí, sólo están por cumplir el horario y cumplir el requisito de permanecer un determinado número de horas dentro de las instalaciones; de tal manera, buscan la forma de perder el tiempo ya sea llegando tarde o tratar de perderse dentro y fuera de la Sala.

En la parte final de la investigación, que fue la percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios, se concluye que el servicio es de mala calidad pues apenas si está por encima de las exigencias básicas de un usuario. Esto se debe a los problemas del líder, que se observan en los datos que arrojan los instrumentos de medición, para coordinar esta Sala de Informática y Multimedia, junto con la falta de iniciativa y atención de las personas que ahí laboran, para otorgar un servicio eficaz y eficiente y de calidad

Finalmente se concluye que: definitivamente el estilo del líder influye de una manera determinante en las personas que coordina y en la forma en que los usuarios perciben la calidad del servicio, siendo las hipótesis ciertas o verdaderas. Dejando en claro que el nivel de rotación del personal es bastante alto y de que el líder es impuesto, por el cargo que ocupa dentro de la Sala de Informática y Multimedia, ocasionando que este no haya desarrollado habilidades naturales que debe tener un líder.



## RECOMENDACIONES

Se puede decir que los empleados tienen cierto grado de respeto hacia su líder, pero no de la manera adecuada ya que incurren en faltas a los lineamientos establecidos dentro de la Sala. En gran medida, se podrían terminar o disminuir considerablemente estas faltas si el responsable de la Sala tuviera una mayor rigidez sobre los subordinados, es decir, no sólo tener algunas llamadas de atención, sino que se aplicaran castigos como el regresarlos por llegar muy tarde, hacer que aquellos que menos trabajan sean a los que se les asigne un mayor número de tareas a cumplir en el día, etcétera, que obligaran al subordinado a respetar en forma adecuada los lineamientos establecidos en la instancia.

La manera de desempeñarse por parte de los subordinados, definitivamente se rige por la persona que los maneja, por tal razón el líder emplea algunas técnicas para tener el control y así llegar a ser un excelente responsable; ya que de manera efectiva, se preocupa porque sus empleados aprendan y participen en actividades de interés para ellos; así que sólo hay que poner más énfasis en la capacitación y en la concientización de su actitud por parte de la gente que labora ahí para otorgar un servicio de calidad y así obtener mejores resultados para el líder por parte de su grupo y se conseguirá llegar, si no al nivel óptimo, a un grado muy alto de manejo de la Sala de Informática y Multimedia.

Y por último en cuanto se refiere a la calidad de los servicios se pueden mejorar, corrigiendo los problemas técnicos, adecuando las instalaciones físicas para crear un ambiente en el cual los usuarios se desenvuelvan mejor para realizar sus tareas, hacer uso de un mejor material de comunicación, ya sea reglamentos, lineamientos de comportamiento dentro de la sala, avisos oportunos, terminación de uso de las instalaciones, adecuación en cuanto a horarios de trabajo de la sala con los de los usuarios (ampliación de horarios), bitácora de usuarios como de la gente que ahí labora.

Conseguir capacitar de una manera óptima a las personas que ahí laboran, inyectándoles un sentido de iniciativa personal así como de un trato amable y cortés para transmitir a los usuarios un sentimiento de fe y confianza. Y que las mismas persona que ahí laboran puedan cumplir en tiempo y en calidad, de una forma segura y precisa las actividades señaladas por su líder. De la misma manera se recomienda planear y crear un plan de trabajo para cada trimestre, y que éste sea evaluado semanalmente, para ver si funciona y si falla modificarlo sobre la marcha, obteniendo una experiencia y que esta ayude para las planificaciones futuras, de otros planes de trabajo.

Si se consigue el adecuado manejo de la Sala de Informática por parte del líder, los usuarios tendrán un servicio de mayor calidad, considerando que habrá tanto rapidez, atención y funcionamiento por parte de la gente que labora en la Sala. De ésta forma existirá una cadena:

Liderazgo → Control → Trabajo en Equipo → Servicio → Calidad.

Por lo tanto en cualquier organización o área de la misma, se debe de poner una mayor atención en esos líderes que solo lo son por el puesto que ocupan dentro de la organización y que por lo mismo les faltan aptitudes para desarrollar un liderazgo natural y así obtener una mejor obtención de resultados por parte de las personas que tengan a su cargo, en beneficio de la organización y también de los usuarios tanto internos como externos que suelen ser en ocasiones los más importantes.





