



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
SERVICIO EN LA ATENCIÓN DE LOS RECLAMOS**

**Caso: Empresa del Sector Comercio.**

***Autor:***

Ing. Omar Abdul Hamid

Bárbula, Abril de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
CAMPUS – BÁRBULA



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
SERVICIO EN LA ATENCIÓN DE LOS RECLAMOS  
Caso: Empresa del Sector Comercio.**

Tutora:  
Ing. Esp. Ariana Rivas

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Especialización en Gerencia de la Calidad y Productividad  
Por: Prof. Ariana Rivas  
C.I. 14.230.118

Bárbula, Abril de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
CAMPUS – BÁRBULA



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE  
SERVICIO EN LA ATENCIÓN DE LOS RECLAMOS**

**Caso: Empresa del Sector Comercio.**

Asesor metodológico:

Dr. Carlos Blanco

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Especialización en Gerencia de la Calidad y Productividad

Por: Dr. Carlos Blanco

C.I. 4.129.190

Bárbula, Abril de 2015

## **Agradecimientos**

A Dios, graciabilísimo y misericordioso, por brindarme los medios necesarios para realizar los proyectos de vida.

A la profesora Ariana Rivas, por ayudarme a encaminar el presente trabajo con sus valiosos aportes.

A mi familia y amigos por su incondicional apoyo en todo momento.

A todas las personas que contribuyeron de alguna u otra manera con el desarrollo y contenido de este trabajo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
CAMPUS – BÁRBULA



## RESUMEN

En Venezuela se están viviendo momentos de mucha incertidumbre política, económica y social. Las restricciones de los mercados, el control cambiario, las nuevas leyes y regulaciones que se promulgan obligan a las empresas a buscar nuevas alternativas para la reducción de costos y seguir ofreciendo productos y servicios de calidad. La PYME venezolana en un gran porcentaje, no ha sabido inculcar la relevancia de hacer uso de las normativas de la calidad, dejando gran vacío en este aspecto, lo que se presta para ser atacada por empresas competidoras que si se preocupan de ello. Es por esto que el presente trabajo tiene como objeto proponer un modelo de gestión dirigido a mejorar la calidad de servicio del proceso de atención de reclamos en la empresa OMARVEN CA. Dicha organización se dedica a la comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar, y no posee hasta el momento un proceso sistematizado para la atención de las inconformidades que frecuentemente presentan los clientes, por lo que se lleva a cabo esta labor de manera improvisada y poco eficiente. El trabajo se basó en una investigación de campo, estructurada como proyecto factible. Se establecieron los lineamientos del modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio del proceso de atención de reclamos de la empresa, determinando que la capacitación del talento humano juega un papel vital en el plano de la calidad de servicio, ya que son los empleados quienes tienen ese contacto con los clientes, y de ello depende que estos se sientan satisfechos en cuanto a la atención recibida.

**Palabras Claves:** Calidad de servicio, atención de reclamos, gestión de procesos.

## ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	11
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	14
Formulación del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	17
Justificación.....	18
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación .....	19
Bases Teóricas .....	20
Bases Legales .....	30
Marco Conceptual .....	31
Operacionalización de Variables .....	33
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	34
Nivel de la investigación.....	35
Población y Muestra .....	35
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	36
Validez y Confiabilidad.....	36
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información.....	38
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	39
<b>CAPÍTULO V. LA PROPUESTA .....</b>	63
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	79
<b>Anexos</b>	
Hoja de servicio.....	83
Cuestionario.....	84
Prueba de validación.....	86

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Horario de Atención (clientes).....	39
Gráfica 2. Horario de Atención (empleados).....	40
Gráfica 3. Amabilidad y Cortesía (clientes).....	41
Gráfica 4. Amabilidad y Cortesía (empleados).....	42
Gráfica 5. Tiempo de las Operaciones (clientes).....	43
Gráfica 6. Tiempo de las Operaciones (empleados).....	44
Gráfica 7. Calidad de Servicio (clientes).....	45
Gráfica 8. Calidad de Servicio. (empleados).....	46
Gráfica 9. Conocimiento de Misión, Visión y Objetivos (clientes).....	47
Gráfica 10. Conocimiento de Misión, Visión y Objetivos (empleados).	48
Gráfica 11. Cumplimiento de Misión, Visión y Objetivos (clientes).....	49
Gráfica 12. Cumplimiento de Misión, Visión y Objetivos (empleados).	50
Gráfica 13. Procedimiento Atención de Reclamos (clientes).....	51
Gráfica 14. Procedimiento Atención de Reclamos (empleados).....	52
Gráfica 15. Sistematización de Atención de Reclamos (clientes).....	53
Gráfica 16. Sistematización de Atención de Reclamos (empleados)....	54
Gráfica 17. Canal de comunicación Cliente-Empresa (clientes).....	55
Gráfica 18. Canal de comunicación Cliente-Empresa (empleados).....	56
Gráfica 19. Capacitación del Talento Humano (clientes).....	57
Gráfica 20. Capacitación del Talento Humano (empleados).....	58
Gráfica 21. Mejora del Clima Organizacional (clientes).....	59
Gráfica 22. Mejora del Clima Organizacional (empleados).....	60
Gráfica 23. Beneficio para los Clientes (clientes).....	61
Gráfica 24. Beneficio para los Clientes (empleados).....	62
Grafica 25. Diagrama del Proceso Atención de Recamos.....	72

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	33
Tabla 2. Análisis de brecha.....	61
Tabla 4. Mapa de proceso. Alcance del proceso.....	66
Tabla 5. Mapa de proceso. Resultados.....	67
Tabla 6. Mapa de proceso. Insumos.....	67
Tabla 7. Mapa de proceso. Instalaciones y equipos.....	68
Tabla 8. Mapa de proceso. Capacitación y conocimiento.....	68
Tabla 9. Mapa de proceso. Procedimientos.....	69
Tabla 10. Mapa de proceso. Estándares de realización.....	69
Tabla 11. Programa de formación.....	74
Tabla 12. Plan de capacitación.....	74
Tabla 13. Plan de ejecución.....	76



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es muy importante para las empresas conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por lo tanto, con los ingresos de la organización. Son muchos los factores que afectan el servicio al cliente, lo que hace que las gestiones que se emprenden estén orientadas a generar variables distintivas y diferenciadoras.

La presencia en el mercado de productos que pueden competir desde cualquier punto de vista con otros que están posicionados en el mercado y cuya trayectoria influye en la preferencia de compra del consumidor, obliga a que globalmente exista la tendencia a pasar de centrarse en la calidad del producto a enfocarse en la calidad del servicio que se ofrece.

La investigación que se presenta tiene como objeto proponer un modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio en la atención de reclamos de una empresa dedicada a la comercialización de artefactos electrodomésticos y artículos para el hogar. Dicha organización no posee hasta el momento un proceso sistematizado para la atención de las inconformidades que frecuentemente presentan los clientes, por lo que se lleva a cabo esta labor de manera improvisada y poco eficiente.

Los reclamos se generan debido a desinformación de los clientes, inadecuada instalación y/o mal funcionamiento de los productos, cuando ocurre éste último, es necesario por parte de la empresa, contratar los servicios de personal técnico especializado en el área, para examinar y reparar los productos. Los costos de repuestos y mano de obra que

involucran estos reclamos, se reflejan en pérdida de ganancias para la organización. Además no se lleva a cabo un registro documental de los reclamos. Existiendo casos en los que el consumidor ha debido presentar la misma queja en más de una oportunidad y soportar los retrasos existentes en los tiempos de respuesta, ocasionados por la falta de comunicación y la no disponibilidad de personal técnico y repuestos.

Para lograr la propuesta de mejora se plantearon los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar la calidad de servicio en OMARVEN CA; Analizar los elementos que intervienen en el modelo de gestión destinado a mejorar el proceso de atención de reclamos en OMARVEN CA; Proponer el modelo de gestión dirigido a mejorar la calidad de servicio en el proceso de atención de reclamos de OMARVEN CA.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, en esta etapa se desarrollaron los aspectos referentes al problema, como el planteamiento y su formulación, así como también el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, antes mencionados, y por último, la justificación.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial, en esta fase se destacaron los antecedentes usados como referencia en la investigación, las bases teóricas fundamentales y las bases legales en las que se apoyó el trabajo, el marco conceptual, donde se definen las palabras claves, y la presentación del cuadro técnico-metodológico.

Capítulo III: Marco Metodológico. En cuanto a la metodología, se desarrolló una investigación de campo, enmarcada en la modalidad de proyecto factible, y de nivel descriptivo. Se utilizó como técnica la encuesta y

como instrumento de recolección de datos un cuestionario con escala de likert, aplicado a una muestra de seis empleados y quince clientes.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados, ésta parte contiene el tratamiento de la información obtenida para cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Para el primer objetivo se presentaron los resultados arrojados por los cuestionarios en gráficas circulares. Mientras que para el segundo objetivo se realizó un análisis de brecha acerca de los elementos involucrados en el modelo de gestión.

Capítulo V: La Propuesta, en esta etapa se ilustró a través de un mapa de proceso, el alcance, los requisitos y los responsables de cada tarea del proceso de atención de reclamos, así como también se establecen los lineamientos del modelo de gestión, el estudio de factibilidad y el plan de ejecución de la propuesta. Luego se presentaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo; finalmente se señalaron las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, las empresas a nivel mundial han tratado de destacarse mediante el uso de diversas técnicas, como el liderazgo empresarial, marketing, estrategias gerenciales modernas y nuevas herramientas organizativas, todo esto con el fin de ser competitivas en un entorno cambiante y cada vez más globalizado.

En este sentido, en la medida en que las organizaciones tengan dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera, debido a que los clientes satisfechos son los que generan la entrada de capital a través de sus compras y de referencias para nuevos clientes.

Las empresas que no se inclinan por mejorar la calidad en el servicio presentan clientes que transmiten su insatisfacción al mercado, donde el costo de reemplazar su pérdida y de conseguir otros nuevos es muy alto. Por lo que es importante la satisfacción y fidelidad de los mismos, estos se determinan por los denominados “momentos de la verdad”. El futuro de la relación con un cliente depende de la impresión que éste obtenga en alguna situación en la que se ponga en contacto con cualquier miembro de la organización, más aún cuando lo que se quiere comunicar es la inconformidad derivada de una compra realizada, lo cual se torna decisivo al conformar la valoración del cliente.

Por otra parte, es menester conocer el contraste entre la calidad del producto y la del servicio, ya que no deben percibirse como lo mismo, saber manejar la calidad de los productos sin descuidar la atención que se le presta al cliente, debido a que éstos son la razón de ser de la organización.

La PYME venezolana, en un gran porcentaje, no ha sabido inculcar la relevancia de hacer uso de las normativas de la calidad, dejando gran vacío en este aspecto, lo que se presta para ser atacada por empresas competidoras que si se preocupan de ello. En esta última década, la gerencia venezolana ha debido dar un giro en la orientación del negocio, en vista de cómo los hábitos de compra del consumidor venezolano han cambiado (buscando productos que representen más valor por su compra), siendo ésta la causa primordial por lo que la estrategia debe pasar de estar centrada en el producto a estar enfocada en el cliente, esto impulsado por el verdadero y más efectivo mecanismo como lo es la competencia.

En este contexto, desde hace cuatro años la empresa familiar OMARVEN CA perteneciente al sector comercio se ha dedicado a la venta al detal de artículos para el hogar y artefactos electrodomésticos, en el municipio Guacara, estado Carabobo. Enmarcada dentro de la realidad de las PYMEs de este sector, la mencionada organización no tiene hasta el momento un proceso sistematizado dirigido a la atención de los reclamos que recurrentemente efectúan los clientes de dicho establecimiento comercial, desempeñando esta labor de manera improvisada y poco eficiente; lo cual ha generado efectos negativos tanto a los clientes como a la organización.

Los problemas no resueltos y el trato antipático, son las principales causas de fugas de clientes. Ante esta situación, la empresa está buscando

el modo de estimular a sus clientes para que muestren sus quejas, con el fin de cuidar y mejorar la imagen empresarial, que generación tras generación ha venido construyendo, por lo que es vital asegurarse de que los reclamos lleguen a la persona adecuada y que ésta actúe adecuadamente.

La falta de capacitación del personal que se encuentra de cara al cliente impide dar soluciones adecuadas, lo que da lugar a una insatisfacción tanto del empleado como del cliente. Las consecuencias para el primero, al sentirse impotente para dar una solución al problema, son de desmotivación, y naturalmente, pérdida de interés por el trabajo y baja productividad. Mientras que el cliente recibe una pobre impresión de la empresa, defraudando sus expectativas y creándose una valoración negativa que conlleva a la pérdida de la lealtad del mismo.

Los reclamos se generan debido a desinformación de los clientes, inadecuada instalación y/o mal funcionamiento de los productos, cuando ocurre éste último, es necesario por parte de la empresa, contratar los servicios de personal técnico especializado en el área, para examinar y reparar los productos. Los costos de repuestos y mano de obra que involucran estos reclamos, se reflejan en pérdida de ganancias para la organización. Además no se lleva a cabo un registro documental de los reclamos. Existiendo casos en los que el consumidor ha debido presentar la misma queja en más de una oportunidad y soportar los retrasos existentes en los tiempos de respuesta, ocasionados por la falta de comunicación y la no disponibilidad de personal técnico y repuestos.

Asimismo, la empresa carece de parámetros establecidos desde el enfoque de la planificación estratégica que la definan y a su vez, le permitan orientar sus objetivos tanto a una misión como visión organizacional; esto

considerando el entorno económico, político y social imperante en el país actualmente.

Así pues, es por esto que a través de la presente investigación se plantea realizar el estudio con enfoque integral mediante la propuesta de un modelo de gestión para mejorar el proceso de atención de reclamos en la empresa OMARVEN CA con la finalidad de orientar a la organización a los principios de la calidad y productividad.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo mejorar la calidad de servicio en el proceso de atención de reclamos en OMARVEN, CA?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio en el proceso de atención de reclamos en la empresa OMARVEN CA.

#### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la calidad de servicio en OMARVEN CA.
2. Analizar los elementos que intervienen en el modelo de gestión destinado a mejorar el proceso de atención de reclamos en OMARVEN CA.
3. Proponer el modelo de gestión dirigido a mejorar la calidad de servicio en el proceso de atención de reclamos de OMARVEN CA.

## **Justificación**

Con esta investigación se pretende optimizar el proceso de atención de reclamos, prestando un servicio de calidad al proporcionar una respuesta adecuada a los requerimientos del cliente.

Un modelo de gestión basado en calidad y productividad ofrece nuevas y claras expectativas a los trabajadores de la organización, evitando las crisis, la improvisación y obligan a pensar sobre los problemas con profundidad.

Existe la necesidad de propiciar condiciones y estrategias que favorezcan la capacidad de atender y responder de manera eficiente las inconformidades que puedan presentar los clientes de la empresa OMARVEN CA.

Este trabajo servirá como modelo para el desarrollo de las PYMEs del sector comercio, ya que los resultados que se arrojen podrán ser de gran ayuda a los empresarios dedicados a la comercialización de bienes o prestadores de servicios. Es importante realizar labores en ésta área, dirigidas a mejorar la productividad de la empresa basándose en la calidad del servicio, esto conlleva a la satisfacción y fidelización de la clientela, lo cual implica ganancias económicas.

Este estudio le brinda a la Especialización de Calidad y Productividad, un enfoque de calidad aplicado a una empresa familiar del sector comercio, que podrá ser utilizado como base para que en estudios posteriores se logre profundizar y aplicar la información en investigaciones relacionadas con esta área.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

A continuación, se detallan diversos estudios realizados anteriormente por distintos autores, que guardan vinculación con el problema planteado, y que por lo tanto, son pertinentes para sustentar la presente investigación.

En un estudio realizado por Palencia, E. (2011) titulado “Modelo Gerencial de Talento Humano Basado en el Sistema de Evaluación y Desarrollo Continuo que Contribuya al Mejoramiento de la Calidad de Servicio en las Empresas Fabricantes de Línea Blanca en el Estado Carabobo”, se planteó como objetivo principal diseñar un modelo gerencial basado en estrategias que contribuya al mejoramiento de la calidad de servicio en las empresas fabricantes de línea blanca. Entre los resultados que se obtuvieron se menciona la estrecha relación entre los sistemas de evaluación y desarrollo continuo, con la satisfacción del cliente externo. Dicho trabajo se vincula con la presente investigación, ya que ambos se centran en proponer un modelo que contribuya al mejoramiento de la calidad de servicio en busca de la satisfacción del cliente y la mejora de los procesos en las organizaciones.

