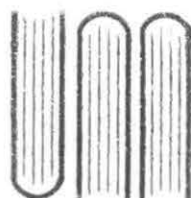


UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
Y DE LA SALUD



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

040.306
C957e
1999

ESTUDIO DE CASO
CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA
AL SERVICIO AL CLIENTE

T E S I S A

EN OPCION AL TITULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

QUE PRESENTA:

MA. DEL CARMEN CRUZ TORRES

903316

GARZA GARCIA, N. L.

JUNIO DE 1999

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	iii
INTRODUCCION.....	iv
CAPITULO	
1. PLANTEAMIENTO.....	1
1.1 OBJETIVOS.....	3
1.2 JUSTIFICACION.....	3
2. MARCO TEORICO.....	4
3. METODOLOGIA.....	20
4. ESTUDIO DE CASO.....	26
4.1 ANTECEDENTES.....	26
4.2 DESCRIPCION GENERAL.....	27
4.2.1 Estándares.....	29
4.2.2 Valores.....	30
4.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	39
4.4 CAPACITACION Y DESARROLLO.....	45
4.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	51
5. RESULTADOS.....	54
5.1 ENCUESTA.....	54
5.2 MATRICES.....	57

5.3 CASA DE LA CALIDAD.....	62
-----------------------------	----

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura

1	Instrumentos del proyecto.....	23
2	Proveedores de servicio.....	24
3	Factores del servicio.....	25
4	Organigrama de Recursos Humanos.....	35
5	Formato de Entrevistas	41
6	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	44
7	Diagrama de Desarrollo Personal	50
8	Encuesta.....	56

Tabla

1	Matriz de criterios de estándares.....	60
2	Matriz de criterios de valores.....	61
3	Casa de la Calidad.....	65

Licenciada Martha Treviño Garza

Directora del Programa de Relaciones Humanas

División de Ciencias Sociales y de la Salud

Universidad de Monterrey


Presente

Por medio de la presente, informo a usted que he revisado el trabajo de investigación que ha presentado la alumna MARIA DEL CARMEN CRUZ TORRES, cuyo título es "Cultura Organizacional Enfocada al Servicio al Cliente" mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Sociales y de Salud de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una Tesina da opción a recibir el grado de Licenciado en Relaciones Humanos.

Sin más por el momento, quedo de usted para cualquier aclaración al respecto,

Atentamente.



Ing. Martín Ireta Sánchez

Asesor

INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo empresarial se ha sentido la presión de convertir y desarrollar a las empresas hacia mejores niveles de resultados y competitividad, debido a los constantes cambios en el entorno. Para esto, se han utilizado procesos de mejora continua con una visión clara de sus necesidades y de su potencialidad.

Debido a estas necesidades, se respira un aire de revalorización del factor humano como apoyo fundamental para la sobrevivencia de las empresas, debido a que es uno de los pilares fundamentales para poder contar con la flexibilidad y adaptación necesaria para existir.

Estos cambios que se han estado dando dentro de las organizaciones, con grandes enfoques hacia el personal que labora en ellas, han ocasionado que dentro de las mismas empiecen procesos de transformación de la mentalidad con la que han estado acostumbrados a vivir.

El estudio de caso se centrará dentro del departamento de Recursos Humanos de una empresa en particular donde se describirán su minucioso enfoque en el área de reclutamiento y selección, su entrenamiento agresivo para poder brindarle a los colaboradores de la compañía las herramientas e información necesaria para el manejo de las diversas demandas del entorno y su

comunicación, siendo una parte básica que cierra el círculo haciéndolo más efectivo.

Así como se mencionó la importancia del cliente interno para las organizaciones y la atención que se necesita brindarle, para las empresas es igual de importante el cliente externo, éste a su vez, día con día es más crítico e informado. Sabe que el precio de un producto o servicio merece una buena atención, y es tan sencillo que si no lo encuentra en cierto lugar se va con la competencia.

Debido a esto las organizaciones se encuentran en una constante búsqueda para lograr alinear a la fuerza de trabajo en función de proyectar una imagen de servicio al cliente, lo cual involucra gran esfuerzo y compromiso de la alta dirección y trabajo en equipo. El logro de este paso puede significar el alcanzar una ventaja de valor con relación a un mercado cada vez más competitivo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO.

Como mencionamos anteriormente las exigencias del mercado va marcando son cada vez mayores, esto debido a que se encuentran productos y servicios parecidos a los de las demás organizaciones, lo cual orilla a las empresas a replantear su manera de trabajar para alcanzar su productividad e innovación en sus productos y servicios, ya que es necesario contar con flexibilidad en los procesos de las organizaciones para lograr adaptarse en un mercado que cada vez es más difícil.

Hoy con relación a esto, la supervivencia significa conocer las necesidades de los consumidores para hacer clientes en lugar de ventas y que por medio de esto se le de un nuevo enfoque a las organizaciones, es decir, la de tenerlos satisfechos y la capacidad de retenerlos.

Los costos que todo este proceso involucra son altos, ya que es necesaria el trabajo de toda la organización en conjunto, y teniendo la perspectiva del cambio muy clara para que poco a poco la compañía pueda ir cambiando, y así en un futuro toda esta tendencia forme parte de su cultura organizacional.

Es por esto que por medio de un estudio de caso, se describirá el proceso

y las herramientas que una organización de autoservicio ha utilizado, para lograr hacer que su organización cuente con la flexibilidad necesaria para irse adaptando a cada uno de estos cambios que el entorno empresarial va marcando.

El estudio de caso se va a enfocar en la descripción del departamento de Recursos Humanos, donde lo que se busca conocer la importancia de las diferentes áreas que este tiene para lograr sintonizar la satisfacción tanto del cliente interno como el externo y así proyectar una cultura enfocada al servicio al cliente, logrando con esto distinguirse dentro del mercado al que pertenece.

La información recabada llevará a identificar lo que es necesario para lograr ésta ventaja, el lector podrá identificar las tendencias del departamento de Recursos Humanos en las áreas de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y en la parte de Comunicación Organizacional; y así lograr visualizar una perspectiva del proceso de cambio necesario para darle un nuevo giro a la empresa: Estrategia orientada al Servicio al Cliente.

El estudio terminará con un diagnóstico basado en la Casa de la Calidad que es una herramienta que más adelante se explicará, en la cual se podrá observar la posición en el mercado de la compañía del estudio en relación con otra empresa del mismo giro, y así obtener una visión clara de los beneficios que todo esto involucra.

1.1. Objetivos.

- Clarificar la importancia del papel del departamento de Recursos Humanos dentro de una organización como apoyo a la cultura organizacional.
- Describir el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y comunicación, en función de la búsqueda de la actitud enfocada al servicio al cliente.
- Conocer los métodos por medio de los cuales se mantiene vigente la cultura de servicio al cliente.
- Conocer por medio de una comparación de mercado la posición de la empresa de estudio, y conocer las ventajas que ésta tiene por sobre la competencia.

1.2. Justificación.

Se decidió hacer este estudio de caso en particular, para observar el comportamiento de la organización en función del personal que labora en ella, se pudiera cuestionar el por que ya que últimamente se respira que tanto los colaboradores de la empresa como ésta misma necesitan atención, ya que es una relación dependiente para lograr adaptarse a las diferentes necesidades del entorno. La organización necesita del compromiso del trabajador y éste a su vez necesita la información necesaria para desempeñar un papel importante al momento de ser el reflejo de una cultura organizacional que se está inculcando.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El ser humano nace en una situación grupal: La familia, la cual es el núcleo que deja una marca que formará parte de su personalidad y pautas que le dictarán cómo relacionarse con otras personas y su entorno.

Todo esto viene a ser el principio de un proceso de socialización, que empezando dentro de la familia, después se repetirá con los grupos secundarios. Uno de estos grupos son las organizaciones, en las cuales existe una red social con pautas de conductas ya existentes y que llegan a tener un impacto en la persona que ingrese a la empresa.

En el momento en el que una persona se integra a una organización se da comienzo el proceso de socialización organizacional, el cual es dinámico y hace que exista un continuo enfrentamiento entre la historia de la persona, sus experiencias y lo que forma parte de las normas y pautas que se viven en la empresa.

Es en este momento donde se comienza a observar que la identidad individual del empleado se va transformando en una identidad colectiva a través del proceso de socialización y por medio de descubrimiento y aprendizaje es cuando se va desarrollando la cultura corporativa, la cual es comunicada y

enseñada a los miembros de la organización y a sus nuevas generaciones.

Con base en lo anterior mencionado es importante mencionar algunos puntos de interacción donde a partir del resultado éstos, comienza a surgir la cultura organizacional, por ejemplo:

- La historia de la fundación de la empresa.
- La descripción de los fundadores y sus líderes.
- Los prejuicios y supuestos de los fundadores.
- El aprendizaje de los miembros originales contratados por los fundadores.
- Las experiencias transmitidas de generación en generación a lo largo de la vida de la empresa.
- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- La relación que se tiene con la comunidad.
- Tiempo de permanencia en la sociedad.

Con todo lo mencionado se da una idea de lo que viene siendo la base de una cultura organizacional y que marca la existencia de ciertas características cercanas que son asociadas e interdependientes, deben de tener dimensiones claras para poder obtener su definición y medición. Es por esto que es importante considerar un número de elementos los cuales marcan sus características, y son las siguientes:

- **Iniciativa individual:** Es el grado de responsabilidad, libertad e

independencia que tienen los individuos.

- Tolerancia al riesgo. Es el grado en el que los empleados son alentados a ser agresivos, innovadores y buscadores de riesgos.
- Dirección. Es el nivel en el que la organización crea objetivos claros y expectativas de desempeño.
- Integración. Es el grado en el que las unidades dentro de la organización son alentadas a operar de una manera coordinada.
- Soporte gerencial. Es nivel en el que los gerentes proporcionan la comunicación clara, asistencia y soporte a sus subordinados.
- Control. Es el número de reglas y reglamentos, la cantidad de supervisión directa que es usada para inspeccionar y controlar la conducta de los empleados.
- Identidad. Es grado en el que los miembros se identifican con la organización como un todo, más que con su grupo particular de trabajo o campo de experiencia profesional.
- Tolerancia al conflicto. Es grado en el que los empleados son alentados a ventilar conflictos y críticas abiertamente.
- Patrón de comunicación. Es nivel en el que la comunicación organizacional es restringida a la jerarquía formal de autoridad.

(Maestría en Administración de la Calidad Integral UDEM)

La cultura organizacional puede tener diferentes bases que las caractericen, pero cuando es sustentada por los valores fundamentales y que a su vez son intensamente sostenidos, claramente ordenados y ampliamente

compartidos, es cuando se considera que es una cultura organizacional fuerte.

Mientras los miembros estén de acuerdo con los valores, sobre su orden de importancia y altamente comprometidos con ellos, se irá incrementando la fuerza de la cultura.

Una parte muy importante de mencionar, es la influencia que tiene la cultura en la efectividad organizacional y requiere que la estrategia, el entorno, la tecnología estén alineados. Mientras los cimientos de la cultura estén fuertes, es más importante que encaje con estas variables.

La cultura vive dentro de las organizaciones, y tiene fuerzas que trabajan para mantenerla y les da a los empleados un conjunto de experiencias similares, algunas importantes son las siguientes:

- a. Las prácticas de selección. Que involucran los criterios por medio de los cuales se filtra a los candidatos a formar parte de la organización para continuar con un perfil más específico dentro de la misma.
- b. Las acciones de alta gerencia. Indican la dirección en la que se va a enfocar el movimiento de la empresa.
- c. Los métodos de socialización. El tipo de actividades por medio de las cuales los miembros de la organización interactúan entre sí.