---

---

## BIBLIOGRAFÍA

- BAKER, J.; GREWAL, D. Y PARASURAMAN, A. (1994): “The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (otoño), pp. 328-339.
- BLAKE ROBERT y JANE “Como Trabajar en Equipo” Mouton Editorial Grupo Norma 1998.
- BOLTON, R.N. y DREW, J.H. (1991): “A Multistage Model of Customer’s Assessments of Service Quality and Value”. *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 (marzo), pp. 375-384.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. (1997). A primer on organizational behavior (4<sup>th</sup> ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- BUTTLE, F. (1996): “SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda”. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N° 1, pp. 8-32.
- CANDELA, J. (1996): “Indicadores para la Gestión Basada en la Calidad Total”. *Calidad*, año XXXV-n° 5, Mayo, pp. 18-21.
- CARMAN, J.M. (1990): “Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions”. *Journal of Retailing*, Vol. 69 (primavera), pp. 127-139.
- CRONIN, J.J. y TAYLOR, S.A. (1992): “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (julio), pp. 55-68.
- CRONIN, J.J. y TAYLOR, S.A. (1994): “SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality”. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (enero), pp. 125-131.
- DABHOLKAR, P.A.; THORPE, D.I. y RENTZ, J.O. (1996): “A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, N° 1, pp. 3-16.
- FINN, D.W. y LAMB, C.W. (1991): “An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting”. En HOLMAN, R. Y SOLOMON, M.R., *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, pp. 483-490. Provo. UT: Association for Consumer Research.
- FREEMAN EDWARD. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.
- FUENTES, P. De (1996): “Los Indicadores no Financieros en la Gestión de la Calidad Total del Area de Operaciones”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXV, n° 89, Octubre-Diciembre, pp. 937-960.
- GIL VILLEGAS FRANCISCO, “ Liderazgo “, Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.



- GIL, I. (1995): *La Conceptualización y Evaluación de la Calidad de Servicio al Cliente Percibida en el Punto de Venta*. Club de Gestión de Calidad. Madrid.
- GUIRY, M.; HUTCHINSON, W. Y WEITZ, B. (1992): “Consumer’s Evaluation of Retail Store Service Quality and Its Influence on Store Choice”. *Working Paper Universidad de Florida*.
- HERNANDEZ SAMPIERI, M.; FERNANDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P., “Metodología De La Investigación”. Ed. McGraw – Hill. México 1998.
- KNICKERBOCKER, “ Dirección y Concepción de un líder “, *Lecturas Selectas*, Inglaterra, 1990, pg.28.
- MUNGUIA ZATARAIN IRMA, “ Redacción e Investigación Documental “, UPN ( Sep ) , México, 1990.
- NELSON, M. (1995). Interpersonal team leadership skills. *Hospital Material Management Quarterly*, 16 (4), 53 – 63.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985): “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”. *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1988): “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative”. *Journal of Retailing*, Vol. 64 (primavera), pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1988): “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. *Journal of Retailing*, vol. 64, n°1, Spring, pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1994<sup>a</sup>): “Reassessment of expectatiions as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research”. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (enero), pp. 111-124.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1994<sup>b</sup>): “Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria”. *Journal of Retailing*, Vol. 70 (otoño), pp. 201-230.
- RAYESKI, E., & BRYANT, J. D. (1994). Team resolution process: A guideline for teams to manage conflict, performance, and discipline. In M. Beyerlein & M. Bullock (Eds.), *The International Conference on Work Teams Proceedings: Anniversary Collection. The Best of 1990 – 1994* (pp. 215 – 221).
- RUIZ-OLALLA, M.C. (2001): *Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos*. AECA, Madrid.
- RUST, R.A. y OLIVER, R.L. (1994): *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications. California.



- SENLLE ANDRÉS. Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992.
- SISK L., HENRY Y MARIO SVERDLIK. Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing Co. U.S.A..
- SPRENG, R.A. y MACKOY, R.D. (1996): “An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction”. *Journal of Retailing*, Vol. 72, N° 2, pp. 201-214.
- SPRENG, R.A. y OLSHAVSKY, R.W. (1993): “A Desires Congruency Model of Consumer Satisfaction”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (verano), pp. 169-177.
- SPRENG, R.A.; MACKENZIE, S.B. y OLSHAVSKY, R.W. (1996): “A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction”. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (julio), pp. 15-32.
- TAYLOR, S.A. y BAKER, T.L. (1994): “An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer’s Purchase Intentions”. *Journal of Retailing*, Vol. 70, N° 2, pp. 163-178.
- TAYLOR, S.A. y CRONIN, J.J. (1994): “Modeling Patient Satisfaction and Service Quality”. *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 14 (primavera), pp. 34-44.
- TEAS, R.K. (1993): “Expectations, Performance, Evaluation and Consumer’s Perceptions of Quality”. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (octubre), pp. 18-34.
- TEAS, R.K. (1994): “Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment”. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (enero), pp. 132-139.
- VAZQUEZ, R.; RODRIGUEZ-DEL BOSQUE, I. Y RUIZ, A. (1996): “Calidad de Servicio de las Empresas Detallistas: Análisis de Expectativas y Percepciones”. *Información Comercial Española*, N° 756 (agosto-septiembre), pp. 115-131.
- WEISS, D. H. (1997). Four steps for managing team storms. *Getting Results For the hands-on Manager*, 42 (7), 7.
- ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1996): “The Behavioral Consequences of Service Quality”. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (abril), pp. 31-46.