Muñoz, M. (2011) realizó su estudio titulado “*Modelo de Gestión de Procesos de la Calidad del Servicio de la Gerencia de Logística de la Empresa CVG Aluminio de Carabobo, S.A.*”. El objetivo principal consistió en el desarrollo de un modelo de gestión de procesos para la mejora de la calidad de servicio de la gerencia logística de la empresa. En base a los resultados obtenidos se propuso un modelo de gestión de procesos basado

en los principios de Philip Crosby dirigido hacia la mejora de la calidad de servicio que presta la gerencia logística a sus clientes internos. Este estudio proporciona a la presente investigación un significativo aporte a nivel de contenido, ya que ambos abordan el tema de la calidad de servicio que se presta en un área específica o proceso de la empresa donde se lleva a cabo este trabajo, así como también a nivel metodológico ya que están enmarcados bajo la modalidad de proyecto factible.

Cardozo, E. (2011) realizó un estudio titulado *“Propuesta de un Modelo de Servicio para Incrementar la Calidad de Servicio Prestado a los Clientes Externos por las Empresas de Consumo Masivo, Sector Alimentos en Valencia Estado Carabobo y Maracay Estado Aragua”*. Dicha investigación se centró en las empresas Nestlé Venezuela S.A. y Kraft Venezuela C.A. para cumplir con los objetivos se diagnosticó la calidad de servicio que se ofrecía a los clientes, luego se procedió a analizar y comparar los resultados obtenidos para ambas empresas. La conclusión fundamental fue establecer un modelo que indica como administrar la relación con el cliente y los mecanismos de retroalimentación. Dicho estudio se relaciona con el presente trabajo de investigación ya que establece la importancia de implementar un modelo de servicio para mejorar la relación entre las empresas en estudio y sus clientes.

## **Bases Teóricas**

### **Modelos de Calidad**

Los modelos de calidad son referencias que las organizaciones utilizan para mejorar su gestión. Los modelos, a diferencia de las normas, no contienen requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad

sino directrices para la mejora. Existen modelos de calidad orientados a la calidad total y la excelencia, modelos orientados a la mejora, modelos propios de determinados sectores e incluso modelos de calidad que desarrollan las propias organizaciones.

El modelo Malcolm Baldrige es el modelo de excelencia utilizado en Estados Unidos y es el marco de referencia utilizado para la evaluación del premio nacional de calidad de Estados Unidos. Este modelo considera siete puntos clave, que son los que sirven para evaluar el sistema de gestión de la calidad:

1. Liderazgo.
2. Planificación estratégica.
3. Orientación al cliente y al mercado.
4. Información y análisis.
5. Orientación a los recursos humanos.
6. Gestión de los procesos.
7. Resultados empresariales.

El modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) de Excelencia es un marco de trabajo basado en nueve criterios agrupados en cinco Agentes Facilitadores, que tratan sobre lo que la organización hace y cuatro criterios de Resultados, que tratan sobre los logros de la organización en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, mediante un liderazgo que dirige e impulsa la política y estrategia que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos y los procesos.

Los criterios del Modelo EFQM son los siguientes:

1. Liderazgo.
2. Política y estrategia
3. Personas
4. Recursos.
5. Procesos.
6. Resultados relativos a los clientes
7. Resultados relativos al personal.
8. Resultados relativos a la sociedad.
9. Resultados claves.

El Modelo EFQM de Excelencia estructura el sistema de gestión de la organización y puede ser utilizado como una herramienta de diagnóstico, proporcionando un marco de medición, para uno mismo (mejora continua) o para compararse con los demás (benchmarking).

El Modelo de Excelencia Premio Deming es de gran importancia en el desarrollo de la calidad total, fue creado en 1951, por sugerencia de la unión japonesa de científicos e ingenieros (JUSE). El Premio Deming recompensa a empresas o divisiones operativas que han alcanzado resultados sobresalientes mediante la aplicación inteligente de control de calidad en toda la empresa, basada en métodos estadísticos.

A continuación se presentan los criterios básicos del modelo Deming:

1. Política de compañía y planificación.
2. Organización y dirección.
3. Educación y difusión del control de calidad.
4. Recolección, transmisión y uso de la información sobre calidad.
5. Análisis.

6. Estandarización.
7. Control.
8. Garantía de calidad.
9. Resultados.
10. Planes futuros.

## **Los Reclamos**

Para las empresas, recibir reclamos es mejor que un cumplido, ya que así será más fácil entender en qué se equivocaron y lo que se puede hacer al respecto. El adecuado tratamiento de los reclamos supone también un valor añadido para el cliente. Para esto, existe una norma específica, la ISO 10002 (2004, p. 04) que define el reclamo como la “expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus servicios o al propio proceso de tratamiento de los reclamos, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita”.

Los reclamos de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de los mismos no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

La norma ISO 10002:2004 ofrece un marco de referencia para el tratamiento de los reclamos relacionados con los servicios en las organizaciones. Así como también, brinda información relativa a la operación del proceso de tratamiento de los reclamos, en la que se destacan: la comunicación, recepción del reclamo, evaluación del reclamo, respuesta, cierre del reclamo, recopilación de información, seguimiento del proceso, entre otros.

## **La Gestión por Procesos**

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2003, p. 07) se refiere a la Gestión por Procesos en su enunciado: “Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados”.

La gestión por procesos es una herramienta de gestión de la calidad que se apoya en la idea que la mejor manera de avanzar y mejorar el funcionamiento de cualquier organización es a través de sus procesos. Los procesos representan el funcionamiento de una empresa y, por lo que, si se desconocen éstos difícilmente se podrían introducir mejoras en la misma. Por tanto, la gestión por procesos se centra en el análisis y comprensión absoluta de los diferentes procesos que intervienen en la organización dirigido a un doble propósito: el primero, optimizar los recursos para garantizar la máxima eficiencia, y segundo, mejorar el nivel de resultado con el fin de elevar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

La Norma ISO 9001 (2008, p. 02), especifica que se deben: “Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización” y que se requiere “Determinar la secuencia e interacción de estos procesos”.

Atendiendo a lo anterior, es determinante lograr la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

## **Principios Absolutos de la Calidad de Crosby**

En referencia a Phillip Crosby, Summers (2006, p. 31) expresa “Gran parte de su enfoque tiene que ver con simplificar los conceptos relacionados con la definición de calidad, y la urgencia de diseñar sistemas que respalden la idea de manufacturar productos u ofrecer servicios libres de defectos”.

Lo anterior se fundamenta en los cuatro principios absolutos de la calidad que debe cumplir un proceso de mejora continua. El primer principio trata la definición de calidad en términos de conformidad con los requerimientos del cliente, estos deben traducirse en características medibles para la organización. El segundo principio aborda la implementación de sistemas de calidad, buscando la prevención de los defectos al buscar la causa raíz de ellos. El tercer principio formula que el estándar de desempeño debe ser el de cero defectos, es decir que los empleados realicen su trabajo correctamente desde la primera vez. El cuarto principio de Crosby hace referencia a la medición de calidad, asociada a los costos de la calidad, como los son los costos de material, desperdicio, el tiempo desaprovechado, la decepción de los clientes, entre otros recursos.

## **Calidad del Servicio**

Los principales factores que determinan la calidad del servicio son: el comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio, el tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio. Según Setó (2004, p. 06) la calidad de servicio: “consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades”. También puede ser descifrada como aquella actividad que relaciona a la empresa con el cliente a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad. Según Setó (2004, p. 06): “la calidad de servicio ofrecida por

la empresa se traduce en la satisfacción de los clientes, la satisfacción se traduce en una mayor fidelización del cliente, y la fidelización del cliente tiene un impacto positivo en los beneficios de la empresa”.

La calidad del servicio y satisfacción son conceptos que están íntimamente relacionados puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de satisfacción.

La calidad percibida es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones. Se asume el concepto de calidad percibida como el proceso mediante el cual se reflejan los diferentes elementos que intervienen en el servicio en formas de imágenes concretas manifestadas a través de juicios del consumidor.

### **Satisfacción en Busca de la Fidelidad del Cliente**

Anteriormente se ha comentado, y así lo afirma Frometa (2008, p. 04) al expresar que: “Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles, por tanto nos darán mayores ingresos durante un mayor periodo de tiempo”. Es por esto, que se torna muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización.

La hipersatisfacción del cliente está basada en un amplio estudio de la problemática que surge en las empresas a la hora de analizar los diferentes niveles de satisfacción de sus clientes y las respectivas acciones a seguir.



Aporta el conocimiento suficiente para encontrar las respuestas a muchas de las cuestiones que se plantean día a día, aquellos que están involucrados de una manera u otra en la gestión de la satisfacción de los clientes.

Las organizaciones deben crear valor para sus clientes de tal manera que los accionistas obtengan beneficios por sus inversiones. Si la organización mantiene la satisfacción de los clientes durante el tiempo, aumentará su eficiencia.

Una adecuada estrategia de fidelización ha de ofrecer tres claros resultados para la organización: primeramente, que los clientes reiteren sus compras a pesar de las atractivas ofertas que pueda realizar la competencia. No obstante, hay que tener en cuenta la influencia que el precio puede tener en esta relación, es decir, lo que se denomina sensibilidad ante el precio. En segundo lugar, incrementar el volumen de compra o de negocio por parte del cliente. La fidelidad no se puede medir exclusivamente por la no ruptura de la relación con la organización, sino que hay que tener en cuenta el volumen de compras realizadas. Por ejemplo, un cliente de una empresa, no puede ser considerado fiel a la misma por el simple hecho de que realice una compra al año. Es necesario que la cantidad de compras crezca. Por último, atraer hacia la organización nuevos clientes a través de las referencias. Los clientes fieles, que se sienten muy satisfechos con el trato que ofrece la organización, trasladan sus sentimientos a todos aquellos que les rodean y crean los cimientos para el desarrollo de nuevas relaciones de servicios.

La norma ISO 9001 hace especial hincapié en la orientación hacia el cliente para conseguir su satisfacción y pide explícitamente que la organización mida la satisfacción y haga su seguimiento. La satisfacción

depende de la percepción que el cliente tiene del cumplimiento de sus requisitos o de sus necesidades y expectativas.

La expresión de los requisitos del cliente puede adoptar dos formas:

Explícita: Información (definida por el cliente o por la propia organización) que puede ser detallada, codificada, procesada, compartida, elaborada.

Tácita: Conocimiento experimental, ambiguo e informal que se crea y transmite entre personas y que incide en sus propósitos, comportamientos y actividades (trato correcto y amable, agilidad en la comunicación de incidencias).

A su vez, la posición de la organización respecto al cliente puede ser:

Dominante: Se puede controlar el nivel de expectativas de los clientes, preparándolos para que estén satisfechos con lo que se les ofrezca.

De equilibrio o inferioridad: La organización debe esforzarse para que el rendimiento del servicio ofertado exceda las expectativas del cliente.

Por otro lado, según Camisón (2006, p. 941) “existen evidencias empíricas que apuntan que la satisfacción de los clientes es, en alguna medida, resultado de la satisfacción de los empleados”. Es por esto, que la empresa debe prestar atención a cómo conseguir calidad de servicio interno, de tal modo que ésta repercuta de manera positiva sobre la satisfacción del cliente externo y el desempeño organizativo.

Se llama negociación al proceso de aproximación que tiene lugar entre dos partes discrepantes, con posiciones no dominantes, interdependientes y con voluntad de llegar a un acuerdo. Es decir, que cada una necesita de la otra para conseguir unos objetivos, para conseguirlos a

mejor precio o en menos tiempo o con más calidad. Las partes pueden ser la organización y un cliente, pueden ser clientes internos y sus proveedores, así como también pueden producirse tres posibles escenarios de interacción; comercial, de satisfacción de necesidades y de gestión de conflictos o reclamaciones.

La gran variedad de ofertas y las mejoras tecnológicas hacen que cada vez sea más difícil percibir diferencias entre los productos; de esta forma, el servicio al cliente juega un rol preponderante en la diferenciación y competitividad de las empresas en los mercados.

### **La Productividad**

La Productividad es una medida asociada a los procesos, de qué tan bien se utilizan los recursos o factores de producción, involucrados en dichos procesos. La medición de la productividad puede estar asociada a procesos que son parte de una unidad de negocios o una industria. En un sentido mas amplio, la productividad se define como:  $\text{Productividad} = \text{salidas} / \text{entradas}$ . Para incrementar la productividad, lo más deseable es que esta razón de salidas y entradas sea lo más grande posible.

Para Hornell (1994) la Productividad: “es la capacidad de la empresa para generar un valor económico mayor al que invirtió en materiales, equipos y trabajo para producir un bien o servicio, resultado de combinar de manera equilibrada los factores productivos”.

Para la evaluación de la productividad de un proceso es importante considerar recursos como la mano de obra directa, bienes de capital, materiales y sistemas.

Drucker (1991, p. 41) señala que: "... el mayor desafío que enfrentan los administradores en los países desarrollados del mundo, es aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento y servicios". El mismo autor incluso llega a afirmar que dicho desafío dominará la agenda de gestión para las próximas décadas y, a su vez, representará un factor determinante en la competitividad de las empresas.

### **Bases Legales**

En la *Ley Para la Defensa de las Personas en el Acceso para los Bienes y Servicios*, Capítulo 10, De La Responsabilidad de la Proveedora o Proveedor, se encuentra el artículo 80 que habla sobre la reposición del bien y del daño sufrido. (2009)

Las personas tendrán derecho, además de la indemnización por los daños y perjuicios causados, a la reparación gratuita del o los defectos que presente el bien, dentro de los siete días siguientes al reclamo, y cuando ello no sea posible procederá la reposición del bien o la devolución de la cantidad pagada al valor actual, en los siguientes casos: 1. Cuando los productos sujetos a normas de calidad de cumplimiento obligatorio, no cumplan las especificaciones correspondientes. 2. Cuando los materiales, elementos, sustancias o ingredientes que constituyen o integran los productos, no correspondan a las especificaciones que ostentan. 3. Cuando el producto se hubiera adquirido con determinada garantía y dentro del lapso de ella, se pusiera de manifiesto la deficiencia de la calidad garantizada, siempre que se hubiera destinado a un uso o consumo normal de acuerdo con las circunstancias y a su naturaleza. 4. Cuando cualquier producto, por sus deficiencias de fabricación, elaboración, estructura, calidad o condiciones sanitarias, según el caso, no sea apto para el uso al cual está destinado. 5. Cuando el proveedor y la persona hubieren convenido que los productos objeto del contrato debieran reunir determinadas especificaciones que no se cumplen... 8. Cuando la reparación efectuada con anterioridad no fuere satisfactoria. (p. 55).

Atendiendo a lo anterior, es evidente que en caso de que la empresa provea una respuesta negativa al reclamo, la autoridad competente podrá ordenar el cumplimiento de la ley y aplicar la sanción correspondiente, lo que acarrearía una multa y el posible cierre del establecimiento.

### **Marco Conceptual**

- **PYME:** Pequeña y mediana empresa.
- **Momentos de Verdad:** Cualquier situación en la cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.
- **Planeación:** Proceso racional organizado mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas económicos, sociales y políticos; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales, lo que permite establecer un marco de referencia necesario para concretar planes y acciones específicas a realizar en el tiempo y en el espacio.
- **Proceso:** Toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

- **Programa:** Conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretenden alcanzar objetivos y metas previamente determinadas por la planeación.
- **Sistematización:** Es la acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios procedimientos e instructivos, entre otros para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo.

## Operacionalización de variables

**Objetivo general:** Proponer el modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio en el proceso de atención de reclamos en la empresa OMARVEN CA.