Como anteriormente se mencionó, en el entorno existen cambios a gran velocidad y muchas organizaciones tienen la preocupación de cómo hacer el cambio y mantenerse en el mercado. Para lograr descongelar la cultura que se vive en las organizaciones, es necesario que se consideren estrategias para

lograr que el cambio impacte con suficiente fuerza.

Existen ciertas condiciones que facilitan el cambio cultural:

- Crisis dramática. Se pueden mencionar, los problemas económicos que sufre un país en determinado momento que con frecuencia afectan a todo tipo de organización.
- Cambio en el liderazgo. Los cambios de poder siempre causan alteraciones dentro de las organizaciones, ya que marcan nuevas tendencias y formas de hacer las cosas.
- El ciclo de vida. Al igual que el ser humano se marca por etapas, cuando surge, su crecimiento, etc.
- Edad de la organización. Que marca las diferentes situaciones por las que ha tenido que pasar para seguir en el mercado.
- Tamaño de la organización. Se abre el panorama del tiempo que se puede necesitar para mover al personal a una nueva perspectiva.
- Falta de subculturas. Indica a la empresa como un todo, donde no existen subgrupos con diferentes puntos de vista haciendo el camino más sencillo.

(Maestría en Administración de la Calidad Integral UDEM)

Al existir este tipo de situaciones, que rompe con los parámetros a los que se estaba acostumbrado, se enrolean en un proceso de adaptación al nuevo estilo o tendencia, y es así como se va modificando la cultura por reacción en cadena.

Por otra parte, a lo largo de la historia, la cultura de las empresas se ha visto afectada por las necesidades del entorno, donde existieron momentos donde la producción en masa era de gran importancia, como cuando las tendencias marcaron la necesidad de más tecnología para hacer las cosas más rápido, causando que las organizaciones vivan diversos tipos de momentos, marcando diferentes épocas y cada una de ellas con alguna característica en particular, por mencionar algunos de estos momentos en la historia: La década de producción, la de la tecnología etc. Las exigencias de hoy en día hace que en este momento se viva la cultura del Servicio al Cliente, ya que como se ha estado mencionando es una nueva tendencia que puede significar un sello de distinción entre un mercado muy disputado.

Comenzando en los años 80's, cuando la economía de varios países a lo largo de los cinco continentes sufrieron un gran desbalance económico, que se llevó casi 9 años de duración, durante éste período, surge como una disciplina formal y un factor de transformación de la economía el enfoque al servicio al cliente.

Nace como una necesidad creada al estar identificada con procesos que producen resultados a corto y largo plazo, y una de sus características es que tiende a formar expertos dentro de la organización, para hacer de estos el primer paso hacia la mejora.

El servicio al cliente esta asociado con un ambiente de alta competencia, siendo el rasgo de distinción más apreciado por las empresas, lo que provoca separarse de la presión que ejercen sus competidores.

Una de las situaciones con las que más se enfrentaban las organizaciones era que anteriormente la decisión de dónde comprar los productos era basándose en el precio o a que cierta empresa tenía cierto producto, pero ahora todos cuentan con los mismos productos, la misma calidad y el mismo precio; sólo que el nuevo factor está en que los consumidores comienzan a ver la diferencia de una empresa a la otra en el tipo de servicio que ofrece.

La estrategia del servicio al cliente se basa en ciertas señales que el mismo mercado lanza como necesidades actuales y potenciales. Estas señales alimentan los sistemas internos para convertirlos en respuesta rápida a los clientes externos, es decir, como acciones dotadas de alta iniciativa para anticipar las expectativas.

Hoy en día la búsqueda del servicio al cliente representa una de las principales tendencias en el mercado, y es precisamente este valor agregado lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que se quedan en un punto medio.

Para poder tener claridad en los conceptos, basándose en diferentes definiciones de calidad en el servicio, se encontró una que es la más adaptable al estudio: La minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción del mismo después de su uso.

Para clarificar un poco este punto es importante conocer los componentes de la calidad en el servicio:

1. Carácter tangible: Soporte tecnológico para brindar un servicio eficaz.

2. **Fiabilidad:** Realizar correctamente y constantemente el servicio bien desde el principio.
3. **Rapidez:** Capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos exigidos por el cliente.
4. **Competencia:** Poseer la información y capacitación necesaria para servir oportunamente.
5. **Cortesía:** A través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente.
6. **Credibilidad:** Honestidad de la empresa en sus actos como en sus servicios.
7. **Seguridad:** Ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.
8. **Accesibilidad:** Facilidad con la que cuenta el cliente para disponer del servicio.
9. **Comunicación:** Uso de lenguaje adecuado y oportuno con el cliente.
10. **Conocimiento del consumidor:** Esfuerzo de la empresa para entender sus necesidades continuamente.

(Pedro Luis Cerezo 1998)

Al hablar del servicio al cliente, es hablar de un arma muy poderosa, que tiene la capacidad de mover con éxito en el mercado a un producto inferior en calidad a otro, y que, muchas veces no logra entrar en el mercado, debido a que no cuenta con un servicio que lo proyecte (John Tschohl 1991).

El servicio al cliente como herramienta, puede llegar a ser una de las ventajas competitivas más poderosas, ya que marca una distinción con las demás compañías donde es posible encontrar los mismos productos. Es lo que hace que la organización incite a los clientes a decidir entre una compañía y otra (John Tschohl 1991).

Estudios recientes muestran que el cliente es cada vez más exigente, sin embargo, la percepción varía de uno a otro y no es la misma para el comprador que para el proveedor del servicio.

Los clientes notan el servicio en los pequeños detalles y la actitud de las personas que colaboran en la empresa; es clara la diferencia que puede significar el simple hecho de una sonrisa al cliente. A manera de definición según Larousse, el cliente en relación con la actitud busca (1983):

- Consideración: La persona que se conduce con respeto hacia los demás.
- Cortesía: Demostración de respeto y educación.
- Integridad: Calidad de íntegro, entereza.
- Confianza: Esperanza en una persona o cosa.
- Disponibilidad: Bienes o dinero que se puede disponer en un momento dado.
- Conocimiento: Persona que tiene noción, idea, información.
- Profesionalismo: Cultivo de ciertas disciplinas, artes o deportes como medio de lucro.
- Eficiencia: Facultad para lograr un efecto determinado.
- Ayuda: Persona o cosa con acción y efecto de ayudar.

- Credibilidad: Calidad de creíble.
- Honestidad: Pudor, decencia.

Una parte muy interesante es que el servicio al cliente no es algo que funcione en una sola dirección, es responsabilidad tanto del cliente como de la organización que lo ofrece, esto es debido a que no es posible que una organización ofrezca un servicio al cliente deficiente sin saber que tales aspectos existen. Es por lo mismo que es de ambas partes (John Tschohl 1993).

Los clientes tienden a callar su insatisfacción en materia de servicios, por que la mayor parte de éstos involucra a otra persona, y expresar el descontento es equivalente a incriminar a alguien y ponerlo en una situación difícil.

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos solo cuatro expresarían su insatisfacción y además en estos casos se lo comentará a once personas, mientras que si está satisfecho se lo comentará a tres (Pedro Luis Cerezo 1998).

Cuando a un cliente no le satisface su primer contacto con alguna organización, es casi siempre un cliente perdido.

Por lo general el contacto con el cliente es aproximadamente de 15 segundos y estos momentos de la verdad, nos dicen si la compañía va a tener éxito o fracaso. Aunque se pueda escuchar radical, es una situación que las organizaciones viven día con día, y es necesario tener herramientas para respaldarlo (Jan Carlzon 1991).

El hecho de contar con un cliente satisfecho es el mejor activo que una

organización puede tener, esto es debido a que el cliente no piensa en la maquinaria, el mantenimiento, sino lo que hace que un cliente regrese a la empresa es el servicio que recibe de la misma (Jan Carlzon 1991).

Por esto mismo, el precio de no ofrecer un excelente servicio es muy alto, la razón de esto es que la mejor estrategia para tener clientes, es mantenerlos satisfechos, y así se podrán garantizar los clientes y no las ventas.

En la mayoría de las empresas se subestima el costo que representa perder a un cliente fiel, en primer lugar, por que se ignora el valor en pesos y centavos de las ganancias que un cliente fiel puede representar a lo largo de su vida, y en segundo lugar, por que sigue prevaleciendo el criterio del plazo inmediato para hacer negocio; se prefiere no sacrificar la ganancia de una venta inmediata que mantener satisfecho a un cliente, sin considerar que ese cliente seguramente no volverá a dejar ganancia. Además, si no compra en su organización de seguro comprará en la competencia, lo cual la hará más fuerte. (Tom Peters, s/a).

Como apoyo a lo anteriormente mencionado, se considera importante mencionar, un estudio de una compañía de Washington, en Estados Unidos, sobre el comportamiento de los consumidores, y es lo siguiente:

- La mayor parte de los negocios nunca se enteran del 96% de sus clientes descontentos.
- Por cada queja recibida la compañía tiene en realidad 25 clientes con problemas.
- El 63% de los clientes que tuvieron algún problema serio en servicio al

cliente externo y que no se quejaron, no volverán a comprarle (al menos por un tiempo)

- Los clientes que se quejan son los que en mayor medida volverán a comprarles, si su queja fue atendida favorablemente, las cifras se estiman en más de 70%.
- Del 100% de los clientes que tuvieron algún problema serio en servicio al cliente, el 87% lo platicará a 10 o más personas y el 13% a 20 o más personas.

Con este tipo de observaciones, las empresas deben concientizar el valor del cliente, perseguir un servicio de calidad para lograr diferenciarse de la competencia y así obtener la fidelidad de los clientes para mantener y aumentar los beneficios, por que los clientes de hoy son los beneficios de mañana.

El tener como meta la fidelidad del cliente, no sólo requiere de métodos y herramientas, sino de una fuerte voluntad de parte de la empresa de darle la nueva tendencia a la organización. En el momento en el que se pierde un cliente, éste se lleva un irrecuperable beneficio potencial de la empresa, ya que el cliente fiel representa:

- Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costos).
- Una compra media mayor.
- Un aumento del margen de beneficio, por que los clientes fieles aceptan mayores precios.
- Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel esta

satisfecho del servicio y de los productos ofrecidos.

- Conservar a un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar a uno nuevo.

(Pedro Luis Cerezo 1998)

↳ Su importancia llega a tal grado, que ha quedado demostrado que las empresas con un servicio profesional, aportan más al resultado de la operación de la empresa que la:

- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Innovaciones del producto.
- Mejoras de capital
- Selección de ventas al exterior.

(Maestría en Administración de la Calidad Integral UDEM)

En sí es más efectivo incrementar el volumen de las utilidades que la promoción y publicidad, y que todas las demás estrategias de mercadotecnia.

↳ Un obstáculo que es fácil de identificar en relación con el servicio al cliente, es que muchas empresas lo interpretan como un servicio de post-venta, que es relativamente posterior a la venta, cuando en realidad debe ser precisamente delante de la venta próxima.

Para el logro del servicio al cliente como una ventaja competitiva, es necesario considerar ciertas condiciones:

- El compromiso de la dirección y de la administración; un verdadero programa de calidad en el servicio.