## ANEXOS



---

---

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO 1 LIDERAZGO

1.- Cuándo hay que tomar una decisión en su trabajo:

Espera que lo orienten para decidir algo.  
Hace un consenso con sus colaboradores.  
Toma la decisión que cree adecuada usted mismo.  
Pide a su jefe inmediato que tome la decisión él mismo.

2.- Si algo no funciona dentro de la organización usted:

Hace una reunión con los empleados para analizar lo que ocurre.  
Busca ayuda de un asesor para que lo oriente sobre lo que pasa.  
Pregunta a su jefe si sabe por qué está pasando eso en la organización.  
Analiza usted mismo el problema y busca una solución a éste.

3.- Al pedir a un subordinado que realice una tarea usted:

Se limita a dar la orden y esperar que la cumpla.  
Supervisa que éste realice la tarea y lo haga en forma adecuada.  
Hace que otro subordinado supervise al que fue asignado a la tarea.  
Espera a que la haga y de no ser así, lo hace usted mismo.

4.- Cuando recibe a un nuevo subordinado y éste no está capacitado:

Lo capacita usted mismo.  
Envía a alguien capacitado a que lo oriente.  
Pide a su jefe inmediato que se capacite al individuo.  
Deja que él aprenda por sí solo.

5.- Cuando llega algún miembro de la organización de mayor rango a pedir ayuda de su departamento, usted:

Proporciona la orientación o ayuda por medio de un subordinado.  
Lo envía con su jefe inmediato para que él le proporcione la ayuda.  
Personalmente ayuda y orienta al solicitante.  
No toma importancia y espera que cualquiera de sus subordinados lo ayude.

6.- Si algún subordinado le solicita cualquier tipo de ayuda en su trabajo, usted:

Inmediatamente lo orienta para que realice adecuadamente su trabajo.  
Lo manda con otro subordinado para que éste lo apoye.  
Se molesta porque ya lo habían capacitado con anterioridad.  
Decide despedirlo por incompetente.



7.- Si alguien de sus empleados le solicita permiso para faltar a laborar, usted:

Le niega el permiso sin discusión alguna.  
Pregunta la causa y accede sea cual sea ésta.  
Accede sólo si la causa es muy importante.  
Otorga el permiso sin preguntar la causa.

8.- Cuando algún usuario de los servicios de su departamento exige una pronta solución a su problema, usted:

Toma las cosas como urgentes y proporciona ayuda de inmediato.  
Hace las cosas de manera normal, es decir, sin prisas.  
Inmediatamente manda gente a trabajar en el asunto.  
Hace caso omiso y espera para hacerlo después de un tiempo.

9.- Al momento de llegar a su ambiente de trabajo, usted:

Comienza usted mismo a hacer los pendientes del día anterior.  
Gira ordenes para que sus subordinados realicen los pendientes.  
Deja que cada uno de sus subordinados comience a laborar por sí solo.  
Se organiza con su personal para realizar las tareas entre todos.

10.- Considera usted que sus subordinados:

Lo respetan y temen.  
No lo toman en cuenta como es debido.  
Le hacen caso y lo respetan.  
Lo apoyan, toman en cuenta y respetan.



---

---

**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO 2**  
**LIDERAZGO**

1.- En su entorno de trabajo, a quien considera como líder:

Al jefe inmediato.  
Cualquiera de los compañeros de trabajo.  
Alguna de las personas con contrato.  
A usted mismo.

2.- Para realizar una tarea, usted:

Espera que el jefe inmediato se lo indique.  
Lo hace por convicción propia.  
Actúa hasta que lo mande cualquier compañero.  
La realiza por indicación de alguien de mayor rango.

3.- Cuando está el jefe de su área, usted:

Trabaja con más empeño.  
Actúa en la misma forma de siempre.  
Se pone nervioso y trata de apurarse.  
Si no está haciendo nada, sigue igual.

4.- Si su jefe le da una orden, usted:

Se relaja y lo hace con calma.  
De manera inmediata realiza la orden.  
Hace caso hasta después de un rato.  
No toma importancia y continua lo que está haciendo.

5.- Cuando no está su jefe, usted:

Deja de cumplir sus funciones y platica con los otros compañeros.  
Se aleja de su lugar de trabajo.  
Platica con sus compañeros sin descuidar sus obligaciones.  
Continúa de la misma forma que si él estuviese presente.

6.- Si llega tarde a su lugar de trabajo, el jefe:

No le dice nada.  
Lo regresa por impuntual.  
Lo reconviene de palabra y le permite quedarse.  
Le descuenta el tiempo.



7.- Si tiene duda acerca de algo respecto a su trabajo, usted:

- Pregunta a algún compañero.
- Pide ayuda a su jefe.
- Recurre a cualquier otra persona.
- Deja las cosas como están.

8.- Si su jefe le pide asistir un día no laborable para ayudarlo en alguna tarea, usted:

- Se niega, pues no tiene por qué asistir.
- Accede pero no por convicción.
- Accede sin ningún problema.
- Dice que si, pero no asiste ese día.