**Tabla 1.** Operacionalización de variables para los objetivos específicos.

<i>Objetivo específico</i>	<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Fuentes</i>
Diagnosticar la calidad de servicio en OMARVEN CA.	Calidad de Servicio	Calidad de servicio en la venta Calidad de servicio postventa	Horario de atención. Cortesía y trato amable. Tiempo de respuesta. Atención al cliente.	1 2 3 4	Cuestionario de preguntas cerradas. (Escala de Likert)	Personal de la empresa y los clientes.
Analizar los elementos que intervienen en el modelo de gestión destinado a mejorar el proceso de atención de reclamos de OMARVEN CA.	Gestión de Procesos	Procedimientos Programa Recursos	Conocimiento de misión. Cumplimiento de objetivos. Procedimiento propio. Proceso sistematizado. Comunicación.	5 6 7 8 9	Cuestionario de preguntas cerradas. (Escala de Likert)	Personal de la empresa y los clientes.
Proponer el modelo de gestión dirigido a mejorar el proceso de atención de reclamos de OMARVEN CA.	Modelo de Gestión	Productividad	Capacitación. Clima organizacional. Satisfacción del cliente.	10 11 12	Cuestionario de preguntas cerradas. (Escala de Likert)	Personal de la empresa y los clientes.

**Fuente:** Elaboración propia (2013)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El presente estudio se encuentra dentro de la singularidad de investigación de campo, la cual, según Arias (2006, p 31) consiste en: “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”.

Asimismo, la investigación corresponde con un proyecto factible, ya que se creó una propuesta de un modelo de gestión aplicable a un proceso específico de la empresa, el cual definido por el manual de la UPEL (2012, p. 21): “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”.

El Proyecto factible comprende las siguientes etapas:

- a) Diagnóstico: consiste en analizar la situación actual de la organización, definir la problemática.
- b) Factibilidad: consiste en analizar y concluir sobre la viabilidad del modelo.
- c) Propuesta: consiste en diseñar el modelo, ejecución del proyecto.



## **Nivel de la investigación**

Es necesario señalar el nivel de investigación utilizado. Para Arias (2006, p. 19) “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”. El presente estudio se realizó con un nivel descriptivo, el cual, según Hernández (1997, p. 71) “sirve para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes”.

## **Población y Muestra**

Según Chávez (2007, p. 162), la población de un estudio es: “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o extractos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros”. Para el presente trabajo la población está conformada por el personal (6 personas) de la empresa OMARVEN CA, y los clientes (24 personas) que hayan realizado reclamos en un momento determinado.

Por su parte, la muestra es no probabilística, la cual, según Bello (s.f. p.02): “se utiliza de forma empírica, es decir, no se determina bajo normas probabilísticas de selección, por lo que intervienen opiniones y criterios personales del investigador”.

La muestra estuvo comprendida por dos tipos de sujetos:

1. Los miembros de la organización, los cuales son seis en su totalidad (un gerente, un encargado, y cuatro empleados).
2. Los clientes de la empresa, se seleccionó al azar, la cantidad de quince, los cuales han presentado alguna queja formal ante el establecimiento comercial.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para Gil (2011, p. 23) la técnica se define como: “todos los medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones” y a los instrumentos como: “objetos con entidad independiente y externa”.

En el presente estudio se utilizó la encuesta como técnica, mientras que el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de preguntas cerradas, esto quiere decir que para cada pregunta existe una gama de opciones a elegir para responder. Se presentó cada ítem en forma de afirmación para que el encuestado optara por uno de los 5 puntos de la escala de Likert (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo).

### **Validez**

Para Corral (2009, p. 230) “La validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma”. En cuanto a la validez, ésta se procuró a través del juicio de expertos, los cuales se encargaron de orientar, corregir y dar apoyo al investigador en el instrumento de investigación.

### **Confiabilidad**

Según Corral (2009, p. 230) “La confiabilidad tiene que ver con la exactitud y precisión del procedimiento de medición. Los coeficientes de confiabilidad proporcionan una indicación de la extensión, en que una medida es consistente y reproducible”.

Para estimar la confiabilidad del instrumento se empleó el método de la prueba piloto, el cual permitió obtener la confiabilidad a partir de los datos obtenidos en la aplicación del test. Se aplicó la prueba piloto del cuestionario a un grupo de personas pertenecientes a la muestra de estudio.

De manera cuantitativa, se procedió a calcular el índice de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, el cual según Silva (2006, p. 66) “permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica”.

Si su valor es cercano a la unidad se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Mientras, que si su valor está por debajo de 0,8 el instrumento presenta variabilidad heterogénea en sus ítems y por lo tanto nos llevará a conclusiones equivocadas. Existen dos formas de calcular este índice, mediante la varianza de ítems o la matriz de correlación. Se aplicó el método de la varianza de ítems y su ecuación es la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Leyenda:

$S_i^2$ : varianza de los ítems

$S_t^2$ : varianza de los valores totales

$k$ : número de ítems

Con el uso del programa Microsoft Office Excel 2007, se procedió a calcular la suma de los resultados de cada ítem en la prueba piloto, así como su promedio y la varianza. Luego se calculó la varianza de la suma y finalmente se obtuvo que el alfa de Cronbach fue de 0,9153, por ser mayor a 0,8 se considera aceptable y el instrumento es confiable.

### **Técnicas de Análisis y Presentación de la Información**

En este punto se describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos. Según Balestrini (2002, p. 169) “esta etapa involucra, la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, que facilitan realizar las interpretaciones significativas de los datos que se recogen, en función de las bases teóricas que orientan el sentido del estudio del problema investigado”.

Para el análisis de la información se presentaron los datos porcentuales, con el uso del programa Microsoft Office Excel 2007, se representaron los resultados obtenidos en gráficas circulares para cada una de las afirmaciones pertenecientes al cuestionario aplicado a los clientes y empleados de la empresa. Se obtuvieron dos gráficas para cada ítem, donde una corresponde a la opinión de los clientes, y la otra, a la de los empleados; en cada una de éstas se realizó un análisis descriptivo de la información arrojada.

## CAPÍTULO IV

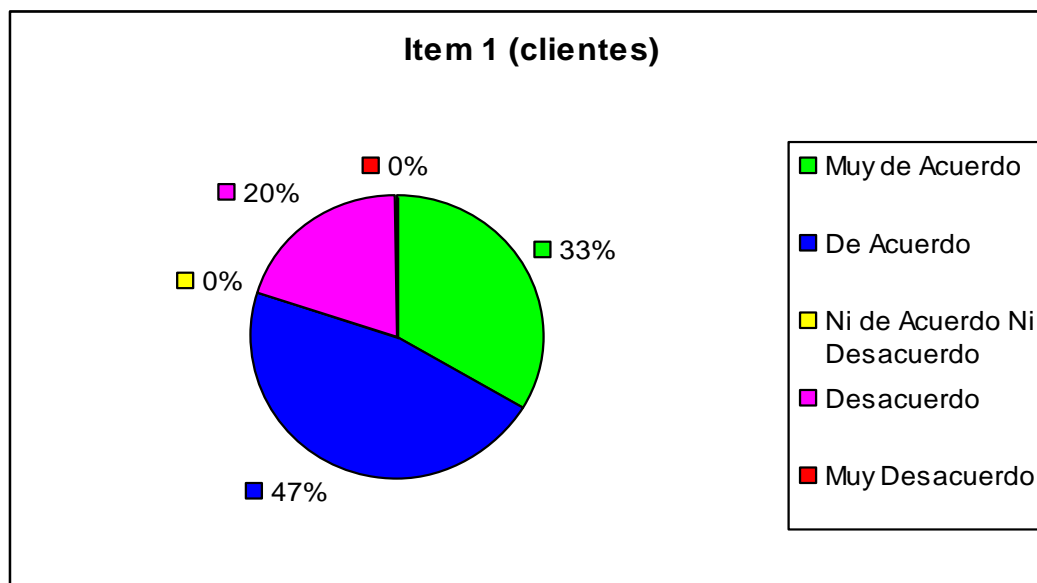
### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el primer objetivo, que consiste en **diagnosticar la calidad de servicio en OMARVEN CA**, se obtuvo del llenado del instrumento de recolección de datos, los siguientes resultados:

#### Item 1:

El horario de atención al cliente es el adecuado.

Gráfica 1. Horario de Atención (clientes).

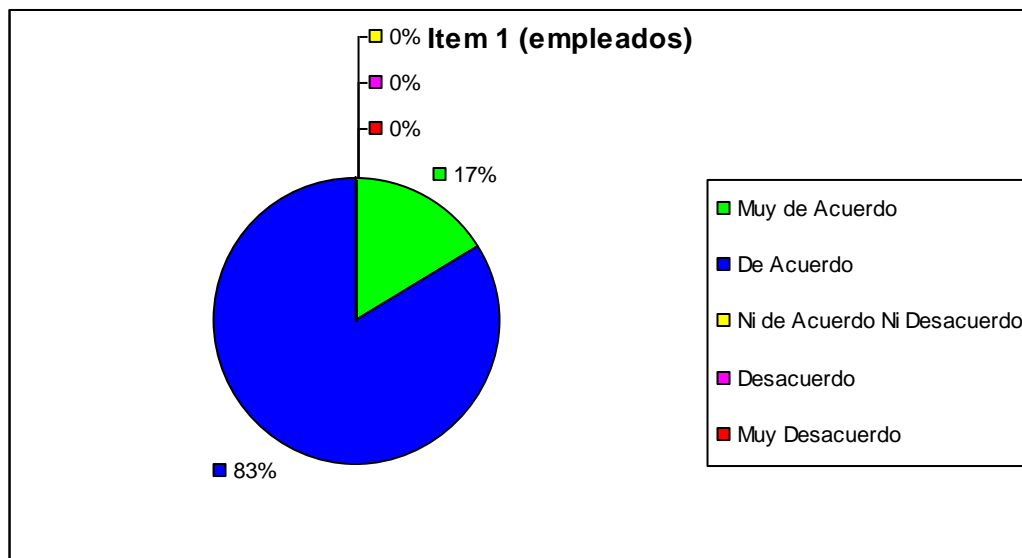


Fuente: Elaboración propia (2015).

De acuerdo a estas cifras, la mayoría de los clientes encuestados, representados por el 47% expresaron estar muy de acuerdo, el 33% de acuerdo y solo el 20% en desacuerdo con el horario de atención que se presta en el establecimiento comercial. Esto indica que gran parte de los

consultados aprueba el horario de trabajo de OMARVEN CA, el cual es de 8:00 am a 12:00pm y de 2:00 pm a 6:00pm, por lo tanto se puede deducir que las personas que se expresaron en desacuerdo, buscan ser atendidos también en horas del mediodía. Es importante cuidar este aspecto del horario ya que los clientes realizan sus reclamos de manera presencial en el establecimiento comercial, por lo que éste debe estar a disposición del cliente el mayor tiempo posible.

Gráfica 2. Horario de Atención (empleados).



Fuente: Elaboración propia (2015).

Para el mismo ítem 1, la totalidad de los empleados se expresaron conformes con el horario de atención al cliente que se presta en la empresa OMARVEN CA, donde se apreció que un 83% está muy de acuerdo y el 17% de acuerdo.

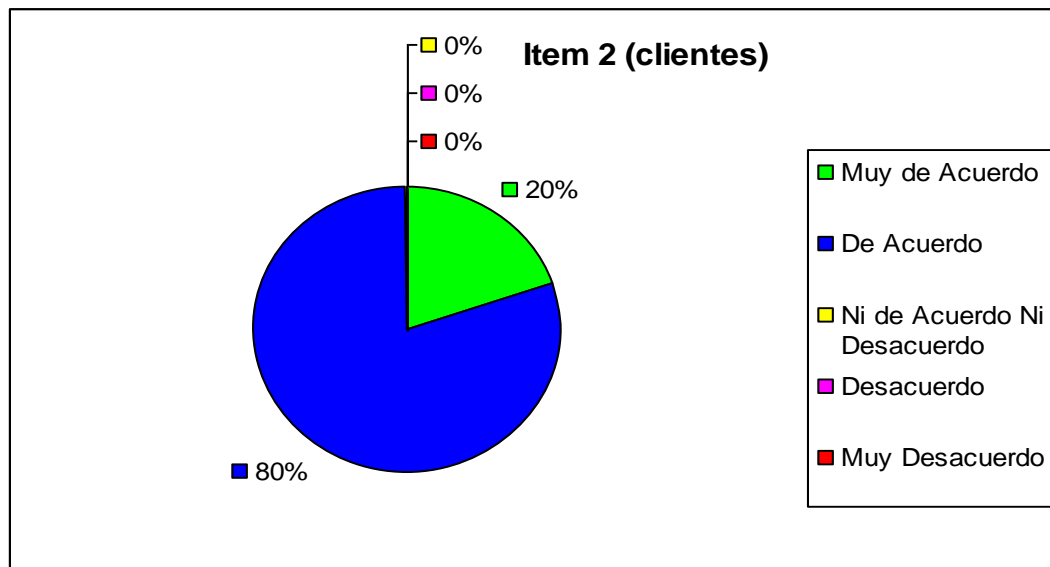
Según Camisón (2006, p. 941) “la satisfacción de los clientes es, en alguna medida, resultado de la satisfacción de los empleados”. Es notable la

similitud que existe en las respuestas obtenidas de los clientes y los empleados, por lo que es posible establecer que el actual horario de atención, resulta satisfactorio para ambos grupos de encuestados.

### Item 2:

Los clientes son tratados con amabilidad y cortesía.

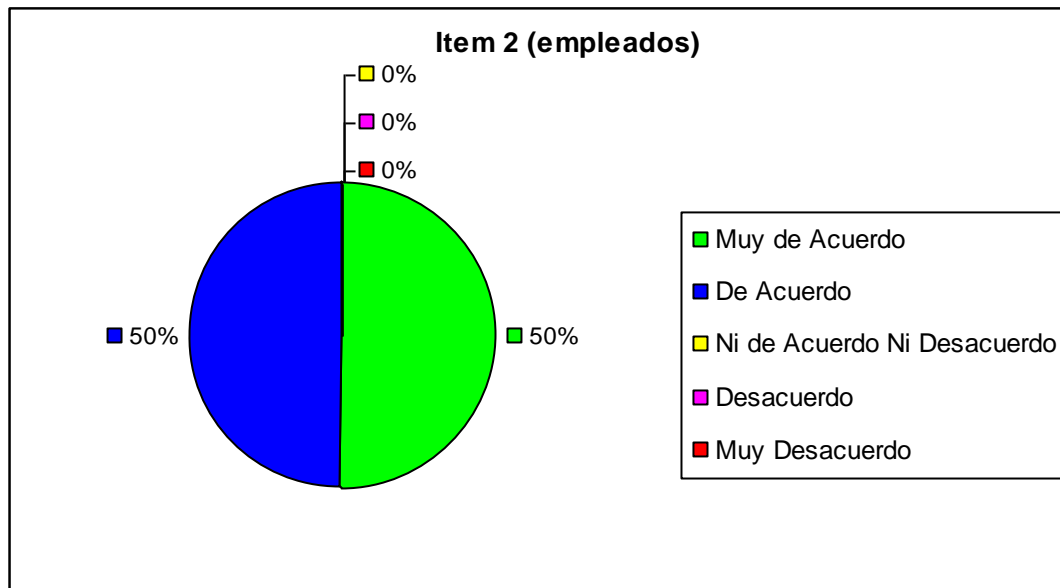
Gráfica 3. Amabilidad y Cortesía (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

Según los resultados obtenidos para este ítem, la mayoría de los encuestados, representados por el 80% expresaron estar muy de acuerdo, el 20% de acuerdo y el 0% en desacuerdo en cuanto a que son tratados con amabilidad y cortesía. Esta tendencia refleja que la atención que prestan los empleados de OMARVEN CA es con respeto y gentileza. Según Veloz (2011, p. 01) “una simple sonrisa, la frase amable, un gesto de cortesía puede hacer la diferencia entre ganar un cliente o perderlo de por vida”.

Gráfica 4. Amabilidad y Cortesía (empleados).



Fuente: Elaboración propia (2015).