- Fondo adecuado de recursos: Por parte de la organización es necesario que cuente con la convicción, planeación y entusiasmo (motivar a los empleados a participar). Destinar fondos para el desarrollo y mantenimiento de un programa de servicio profesional.
- Capacitación: Los empleados deben ser entrenados totalmente para implementar las estrategias de servicio orientadas a las necesidades claves de las organizaciones de sus clientes.
- Servicio Interno: El personal y colaboradores, deberán ampliar y aún resolver problemas de servicio de otros departamentos con la mayor lealtad y compromiso de:
 - a) Satisfacer necesidades del cliente
 - b) Preservar la imagen de la corporación y del personal.
- Involucramiento de todos en la organización: No importa que tan lejos se encuentren colocados los empleados en relación con el cliente o con la comunicación con el mismo, más todos deberán sentir que su trabajo afecta la percepción del cliente en relación del servicio y también del producto.

(Maestría en Administración de la Calidad Integral UDEM)

✓ Para el soporte de esta cultura al nivel de la organización, existe el apoyo del departamento de Recursos Humanos, como división del área administrativa de la organización, que es la parte encargada de reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, compensaciones, etc.

En éstas subdivisiones del departamento se buscan ciertas características para poder contar con una fuerza de trabajo que proyecte la nueva cultura.

Los procesos son perfeccionados cada vez más con la intención de encontrar a los candidatos más idóneos, con la actitud y talento necesario para el nuevo cambio, los procesos de entrenamiento cuentan con nuevos enfoques, donde se abre la perspectiva del colaborador a no sólo la producción sino al nuevo factor y de gran importancia, el cual es necesario estar ahí para atenderlo: El cliente.

Basándose en lo que la compañía DATATEL Communication Technologies hace acerca de la importancia del reclutamiento y selección, se enfocan en procesos para la búsqueda de talentos. Ellos definen talento, como la habilidad dirigida hacia el trabajo o el desempeño del mismo (1998).

Opinan que hay dos tipos de talentos: el inherente y el entrenable. El inherente consiste en los aspectos de habilidad cognitiva, como por ejemplo, empatía, sentido común y otros factores en los que es necesario tener poco control, lo definen como la reflexión del individuo en su potencial de desarrollo.

El entrenable, es que muchos de los candidatos de selección son basados en la necesidad específica de habilidades con potencial de desarrollo.

Por otra parte, mencionan la parte del esfuerzo, definido como los hábitos de comportamiento, que pueden ser evaluados en las entrevistas canalizando comportamientos pasados. Otra parte es la actitud, que es un factor muy importante y definido como los hábitos del pensamiento.

Para ésta compañía estos dos factores son muy importantes, y han hecho más claro y específico sus procesos para poder apoyar la cultura organizacional.

Es así, que muchas compañías cambian sus procesos de Recursos Humanos para mejorar el cambio organizacional, por lo que al retomar lo mencionado anteriormente, se está viviendo una reconcientización del valor de los colaboradores de la empresa, por medio de políticas justas para el logro de una meta organizacional muy importante: Ganar/Ganar.

Si la organización se encuentra en un balance interno, en los diferentes niveles jerárquicos y con un buen manejo de información, es un escalón que los llevará al soporte de la cultura de servicio al cliente y así, conseguir la ventaja de valor que los distinga del mercado.

Se continuará con el estudio, finalizando la parte teórica se dará comienzo a la descripción de la metodología a seguir durante el estudio de caso.

CAPITULO III

METODOLOGIA

A manera de introducción al estudio de caso, se buscó hacer un esqueleto de los diferentes factores y áreas involucradas en el estudio, por una parte se marcarán los instrumentos con los que se elaboró el proyecto, en segundo lugar, el darnos una idea de quiénes son los proveedores de servicio, esto para marcar el hecho de que empresas de diversos giros tienen como prioridad ofrecer buen servicio al cliente, y para terminar cuáles son los factores que tanto dentro como fuera de la empresa afectan la cultura de servicio.

Para tener en perspectiva lo anteriormente mencionado, se utilizó la herramienta de Rich Picture, la cual es utilizada en temas de la Teoría General de Sistemas. Su objetivo principal es hacer un mapa de los subsistemas o procesos que intervienen en la problemática, que en este caso es un sistema general.

Esta herramienta nos dará una visión más clara de la ubicación que el estudio en general irá llevando en las diferentes áreas que se mencionarán.

Se especificaron tres elementos fundamentales para el estudio, clarificados cada uno por un diagrama. En cada uno de éstos se remarca el área donde se elaboró el proyecto. Es necesario mencionar las diferentes ramas de cada uno de los elementos, y son los siguientes:

- a. Instrumentos del proyecto: En este caso, se refiere a los medios y herramientas con los que se cuenta para realizar el estudio.
- b. Proveedores de servicio: Refiriéndose a las diferentes ramas existentes en el entorno y que son las que proveen todos y cada uno de los servicios que se utilizan diariamente.
- c. Factores de servicio: Se refiere a los elementos que influyen y afectan dentro y fuera de las organizaciones para el mantenimiento o la instalación de la cultura del servicio al cliente.

El estudio tiene comienzo en el momento de búsqueda de una organización que cuenta con un fuerte convicción de que el papel de Recursos Humanos es vital para poder impulsar su cultura organizacional enfocada al servicio al cliente, lo cual hace que sea una de las empresas más fuertes en su ramo.

En la figura 1 se especifican los instrumentos utilizados durante el estudio de caso, y que fueron parte importante en la elección de la empresa a describir. Se trabajó directamente con entrevistas con una persona de la organización seleccionada, que fue el portador de la parte teórica de los procesos que se viven dentro de la empresa.

Por otra parte, si se enfoca al área de clientes, que en este caso todos lo son, se tuvo la oportunidad de observar y preguntar a los clientes internos el tipo de experiencias que existen dentro de la organización.

Un aspecto necesario para fundamentar el estudio, fue conocer un poco

el entorno en el que la competencia se ha estado desarrollando, el tipo de experiencias, cómo ha ido cambiando las necesidades del entorno, y conocer algo de las que lograron subsistir en el mercado y las que ya dejaron de existir.

Todo este tipo de información ayudó a formar la estructura del estudio, para confirmar que era buena elección.

Se vive en un mundo consumista en grandes escalas, por esto la figura 2 muestra de general a específico las ramas proveedoras de todo tipo de servicios, desde los básicos hasta el entretenimiento. Viviendo en un mundo consumista en grandes escalas, es claro que todos somos clientes y con tal demanda son necesarias empresas que de una u otra manera ofrezcan algún tipo de servicio. A nivel de nota, no se mencionará el nombre o giro de la empresa del estudio, por razones de la misma.

Como columna principal del estudio, en la figura 3, se verán los factores del servicio, que son todos aquellos elementos que influyen a ésta cultura de servicio al cliente. Se especifican las áreas que se describirán en el estudio, como también se mencionan los factores que tanto interna como externamente influyen en el soporte de dicha cultura.

Los procesos que se describirán dentro del estudio: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, terminando con el área de comunicación; los diagramas servirán para tener una estructura en la cual se va a basar el estudio.

**FIGURA 1
INSTRUMENTOS DEL PROYECTO**



**FIGURA 2
PROVEEDORES DE SERVICIO**

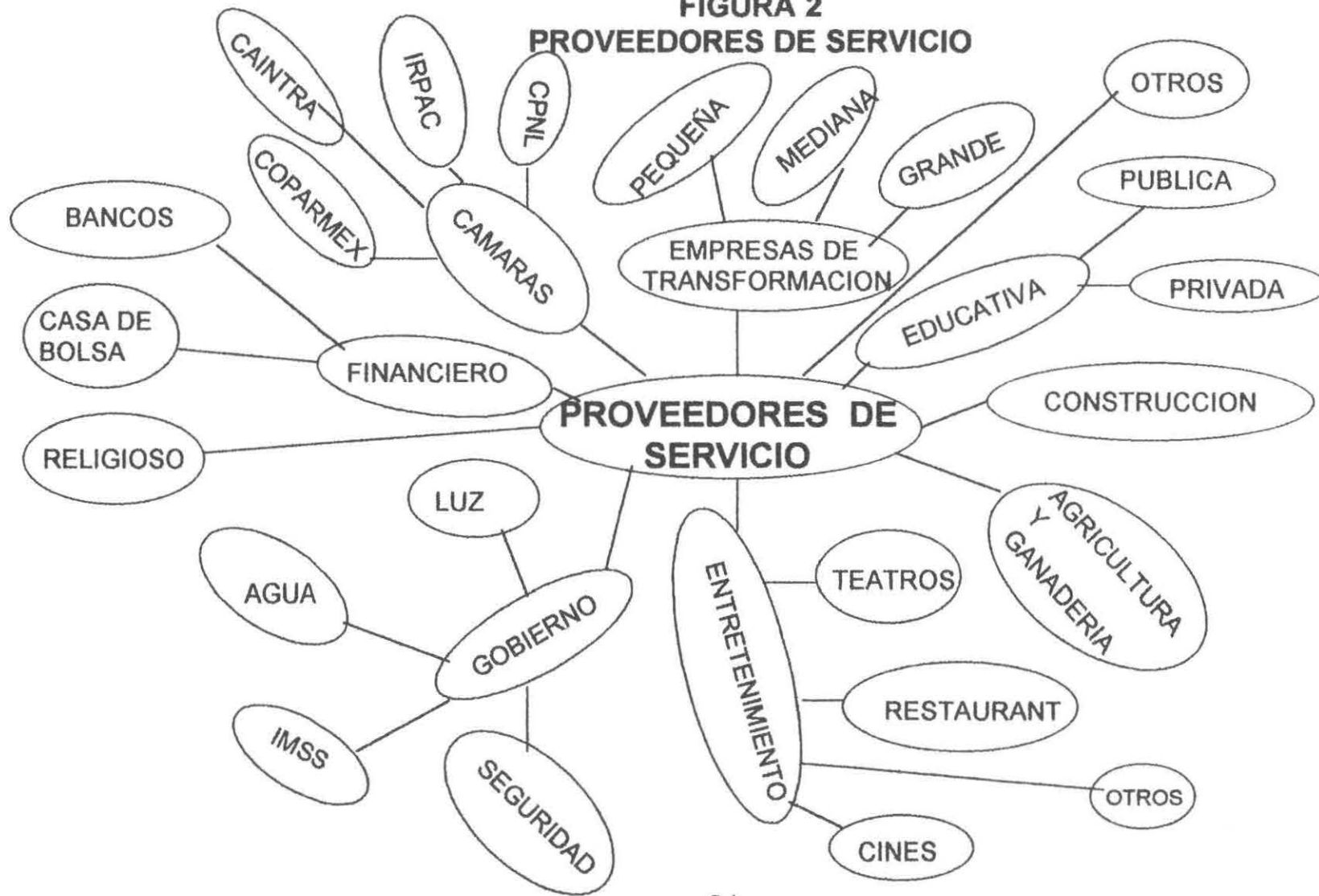


FIGURA 3
FACTORES QUE IMPACTAN EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO



CAPITULO IV

ESTUDIO DE CASO

4.1- ANTECEDENTES.

Siendo una empresa que abarca totalmente los aspectos mencionados durante la parte teórica y por su cultura de servicio que proyecta, es algo que desde sus inicios fue el pilar de su organización. La empresa estudiada ha enfocado al cliente como el centro de sus movimientos y la razón más importante para su mejora continua.