9.- Considera que su jefe tiene una actitud:

- De prepotencia.
- De apoyo mutuo.
- De fácil manejo.
- De simple relación de trabajo.

10.- Su estancia en el ambiente de trabajo ha sido:

- Agradable por los compañeros y el jefe.
- De aprendizaje proveniente del jefe y compañeros.
- Desagradable por los compañeros y el jefe.
- Como estar en cualquier otro lugar.





---

---

## ANEXO 3

### PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

#### INSTRUCCIONES:

Basándose en cada uno de los siguientes enunciados, jerarquice las opciones en orden de preferencia. Califique la opción de mayor preferencia con 1 y anótelos dentro de la figura, continuando así hasta la de menor preferencia que deberá calificarse con 8.

#### LO QUE CREO QUE PUEDO APORTAR A UN EQUIPO:

Creo que puedo captar con rapidez las nuevas oportunidades y aprovecharlas.

Puedo trabajar bien con una variedad muy grande de personas.

La generación de ideas es una de mis cualidades naturales.

Mi habilidad está en poder animar a las personas cuando me doy cuenta de que tienen algo valioso para contribuir al logro de los objetivos del grupo.

Mi capacidad para completar las cosas hasta el final tiene mucho que ver con mi eficiencia personal.

Estoy dispuesto a soportar una falta de popularidad transitoria si esto lleva finalmente a la obtención de resultados valiosos.

Generalmente me doy cuenta de lo que es realista y funciona.

Puedo presentar una argumentación razonada para alternativas de acción sin introducir sesgos o prejuicios.

#### SI TENGO POSIBLES FALLAS EN EL TRABAJO DE EQUIPO, ESTAS SERIAN:

No me siento cómodo, a menos que las reuniones estén bien estructuradas y controladas y en general bien dirigidas.

Me inclino a ser demasiado generoso con otros que tienen un punto de vista válido que no se ha discutido lo suficiente.

Tengo tendencia a hablar demasiado cuando el grupo empieza a discutir nuevas ideas.

Mi punto de vista objetivo hace difícil que me una fácilmente y con entusiasmo a los colegas.

A veces me consideran fuerte y autoritario si es necesario hacer algo.

Me cuesta trabajo dirigir desde la vanguardia, quizá porque respondo demasiado al ambiente del grupo.



Tengo la tendencia a concentrarme demasiado en las ideas que se me ocurren, y por eso pierdo el hilo de lo que esta sucediendo.

Mis colegas tienden a verme como innecesariamente preocupado por los detalles y por la posibilidad de que las cosas resulten mal.

### CUANDO PARTICIPO EN UN PROYECTO CON OTRAS PERSONAS:

Tengo aptitud para influir en otros sin pensarlo.

Mi vigilancia general evita errores y omisiones que se originan en descuidos.

Tiendo a insistir en la acción para asegurar que la reunión no pierde tiempo y que no pierda de vista su principal objetivo.

Puede tenerse la seguridad de que aportare algo original .

Siempre estaré dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el interés común.

Me gusta enterarme de las ultimas ideas y desarrollos.

Creo que mi capacidad para juzgar puede contribuir a que se tomen decisiones acertadas.

Puede confiarse en que me encargare de que todo el trabajo esencial este organizado.

### MI ENFOQUE CARACTERISTICO HACIA EL TRABAJO DE GRUPO ES:

Me interesa conocer a mis colegas.

No vacilo en cuestionar los puntos de vista de los otros, ni en defender una posición minoritaria.

Por lo general soy capaz de encontrar una argumentación para refutar propuestas inadecuadas.

Creo que tengo habilidad para hacer que las cosas funcionen una vez que algún plan debe llevarse a cabo.

Tengo la tendencia a evitar lo obvio y a proponer lo inesperado.

Le inyecto algo de perfeccionismo a cualquier trabajo que emprendo.

Estoy dispuesto a utilizar contactos por fuera del grupo.

Aunque me interesan todas las opiniones, no vacilo en resolverme una vez que se debe tomar una decisión.

### UN TRABAJO ME SATISFACE PORQUE:

Me gusta analizar las situaciones y sopesar todas las opciones.

Me interesa encontrar soluciones practicas para los problemas.



Me gusta sentir que estoy cultivando buenas relaciones de trabajo.

Puedo influir mucho en las decisiones.

Puedo conocer a aquellas personas capaces de hacer algún aporte.

Puedo hacer que las personas se pongan de acuerdo sobre una línea de acción que sea necesaria.

Me siento en mi elemento cuando puedo dedicarle toda mi atención a una tarea.

Me gusta encontrar un área que rete mi imaginación.

**SI DE PRONTO SE ME ASIGNA UN TRABAJO DIFÍCIL CON TIEMPO LIMITADO Y PERSONAS DESCONOCIDAS:**

Me inclinaría a irme a un rincón a pensar en una salida de la situación, antes de desarrollar una pauta.

Estaría dispuesto a trabajar con la persona que mostrara el enfoque más positivo.