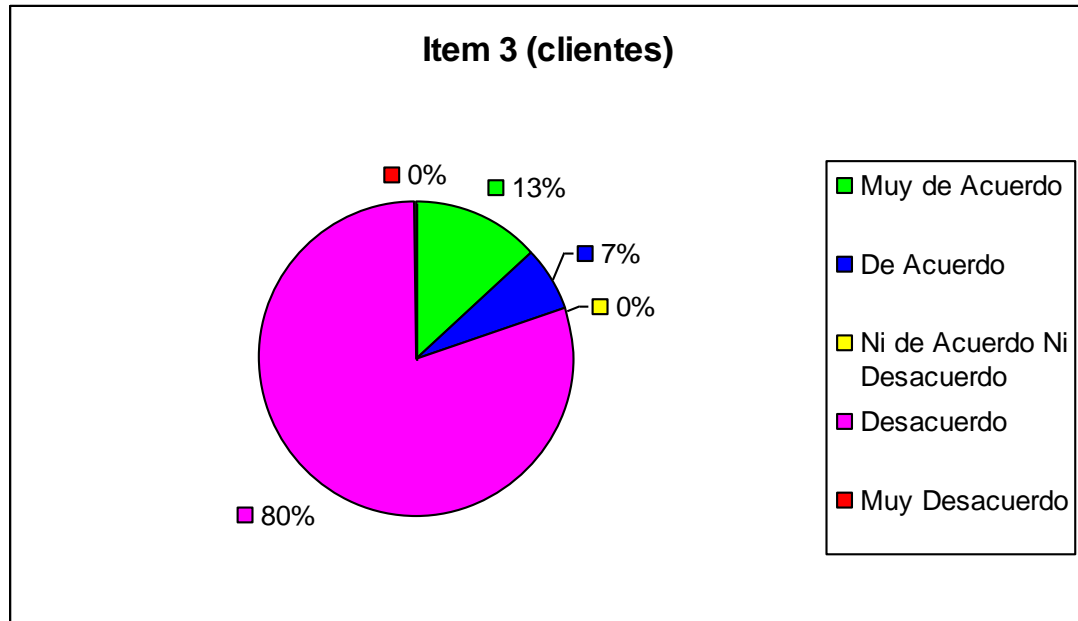
En las respuestas obtenidas al consultar a los empleados, el 50% se mostró muy de acuerdo y el otro 50% de acuerdo con que los clientes son tratados con amabilidad y cortesía. La amabilidad con un cliente es la primera relación para ganarlo hacia la empresa y allí se comienza a construir una relación que debe permanecer en el tiempo. Así lo afirma el mismo Veloz (2011, p. 01) cuando dice que “un cliente satisfecho, bien atendido, con cortesía y trato amable, es la mejor manera de ganar muchos más, ya que serán la mejor referencia”.



### Item 3:

El tiempo utilizado para realizar las operaciones de atención es satisfactorio.

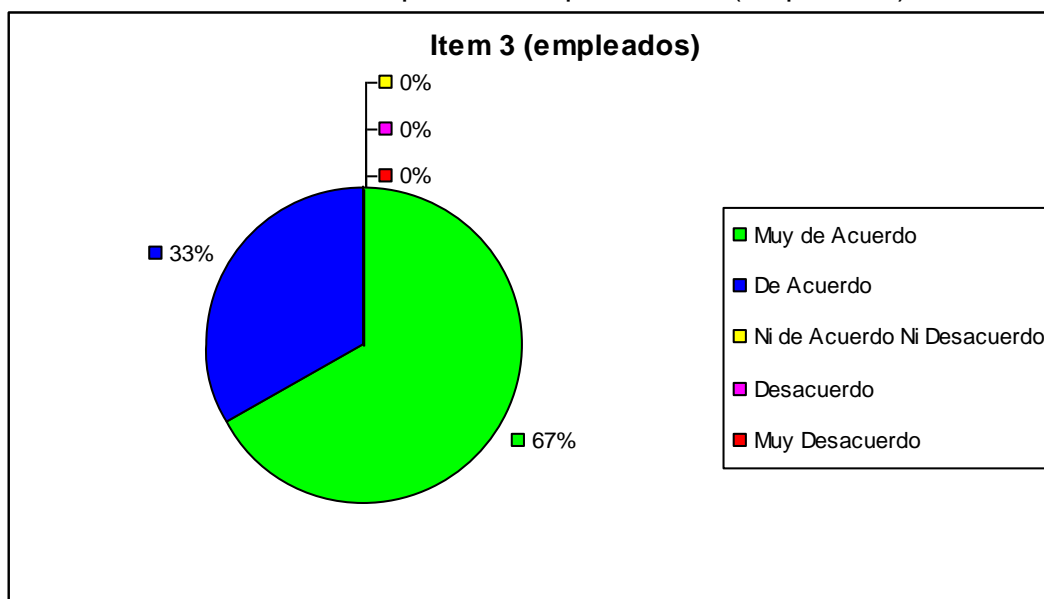
Gráfica 5. Tiempo de las Operaciones (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

En la gráfica se observa, que tan solo el 7% de los clientes encuestados está de acuerdo y un 13% muy de acuerdo en cuanto al tiempo que tardan las operaciones de atención, mientras que la mayoría, el 80% está en desacuerdo. Aunque existen personas que consideran aceptable el tiempo que duran los empleados en realizar su trabajo, es evidente la necesidad de disminuir el tiempo de las tareas de atención, para dar respuesta conformemente a los requerimientos del cliente.

Gráfica 6. Tiempo de las Operaciones (empleados).



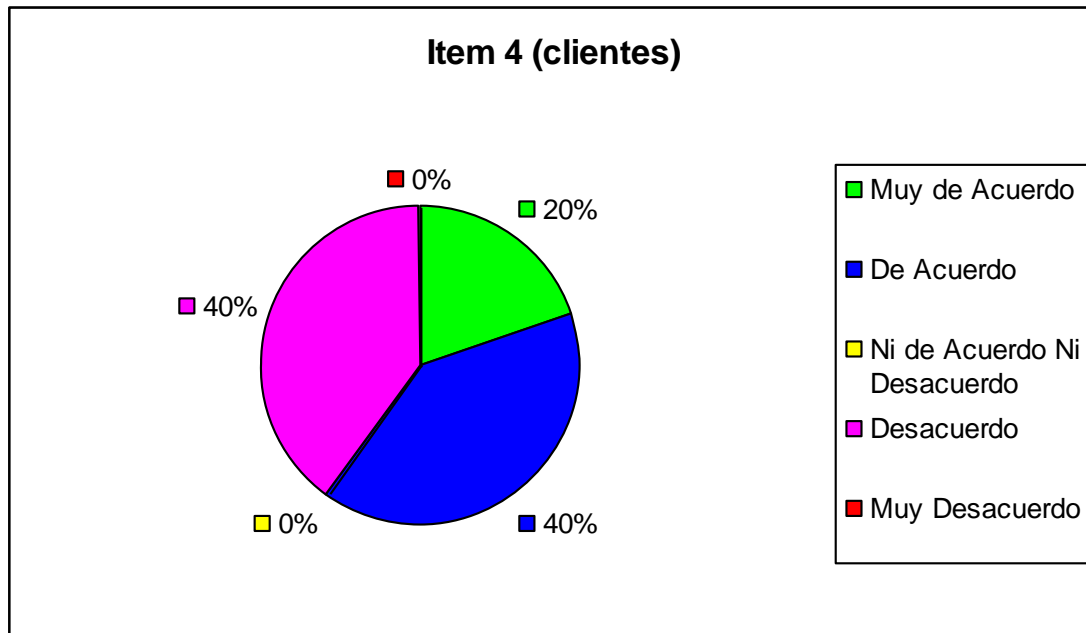
Fuente: Elaboración propia (2015).

A diferencia de los clientes, en la gráfica se aprecia que la totalidad de los empleados catalogaron como aceptable el tiempo de respuesta en la atención de los clientes, respondieron 67% estar muy de acuerdo y 33% de acuerdo. El hecho de que exista esta contradicción, podría ser un factor causante de que los clientes se muestren inconformes en cuanto a retrasos en la prestación del servicio. Además amerita que se identifiquen los elementos desperdiciadores de tiempo, utilizar métodos y herramientas que permitan adoptar una disciplina personal para mejorar los hábitos laborales, evitar la postergación de las tareas y tomar conciencia sobre el valor del recurso tiempo.

**Item 4:**

La calidad del servicio en la atención al cliente es buena.

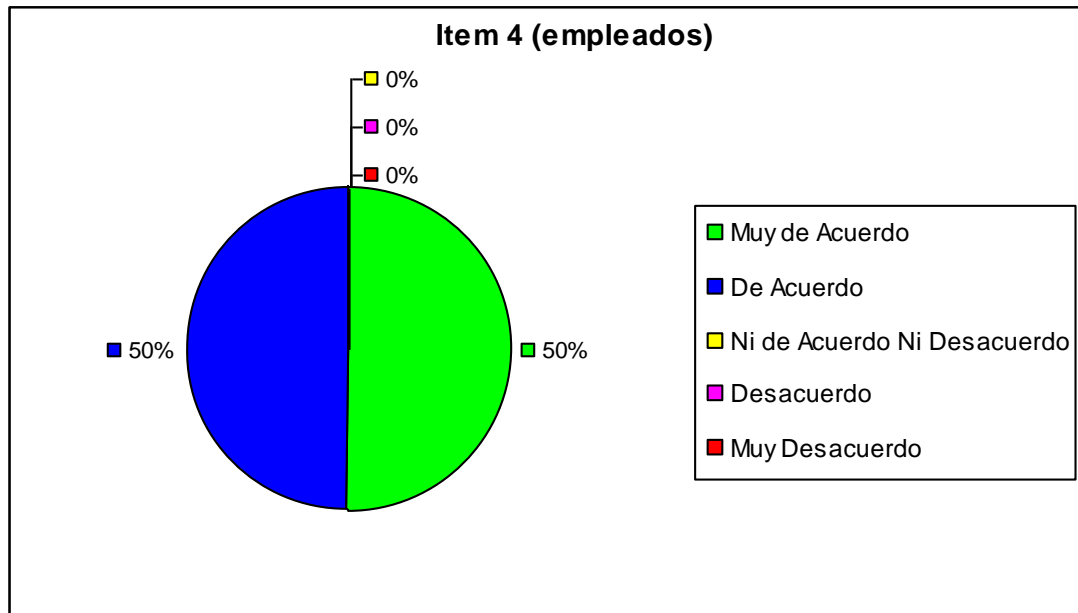
Gráfica 7. Calidad de Servicio (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

En los resultados obtenidos para este ítem, se aprecia que la mayoría de los clientes encuestados opina que la calidad de servicio es buena, lo demuestra el 40% que optaron por la respuesta de acuerdo y el 20% muy de acuerdo, mientras que un 40% manifestó estar en desacuerdo. Esta tendencia dispone que la mayor parte de los consultados percibe de forma positiva y satisfactoria la experiencia conseguida en cuanto a calidad de servicio ofrecida por OMARVEN CA. Sin embargo, es elemental cuidar los aspectos que condujeron a esa parte de la muestra a responder desacuerdo.

Gráfica 8. Calidad de Servicio (empleados).



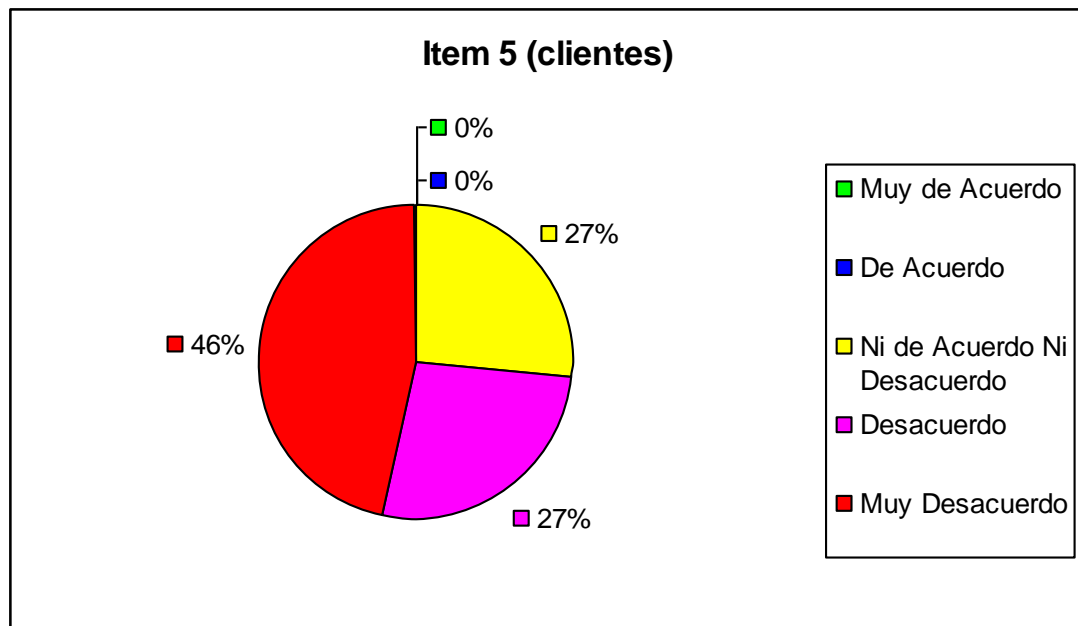
Fuente: Elaboración propia (2015).

En la grafica se observa que el 100% de los empleados considera que es buena la calidad de servicio en OMARVEN CA. Respondieron 50% estar muy de acuerdo y 50% de acuerdo. Según Veloz (2011, p. 01) “la mayoría de los casos de pérdida de clientes se deben al mal servicio y atención”. Cuando un cliente es bien atendido comienza una relación de por vida, que tiene un efecto multiplicador, ya que muchas veces, ese cliente va a generar una opinión favorable hacia el negocio o la prestación del servicio, ésta es la clave del éxito debido a que una empresa depende del buen servicio que ofrezca.

**Item 5:**

La misión, visión y objetivos de la empresa son conocidos por usted.

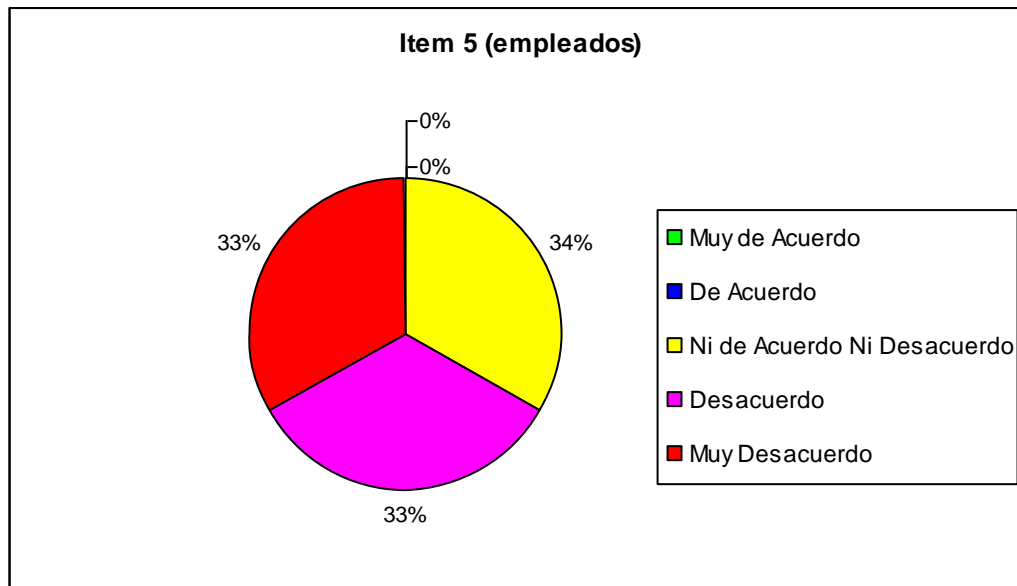
Gráfica 9. Conocimiento de Misión, Visión y Objetivos (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

De acuerdo a los resultados expresados en la gráfica anterior se evidencia que ninguno (0%) de los clientes encuestados tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. Se expresó 46% muy desacuerdo, 27% desacuerdo y 27% ni de acuerdo ni desacuerdo. Esto se debe a que éstas directrices de la empresa no son informadas al público en general, ni están a disposición de las personas.

Gráfica 10. Conocimiento de Misión, Visión y Objetivos (empleados).