Su visión de servicio inculcada por los fundadores, que ha ido pasando de generación en generación, ha hecho de esta organización una empresa líder en su ramo y un ejemplo claro de una cultura organizacional enfocada al servicio al cliente, dando a conocer el esfuerzo diario por mantenerla y mejorarla.

Comenzando a principios de este siglo, a nivel del concepto de una empresa familiar, surge una pequeña tienda para brindar servicio a sus vecinos y amigos de la colonia, continuaron bajo este concepto hasta llegar a 1919, donde toma el control otro miembro de la familia con una mayor perspectiva, y así iniciar la extensión de sus fronteras.

Cambios importantes se dan por esas fechas, en donde las tiendas pasan del pago a crédito y entrega a domicilio al sistema de autoservicio, y los estacionamientos sustituyen a los postes para enganchar a los caballos.

No les fue suficiente abrir más tiendas, sino que más aún, comenzaron a manufacturar sus propios productos, se desarrolló el concepto de hacer todas las compras bajo un mismo techo, logrando así convertirse en supermercados.

Hoy en día es notorio su crecimiento, ya que son cerca de 50,000 colaboradores, cuentan con instalaciones de fabricación, distribución y transportación de sus productos, operando también una planta lechera, una de carne, de helados, una procesadora de fotografía, una pastelería, una cocina y finalmente una panadería.

La compañía lleva casi un siglo en el mercado con gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno y durante este largo período, ha persistido la cultura organizacional enfocada al servicio al cliente. Por todo lo que han logrado en su nicho de mercado, se consideró a ésta empresa como la adecuada para elaborar el estudio de caso.

4.2- DESCRIPCION GENERAL

Analizando lo mencionado en el diagrama de factores del servicio (Figura 3), como se ve en las áreas remarcadas, están involucradas directamente con las actividades del departamento de Recursos Humanos.

Como se mencionó anteriormente, el pilar de la investigación está enfocada hacia el análisis del papel que desempeña el departamento de Recursos Humanos como soporte vital para transmitir la cultura inculcada, en los diferentes procesos de la compañía.

Sus procesos han cambiado en relación con las necesidades que han ido afrontando durante la vida de la organización y poco a poco se han ido adaptando estas necesidades para que por medio de procesos internos se pueda dar respuesta a las demandas externas, logrando que la organización mantenga su razón a pesar de los grandes cambios del entorno.

Los procesos involucrados dentro del departamento han venido evolucionando con la organización, por medio de la flexibilidad y sensibilidad ante las necesidades de la misma empresa, además se han ido adaptando y perfeccionando para lograr alinearse a un mundo cada vez más cambiante.

Para alcanzar todo lo mencionado anteriormente, el departamento de Recursos Humanos tiene un compromiso: Identificar, atraer, seleccionar y contratar a los mejores talentos con la mayor aptitud, que reflejen en su actitud los valores y estándares de la empresa. Los cuatro puntos referidos se definen como sigue:

- a) **Identificar:** Encontrar candidatos potenciales que cumplan con los perfiles de las vacantes requeridas, a través de prospectaciones masivas o especializadas.
- b) **Atraer:** Invitar al talento identificado a proporcionar la información necesaria para comenzar un proceso de selección.
- c) **Seleccionar:** Basándose en la información obtenida para comenzar el proceso de selección, realizar una serie de entrevistas y evaluaciones para escoger aquellos candidatos que en actitud y aptitud sean compatibles con los perfiles y estándares de selección de la compañía.

- d) Contratar: Realizar las acciones necesarias para extender a los candidatos seleccionados la invitación a participar como socios activos del equipo de la empresa, en el área seleccionada.

Para alcanzar el cumplimiento de los cuatro aspectos mencionados anteriormente, que están relacionados con el compromiso del departamento, la empresa tiene una fórmula definida en tres términos que los integra en uno sólo: **ESTÁNDARES + VALORES = ACTITUD.**

Definen a la Actitud como el estilo de vida del trabajador, la conducta que riga sus acciones; su comportamiento ante las situaciones.

Cuentan con estándares y valores, que por medio de su definición se puede llegar a la especificación del perfil universal de la compañía. Sobre la base de esto, la búsqueda de talentos para colaborar en la empresa, se apega a los lineamientos que se mencionaran a continuación:

4.2.1 Estándares.

Para identificar más éste apartado, se refiere a estándar cuando se habla de un tipo, modelo o patrón, las definiciones que se mencionan en cada uno de ellos son de la empresa del estudio de caso y son los siguientes:

- a) Frescura: Actitud positiva, flexibilidad, que se enfoque en acciones de innovación y aprendizaje. Optimismo y entusiasmo que puedan automotivarse con interés en crecer y desarrollarse.
- b) Calidad: Actitud enfocada a trabajar organizadamente, realizando las tareas con prontitud y exactitud. Capacidad para aprender de errores,

- reforzando aciertos y siempre manteniendo el enfoque en detalles, limpieza, puntualidad y seguridad. También es realizar el trabajo bien a la primera, apegándose a estándares y mejorando el desempeño continuamente.
- c) Servicio: Actitud orientada a ofrecer apoyo y soporte; trabajar en equipo, entendiendo que el líder es un servidor; disponibilidad a ofrecer su atención entera a las necesidades de los clientes y los socios; entendimiento que el trabajo que se realiza es para el beneficio de los clientes.
 - d) Variedad: Actitud orientada a aceptar retos de diferentes formas; disponibilidad a aprender nuevas formas de trabajo; voluntad para involucrarse en tareas nuevas, similares o diferentes, simultáneas o periódicas.
 - e) Precio bajo: Actitud de sencillez, empatizante y adaptable, con conciencia de minimizar gastos y convertir gastos en inversiones; enfatizar el ahorro y la maximización del uso de recurso; prevenir y reducir merma; capacidad para ofrecer e identificar el valor agregado de una acción, recurso o herramienta.

4.2.2. Valores.

Definido como lo que vale una persona o cosa, también forman parte de la especificación interna de la organización:

- a) Honestidad: Pensar y actuar de una manera legítima, sin ocultar información o distorsionarla.

- b) Integridad: Vivir abiertamente los pensamientos e ideas manteniendo tu identidad y respetando la sinergia de la compañía.
- c) Disciplina: Apegarse a estándares y procedimientos con el fin de lograr un desempeño organizado, eficiente y eficaz.
- d) Congruencia: Vivir lo que hablamos y hablar de lo que vivimos.
- e) Lealtad: Buscar siempre el beneficio del cliente.

Anteriormente se definió lo que para la empresa involucra en el área de actitud y su manera de definirla, además existe una segunda parte, que es la aptitud, y que ambos factores forman lo que son los perfiles específicos de la organización:

ACTITUD + APTITUD.

La actitud la obtienen por medio de los estándares y valores, pero la aptitud la definen en los siguientes puntos:

- Capacidad para desarrollar una actividad.
- Conjunto de habilidades que permiten realizar diferentes tareas.
- Disponibilidad para desarrollar habilidades y/o aprender tareas nuevas.

Como se ha mencionado, los perfiles específicos son conformados por la suma de la actitud con la aptitud, en éste aspecto y profundizando más en relación con la aptitud se involucran 5 tipos de conceptos:

- **Conocimiento técnico:** Es el entendimiento de la teoría del puesto y el manejo adecuado de los procesos, métodos y estándares para el desempeño de tareas especializadas.
- **Herramientas especiales:** Es el entendimiento del tipo de herramientas que complementan la realización de una tarea, y también el dominio del uso de estas herramientas.
- **Habilidades específicas:** Son destrezas o capacidades físicas o intelectuales que complementan la ejecución del trabajo.
- **Liderazgo y administración:** Es el dominio y capacidad de liderar grupos de personas, y entendimiento de los conceptos de administración de recursos materiales y no materiales.
- **Seguridad e higiene:** Conocimiento de métodos y procedimientos para mantener el centro de trabajo seguro; la capacidad de detectar situaciones inseguras y resolver su problemática; la sensibilidad y preocupación por mantener un ambiente y centro de trabajo limpio.

Para cumplir con su compromiso, la compañía cuenta con un departamento de Recursos Humanos para localizar los talentos que se alinean con el perfil de la compañía.

La organización interna del departamento cuenta con un equipo de 42 socios, siendo éste término el utilizado para referirse a los colaboradores de la empresa y su distribución es como se menciona a continuación:

- a) **Compensaciones.** Es el área que está formada por 5 socios, es el encargado de determinar los tabuladores de sueldos y compensaciones para todos los niveles de la organización y en base a los resultados reales y proyectados, controla el gasto de nómina y determina las plantillas de personal. Desarrolla las descripciones de puestos y grados de tabulador así como las relaciones laborales.
- b) **Reclutamiento y Selección.** Formado por 12 socios y se encarga de atraer a los mejores candidatos para cubrir las vacantes de la compañía dentro de los perfiles estandarizados de conocimientos y actitudes; además coordina el proceso de selección en el cual intervienen el departamento de Recursos Humanos que verifica que se cubra el perfil. El jefe que tiene la vacante verifica sus conocimientos técnicos y el gerente del área su actitud y correspondencia con la filosofía de la empresa. Una vez que ha sido seleccionado se le hace una oferta y en caso de aceptarla se procede a la contratación. Este proceso lo coordina el departamento de servicio a socios o administración de personal, siendo ésta área mencionada otra parte del departamento de Recursos Humanos.
- c) **Servicio a socios.** Está formado por 10 socios y su función principal como su nombre lo dice, es el de apoyar a los socios en sus necesidades de información y tramitación; son el nexo entre el socio y nóminas. Supervisan y controlan el clima organizacional; orienta, asesora y participa en las acciones de disciplina progresiva (se busca enseñar antes

de sancionar) y en caso necesario, participa en las entrevistas de salida y rescisiones de contrato.

- d) **Capacitación y Desarrollo.** Lo conforman 8 socios, sus funciones son de proveer a la empresa de personal capacitado para que cubran su puesto con calidad dentro de las políticas y procedimientos de la compañía; desarrollar el potencial del personal para ocupar posiciones de mayor responsabilidad o buscar su reubicación donde correspondan sus intereses y habilidades, detectar necesidades de entrenamiento, elaboran programas y cursos, los implementan para posteriormente darles seguimiento hasta la satisfacción de la causa que los originó; además de llevar los planes de carrera de la empresa.
- e) **Comunicación.** Formado por 3 socios, como su nombre lo dice, los mantiene informados de los cambios y planes de la empresa, así como promover eventos de reconocimiento de logros personales y de equipo, eventos culturales y deportivos. Busca el balance saludable entre el trabajo y la vida familiar (eventos familiares).
- f) **Desarrollo organizacional.** Formado por 4 socios y su función es vigilar los valores y filosofía de la organización, desplegándolas a todos los socios.

Figura 4

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



El equipo de Recursos Humanos trabaja en función de crear una ventaja competitiva y en el desarrollo de una Cultura de Servicio, que beneficie a los socios y a los clientes, promoviendo también un ambiente de trabajo de alta productividad, compañerismo y satisfacción personal.

La ventaja competitiva de éste departamento abarca ciertos aspectos:

- a) Atraer y retener a los mejores talentos.
- b) Reconocimiento a los logros personales y de equipo.
- c) Brindar desarrollo y retos continuos.
- d) Promover un saludable balance entre el trabajo y la vida familiar.