Encontraría forma de reducir el calibre del trabajo identificado lo que los diferentes individuos podrían contribuir mejor.

Mi natural sentido de la urgencia ayudaría a mantenernos dentro de los plazos establecidos.

Creo que mantendría la serenidad y la capacidad para pensar acertadamente.

Mantendría firmemente el sentido de los propósitos a pesar de las presiones.

Estaría dispuesto a asumir un liderazgo positivo, si creyera que el grupo no estaba progresando.

Abriría la discusión con el fin de estimular nuevas ideas y dinamizar las cosas.

**RESPECTO A LOS PROBLEMAS QUE TENGO CUANDO TRABAJO EN GRUPO:**

Muestro mi impaciencia con los que obstruyen el progreso.

Puede ser que otros me critiquen por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.

Mi deseo de garantizar que el trabajo se haga puede demorar el procedimiento.

Tiendo a aburrirme con bastante facilidad y a depender de uno o dos miembros interesantes para inspirarme.

Me cuesta trabajo empezar a menos que haya metas claras.

A veces fallo en la explicación y aclaración de puntos complejos que se me ocurren.

Me doy cuenta de que les exijo a otros lo que yo no puedo hacer.

Vacilo en comunicar mis puntos de vista cuando hay oposición.




---



---

**ANEXO 4**
**PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**
*PRIMERA PARTE*

ACADEMICO\_\_\_\_ ALUMNO\_\_\_\_ ADMINISTRATIVO\_\_\_\_ TRABAJADOR\_\_\_\_

GRADO DE ESTUDIOS:\_\_\_\_\_ EDAD\_\_\_\_\_ SEXO\_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las 5 características *de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica* (cuanto mas importante sea para usted una característica, mas puntos le asignará). Por favor asegúrese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen 100.

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza la sala de informática.

\_\_\_\_\_

Habilidad de la sala de informática para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.

\_\_\_\_\_

Disposición de la sala de informática para ayudar a los usuarios y darle un servicio rápido.

\_\_\_\_\_

Conocimiento y trato amable de los empleados de la sala de informática y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.

\_\_\_\_\_

Cuidado y atención individualizada que la sala de informática le da a sus usuarios.

\_\_\_\_\_

De las cinco características señaladas previamente:

¿Cuál es la más importante para usted?\*

\_\_\_\_\_

¿Qué característica es la segunda más importante para usted?\*

\_\_\_\_\_

¿Cuál es la característica menos importante para usted?\*

\_\_\_\_\_

\*Por favor, indique el numero de la característica.



## SEGUNDA PARTE

**INSTRUCCIONES:** Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta que punto considera que la “sala de informática” posee las características descritas en cada declaración. Trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con la declaración, con el 2 significa en desacuerdo, con el 3 significa me da lo mismo, con el 4 significa de acuerdo y si rodea el número 5 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración.

Los equipos de la sala de informática tienen la apariencia de ser modernos.

1                      2                      3                      4                      5

Las instalaciones físicas de la sala de informática son visualmente atractivas.

1                      2                      3                      4                      5

La sala de informática tiene una apariencia pulcra .

1                      2                      3                      4                      5

Los materiales relacionados con el servicio que utiliza la sala de informática (folletos, avisos, etc.) son visualmente atractivos.

1                      2                      3                      4                      5

Cuando en la sala de informática prometen hacer algo en un determinado tiempo lo hacen.

1                      2                      3                      4                      5

Cuando usted tiene un problema en la sala de informática muestran un sincero interés en solucionarlo.

1                      2                      3                      4                      5

En la sala de informática realizan bien el servicio en la primera vez.

1                      2                      3                      4                      5

En la sala de informática terminan el servicio en el tiempo que prometen hacerlo.

1                      2                      3                      4                      5

En la sala de informática insisten en mantener registro exentos de errores.

1                      2                      3                      4                      5

Los empleados de la sala de informática informan con precisión a los usuarios de cuando concluirá cada servicio.

1                      2                      3                      4                      5

Los empleados de la sala de informática le sirven con rapidez.

1                      2                      3                      4                      5

Los empleados de la sala de informática siempre se muestran dispuestos a ayudarles.

1                      2                      3                      4                      5

Los empleados de la sala de informática nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

1                      2                      3                      4                      5

El comportamiento de los empleados de la sala de informática le transmiten confianza.

1                      2                      3                      4                      5

Usted se siente seguro en sus transacciones con la sala de informática.

1                      2                      3                      4                      5

Los empleados de la sala de informática son siempre amables con usted .

1                      2                      3                      4                      5

Los empleados de la sala de informática tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que le hacen.

1                      2                      3                      4                      5

En la sala de informática le dan una atención individualizada.

1                      2                      3                      4                      5

En la sala de informática tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios.

1                      2                      3                      4                      5

Los empleados de la sala de informática le dan una atención personalizada.

1                      2                      3                      4                      5

En la sala de informática se preocupan por sus mejores intereses.