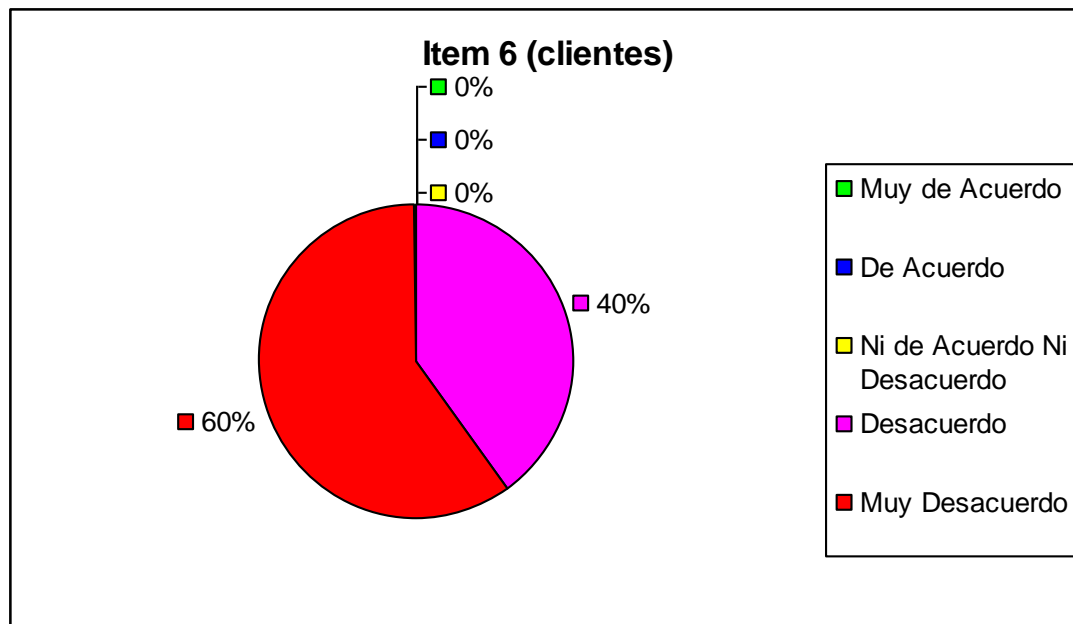
Fuente: Elaboración propia (2015).

Los empleados (100%) se expresaron de igual manera que los clientes al omitir el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. Se manifestaron 33% muy desacuerdo, 33% desacuerdo y 34% ni de acuerdo ni desacuerdo. En la medida que no se transmitan la misión y visión de la empresa más difícil resulta formular estrategias para la consecución de resultados basándose en los principios empresariales definidos por la organización.

### Item 6:

Se está cumpliendo con la misión, visión y objetivos de la empresa.

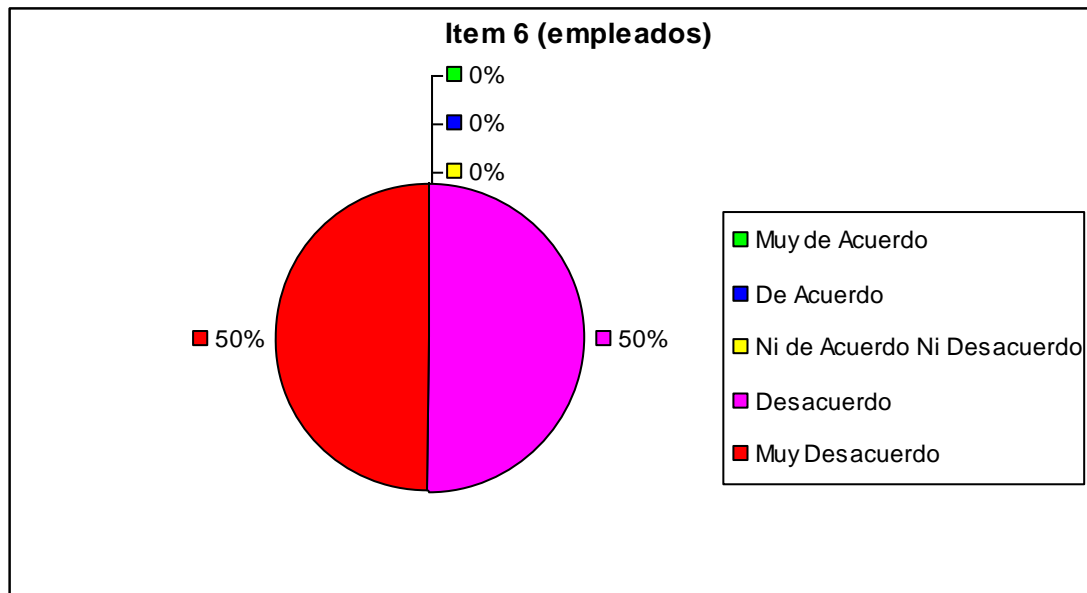
Gráfica 11. Cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

En la gráfica 6, se observa que el 60% contestó estar muy desacuerdo y el restante 40% de los clientes encuestados está desacuerdo en cuanto al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, esto se relaciona con el resultado obtenido en el ítem 5 donde se demostró que el 0% de los consultados tenía conocimiento del tema tratado en la afirmación. El crear una misión y una visión es más que hacer un enunciado bonito para colgar en la pared, es para formar (y fortalecer) la columna vertebral de la organización, ya que sin ellas solamente es un grupo de gente que trabaja junta, mas no en equipo.

Gráfica 12. Cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos (empleados).



Fuente: Elaboración propia (2015).

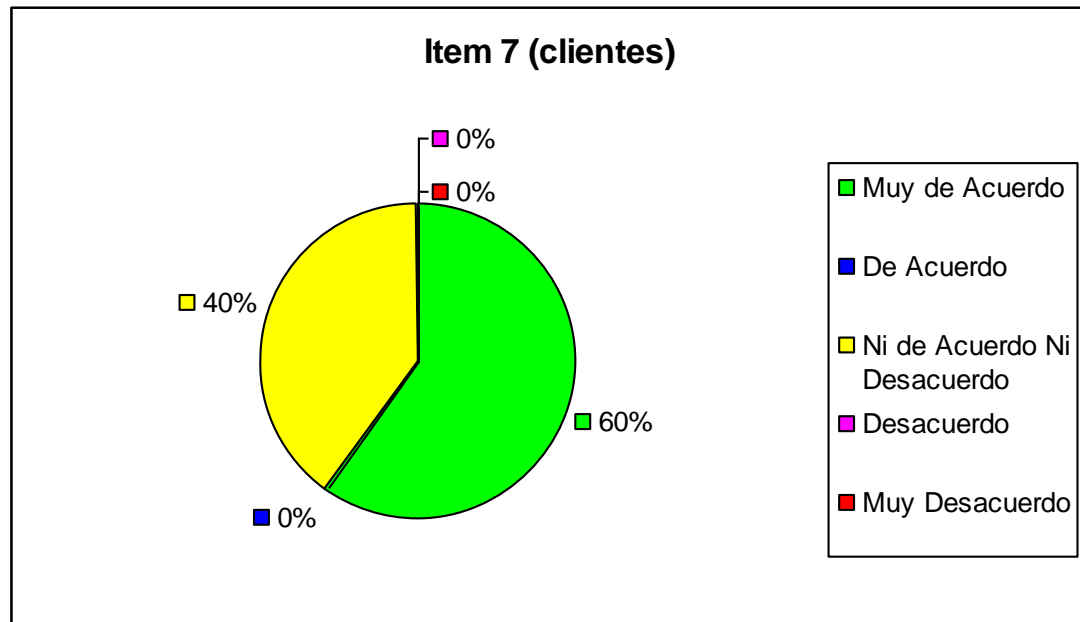
En la grafica se observa que el 100% de los empleados considera que en la empresa OMARVEN CA no se están cumpliendo con la misión, visión y objetivos empresariales. Respondieron 50% estar muy desacuerdo y 50% desacuerdo. El sólo hecho de definir la misión y visión de la empresa no asegura el éxito empresarial, se debe comunicar a todo el personal y lograr que sea aprendida y memorizada tanto por el líder como por los colaboradores haciéndola parte suya y se comprometan con ellas. La misión y visión, facilitan las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias, definen el de hacia donde va y cual es la razón de ser de la empresa.



**Item 7:**

Se debe crear un procedimiento propio para la atención de reclamos de los clientes.

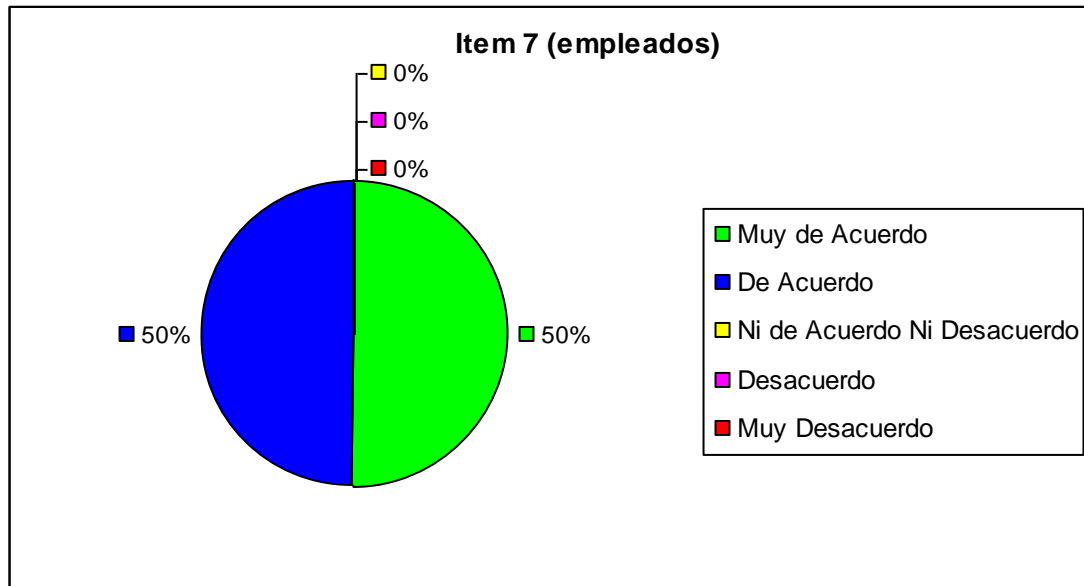
Gráfica 13. Procedimiento Atención de Reclamos (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

Según las cifras expresadas en la gráfica, se evidencia que el 60% de los clientes encuestados respondió muy de acuerdo, el 40% ni de acuerdo ni desacuerdo, en cuanto a crear un procedimiento propio para la atención de los reclamos que efectúan los clientes. Esto demuestra que sin lugar a dudas, es necesario dicho procedimiento enfocado a atender las inconformidades que presentan los clientes, ya que así se tendría mayor control en esta área específica de la empresa, optimizando la labor de los empleados.

Gráfica 14. Procedimiento Atención de Reclamos (empleados).



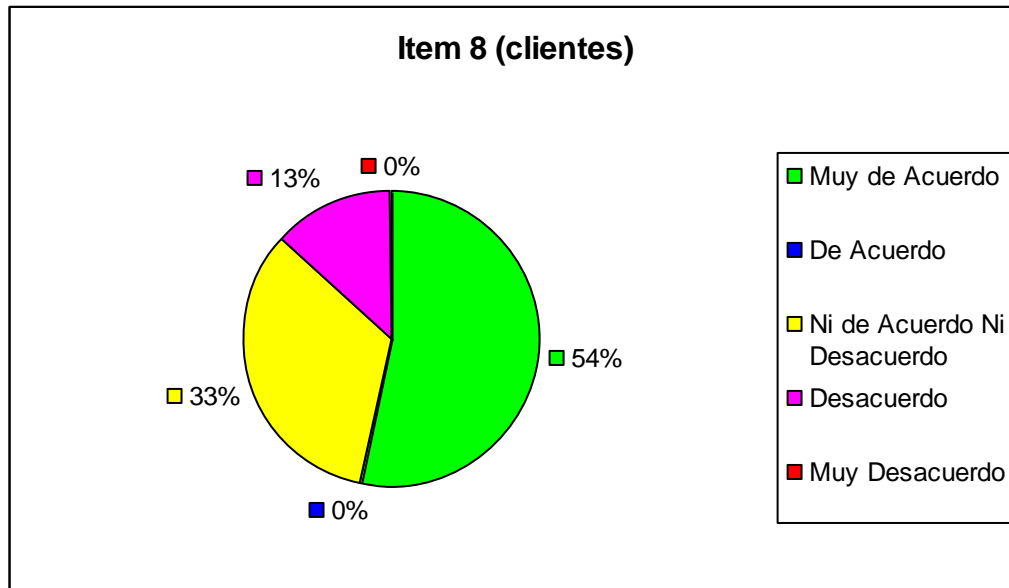
Fuente: Elaboración propia (2015).

En la grafica se observa que el 100% de los empleados opina que se debe crear un procedimiento propio para la atención de reclamos en OMARVEN CA. Respondieron 50% estar muy de acuerdo y 50% de acuerdo. Cuando la empresa está expuesta a recibir reclamos de manera frecuente, se debe considerar el tema como parte de su estrategia de negocios. Este tema afecta a todo proveedor de productos y servicios, por lo que es importante tomar conciencia sobre el impacto que tiene en la relación con el cliente a largo plazo. Es por esto, que se debe crear un procedimiento específico, adecuado a la realidad de la empresa, con la finalidad de elevar el nivel de desempeño laboral y así ofrecer una mejor atención de los reclamos que presenten los consumidores.

**Item 8:**

Para la atención de reclamos de los clientes se debe crear un proceso sistematizado.

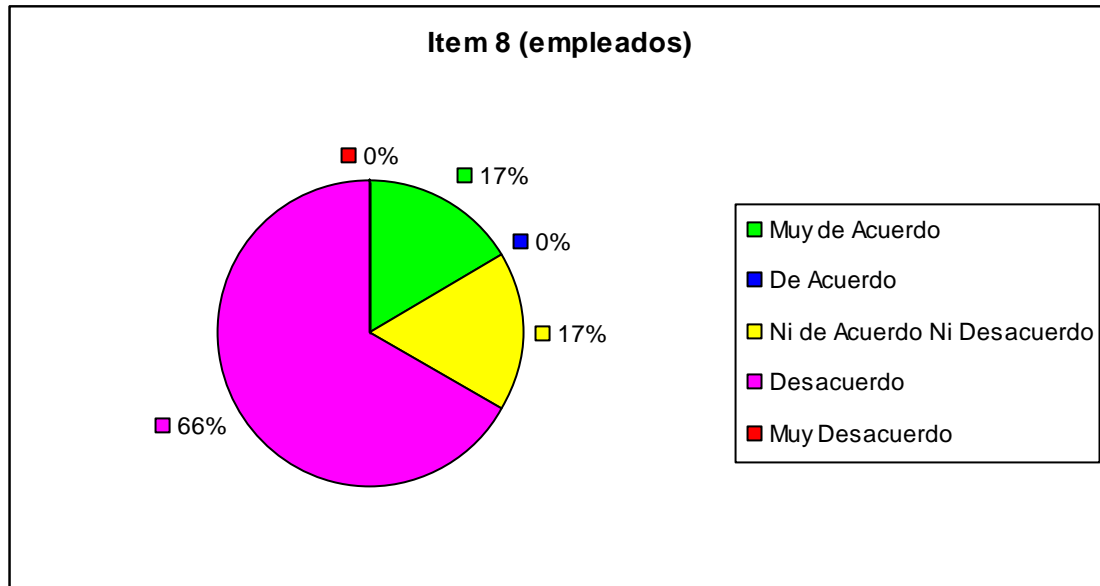
Gráfica 15. Sistematización de Atención de Reclamos (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

De acuerdo a los resultados obtenidos para este ítem, los cuales fueron 54% muy de acuerdo, 33% ni de acuerdo ni desacuerdo y 13% desacuerdo, es posible observar que a pesar de existir clientes que expresaron estar en desacuerdo, la mayoría manifestó estar muy de acuerdo con sistematizar el proceso de atención de reclamos, ya que esto permite realizar el trabajo de atención con mayor precisión y obtener análisis más firmes a la hora de la toma de decisiones.

Gráfica 16. Sistematización de Atención de Reclamos (empleados).