Se posee una Cultura de Servicio que busca el desarrollo continuo y su apoyo fundamental esta basado en:

- Filosofía y valores (Ganar/Ganar)
- La forma de ser de la organización y de cómo se comportan ante clientes y socios.
- Que cada persona reciba lo mejor de cada quién.

Su ambiente de trabajo lo definen en tres puntos, cada uno con los elementos que involucra:

- Alta productividad: Es la orientación a resultados; sentido de urgencia.
- Compañerismo: Es el trabajo en equipo, comunicación clara y efectiva.
- Satisfacción personal: Es la motivación a mejorar y divertirse.

Es evidente que para la compañía que se está estudiando, su herramienta más importante son los socios que colaboran para hacerla funcionar, pero más notorio aún es la labor del departamento de Recursos Humanos para que la organización pueda lograr tales resultados.

Es importante mencionar que para que todo esto haya sido posible, la organización desde su comienzo ha tenido una estructura piramidal invertida en su totalidad, donde el Director de la compañía se preocupa constantemente por proveer la información y capacitación necesaria al primer nivel, para poder dar soporte a la cultura de servicio que tanto han fomentado.

Para la compañía, las personas tienen gran importancia ya que son las que están en contacto directo con el cliente y son los conocedores de sus necesidades directas, las que solucionan sus problemas, etc. Cuando los miembros que forman parte de ésta área en la organización están satisfechos con su trabajo por el cuidado y atención que se les da, la reacción positiva se da en cadena hacia abajo, en este caso por la pirámide invertida, logrando los resultados que la empresa espera.

Como todo gira en mantener y retener a los socios contentos de colaborar con la compañía, son diversos detalles los que hacen que la misma pueda retener a los talentos que la integran. Uno de esos aspectos, dependiendo de la jerarquía, es sueldos y salarios; como por ejemplo, el primer nivel tiene con relación a este aspecto un 25% arriba del mercado, a niveles de jefaturas un 15% y gerencias un 10%. A manera de clarificar, los precios de los productos que la organización ofrece se encuentran muy competitivos, pero varían en

relación con las diferentes sucursales, ya que en cada una de ellas las necesidades del cliente son variadas y piden diferentes cosas, como variedad, precio bajo, etc.

Regresando al área de sueldos y salarios, es importante mencionar que es un factor muy importante por que es común que existen empleos donde el sueldo es muy alto con relación al mercado, pero el ambiente de trabajo, la cultura de la empresa y todo lo que ésta involucra no va de acuerdo con las personas, causando una insatisfacción en los empleados que aunque tengan un excelente sueldo el costo de quedarse en cierta organización es más alto.

Lo difícil en este tipo de situaciones, es que como organización se encuentre un balance entre los diferentes factores que se manejan para mantener a los empleados satisfechos y el excederse en cierto aspecto, puede desbalancear al personal causando insatisfacción. De aquí parte la pérdida de los talentos que tanto trabajo costó encontrar.

Con el cuidado que se les brinda a los socios es difícil perderlos, por las razones que se han mencionado hasta el momento es una de las compañías que tiene más demanda en el mercado. Un dato que es importante mencionar, refiriéndose a la retención de sus socios, es que cuentan con un 18% anual de rotación, el equivalente a 1.5% mensual, considerando que algunas empresas de la competencia tienen un 100% de rotación al igual que otras menos, por lo cual se menciona que es un índice muy positivo para la compañía.

El deseo de ellos es permanecer así, que las personas se peleen por entrar a trabajar con ellos, ya que esto hace más sencillo su proceso y tienen

muchas opciones para detectar exactamente al tipo de talento que quieren que conforme la empresa.

4.3. LA CLAVE DE SU ÉXITO. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Para la empresa en particular, se comenta que no podría ser posible nada de lo que se ha mencionado hasta ahora, si no se contara con un reclutamiento como el que se tienen, conformado por 12 socios, es el área del departamento que cuenta con más colaboradores y se considera que en esta parte del proceso está la clave de su éxito.

Se cuentan con una estructura muy bien definida del proceso, donde el entrevistador habla un 20% del tiempo con el entrevistado y el 80% restante lo escucha. Dando a entender que en verdad se da la oportunidad de conocer al entrevistado y de detectar las características, según las necesidades internas de la empresa.

Su búsqueda más grande, y es por eso que es la base de su éxito, es que se enfocan en encontrar actitud y no habilidades, considerando su capacitación suficientemente fuerte para cubrir ésta parte. En cambio a la actitud, no existe ningún curso que la pueda cambiar, es algo que simplemente hay personas que cuentan con una actitud de servicio y es algo muy difícil de entrenar, es por esta razón fundamental por la cual buscan actitud en las personas.

Su proceso no es muy diferente al de otras compañías, solo se enfocan en ver las actitudes de las personas en situaciones normales y recientes, para

identificar sus actitudes ante las mismas. Con preguntas personales, como por ejemplo, ¿a la hora de la comida en casa, que es lo que usted hace?.

La compañía considera que el mejor espejo de la persona es lo que desarrolla en casa y cómo maneja desde autoridad hasta el trabajo en equipo. Por medio de todo este tipo de preguntas, conocen un poco a fondo la coherencia de la actitud real con la presente en el momento de la entrevista.

Antes de entrar en el proceso de la entrevista, se preparan con un modelo para definir un perfil del puesto, que es como sigue:

- Descripción detallada del puesto.
- Se definen las funciones que te dan un factor de éxito en el puesto.
- Se definen las características personales que se requieren para lograr esos factores.
- Elaboran preguntas que te permitan verificar que el candidato reúne las características.

Al momento de entrar a la entrevista ya con el perfil y preguntas listas se sigue el siguiente formato que ha sido utilizado en diferentes organizaciones:

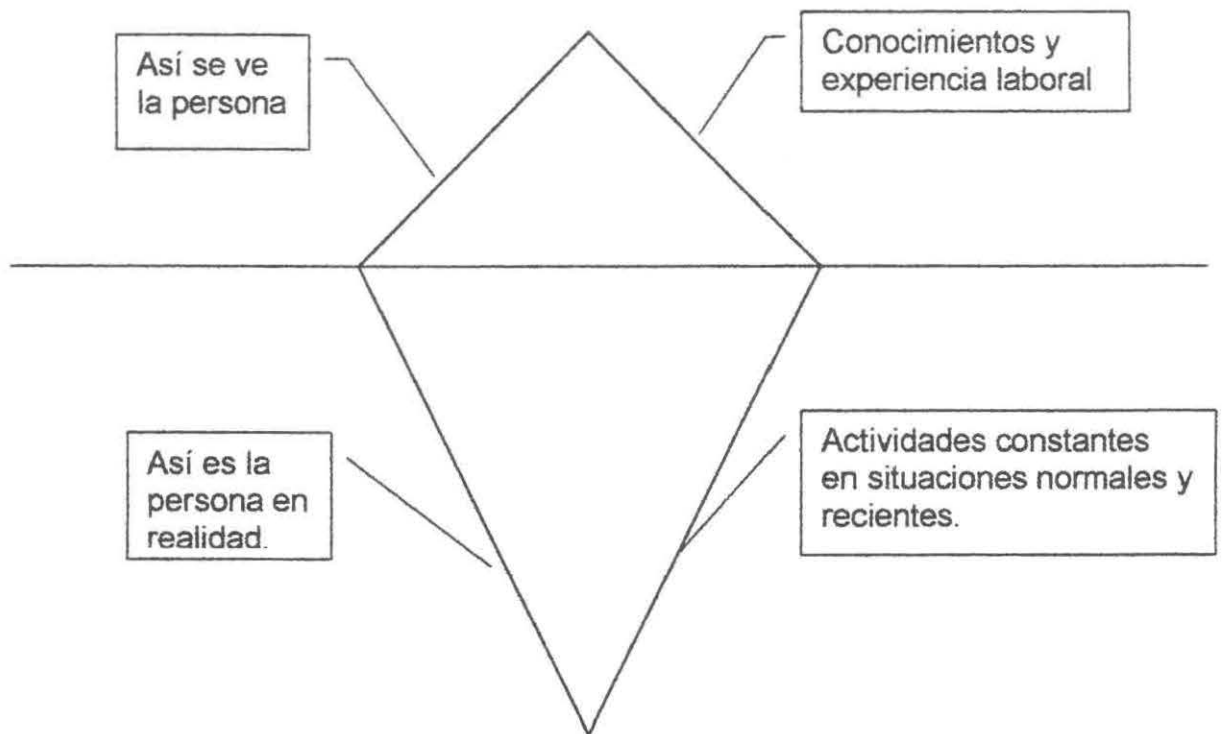


Figura 5
FORMATO DE ENTREVISTAS

Para todo esto cuentan con tres tipos de niveles de entrevistas, con distinta información que se recaba de cada una de ellas y de diferentes responsables, como se presenta a continuación:

- **Preselección:** Este nivel de entrevista es llevada a cabo por el departamento de Recursos Humanos por medio de reclutadores, que han sido capacitados para obtener y evaluar la siguiente información:
 - **Datos personales:** Nombre, domicilio, teléfono, fecha de nacimiento, familiares, etc.

- El área relacionada con problemas psicológicos, conflictos de intereses e inadaptabilidad.
- Todo lo relacionado con trabajos anteriores, sueldo, prestaciones, nivel organizacional, estabilidad, conflictos laborales, etc.

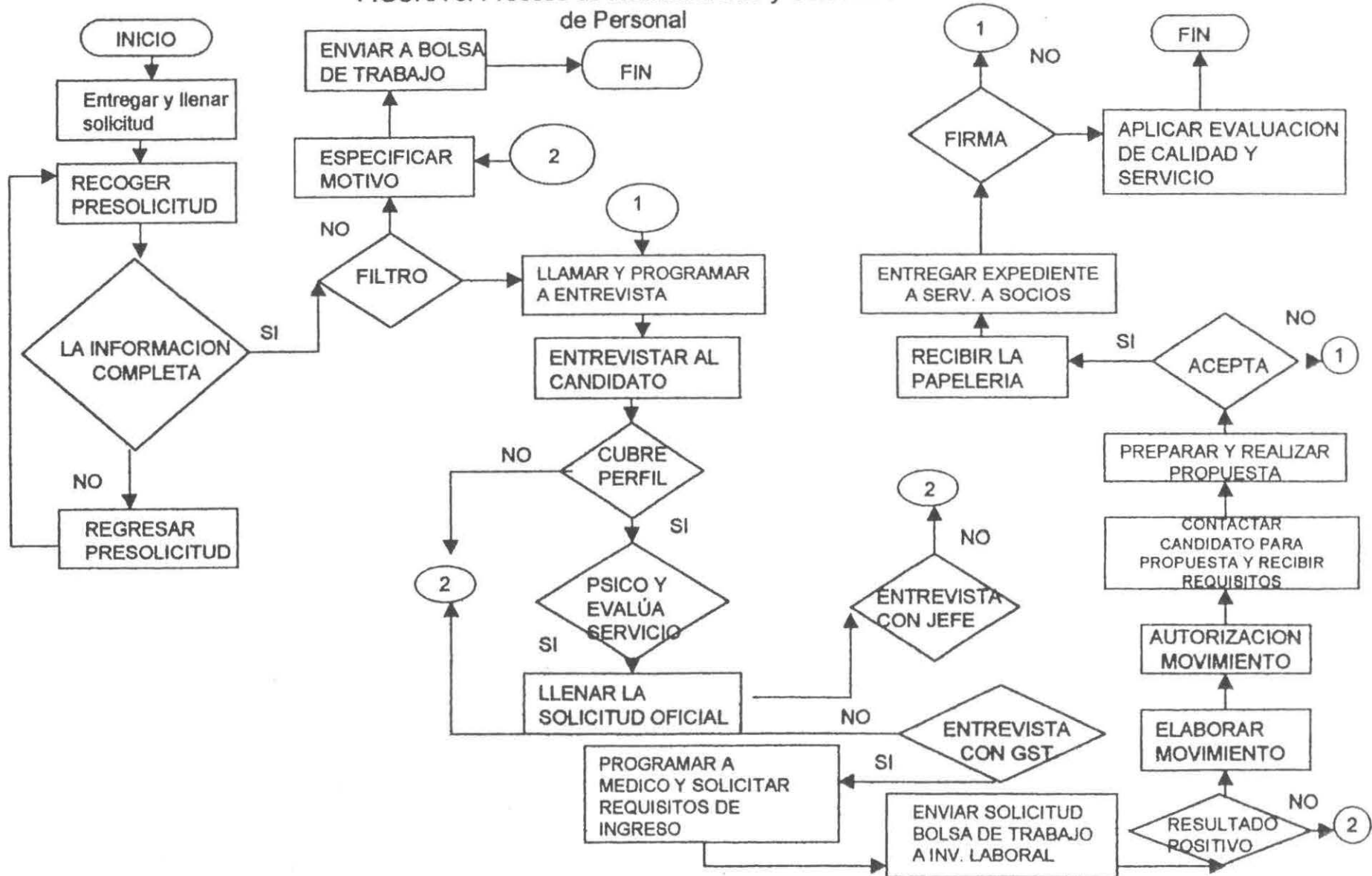
Cuando un candidato pasa la entrevista de preselección, se puede garantizar que el candidato cubre con el perfil universal de la empresa, es compatible con el específico, sus antecedentes laborales no son cuestionables y es una persona completamente apta para laborar en la compañías. Posterior a este nivel se pasa a la entrevista de selección que se describe a continuación:

- Selección: Este nivel es llevado a cabo por el jefe inmediato de la vacante o un entrevistador sustituto, este es muy importante ya que su enfoque debe ser la aptitud del candidato y reconfirmar el perfil de la compañía. Se lleva a cabo una evaluación de la entrevista para pasar al siguiente nivel.
- Visto bueno: Es responsabilidad del gerente del área. Como se mencionó anteriormente, existen cinco estándares, en el cual su esta enfoque es la actitud y se evalúa con dos puntos: aceptado, que cumple o puede cumplir con los estándares y no aceptado, que no cumple o no puede cumplir con los estándares.

Para evaluar la actitud en los estándares, es necesario mencionar que existen ciertas palabras que identifican las características principales de cada uno de ellos, estructurando las preguntas dirigidas a explorar a cada una.

El proceso involucra un promedio de 15 días hábiles y las personas que participan en el mismo, son como se ha mencionado en cada una de las partes anteriores. Para comprender con más facilidad la ruta que lleva el proceso de reclutamiento y selección, a continuación se presenta el diagrama:

FIGURA 6. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal



4.4 CAPACITACION Y DESARROLLO

Otra área que se exploró de la compañía seleccionada, es capacitación y desarrollo, que como se mencionó anteriormente se encarga de proveer a la empresa el personal capacitado, para que con calidad y dentro de las políticas y procedimientos de la compañía, se puedan cubrir las vacantes existentes.

Para lograr cubrir el compromiso del departamento, se le brinda una capacitación básica a todo el personal de la compañía sin importar jerarquías. Este entrenamiento consta de tres días continuos donde se busca alinear al personal en capacitación al perfil universal de la compañía y que como su nombre lo dice, es un curso básico introductorio a la empresa.

Es importante mencionar que toda la capacitación que se da en la empresa es totalmente vivencial y se tienen la convicción de que es más sencillo por medio de actividades y casos prácticos, para que las personas comprendan mejor el material del curso.

Teniendo el curso básico, cada puesto cuenta con su propio entrenamiento, enfocado por áreas de tecnología y servicio al cliente, y cada uno de ellos cuenta con su propio plan integral además de que cada posición cuenta con plan de carrera.

El entrenamiento de cada puesto cuenta con el desarrollo de áreas, como se verá a continuación, para el conocimiento total del departamento y de la empresa:

- Liderazgo.
- Grande Plus (abarca el aspecto tecnológico).
- Control de tiempo.
- Seguridad industrial.
- PC's (a nivel de jefaturas).

Un aspecto muy importante de la compañía es que, al terminar el curso básico y contando con el programa específico de un puesto determinado, pueden cambiarse de área y tomar el entrenamiento de otro departamento, lo cual significa que fomentan el hecho de que el personal cuente con multihabilidades. Este aspecto va directamente ligado con el sueldo, por que mientras más áreas conozca y mayor sea el entrenamiento, se incrementará el pago por su colaboración.

Para mantener la cultura tan fuerte con la que cuentan, los niveles de jefaturas y gerencias se capacitan en Estados Unidos, debido a que es difícil para ellos tratar de inculcarla estando fuera de donde están las raíces de la misma. Los puestos de jefaturas se toman tres meses y las gerencias seis meses, y con esto están cerca de alinear a éstos niveles con el perfil de la compañía, para que sean el medio de transmitirla a las jerarquías que les siguen.

Otro compromiso del departamento de capacitación y desarrollo es detectar las necesidades de entrenamiento, elaborar programas y cursos, implementarlos y darles seguimiento hasta la satisfacción de la causa que originó la necesidad.

Para cumplir con esta parte, se llevan a cabo encuestas mensualmente de calidad en el servicio a clientes externos de las diferentes sucursales con las que cuentan; los resultados destacan la percepción del cliente y los lugares donde es posible que exista un área de oportunidad, además se detecta si el problema es del programa de capacitación. En caso de que no cubra con las necesidades del departamento, se verá reflejado en la opinión del cliente.

Otros indicadores que marcan las necesidades de la compañía son señaladas por medio de:

- Las ventas mismas.
- La merma.
- El ausentismo.

Este tipo de indicadores marcan las situaciones cuando en sí el problema ya existe y para esto se diseñan programas específicos, debido a que es algo muy objetivo lo que está causando la falla. Otro tipo de entrenamientos son los correctivos, los cuales son más pesados de llevar a cabo por que implica el enfrentamiento de las personas con los errores que se han cometido. Lo difícil de este tipo de programas es que es necesario comenzar cuando las personas están conscientes de que cometieron un error, por que si no se llega a éste punto es muy difícil llevar a cabo el entrenamiento para mejorarlo.

Existen otro tipo de indicadores que marcan la necesidad de una capacitación, en este caso son situaciones obvias, que de antemano se sabe que es necesario un entrenamiento para la mejora de las habilidades de los

socios y para que por medio del equipo nuevo o cualquiera que sea la situación se haga más eficiente el trabajo:

- Cambio del sistema de trabajo.
- Cambios en procedimientos.
- Equipo de trabajo nuevo.
- Materiales nuevos.

Por otra parte, cada tres meses se lleva a cabo la evaluación de clima organizacional (ECO), en la cual todos los miembros de la empresa son participantes. Algunos de los aspectos que se evalúan son los siguientes:

- Relación jefes y subordinados.
- Sueldos.
- Capacitación.
- Comunicación.
- Seguridad.
- Trabajo en equipo.

Al conocer los resultados, se establecen los compromisos por área y departamento, los cuales se colocan en unos tableros para el conocimiento del personal y se les da el seguimiento hasta el logro del compromiso. En general se ha logrado, a través del tiempo, una mejora considerable en el clima organizacional y por mencionarlo, se ha obtenido un 8 de promedio en las diferentes evaluaciones que se han llevado a cabo. Siendo ésta evaluación un área muy importante por medio de la cual Capacitación y Desarrollo detecta las

diferentes áreas donde se puede mejorar.

Otra parte de gran importancia de éste departamento es el desarrollo del personal, donde se elaboran los planes de carrera de los socios y las tendencias de cada uno de ellos es detectada por medio de las evaluaciones de desempeño que son llevadas a cabo cada seis meses, aunque sólo una de ellas involucre una influencia en el sueldo de la persona. Por medio de estas evaluaciones se puede detectar las tendencias de los evaluados, las fuerzas y debilidades con las que cuentan, y se conoce el área donde les gustaría dirigirse, basándose en todo esto se elabora el plan de carrera que involucra el tipo de entrenamientos que se necesita para cubrir la necesidad y el tiempo que se necesita para llevarlo a cabo.

Es importante mencionar que en su mayoría las personas que se involucran en el plan de carrera, llegan al objetivo antes de lo planeado, siendo esto un indicador que marca que depende mucho de la persona.

Se maneja un esquema en el que se marca a las personas que participan en el desarrollo dentro de la compañía, la trayectoria que llevan y la intención de la empresa de contar con personal altamente calificado. Es un esquema donde se representan todos los socios de la empresa y sólo los seleccionados dentro de los recuadros son los que cuentan con la actitud y aptitud necesaria para formar parte del equipo de Top Gun; personal que está involucrados en el plan de carrera.

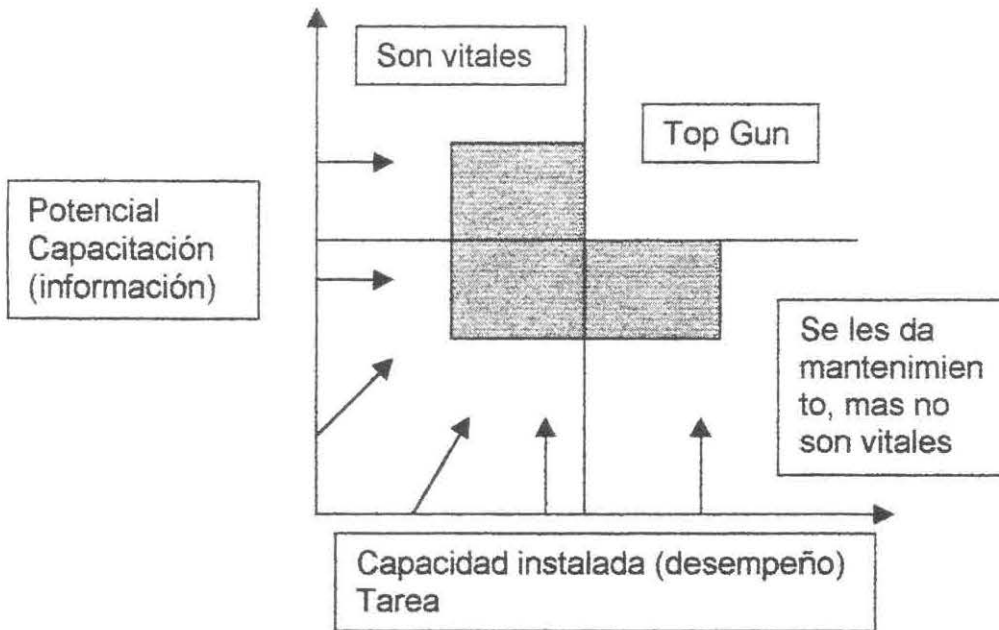


Figura 7
DIAGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL

Como se puede ver en el esquema, de todo el personal que conforma la compañía, en los diferentes niveles, existen personas que se destacan en sus labores diarias y que se les nota gran potencial para la empresa. Estas personas son las que se encuentran dentro del recuadro gris oscuro.