1                      2                      3                      4                      5

Los empleados de la sala de informática comprenden sus necesidades específicas.

1                      2                      3                      4                      5



## ANEXO 5

## CÁLCULO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE UN SERVICIO

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

Puede calcularse la puntuación que le dan, en cada uno de los cinco criterios, todos los usuarios al servicio de la Sala de Informática y Multimedia obteniendo un promedio de las puntuaciones individuales, que se obtienen, a su vez, calificando sus declaraciones para cada uno de los criterios (TABLA 1).

	Criterios				
Declaraciones*	1 a la 4	5 a la 9	10 a la 13	14 a la 17	18 a la 22
Cuestionario No.	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
1	12	13	11	12	14
2	12	16	13	10	9
3	14	17	17	15	20
4	14	22	14	16	18
5	11	21	11	18	5
6	13	10	14	11	17
7	15	17	15	11	6
8	18	25	20	20	25
9	12	19	16	15	16
10	13	21	20	20	25
11	19	24	20	18	20
12	11	14	12	6	6
13	7	18	10	8	12
14	10	16	15	17	17
15	6	9	11	11	12
16	16	19	12	16	16
17	14	19	19	14	17
18	9	23	15	17	16
19	15	16	16	17	14
20	20	15	16	16	15
21	10	13	9	9	10
22	10	11	8	5	11
23	14	14	13	10	14
24	15	20	12	12	17
25	8	15	16	20	10
26	17	20	16	16	20
27	13	18	9	11	12
28	13	18	16	17	20
29	15	20	14	14	15
30	14	19	15	16	17
31	14	19	10	13	11
32	17	24	19	20	21



33	13	19	14	14	16
34	17	23	18	17	16
35	16	16	16	16	18
36	10	7	5	9	10
37	4	7	6	7	10
38	9	18	15	13	13
39	12	12	12	13	14
40	7	12	8	10	5
41	13	12	12	10	10
<b>TOTALES</b>	522	691	560	560	590
*Numero de Declaraciones por criterio	4	5	4	4	5
Total de Puntos por Criterio					
Fuertemente de Acuerdo	20	25	20	20	25
De Acuerdo	16	20	16	16	20
Me da lo Mismo	12	15	12	12	15

TABLA 1

El promedio de puntuaciones para cada criterio se obtiene siguiendo los dos pasos siguientes:

Para cada usuario, sume las puntuaciones que le hayan dado a las declaraciones que corresponden al criterio y divida el total entre el numero de declaraciones que corresponden a ese criterio (TABLA 2).

Declaraciones*	Elementos	Resultado Criterios			
		Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad
1	3	2.6	2.75	3	2.8
2	3	3.2	3.25	2.5	1.8
3	3.5	3.4	4.25	3.75	4
4	3.5	4.4	3.5	4	3.6
5	2.75	4.2	2.75	4.5	1
6	3.25	2	3.5	2.75	3.4
7	3.75	3.4	3.75	2.75	1.2
8	4.5	5	5	5	5
9	3	3.8	4	3.75	3.2
10	3.25	4.2	5	5	5
11	4.75	4.8	5	4.5	4
12	2.75	2.8	3	1.5	1.2
13	1.75	3.6	2.5	2	2.4
14	2.5	3.2	3.75	4.25	3.4
15	1.5	1.8	2.75	2.75	2.4
16	4	3.8	3	4	3.2
17	3.5	3.8	4.75	3.5	3.4



18	2.25	4.6	3.75	4.25	3.2
19	3.75	3.2	4	4.25	2.8
20	5	3	4	4	3
21	2.5	2.6	2.25	2.25	2
22	2.5	2.2	2	1.25	2.2
23	3.5	2.8	3.25	2.5	2.8
24	3.75	4	3	3	3.4
25	2	3	4	5	2
26	4.25	4	4	4	4
27	3.25	3.6	2.25	2.75	2.4
28	3.25	3.6	4	4.25	4
29	3.75	4	3.5	3.5	3
30	3.5	3.8	3.75	4	3.4
31	3.5	3.8	2.5	3.25	2.2
32	4.25	4.8	4.75	5	4.2
33	3.25	3.8	3.5	3.5	3.2
34	4.25	4.6	4.5	4.25	3.2
35	4	3.2	4	4	3.6
36	2.5	1.4	1.25	2.25	2
37	1	1.4	1.5	1.75	2
38	2.25	3.6	3.75	3.25	2.6
39	3	2.4	3	3.25	2.8
40	1.75	2.4	2	2.5	1
41	3.25	2.4	3	2.5	2
TOTALES	130.5	138.2	140	140	118

TABLA 2

Sume las puntuaciones individuales de los N usuarios (obtenidas en el paso 1) y divida el total entre N (TABLA 3).