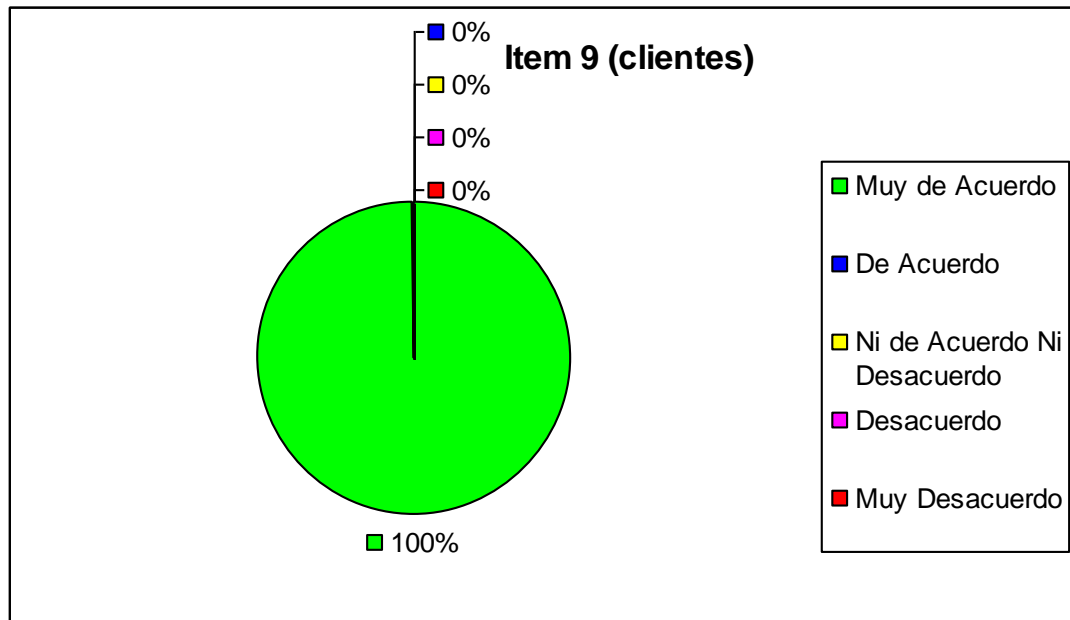
Fuente: Elaboración propia (2015).

En cuanto a los empleados, se aprecia en la gráfica que en su mayoría no son partidarios de que se deba crear un proceso sistematizado para la atención de los reclamos. Contestaron 66% desacuerdo, 17% ni de acuerdo ni desacuerdo y 17% muy de acuerdo. Esta respuesta negativa puede deberse a la falta habilidades y destrezas de algunos empleados en la utilización de herramientas tecnológicas, como lo son las computadoras. El poder brindar soluciones rápidas o resolver de forma eficaz los problemas demuestra interés, lo que genera confianza y satisfacción del cliente. Es por esto, que se debe concientizar a los empleados en cuanto a los beneficios de tener un proceso sistematizado para el tratamiento de los reclamos.

**Item 9:**

Debe haber un canal de comunicación telefónica y/o virtual entre el cliente y la empresa.

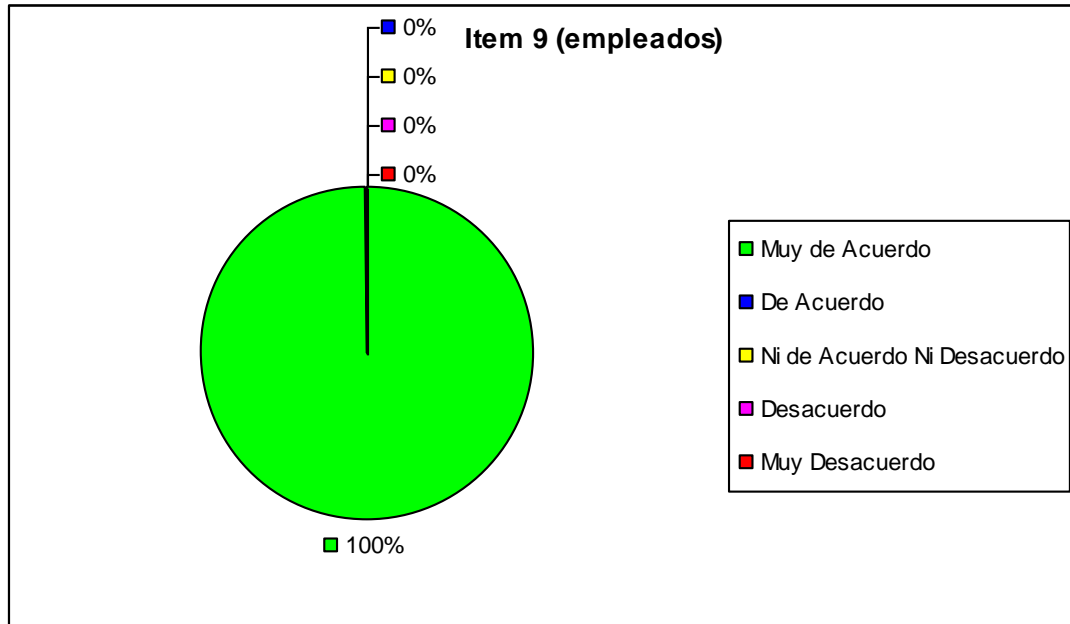
Gráfica 17. Canal de comunicación Cliente-Empresa (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

A partir del resultado obtenido en la gráfica, se aprecia que indudablemente es vital un canal de comunicación telefónica y/o virtual entre el cliente y la empresa, esto lo demuestra el 100% de los clientes encuestados que respondieron estar muy de acuerdo al respecto. Por lo tanto, es importante que existan canales de comunicación efectiva, donde los clientes puedan en la medida de lo posible solventar un problema o despejar alguna inquietud, sin la necesidad de dirigirse al establecimiento comercial.

Gráfica 18. Canal de comunicación Cliente-Empresa (empleados).



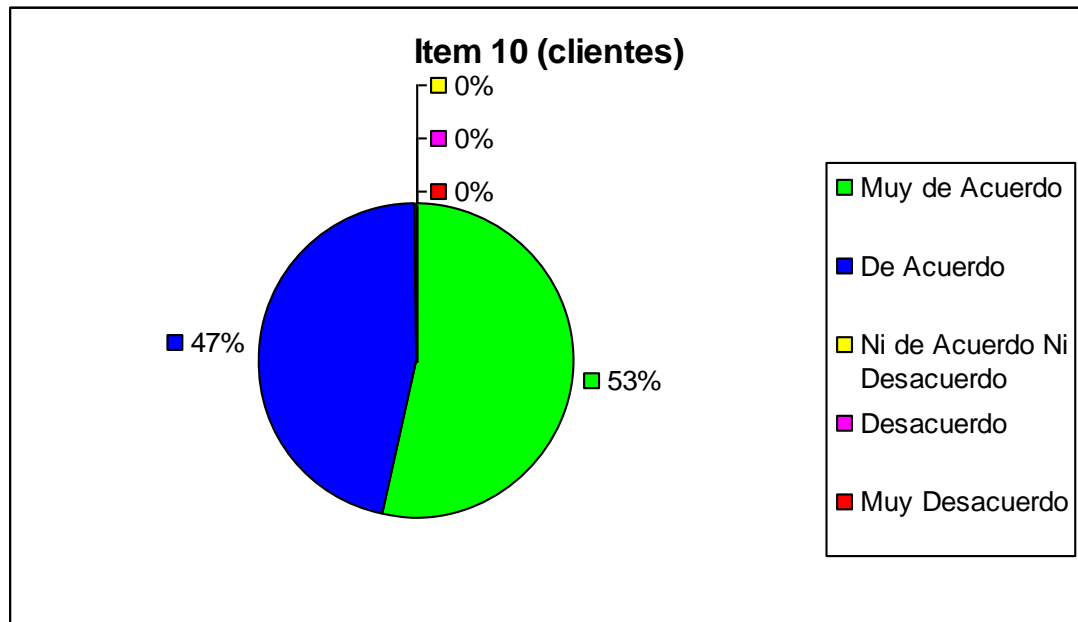
Fuente: Elaboración propia (2015).

Al igual que los clientes, el 100% de los empleados coincidieron en que debe haber un canal de comunicación telefónica y/o virtual entre el cliente y la empresa. En el actualidad, la tecnología de la información juega un papel muy importante, por ejemplo, la utilización de las redes sociales como medio para la promoción de ideas y sugerencias; así como también el establecimiento de un dominio en internet, página web, que pertenezca a la empresa, en la cual exista un punto de encuentro o de comunicación entre el cliente y la empresa, para evitar en la medida de lo posible el apersonamiento de los clientes en la tienda.

**Item 10:**

Se debe capacitar al talento humano de la empresa en materia de calidad de servicio.

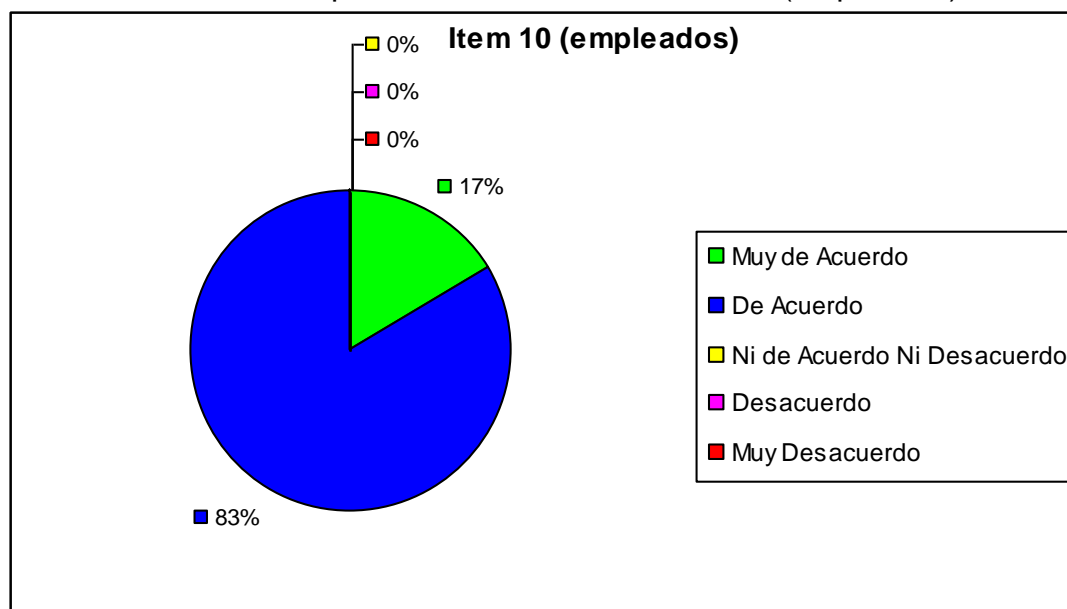
Gráfica 19. Capacitación del Talento Humano (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

Según las cifras obtenidas para este ítem, 47% de acuerdo y 53% muy de acuerdo, el total de los clientes consultados ve con buenos ojos la capacitación del talento humano en materia de calidad de servicio. Esto indica que los clientes buscan percibir una mejor calidad de servicio por parte de los empleados de la empresa. La capacitación del talento humano juega un papel vital en el plano de la calidad de servicio, ya que son los empleados quienes tienen ese contacto con los clientes, y de ello depende que estos se sientan satisfechos en cuanto a la atención recibida.

Gráfica 20. Capacitación del Talento Humano (empleados).



Fuente: Elaboración propia (2015).

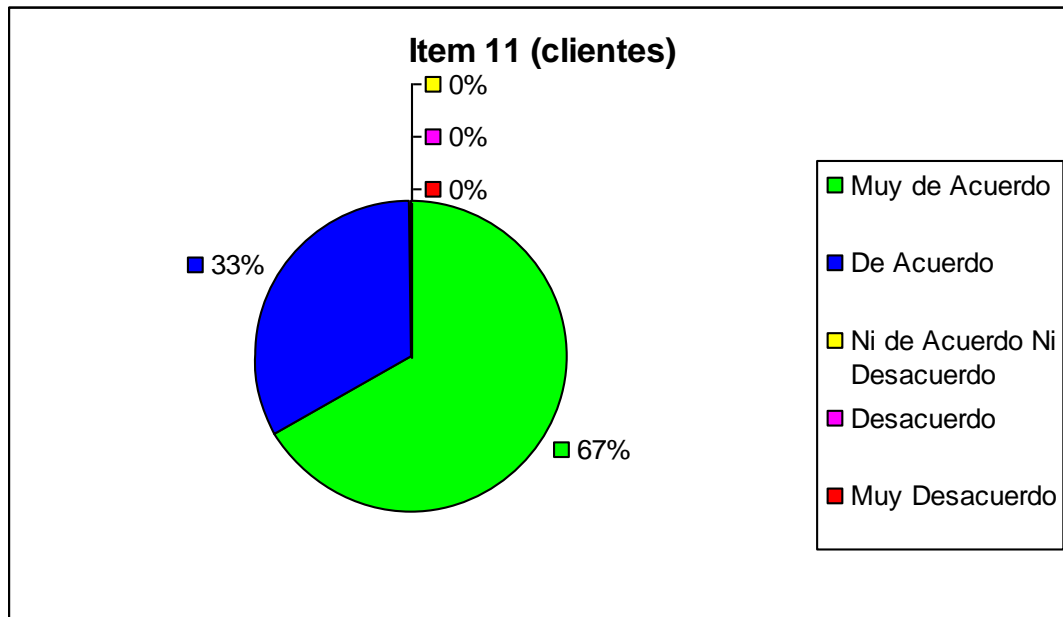
Para el mismo ítem, la totalidad de los empleados opinaron que se deben capacitar en materia de calidad de servicio, donde se apreció que un 83% está de acuerdo y 17% muy de acuerdo. La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. Las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena.



**Item 11:**

Un modelo de gestión basado en calidad y productividad mejora el clima organizacional de la empresa.

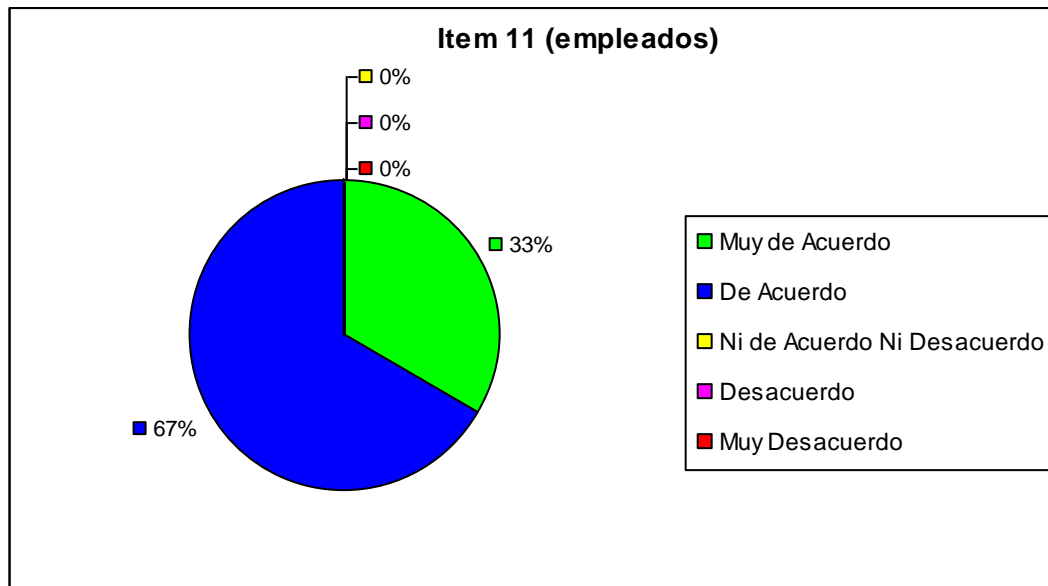
Gráfica 21. Mejora del Clima Organizacional (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

Según los resultados obtenidos para este ítem, donde el 67% respondió muy de acuerdo y el 33% de acuerdo, es evidente que todos los clientes encuestados creen que con la implementación de un modelo de gestión es posible mejorar el clima organizacional de la empresa. Se puede inferir que esta tendencia se debe a que un modelo de gestión basado en calidad y productividad eleva el nivel de desempeño laboral y propicia la colaboración entre colegas.