Existen unos que tienen gran información pero es difícil llevarlo a la práctica y viceversa. La idea de la compañía es llevarlos a todos a ser miembros vitales de la compañía, esto significa que llegan a un punto en que no sean pirateables, por las condiciones con las que cuentan, estando establecido en el lugar de vitales, por medio de experiencia, se llegue al nivel que como ellos lo llaman es el Top Gun, que en su mayoría son niveles gerenciales y de dirección.

En el recuadro de lado derecho en la parte baja, son personas que se les da un mantenimiento, siguen con su plan de carrera, pero los puestos en los que se encuentran no son claves para la organización.

Cómo se mencionó anteriormente, las personas llegan al compromiso más rápido de lo establecido, con la gran ventaja de ésta compañía es que se encuentra en gran crecimiento. La necesidad de personal altamente capacitado para la apertura de las nuevas sucursales, es un gran índice que deja ver que constantemente se desarrolla el personal sin tener que suspender su trayectoria para la que se estaba preparando, ya que constantemente existen rumbos hacia donde se puede crecer.

4.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Más que intentar englobarlo en un solo departamento, lo consideran un medio para hacer las cosas más efectivas, por lo que la comunicación es la forma en la que se interrelacionan entre sí los miembros de la organización. Un aspecto relevante es la cultura de confianza que se desarrolla dentro de la empresa, para que no existan miedos al hablar de errores y de trabajar en acciones para solucionarlos.

Conformado por tres socios, el departamento de comunicación se encuentra ligado totalmente a toda la organización, para poder mantener informado a todos y cada uno de los miembros de la empresa. Como su objetivo lo menciona, mantiene informado a los socios de los cambios y planes de la empresa, así como promover eventos de reconocimiento a logros personales y

de equipo, eventos culturales y deportivos, además de buscar el balance saludable entre el trabajo y la vida familiar.

Esta es la razón por medio de la cual es necesario su contacto con toda la compañía y es importante mencionar que todo tipo de información está totalmente abierta a los socios, a excepción de las estrategias de la compañía.

Cuentan con diversas herramientas para comunicar los diferentes mensajes:

- Tableros.
- Periódico interno.
- E-mail, siendo este medio su fuerte.

Tableros:

Es cambiado cada mes y existe un acuerdo de cual va a ser de lo que se va a hablar. Involucra 7 secciones, cada una es para cierta área como se verá a continuación:

- Reflexiones: Se coloca material que deje un mensaje para pensar, va de acuerdo al tiempo-calendario del año comercial.
- Valores: Contiene material que contenga los valores de la compañía.
- Hablando en serio: Informa de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Cumpleaños: Informa de todos los socios.
- Imagen: Las noticias de la empresa, eventos, convivencias, recreación, comunicados avisos, etc.
- ¿Sabías qué?: Informa que llevará lo insólito, extraordinario, no común así como científico.

- ¡Vamos! : Proporciona resultados de cada período para la obtención del bono.

Periódico

Es cada tres meses cuando sale, siendo un periódico relativamente pequeño, lleva gran diseño e involucra todos los eventos posibles en el período antes mencionado; abarca desde deportes, inauguraciones, etc.

Su fuerte y su herramienta básica para llevar a cabo todo el proceso de comunicación es por medio de e-mail, ya que por su velocidad es muy fácil dar a conocer las novedades, eventos, cambios, etc. Se dan a conocer desde los nuevos productos que existen en las tiendas y los descuentos para los socios hasta los maratones.

Como se ha dicho hasta ahora, comunicación es todo lo que involucra la manera en la que se interrelacionan los miembros de la organización, como por ejemplo, todos los gerentes una vez a la semana tienen una reunión con los jefes para hablar de los resultados semanales, como son la merma, los nuevos procedimientos y cómo pueden ser solucionados para que no afecte al negocio.

Como ellos mismos lo mencionan, sin la cultura de comunicación que se vive en la organización, sería muy difícil que el resto de los subsistemas funcionaran como lo hacen ahora. El contar con la confianza y la apertura que se vive en la organización hace posible el funcionamiento armónico de ella.

CAPITULO V

RESULTADOS

En función de brindar un valor agregado al estudio de caso, se decidió elaborar un diagnóstico para conocer las necesidades de los clientes de la compañía y verificar si el Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo y la Comunicación de la empresa van enfocados a satisfacer al cliente externo.

El diagnóstico se basó en una metodología ya existente, llamado Quality Function Deployment (QFD), que su función va dirigida a enseñar un camino de hacer que la voz del cliente sea escuchada a través de la organización, en función de requerimientos internos.

Es un proceso sistemático para capturar las necesidades y requerimientos del cliente, en sí, una herramienta muy poderosa de análisis del mercado, ya que ayuda a cristalizar en qué posición se encuentra el producto de la compañía en relación con el mercado.

Se conoce como la Casa de la Calidad, donde se encuentran los Qué's (lo que pide el cliente) y los Cómo's (lo que la compañía ofrece).

5.1.ENCUESTA.

Para obtener la información necesaria para completar el diagnóstico, se

elaboró un instrumento con 10 factores a evaluar, el cual involucra: el orden de importancia de cada uno, la calificación de cada uno de los factores de la compañía que se está estudiando, y una evaluación comparativa con la competencia.

Los factores que se utilizaron en el instrumento, son mencionados en la parte teórica del estudio (pág. 11) y por las definiciones de cada uno de ellos, son los necesarios para poder recabar la información del cliente.

El formato se presentó de la siguiente manera:

Instrucciones:

- 1.- Siendo 1 la menor calificación, evalúe cada uno de los factores de la empresa.
- 2.- Siendo 1 la menor calificación, evalúe la importancia para usted de cada uno de los factores de la empresa.
- 3.- De una manera general, tratando de englobar la posición en el mercado del factor vs la competencia, evalúe siendo 1 la menor calificación.

	EMPRESA	QUE TAN IMPORTANTE	COMPETENCIA
1.- Carácter Tangible: Soporte tecnológico para brindar un servicio eficaz.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.- Fiabilidad: Realizar correctamente y constantemente el servicio bien desde el principio.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.- Rapidez: Capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos exigidos por cliente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.- Competencia del personal: Poseer la información y capacitación necesaria para servir oportunamente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.- Cortesía: Expresada como educación, amabilidad y respeto al cliente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.- Credibilidad: Honestidad de la empresa en sus actos como en sus servicios.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.- Seguridad: Ausencia de peligro a la hora de hacer uso del servicio.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.- Accesibilidad: Facilidad que tiene el cliente de disponer del servicio.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.- Comunicación: Uso del lenguaje adecuado y oportuno para el cliente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.- Conocimiento del consumidor: Esfuerzo continuo de la empresa de entender las necesidades del cliente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Figura 8. ENCUESTA

La muestra fue de 20 clientes seleccionados al azar, tratando de encontrar un balance de 10/10, expertos e inexpertos en el área. El instrumento fue aplicado más enfocado a una entrevista para poder detectar la voz del cliente, y así conocer sus necesidades y si éstas están satisfechas.

Por medio del instrumento se complementó la información de parte de los clientes, que cubre los Que's de la Casa de la Calidad, que se tomó en base a los componentes de calidad en el servicio mencionados en la página 10 de la parte teórica.

La parte de los Cómo's se obtuvo de parte de la compañía, se consideró que una fuente muy importante para el diagnóstico es la parte de los estándares y valores de la empresa, ya que de aquí se basan para elaborar los perfiles. Por medio de éstos se guían para su reclutamiento y selección, y en ocasiones que las evaluaciones detectan alguna necesidad de capacitación y desarrollo para fortalecerlos. Son los aspectos indicados para empatarse con los requerimientos del cliente ya que son por medio de éstos que la compañía busca satisfacer las necesidades de los consumidores.

Por medio de este enfrentamiento se va a clarificar si la compañía se enfoca en buscar tanto características tangibles como intangibles en su personal para cubrir las necesidades del cliente.

5.2. MATRICES.

Para la elaboración de esta parte fue necesario identificar el orden de

importancia tanto de valores como los estándares, para conocer cuales eran los más importantes para ellos. Para identificar esto se hizo uso de una matriz de criterios, en donde se enfrentan valores contra valores y lo mismo con los estándares.

Este análisis fue para clarificar lo que la compañía identifica como ventajas de valor y ver si éstos coinciden con la voz del cliente.

Las matrices fueron resueltas con el Gerente del departamento de Capacitación y el autor del proyecto, esto debido al suficiente conocimiento con la que cuenta la persona de la empresa para empatar tanto estándares como valores. Lo que se hace es que se le da prioridad a cada uno de los estándares y ver que por medio de la matriz comparativa, se analizar si son compatibles los resultados.

Los seleccionados con mayor puntaje, son considerados los más importantes para la empresa, tanto en valores como en estándares. Es notorio que los resultados estuvieron alineados con las primeras respuestas del Gerente de Capacitación, al contestar el orden de importancia de cada uno de ellos.

La lectura de la matriz es como la señala la flecha por debajo de la tabla número 1, para especificar el sentido por medio del cual se comparan unos con otros y así poder tener claro el uso de la escala comparativa, la cual es tomada de la metodología que forma parte de la matriz, es una escala ya determinada para el uso de la misma.

Para entender con mayor claridad la lectura de la matriz este es un ejemplo: "La calidad es más importante que frescura o de otra manera, la

frescura es menos importante que la calidad.

Los resultados son como se presentan a continuación:

Tabla 1. MATRIZ DE CRITERIOS DE ESTÁNDARES

COMPARACIÓN DE ESTÁNDARES VS. ESTÁNDARES

	FRESCURA	CALIDAD	VARIEDAD	SERVICIO	PRECIO BAJO	TOTAL
FRESCURA		1/5	1	1/10	1	2.33
CALIDAD	5		5	1	5	16
VARIEDAD	1	1/5		1/5	1	2.4
SERVICIO	10	1	5		5	21
PRECIO BAJO	1	1/5	1	1/5		2.4

SENTIDO DE LA LECTURA →

ESCALA

- 10 MUCHO MAS IMPORTANTE QUE..
- 5 MAS IMPORTANTE QUE..
- 1 IGUAL ENTRE SI
- 1/5 MENOS IMPORTANTE QUE...
- 1/10 MUCHO MENOS IMPORTANTE...

Tabla 2. MATRIZ DE CRITERIOS DE VALORES

COMPARACION DE VALORES VS. VALORES

	HONESTIDAD	INTEGRIDAD	DISCIPLINA	CONGRUENCIA	LEALTAD	TOTAL
HONESTIDAD		1	10	5	5	21
INTEGRIDAD	1		10	1	5	17
DISCIPLINA	1/10	1/10		1/5	1	1.4
CONGRUENCIA	1/5	1	5		1/5	6.4
LEALTAD	1/5	1/5	1	5		6.4

SENTIDO DE LA LECTURA →

ESCALA

- 10 MUCHO MAS IMPORTANTE QUE...
- 5 MAS IMPORTANTE QUE..
- 1 IGUAL ENTRE SI
- 1/5 MENOS IMPORTANTE QUE...
- 1/10 MUCHO MENOS IMPORTANTE QUE..

Como se puede observar en los resultados de la matriz de estándares, los que tuvieron la mayor puntuación son en primer lugar, el servicio y en segundo la calidad. En la matriz de valores se observará que los resultados fueron honestidad como primero y le sigue la integridad como segundo. Como se ha mencionado, concordaron con el punto de vista de la persona involucrada en esta parte del diagnóstico. Más adelante se observará, si los resultados obtenidos van de acuerdo con la voz del cliente.