Declaraciones*	Elementos	Importancia	Relativa		
		Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
1	0.35	0.1	0.1	0.1	0.35
2	0.15	0.2	0.25	0.2	0.2
3	0.2	0.2	0.2	0.25	0.15
4	0.2	0.25	0.3	0.15	0.1
5	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2
6	0.2	0.35	0.1	0.25	0.1
7	0.15	0.3	0.3	0.15	0.1
8	0.3	0.3	0.25	0.1	0.5
9	0.2	0.4	0.1	0.2	0.1
10	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
11	0.5	0.1	0.5	0.25	0.1
12	0.25	0.3	0.1	0.5	0.3
13	0.3	0.3	0.1	0.2	0.1
14	0.1	0.1	0.5	0.2	0.1
15	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
16	0.2	0.3	0.25	0.15	0.1





17	0.3	0.2	0.2	0.2	0.1
18	0.3	0.3	0.2	0.1	0.1
19	0.6	0.15	0.1	0.5	0.1
20	0.5	0.1	0.1	0.2	0.1
21	0.1	0.3	0.2	0.2	0.2
22	0.4	0.3	0.5	0.5	0.2
23	0.3	0.25	0.25	0.1	0.1
24	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
25	0.5	0.1	0.3	0.5	0.5
26	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
27	0.35	0.1	0.15	0.25	0.15
28	0.2	0.1	0.2	0.3	0.2
29	0.1	0.25	0.15	0.2	0.3
30	0.1	0.25	0.15	0.2	0.3
31	0.1	0.25	0.15	0.2	0.3
32	0.5	0.3	0.5	0.1	0.5
33	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
34	0.4	0.3	0.2	0.5	0.5
35	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2
36	0.2	0.2	0.1	0.15	0.35
37	0.3	0.15	0.4	0.5	0.1
38	0.1	0.3	0.3	0.2	0.1
39	0.4	0.2	0.2	0.1	0.1
40	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1
41	0.1	0.3	0.3	0.2	0.1
TOTALES	10.45	9.1	9.4	9.5	8.2
Totales / No. De cuestionarios	12.73170732	16.85365854	13.65853659	13.65853659	14.3902439

**TABLA 3**

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

Para cada usuario, calcule la puntuación promedio (TABLA 4) de cada uno de los cinco criterios (este paso es similar al primer paso del procedimiento de dos pasos descritos con anterioridad).

Declaraciones*	Elementos	Resultados	Criterios		
Cuestionario No.	Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
1	3	2.6	2.75	3	2.8
2	3	3.2	3.25	2.5	1.8
3	3.5	3.4	4.25	3.75	4
4	3.5	4.4	3.5	4	3.6
5	2.75	4.2	2.75	4.5	1
6	3.25	2	3.5	2.75	3.4
7	3.75	3.4	3.75	2.75	1.2
8	4.5	5	5	5	5
9	3	3.8	4	3.75	3.2



10	3.25	4.2	5	5	5
11	4.75	4.8	5	4.5	4
12	2.75	2.8	3	1.5	1.2
13	1.75	3.6	2.5	2	2.4
14	2.5	3.2	3.75	4.25	3.4
15	1.5	1.8	2.75	2.75	2.4
16	4	3.8	3	4	3.2
17	3.5	3.8	4.75	3.5	3.4
18	2.25	4.6	3.75	4.25	3.2
19	3.75	3.2	4	4.25	2.8
20	5	3	4	4	3
21	2.5	2.6	2.25	2.25	2
22	2.5	2.2	2	1.25	2.2
23	3.5	2.8	3.25	2.5	2.8
24	3.75	4	3	3	3.4
25	2	3	4	5	2
26	4.25	4	4	4	4
27	3.25	3.6	2.25	2.75	2.4
28	3.25	3.6	4	4.25	4
29	3.75	4	3.5	3.5	3
30	3.5	3.8	3.75	4	3.4
31	3.5	3.8	2.5	3.25	2.2
32	4.25	4.8	4.75	5	4.2
33	3.25	3.8	3.5	3.5	3.2
34	4.25	4.6	4.5	4.25	3.2
35	4	3.2	4	4	3.6
36	2.5	1.4	1.25	2.25	2
37	1	1.4	1.5	1.75	2
38	2.25	3.6	3.75	3.25	2.6
39	3	2.4	3	3.25	2.8
40	1.75	2.4	2	2.5	1
41	3.25	2.4	3	2.5	2
TOTALES	130.5	138.2	140	140	118

TABLA 4



Para cada usuario, multiplique la puntuación de cada criterio (obtenido del paso 1) por el peso (importancia relativa) asignado (TABLA 5) por el cliente a esa dimensión (el peso o importancia relativa representa, simplemente, los puntos que el usuario asigno al criterio divididos entre 100).

Declaraciones*	Elementos	Importancia	Relativa		
Cuestionario No.	Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
1	0.35	0.1	0.1	0.1	0.35
2	0.15	0.2	0.25	0.2	0.2
3	0.2	0.2	0.2	0.25	0.15
4	0.2	0.25	0.3	0.15	0.1
5	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2
6	0.2	0.35	0.1	0.25	0.1
7	0.15	0.3	0.3	0.15	0.1
8	0.3	0.3	0.25	0.1	0.5
9	0.2	0.4	0.1	0.2	0.1
10	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
11	0.5	0.1	0.5	0.25	0.1
12	0.25	0.3	0.1	0.5	0.3
13	0.3	0.3	0.1	0.2	0.1
14	0.1	0.1	0.5	0.2	0.1
15	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
16	0.2	0.3	0.25	0.15	0.1
17	0.3	0.2	0.2	0.2	0.1
18	0.3	0.3	0.2	0.1	0.1
19	0.6	0.15	0.1	0.5	0.1
20	0.5	0.1	0.1	0.2	0.1
21	0.1	0.3	0.2	0.2	0.2
22	0.4	0.3	0.5	0.5	0.2
23	0.3	0.25	0.25	0.1	0.1
24	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
25	0.5	0.1	0.3	0.5	0.5
26	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
27	0.35	0.1	0.15	0.25	0.15
28	0.2	0.1	0.2	0.3	0.2
29	0.1	0.25	0.15	0.2	0.3
30	0.1	0.25	0.15	0.2	0.3
31	0.1	0.25	0.15	0.2	0.3
32	0.5	0.3	0.5	0.1	0.5
33	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
34	0.4	0.3	0.2	0.5	0.5
35	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2



36	0.2	0.2	0.1	0.15	0.35
37	0.3	0.15	0.4	0.5	0.1
38	0.1	0.3	0.3	0.2	0.1
39	0.4	0.2	0.2	0.1	0.1
40	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1
41	0.1	0.3	0.3	0.2	0.1
<b>TOTALES</b>	<b>10.45</b>	<b>9.1</b>	<b>9.4</b>	<b>9.5</b>	<b>8.2</b>

**TABLA 5**

Para cada usuario, sume la puntuación ponderada (obtenida en el paso 2) de los cinco criterios (TABLA 6) y obtendrá una puntuación ponderada combinada (TABLA 7).

			Puntuación Ponderada			Puntuación
Declaraciones*	Elementos					
Cuestionario No.	Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía	Ponderada Combinada
1	1.05	0.26	0.275	0.3	0.98	2.865
2	0.45	0.64	0.8125	0.5	0.36	2.7625
3	0.7	0.68	0.85	0.9375	0.6	3.7675
4	0.55	1.1	1.05	0.6	0.36	3.66
5	0.65	0.42	0.275	0.9	0.2	2.445
6	0.5625	0.7	0.35	0.6875	0.34	2.64
7	1.35	1.02	1.125	0.4125	0.12	4.0275
8	0.6	1.5	1.25	0.5	2.5	6.35
9	0.65	1.52	0.4	0.75	0.32	3.64
10	0.65	0.84	1	1	1	4.49
11	2.375	0.48	2.5	1.125	0.4	6.88
12	0.6875	0.84	0.3	0.75	0.36	2.9375
13	0.525	1.08	0.25	0.4	0.24	2.495
14	0.25	0.32	1.875	0.85	0.34	3.635
15	0.3	0.36	0.55	0.55	0.48	2.24
16	0.8	1.14	0.75	0.6	0.32	3.61
17	1.05	0.76	0.95	0.7	0.34	3.8
18	0.675	1.38	0.75	0.425	0.32	3.55
19	2.25	0.48	0.4	2.125	0.28	5.535
20	2.5	0.3	0.4	0.8	0.3	4.3
21	0.25	0.78	0.45	0.45	0.4	2.33
22	1	0.66	1	0.625	0.44	3.725
23	1.05	0.7	0.8125	0.25	0.28	3.0925
24	0.75	0.8	0.6	0.6	0.68	3.43
25	1	0.3	1.2	2.5	1	6
26	0.85	0.8	0.8	0.8	0.8	4.05
27	1.1375	0.36	0.3375	0.6875	0.36	2.8825
28	0.65	0.36	0.8	1.275	0.8	3.885
29	0.375	1	0.525	0.7	0.9	3.5



30	0.35	0.95	0.5625	0.8	1.02	3.6825
31	0.35	0.95	0.375	0.65	0.66	2.985
32	2.125	1.44	2.375	0.5	2.1	8.54
33	0.65	0.76	0.7	0.7	0.64	3.45
34	1.7	1.38	0.9	2.125	1.6	7.705
35	0.4	0.64	1.2	0.8	0.72	3.76
36	0.5	0.28	0.125	0.3375	0.7	1.9425
37	0.3	0.21	0.6	0.875	0.2	2.185
38	0.225	1.08	1.125	0.65	0.26	3.34
39	1.2	0.48	0.6	0.325	0.28	2.885
40	0.35	0.48	0.6	0.5	0.1	2.03
41	0.325	0.72	0.9	0.5	0.2	2.645
TOTALES	34.1625	30.95	32.7	31.5625	24.3	153.675
						3.748170732
			PORCENTAJE DE CRITERIOS			4.4

TABLA 6

TABLA 7

Sume las puntuaciones obtenidas en el paso 3 para los N usuarios y divida el total entre N (TABLA 7).