Gráfica 22. Mejora del Clima Organizacional (empleados).



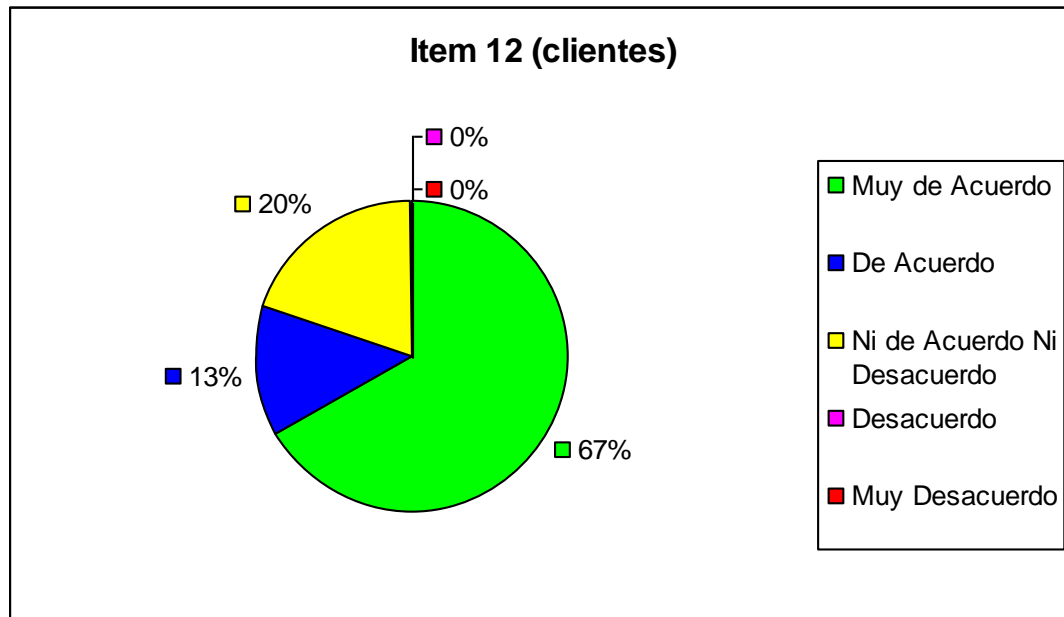
Fuente: Elaboración propia (2015).

Según los resultados obtenidos en la gráfica, el 100% de los empleados de la empresa opinan que un modelo de gestión basado en calidad y productividad mejora el clima organizacional de la empresa. Contestaron 33% muy de acuerdo y 67% de acuerdo. Para que una empresa crezca y llegue a ser líder en el mercado al cual pertenece, debe analizar los procesos que utiliza y a través del mejoramiento continuo lograr ser una organización más productiva y competitiva. Una de las claves está en gozar de un buen clima organizacional, apto para el desarrollo de las funciones del personal con un alto desempeño.

**Item 12:**

Un modelo de gestión basado en calidad y productividad conlleva beneficios para los clientes.

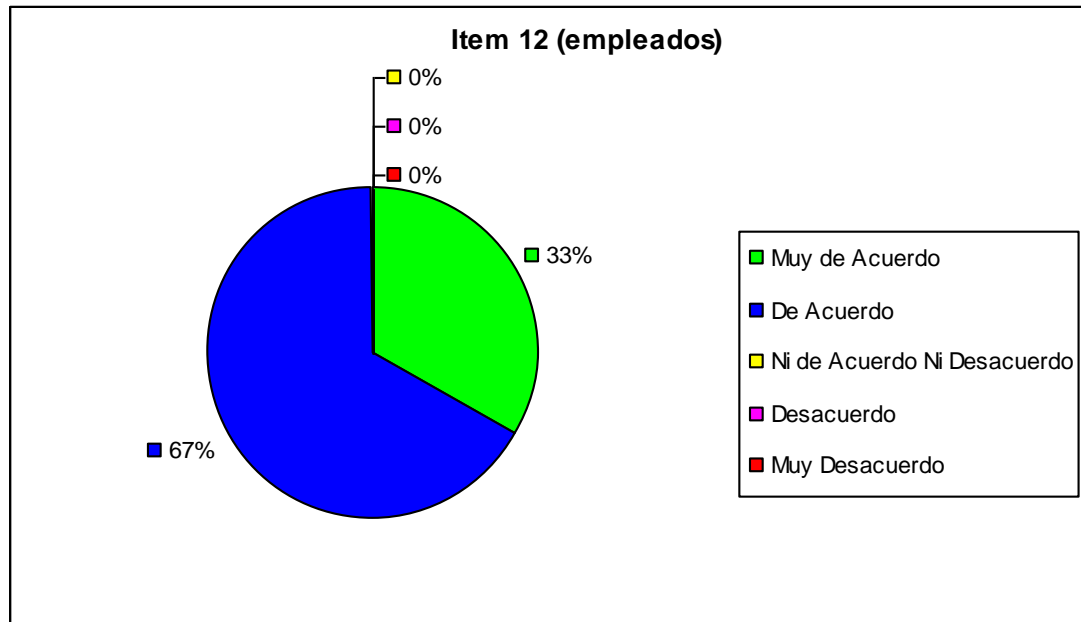
Gráfica 23. Beneficio para los Clientes (clientes).



Fuente: Elaboración propia (2015).

Se puede deducir, según las cifras obtenidas para este ítem, que la mayoría de los encuestados representados por el 80% creen que un modelo de gestión basado en calidad y productividad proporcionaría beneficios a los clientes, donde un 67% está muy de acuerdo, 13% de acuerdo y un 20% ni de acuerdo ni desacuerdo. Se puede deducir que una organización que cuenta con procesos eficientes, es capaz de aumentar el valor agregado a los servicios que ofrece.

Gráfica 24. Beneficio para los Clientes (empleados).



Fuente: Elaboración propia (2015).

Según las cifras obtenidas en la gráfica, el 100% de los empleados opina que un modelo de gestión basado en calidad y productividad trae beneficios para los clientes de la empresa. Contestaron 33% muy de acuerdo y 67% de acuerdo. Un modelo de gestión ofrece un marco de referencia sobre cómo se deben desarrollar las actividades de forma eficiente, teniendo las pautas a seguir acerca de la mejor forma de aprovechar los recursos disponibles, aumentando la productividad de la empresa y posicionando la imagen de la organización bajo buenas percepciones de los clientes.

El segundo objetivo específico contempla **analizar los elementos que intervienen en el modelo de gestión destinado a mejorar el proceso de atención de reclamos de OMARVEN CA.**

Para concebir el modelo de gestión dirigido a la mejora del proceso de atención de reclamos se torna trascendental dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿qué se quiere?, ¿qué se logra?, ¿quién?, ¿con qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, las siguientes respuestas nos arrojan respectivamente los elementos que intervienen en el modelo: objetivos, resultados, responsables, recursos, metodología y programación.

A continuación se presenta el análisis de brecha, en el cual se aprecia qué elementos hacen falta, los que no, y los que se deben mejorar.

**Tabla 2.** Análisis de brecha.

N°	Ítem	0	1	2
1	Identificación del proceso			X
2	Mapa del proceso	X		
3	Descripción del proceso	X		
4	Diagrama del proceso	X		
5	Control de documentos	X		
6	Procedimientos	X		
7	Definición de indicadores	X		
8	Evaluación y seguimiento	X		
9	Programas	X		
10	Personal formado en materia de calidad	X		
11	Definición de los clientes			X
12	Presupuesto		X	
13	Instalaciones físicas		X	

0: no hay nada; 1: hay algo; 2: está suficiente.

Fuente: elaboración propia (2014).

De lo expuesto en la tabla anterior es notable que existe una amplia brecha entre la situación actual y lo necesario para obtener un modelo de gestión. Se tienen identificados tanto el proceso (atención de reclamos) como los clientes de dicho proceso, ítems N°1 y N°11, respectivamente. Una vez efectuada la identificación y la selección del proceso, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los actores del mismo proceso. La manera más representativa de reflejar el proceso y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de proceso, que viene a ser la representación gráfica de la estructura del proceso que conforma el modelo de gestión. Sin embargo, se aprecia en el ítem N° 2 que no se cuenta con dicho mapa de proceso.

Según el ítem N° 3 de la tabla anterior, tampoco se cuenta con una descripción del proceso, esta descripción literaria tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende el proceso se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. La descripción del proceso se debe centrar en las actividades y en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Haciendo referencia al ítem N° 4, se evidencia la inexistencia de un diagrama de proceso. Este, facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Es necesario crear los procedimientos involucrados en el proceso. Los procedimientos documentados sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades, centrándose en la forma que se debe trabajar o como se deben hacer las cosas para realizar una determinada tarea.

Es importante efectuar un seguimiento y medición del proceso con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si éstos cubren los objetivos previstos. Este seguimiento constituye la base para saber en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras. En este contexto, se deduce la necesidad de seleccionar y formular los indicadores que van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre el mismo. Un indicador es un soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación asociados.

## CAPÍTULO V

### LA PROPUESTA

La propuesta pretende mejorar la calidad de servicio del proceso de atención de reclamos de la empresa OMARVEN CA, para la realización del modelo se tomó como marco de referencia fundamental, los criterios de operación del proceso de tratamiento de reclamos perteneciente a la norma ISO 10002:2004, se adaptaron los lineamientos básicos a las necesidades reales de la empresa objeto de estudio. Con esto, se busca incrementar la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente, abierto a la retroalimentación, la resolución de los reclamos, aumentando la capacidad de la organización para mejorar el servicio al cliente.

En las tablas que se presentan a continuación se desarrolló el mapa del proceso de atención de reclamos de la empresa OMARVEN CA, allí se especifican los elementos que intervienen en el proceso objeto de estudio de esta investigación, como lo son: el alcance del proceso, los requisitos y las personas encargadas de cada tarea.

**Tabla 3.** Mapa de proceso. Alcance del proceso.

<b>ALCANCE</b>
<b>Inicio:</b> comunicación del cliente con la empresa debido a una irregularidad en el producto adquirido.
<b>Fin:</b> entrega del producto refaccionado al cliente

Fuente: Elaboración propia (2014).



**Tabla 4.** Mapa de proceso. Resultados.

Resultados	Clientes	Requisitos
-Solventar cualquier imprevisto a través de: vía telefónica, visita de un técnico de la marca o mediante el técnico de OMARVEN C.A. -Entrega del producto sin irregularidad.	Público en general que adquirió el producto en la compañía, y presente su respectiva factura de compra.	Que el producto no presente irregularidades para el cliente en el momento de su instalación.

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 5.** Mapa de proceso. Insumos.

Insumos	Proveedores	Requisitos
<b>Materia prima</b> -Técnicos. -Herramientas. -Repuestos.	-OMARVEN C.A. -La marca.	-Técnico capacitado en el área. -Herramientas apropiadas. -Repuestos nuevos.
<b>Espec. Técnicas</b> -Factura de compra. -Certificado de garantía.	El cliente que presenta el producto con irregularidad.	-La fecha de la factura debe indicar que está dentro del tiempo de cobertura de la garantía. -La garantía debe estar sellada y firmada.

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 6.** Mapa de proceso. Instalaciones y equipos.

<b>Instalaciones y equipos</b>	<b>Quien proporciona</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hogar del cliente.</li> <li>-OMARVEN C.A.</li> <li>-Taller autorizado de marca.</li> <li>-Teléfono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El cliente.</li> <li>-OMARVEN CA.</li> <li>-La marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lugar amplio para la refacción de productos.</li> <li>-Equipos en óptimas condiciones de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 7.** Mapa de proceso. Capacitación y conocimiento.

<b>Capacitación conocimiento</b>	<b>Quien proporciona</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad de servicio.</li> <li>-Conocimientos técnicos en refrigeración, electrónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instituciones educativas.</li> <li>-La marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personas con conocimientos a través de tecnológicos o universidades.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 8.** Mapa de proceso. Procedimientos.

Procedimientos	Quien define	Requisitos
Procedimiento de atención de reclamos.	Gerente general y el personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer el alcance y las personas responsables de llevar a cabo la ejecución de dicho procedimiento.</li> <li>-Mencionar los pasos para solventar las irregularidades de los productos adquiridos por los clientes.</li> <li>-Ser conocido por todo el personal relacionado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 9.** Mapa de proceso. Estándares de realización.

Estándares de realización	Quien define	Requisitos
Calidad	Gerente General	Solventar 100% de los reclamos.
Costo	Gerente General	Reducción de los costos.
Programación	Gerente General	Máximo 7 Días.

Fuente: Elaboración propia (2014).

## **Lineamientos del Modelo**

### **1. Justificación de la Importancia del Modelo**

En este sentido, con base en los resultados obtenidos en el capítulo anterior, es importante denotar la necesidad de implementar un modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio del proceso de atención de reclamos, haciendo énfasis en lo poco eficiente que es la labor que se realiza actualmente de forma improvisada, llevando a tomar decisiones erróneas que han costado mucho esfuerzo y capital. Entonces a través de hechos tangibles se puede demostrar la necesidad de reducir costos y aumentar el desempeño del personal.

### **2. Descripción del Proceso de Atención de Reclamos**

Se parte del principio que existen dos tipos de reclamos (reclamo común y reclamo oficial). El cliente tiene la posibilidad de comunicarse telefónicamente con OMARVEN CA en caso de que el producto presente alguna irregularidad, para solicitar información al respecto. Si el usuario no logra solventar el imprevisto con la información que OMARVEN le proporciona de manera telefónica, la persona debe contactar al servicio técnico especializado correspondiente a la marca del producto adquirido. Este tipo de queja se le considera Reclamo Común, ya que son generados por falta de información y pueden ser atendidos inmediatamente, de estos reclamos no se lleva ningún registro.

En caso de que la marca no responda es necesario llevar el artículo al establecimiento. El personal de atención verifica los datos suministrados por el cliente y las condiciones del artículo (tanto estéticas como funcionales). Se registran los datos e información de contacto del usuario, informándole el tiempo estimado para la solución del reclamo, éste dependerá del tipo de irregularidad y de la gravedad del caso. En este momento, ya se trata de un Reclamo Oficial. Se procede a contactar al personal técnico especializado en el área de interés. El técnico se presenta en el establecimiento donde evalúa las posibles causas del problema y toma las acciones para la solución de la irregularidad. Una vez resuelto, se notifica al cliente para su posterior entrega. En caso de que no se solucione el problema en lapso de siete (7) días, se procede a reembolsar el valor monetario del producto (devolución del dinero).

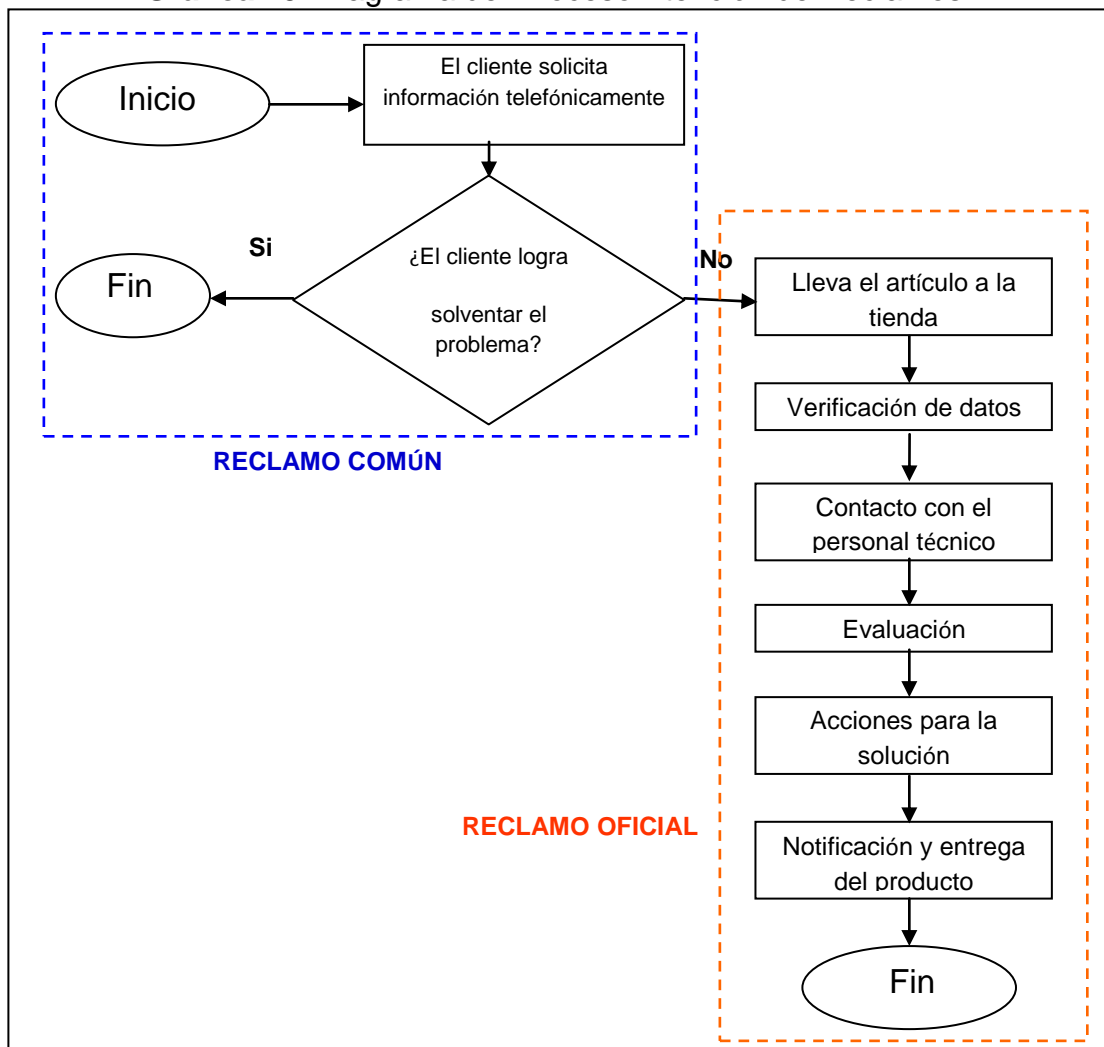
Para garantizar que la información brindada por los clientes sea completa, se diseñó un formato que debe ser llenado a la hora de registrar los datos. Esta hoja de servicio debe contener la siguiente información:

- Marca y modelo del producto.
- Descripción de la irregularidad.
- Nombre y apellido del cliente.
- Cédula de identidad.
- Teléfono fijo.
- Teléfono móvil.
- Dirección de habitación.
- Correo electrónico.

El formato debe llevar la firma del cliente para garantizar que los datos son verídicos, y así disminuir el número de errores posibles en la captura de información. Esta hoja de servicio se aprecia en el anexo A.

Se debe procurar que los reclamos comunes no lleguen a convertirse en oficiales a menos que sea estrictamente necesario, ya que lo que se busca es solucionar los problemas y garantizar la calidad del proceso, evitando que el cliente tenga que dirigirse al establecimiento comercial. Esto se logra a través de la capacitación del personal y/o brindándole a éste las herramientas necesarias. A continuación se muestra un diagrama del proceso de atención de reclamos de OMARVEN CA.

**Gráfica 25.** Diagrama del Proceso Atención de Reclamos.



Fuente: elaboración propia (2014).

El diagrama del proceso facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen al resultado.

### **3. Gestión de Documentos**

Se debe implementar un control de documentación con el fin de tener una base de datos, con archivos manuales, donde eventualmente las personas puedan consultar los procedimientos llevados a cabo para cada caso en particular, teniendo a la mano las soluciones exitosas, y también como referencia las no exitosas. Debe darse especial hincapié en la documentación del proceso, ya que a partir de ésta se sentarán las bases de una cultura de estandarización para todo el personal involucrado.

### **4. Capacitación del Talento Humano**

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario se hace evidente la necesidad de capacitar al personal, a través de un sistema de formación regular y de nuevos ingresos, que garantice mejoras en la calidad del servicio prestado por la organización.

El programa de formación consistirá en los siguientes temas:

- Misión, visión y objetivos de la empresa.
- Valores en la atención al cliente.
- Administración del tiempo.
- Procedimientos de trabajo.
- Manejo de indicadores.
- Técnica de programación neurolingüística (PNL).

**Tabla 10.** Programa de formación.

N°	Tema	Duración	Frecuencia
1	Misión, visión y objetivos.	1 hora	mensual
2	Valores en la atención al cliente	1 hora	mensual
3	Administración del tiempo	1 hora	mensual
4	Procedimientos de trabajo	1 hora	mensual
5	Manejo de indicadores	1 hora	mensual
6	PNL	2 horas	mensual

Fuente: elaboración propia (2014).

**Tabla 11.** Plan de Capacitación.

Tema	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Misión, visión y objetivos	■	■	■	■	■
Valores en atención al cliente	■	■	■	■	■
Administración del tiempo	■	■	■	■	■
Procedimientos de trabajo	■	■	■	■	■
Manejo de indicadores	■	■	■	■	■
PNL	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia (2014).

## 5. Seguimiento y Mejora del Proceso

Es importante aplicar métodos apropiados para el seguimiento ya que éstos deben demostrar la capacidad del proceso para alcanzar los resultados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, se llevarán a cabo acciones correctivas. El proceso de atención de reclamos



debe tener indicadores numéricos definidos para analizar cómo mejorar el servicio:

- Número de reclamos atendidos
- Tiempo de resolución
- Costos económicos

Estos indicadores deben ser analizados periódicamente por el responsable del proceso y tratarse mensualmente con el gerente general detectando acciones de mejora. Una vez implantadas, éstas a su vez, son seguidas para evaluar su eficacia. El mejoramiento significa buscar incesantemente maneras de hacer mejor el trabajo, y elevar la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, o aún mejor, superarlas.

Para el estudio de factibilidad de la propuesta se tomaron en cuenta tres aspectos:

- Factibilidad Operativa: se requiere de un personal para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión, en este caso la empresa OMARVEN CA cuenta con la cantidad de empleados suficientes y el apoyo de la gerencia dispuesta a encaminar la propuesta.
- Factibilidad Técnica: se refiere a los recursos necesarios como herramientas, equipos, habilidades, entre otros. Los recursos disponibles en OMARVEN CA permiten la implementación de la mejora propuesta.

- **Factibilidad Económica:** contempla los recursos económicos y financieros que se requieren para desarrollar e implementar la propuesta. Se considera la capacitación y adiestramiento al personal que le permita gestionar la atención de los reclamos en el tiempo requerido para la satisfacción del cliente. En la tabla 4 se aprecia el plan de capacitación, el cual tiene costo estimado de 45.000,00 Bs. La empresa cuenta con los recursos económicos para la implantación del modelo de gestión propuesto.

### Plan de Ejecución

A continuación se presenta en la tabla 13, las actividades necesarias para llevar a cabo la ejecución del modelo de gestión dirigido a mejorar la calidad de servicio del proceso de atención de los reclamos en OMARVEN CA.

**Tabla 12.** Plan de Ejecución.

N°	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1	Elaborar el procedimiento	■				
2	Diagrama del proceso		■			
3	Elaborar planilla de servicio			■		
4	Instructivo de llenado (planilla)				■	
5	Control de documentos				■	
6	Capacitar el personal	■	■	■	■	■
7	Definir indicadores			■	■	■
8	Evaluar el proceso				■	■

Fuente: elaboración propia (2014).

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan las conclusiones del trabajo de investigación:

En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio proporcionado, es determinante la duración de las operaciones para dar respuesta a las inconformidades presentadas por los consumidores. La clave esta en ganar más clientes, pero a su vez en mantenerlos satisfechos, de esta manera se convertirán en la mejor referencia y atraerán a más personas hacia la empresa para que adquieran los productos; esto solo se consigue ofreciéndoles una excelente calidad de servicio.

Se debe capacitar profundamente el personal del área de contacto con el cliente en función del mejoramiento de la atención que se presta. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas tomadas en la atención de sus demandas. 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.

Se generaron los indicadores específicos necesarios para el control y gestión del proceso de atención de reclamos. La información que aportarán estos indicadores permitirá contrastar los resultados que se obtienen con el costo de su obtención. Cuanto menos costo consume un proceso para obtener los mismos resultados, más eficiente será.

De esta manera se ven logrados los objetivos planteados en la investigación al proponer el modelo de gestión como una herramienta fundamental para mejorar la calidad de servicio en el proceso de atención de reclamos en la empresa OMARVEN CA.

Seguidamente se muestran las recomendaciones pertinentes al trabajo de investigación:

Dar mayor información sobre el producto antes, durante y después de la venta, así como también la mejor manera de aprovecharlo. Con la finalidad de evitar reclamos debido a negligencia por parte del cliente.

Crear un espacio, dentro o fuera de las instalaciones de la tienda, destinado específicamente al funcionamiento del proceso de atención de los reclamos.

Realizar reuniones de seguimiento del proceso de atención de reclamos, con una agenda programada con anterioridad para que la reunión sea efectiva.

Dar a conocer a las empresas del sector comercio la importancia y los beneficios de implementar un modelo de gestión como herramienta esencial para mejorar la calidad de servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** Quinta edición. Caracas: editorial episteme.
- Balestrini, M. (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** Editorial BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Bello, L. (s.f.). **Muestreo en Estudios Descriptivos.** Universidad de Antioquia. Colombia.
- Blanco, D. y Rodriguez, M. (2004). **Propuesta de Mejoramiento de Atención y Disminución del Número de las Reclamaciones del Banco Davivienda.** Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Camisón, C. y otros. (2006). **Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.** Pearson Educación, SA. Madrid, España.
- Chávez, N. (2007). **Introducción a la Investigación Educativa.** Editorial La Columna. Maracaibo.
- Corral, Y. (2009). **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos.** Revista Ciencias de la Educación, Volumen 19, Valencia.
- Drucker, P. (1991). **Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional.** Extraído el 29 de junio de 2013 desde: <http://www.eumed.net/libros-gratis/>
- Fernandez, A. (s.f.). **Calidad en las Empresas de Servicios.** Instituto de fomento regional. Asturias.
- Frometa, G. y colaboradores. (2008). **La Gestión de la Calidad en los Servicios.**
- **Introducción a la Excelencia.** (2003). Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).

- Galviz, G. (2011). **Calidad en la Gestión de Servicios**. Universidad Rafael Urdaneta.
- Gil, J. (2011). **Técnicas e instrumentos para la recogida de información**. UNED. España.
- Gómez, R. (2005). **Administración Estratégica como la Base de la Calidad en el Desarrollo Empresarial**. Universidad del Estado de Hidalgo. México.
- **Guía sobre la Implantación de la Gestión por Procesos**. (2006). Universidad de Sevilla. España.
- Gutierrez, N. (2008). **Propuesta de un Modelo de Gestión de la Calidad para la Mejora de las Competencias Técnicas del Talento Humano**. Universidad Católica Andrés Bello.
- Heras, M. (1996). **Gestión de la Producción**, ESADE, Barcelona.
- Hernandez Sampieri, R. y otros. (1997). **Metodología de la investigación**. Mc GrawHill. México.
- Hornell, E. (1994). **La Competitividad a través de la Productividad**. Folio, España.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2008). **Metodología de la Investigación, una comprensión holística**. Caracas, Ediciones Quirón - Sypal.
- Llovera, A. (2007). **Plan de Calidad para la Atención y Servicio al Usuario de la Unidad de Patología Cervical del Hospital Dr. Alfredo Van Grieken**. Universidad Católica Andrés Bello.
- **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías**. (2012). Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Martínez, R. (2011). **Modelos para la Implementación de la Gestión de la Calidad Total en las PYMEs Latinoamericanas**. Gestión y Gerencia. Barquisimeto.
- **Norma ISO 9001**. (2008). México.

- **Norma ISO 10002.** (2004). México.
- Ocando, A. y Bracho, Jesus. (2012). **Estrategias Promocionales Aplicadas por los Supercorrientes para Fidelizar Clientes.**
- Ortiz I. (2004). **Análisis de la Calidad en el Servicio del Concesionario Volkswagen “Automóviles de Santa Ana S.A. de C.V.”.** Universidad de Las Américas Puebla. México.
- Peñaloza, M. (2004). **La Clave para el Éxito Empresarial. La Satisfacción del Cliente.** Revista Visión Gerencial. Universidad de Los Andes.
- Pérez, J. (2012). **Gestión por Procesos.** Extraído el día 13 de marzo de 2013 desde:  
<http://books.google.co.ve/books?id=qbDaVMS6uhUC&pg=PA112&dq=mapa+de+procesos&hl=es&sa=X&ei=CNd1UdTUAYnj0QGlzIDYAw&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=mapa%20de%20procesos&f=false>
- Sandoval, P. (2002). **La Calidad en el Servicio, una Ventaja Competitiva para las Empresas.** Universidad Tecnológica de la Mixteca. México.
- Setó, D. (2004). **De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente.** Esic. España.
- Silva, M. (2006). **Validez y Confiabilidad del Estudio Socioeconómico.** Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Summers, D. (2006). **Administración de la calidad.** Pearson Educación. México.
- Veloz, A. (2011). **Amabilidad y Cortesía: El binomio de oro.** Escuela Calidad de Servicio.

# **ANEXOS**



## **HOJA DE SERVICIO**

**Fecha:**

**N°**

---

### **Datos del cliente**

Nombre y apellido:

Cédula de identidad:

Teléfono fijo:

Teléfono móvil:

Dirección de habitación:

Correo electrónico:

---

### **Datos del producto**

Marca:

Modelo:

Estado del producto (estéticamente):

Descripción de la irregularidad:

---

Firma del cliente:

---

REVISADO POR:

TELÉFONO:

FECHA:

OBSERVACIONES:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



### Cuestionario.

La información aquí obtenida será utilizada con fines académicos.  
Según su opinión, por favor marque su respuesta con una **X**, sólo una opción por ítem.

1. El horario de atención al cliente es el adecuado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

2. Los clientes son tratados con amabilidad y cortesía.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

3. El tiempo utilizado para realizar las operaciones de atención es satisfactorio.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

4. La calidad del servicio en la atención al cliente es buena.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

5. La misión, visión y objetivos de la empresa son conocidos por usted.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

6. Se está cumpliendo con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

7. Se debe crear un procedimiento propio para la atención de reclamos de los clientes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

8. Para la atención de reclamos de los clientes se debe crear un proceso sistematizado.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

9. Debe haber un canal de comunicación telefónica y/o virtual entre el cliente y la empresa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

10. Se debe capacitar al talento humano de la empresa en materia de calidad de servicio.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

11. Un modelo de gestión basado en calidad y productividad mejora el clima organizacional de la empresa.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

12. Un modelo de gestión basado en calidad y productividad conlleva beneficios para los clientes.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo

## Prueba de Validación del Instrumento

**Investigador:** Omar Abdul Hamid

**Título de la Investigación:** Modelo de gestión para mejorar la calidad de servicio en el proceso de Atención de Reclamos.

Ítem	CRITERIOS A EVALUAR								Observaciones (Si debe eliminarse o modificarse un ítem)	
	Claridad en la Redacción		Coherencia		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
<b>Objetivo N°. 1</b>	Diagnosticar la calidad de servicio en la empresa OMARVEN CA									
1										
2										
3										
4										
<b>Objetivo N°. 2</b>	Analizar los elementos que intervienen en el modelo de gestión destinado a mejorar el proceso de atención de reclamos de la empresa OMARVEN CA.									
5										
6										
7										
8										
9										
<b>Objetivo N°. 3</b>	Proponer el modelo de gestión dirigido a mejorar la calidad de servicio en el proceso de atención de reclamos de la empresa OMARVEN CA.									
10										
11										
12										
<b>ASPECTOS GENERALES</b>								<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
El Instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.										
Los Ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										
Los Ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial										
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.										
<b>VALIDEZ</b>										
<b>APLICABLE</b>					<b>NO APLICABLE</b>					
<b>APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES</b>										
<b>Validado por:</b>					<b>C.I.:</b>			<b>Fecha:</b>		
<b>Firma:</b>					<b>Teléfono:</b>			<b>Correo Electrónico:</b>		