5.3. CASA DE LA CALIDAD

Antes de pasar a la explicación donde se clarifica el proceso, es importante mencionar que es el uso parcial de ésta herramienta, ya que existen otros elementos como el techo que no eran necesarios para el estudio.

Al concluir de recabar la información tanto de la empresa seleccionada como de los clientes, se llega al punto de vaciarla en la Casa de la Calidad. Los resultados tendrán una comparación contra el mercado, considerándolo de manera muy general y obteniendo los datos de las encuestas aplicadas a los clientes.

Al momento de poner los datos en el diagnóstico, se enfrentaron cada uno de los factores contra los estándares y valores de la empresa. Esto se hizo por medio de observar las definiciones, tanto de la parte de la compañía como de los factores, y con éste análisis buscar la relación que puede existir entre ellos, por más pequeña que ésta sea, siempre existirán algunos que tienen un grado alto

Después de vaciar la información dentro de la herramienta de diagnóstico, se obtuvieron los resultados tanto absolutos, que involucra el puntaje, como la relativa que es el porcentaje que representa. Se decidió separar los resultados de estándares y valores para que exista mayor claridad en ellos y que no se pierda la razón de cada uno de ellos.

Como se puede observar en la Casa de la Calidad, los resultados, en el área de los estándares, es notorio que el mayor porcentaje con 53% lo tiene el servicio, seguido por 29% de la calidad. Aquí es claro que los resultados de la voz del cliente con los obtenidos por medio de la matriz de criterios son los mismos, siendo esto de gran importancia ya que denota que en el aspecto de los estándares la empresa está desarrollando ésta parte de acuerdo a los requerimientos del cliente; lo cual quiere decir que existe satisfacción en ellos.

Los dos más elevados en puntaje en relación con los valores son con 37% la lealtad y con 25% la honestidad, mientras que en la matriz de criterios la honestidad tiene más puntaje que la lealtad. En este punto, es un área de oportunidad para la empresa, el distinguir cómo lo percibe el cliente y lo que ellos están tratando de proyectar. Es importante detectar en dónde se encuentra la diferencia entre ambos puntos, ya que si para el cliente lo más importante es la lealtad de la compañía, y ésta se está enfocando en ser honesta en su decir y hacer, puede llegar a ser que no se satisfaga en su totalidad ese requerimiento del consumidor. Es un punto donde se pueden alinear las diferencias para complementar la parte que es muy importante para el cliente con la proyección de la compañía.

En otra parte del diagnóstico se presenta una gráfica, donde es más sencillo la clarificación de la posición de la empresa que se estudió en relación con el mercado, aquí existen dos puntos que son áreas de oportunidad para la organización y que es importante que lo identifiquen.

Uno de ellos es la accesibilidad (No. 8 en la Casa de la Calidad), en base con la definición de éste factor que significa la facilidad que tiene el cliente de hacer uso del servicio; el cliente menciona que es tanta la demanda de la organización que es difícil disponer del servicio, situación que causa que lo busquen en la competencia. En relación a esto, por medio de diferentes medidas se puede llegar a resolver la situación y dejar de perder clientes que no hacen uso el servicio por falta de accesibilidad.

El otro punto es la credibilidad (No. 6 en la Casa de la Calidad), definiéndola como honestidad de la empresa en sus actos como en sus servicios y en relación a esto, los clientes buscan coherencia en todos los aspectos de la organización. Sería cuestión de identificar en qué áreas en las cuales el cliente siente la falta de éste aspecto, pero con la información que se ha recabado en éste estudio, no se podría responder ya que se profundiza poco en ésta área, lo que si se puede lograr es clarificar lo que el cliente está pidiendo al respecto.

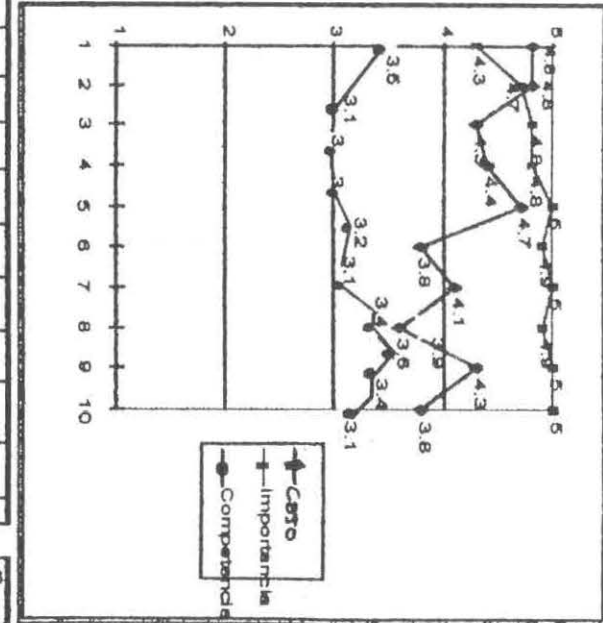
A continuación se presenta la Casa de la Calidad con los resultados de la investigación, donde se podrá ver la explicación que se dio anteriormente.

Tabla 3. CASA DE LA CALIDAD

QUE'S	Importancia	COMO'S									
		Frescura	Calidad	Variedad	Servicio	Precio Bajo	Honestidad	Integridad	Congruencia	Disciplina	Lealtad
		Estándares					Valores				
1. Carácter Tangible	3.9				3						
2. Fiabilidad	5.4				9	3				9	3
3. Rapidez	6.4		3		3					3	1
4. Competencia del Personal	6.8			3	1						1
5. Cortesía	6.4				9	1				1	9
6. Credibilidad	4.9						9	3	9		
7. Seguridad	5.5		3								
8. Accesibilidad	5.4	1									
9. Comunicación	4.7						9				
10. Conocimiento del Consumidor	4.7		9								9

ABSOLUTA	5.4	78.0	20.4	143.9	22.6	86.4	14.7	44.1	74.2	129.3
RELATIVA (%)	2%	29%	8%	53%	8%	25%	4%	13%	21%	37%

EVALUACION COMPETITIVA DEL MERCADO



CONCLUSIONES

Con los constantes cambios que el mundo presenta y las diferentes necesidades que van surgiendo a lo largo del mismo, las organizaciones se han visto obligadas a ir a la par con las necesidades del entorno, por medio de diferentes transformaciones en los diversos procesos internos.

Gracias al avance tecnológico la transmisión de la información se da con más rapidez, lo que ha transformado al ser humano en un consumidor más exigente e informado.

Por ésta razón, las organizaciones comienzan a tomar muy en serio la voz del cliente, por que en sí es una garantía el escuchar para poder satisfacer sus requerimientos, ya que al conocerlos los procesos se pueden enfocar al cumplimiento de las necesidades y por medio de esto asegurar su lugar en el mercado.

A lo largo del estudio realizado, más que comprobarse algo, se logró confirmar la importancia de la fuerza de trabajo para las organizaciones, y más aún con las exigencias de las que se ha estado hablando.

A manera de concluir los resultados del diagnóstico, se encontró que una de las fuerzas más grandes de la empresa del estudio de caso, es que cuenta con la fiabilidad de los clientes y que también tienen un alto puntaje en el área de cortesía, relacionándolo con qué tan importante son estos puntos para el

consumidor.

Y que así como tienen fuerzas muy grandes existen áreas de oportunidad donde pueden acercarse más a las expectativas del cliente, como es el caso de la accesibilidad y de la comunicación. Esto nos hace ver que es una constante búsqueda la que viven las organizaciones para lograr minimizar el espacio entre las necesidades del cliente y lo que la empresa cuenta para satisfacerlas. Y que mientras se haya logrado algún objetivo va a existir un nuevo factor por el cual juntar los esfuerzos y alcanzarlo.

El hecho de que sea una organización conciente de que sus colaboradores son los que están en constante contacto con el cliente, los que escuchan sus necesidades y a su vez los portadores de respuestas.

Por lo mismo es notoria la valorización del personal que colabora dentro de ella, y que el mejor camino para acercarse a los requerimientos del cliente externo es conociendo primero lo que el cliente interno necesita para poder apoyar la cultura de servicio al cliente que se vive dentro de la organización.

Es un hecho, que en la actualidad el cliente decide en base al servicio que ofrecen las organizaciones, es recomendable que se concientice éste aspecto, y aunque el proceso involucre tiempo y esfuerzo de toda la organización en conjunto, es una garantía muy significativa. Ya que como se mencionó durante el estudio, un cliente fiel es el mejor activo con el que una organización pueda contar.

LISTA DE REFERENCIAS

- Adams, Doug (1996) "Moments of truth", Progressive Grocer, Volumen 75, No.11, (Noviembre) p.p.73.
- Carlzon, Jan (1991) El momento de la verdad, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Cerezo, Pedro Luis (1997) "La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente" Colegio de economistas de Valencia, Artículo cedido, p.p. 1-9.
- Cortés, Alejandra (1995) "El aseguramiento de la Calidad ¿El cliente es primero?" Contacto, México, No. 9, p.p. 27-34.
- Foot, David (1996) "The new breed", Journal CIO, Volumen 10, (Noviembre), p.p. 38-42.
- García Pelayo, Ramón (1983) Larousse diccionario español moderno, México: Ediciones Larousse, S.A.
- Ivany, Terry (1997) "When good enough is not enough", CMA Magazzine, Volumen 71, No. 1 (Febrero), p.p.6
- Thebner, Erik (1996) "Bridging the needs gap", Banking strategies, Volumen 72, No. 6, (Noviembre/Diciembre), p.p. 58-69.
- Tschohl, John (1993) The customer is boss, E.U: Best Sellers Publishing
- Tschohl, John (1991) Achieving excellence through customer service, E.U: Prentice Hall.

- Zeithaml Valerie, Berry Leonard y Parassuraman A. (1996) "Behavioral Consequences of Service Quality" Journal of marketing, Volumen 60, (Abril), p.p. 31-46
- (1998) "The Performance Equation: an overview", E.U. Datatel Communication Technologies, www.datatel-systems.com
- (1997), "Measuring information systems service quality: Concerns on the Use of the SERVQUAL Questionnaire", MIS Quarterly, Volumen 21, (Junio) p.p.195-208.
- (1998) "Interviewint Myths", E.U: Selecting Winners, Inc., www.selectingwinners.com.
- (1998) "QFD", Benefits of QFD, E.U., www.proactdev.com
- Setting Performance Expectations. (ProQuest, CD ROM BP097_01_06)
- WoW Reshapes Consumer Online. (ProQuest, CD ROM BP096_12_02)
- Creating a service culture. (ProQuest, CD ROM BP098_05_04)
- Consequences" The Journal of marketing, Volumen 60, (Abril), p.p. 31-46.
- (1998), "Creating a service culture" Healthcare executive, (Junio) p.p. 64-65
- (1997) "Identifying service quality strengths and weaknesses using SERVQUAL" Health marketing quarterly, Volumen 15, p.p. 69-86
- (1998) Material de la Maestría en Administración de la calidad Integral, (Abril), Apuntes.
- Peters, Tom "Servicio con el Alma" Video de Capacitación.

Peters, Tom "Organizando empresas de Servicio" Video de Capacitación.

-----"Un regalo de la Sra. Timm" Video de Capacitación.

-----"Calidad es una Carrera que no tiene fin" Video de Capacitación.

903316

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY