



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CAMBIO HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD  
DE SERVICIO

REPORTE LABORAL  
Que para obtener el título de  
Licenciado en Psicología  
Presenta

NORMA MORA CABELLO

Asesor.: MTRO. JESUS FELIPE URIBE PRADO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

161  
2ij  
1996



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**AGRADECIMIENTOS.**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la Facultad de Psicología por darme la oportunidad de adquirir los conocimientos que han permitido mi desarrollo profesional.**

**A la División de Educación Continua, por el apoyo para concluir esta etapa, en especial a :**

**Lic. Hilda Paredes Dávila  
Lic. Olivia Álvarez Salas  
Psic. Remedios Casas González**

**por su interés y estímulo.**

**Agradezco al Mtro. Felipe Uribe Prado, su dirección, estímulo y su valiosa aportación para la culminación de este trabajo.**

**Gracias.  
Norma.**

**A todas aquellas personas que de una forma u otra me ayudaron con sus comentarios y apoyo e hicieron posible la realización de este trabajo.**

**Gracias.**

**Especialmente a :**

**Lic. Carlos Peniche Lara  
Mtro. Jaime Grados Espinosa  
Mtra. Magdalena Varela Macedo  
Mtro. Gabriel Jarlilo Enríquez**

Como Don Quijote contra los molinos de viento.....

Así ha sido mi recorrido para conseguir llegar a celebrar el término de un sueño que hoy llega a su realización y con la diferencia de que vencí a los gigantes.

Cada uno de los obstáculos que se interpusieron para vencer esta batalla, estuvo apoyada por mis mejores aliados que con su entusiasmo fuerza y amor supieron orientarme para lograr esta meta, y a los que no puedo dejar de mencionar:

A Dios, quien siempre ha sido mi mejor guía.

A mis Padres que desde el primer día, con su ejemplo, confianza y amor me han dado la fuerza para seguir adelante.

A mis hermanos: Samuel y Mónica, con quien comparto los consejos y recuerdos de nuestro Padre quien siempre estara en nuestro corazón.

A mis sobrinos y ahijados: Dany e Ivan, y mi cuñado Ciro.

A mi amiga Martha, por su amistad y apoyo en los momentos felices y los mas difíciles.

Con especial agradecimiento al Ing. José Antonio Dávila Sánchez, por el estímulo y gran apoyo en la realización de este trabajo.

¡ MIL GRACIAS !

PARA SIEMPRE.

## RESUMEN:

Cada día, las empresas a nivel mundial se preocupan por incrementar la calidad de los servicios que ofrecen. Están conscientes de que ante el gran número de alternativas que son presentadas al consumidor, una opción con la que cuentan es proporcionar adecuadamente un servicio que rebasa las expectativas de los clientes.

Para lograr esto, es indispensable que todo el personal de la empresa se enfoque hacia la atención del cliente; que sepa como actuar en cada uno de los momentos en que se está en contacto con un cliente, para así superar y satisfacer sus expectativas.

Esto es posible cuando se cuenta con una adecuada cultura de calidad de servicio.

El programa desarrollado en la empresa motivo de este reporte cuyo objetivo principal es el lograr la satisfacción del cliente mediante la presentación del servicio de mantenimiento de los aparatos de línea blanca que se fabrican y comercializan por la Organización, tiene un enfoque de cambio cultural el cual a su vez tiene como propósito ayudar a esta a lograr mejores resultados, que sus clientes regresen y recomienden el servicio, que sean clientes satisfechos, al mismo tiempo que cuenten con personal que sepa, quiera y pueda dar un servicio de calidad y cumpla las expectativas de los accionistas en cuanto a resultados.

La finalidad de este modelo de cambio cultural es cuidar y mantener estos tres tipos de clientes.

El cambio permanente se lograra cuando existe un comportamiento repetitivo en toda la organización.

La cultura de la empresa es la forma de pensar, trabajar, son los valores que predominan en el personal, los sistemas de dirección, de trabajo, de control, la forma de hacer las cosas, las actitudes del personal.

La Dirección de la empresa esta día a día promoviendo el cambio cultural, esto es, desde que nace la empresa.

Lograr que los hábitos de toda la empresa sean enfocados a exceder las expectativas de los clientes, es un proyecto a largo plazo, sin embargo se empiezan a ver los resultados de este proceso en un plazo relativamente corto.

Desde el inicio de este programa, el nivel directivo ha contado con un modelo preconcebido de la cultura deseada, las herramientas necesarias para el cambio y así lograr la cultura deseada y lo más importante el tiempo y esfuerzo necesario para hacer realidad este modelo de cambio cultural.

Las técnicas y/o herramientas básicas para el cambio desarrolladas para lograr esta transformación fueron:

- El taller de sensibilización de calidad de servicio
- La medición del índice de satisfacción de personal ( clima organizacional )
- La medición del índice de satisfacción de clientes
- Establecer los estándares de servicio
- Comunicar y difundir la nueva cultura

Al mismo tiempo y para poder vincular este modelo desde el punto de vista teórico se establece la relación con el Desarrollo Organizacional y dos de sus técnicas la sensibilización y el clima organizacional, al mismo tiempo se establece la vinculación con el punto de vista de Likert, quien nos establece en su teoría la importancia de la participación grupal que deben tener las personas para el buen desarrollo de cualquier cambio.

## CONCLUSIONES:

Como consecuencia de este programa el estatus a la fecha es el siguiente:

- a) La calidad de servicio es una cultura que llevo a la empresa hacia la competitividad internacional, demostrado en la realización de los servicios cada vez con mayor calidad y de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.
- b) El liderazgo gerencial cada vez fue mas positivo y abierto, dando así la oportunidad de desarrollo de todos y cada uno de sus colaboradores, estableciéndose una mentalidad de trabajo en equipo y desaparecieron las fronteras entre departamentos.
- c) El respeto a la dignidad humana como prioridad para asumir los retos que se nos presentan con responsabilidad y profesionalismo.
- d) Se ha desarrollado un sentido de pertenencia hacia la empresa.
- e) El personal presenta un mayor interés por dar solución a los problemas en las diferentes áreas.
- f) Se inicia una identificación con los objetivos de áreas y de la empresa ante la organización.
- g) El personal, se identifica más con su cliente interno y externo, a fin de cubrir sus necesidades y lograr así su satisfacción.
- h) Se considera a la calidad de servicio como labor de todos y no de unos cuantos.

# INDICE

	PAG.
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>JUSTIFICACION</b>	
1.- PANORAMA DE LA CALIDAD DE SERVICIO	4
<b>ANTECEDENTES</b>	13
1.- HISTORIA DE SERVIPLUS	18
<b>PROCEDIMIENTO</b>	
1.- INTEGRACION DE LA COORDINACION DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO	21
2.- OBJETIVOS ANUALES DEL PROGRAMA DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO	24
3.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO-ESTRATEGIA DE CAMBIO CULTURAL	25
3.1.- DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	29
3.2.- SENSIBILIZACION A GERENTES OPERACIONALES	29
3.3.- DEFINICION DE PLANES DE ACCION POR FACTOR CULTURAL	29
3.3.1.- DEFINICION DE MISION, CULTURA Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA	30
3.4.- PLAN DE ACCION PARA EL CAMBIO DE CULTURA	30
4.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA COORDINACION DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO	32
4.1.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES DURANTE 1993	33
4.1.1.- PROGRAMA FORMACION DE INSTRUCTORES	33
4.1.2.- PUBLICAR Y DIFUNDIR LA MISION	33
4.1.3.- TALLERES DE SENSIBILIZACION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y FALTANTE	33
4.1.4.- DISEÑAR, DESARROLLAR Y DIFUNDIR EL PROGRAMA DE INDUCCION A NIVEL NACIONAL	33
4.1.5.- IMPLEMENTACION DEL BOLETIN DE LA NUEVA CULTURA	34
4.1.6.- INDICE DE SATISFACCION DE PERSONAL	34
4.1.7.- PROPONER NUEVOS ESTANDARES DE SERVICIO	35
4.1.8.- ESTABLECER PLAN DE CAPACITACION A PERSONAL NIVEL NACIONAL	35
4.1.9.- ENCUESTA CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES USUARIOS	36

	PAG.
5.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA COORDINACION DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO. 1994	36
5.1.- MEDICION DE SATISFACCION DE PERSONAL 1994	37
5.2.- DIFUNDIR BOLETIN INTERNO	37
5.3.- TALLER DE SENSIBILIZACION A PERSONAL DE NUEVO INGRESO - NIVEL NACIONAL	37
5.4.- FORMACION DE INSTRUCTORES	37
5.5.- PROPONER NUEVOS ESTANDARES PARA LA ENCUESTA DE CLIENTES USUARIOS	37
<b>EVALUACION</b>	
1.- CAMBIO HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO	39
1.1.- INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	39
1.2.- DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	40
1.3.- CLIMA ORGANIZACIONAL	42
1.3.1.- QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
1.3.2.- TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	44
1.3.2.1.- TEORIAS DE LOS SISTEMAS GERENCIALES	44
1.4.- SENSIBILIZACION	45
2.- ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO EMPLEADA POR SERVIPLUS.	46
2.1.- TALLER DE SENSIBILIZACION	46
2.1.- CLIMA ORGANIZACIONAL	49
2.2.1.- METODOLOGIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADO EN SERVIPLUS	50
2.3.- ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIOS A CLIENTES USUARIOS	52
<b>ANALISIS</b>	54
<b>CONTRIBUCION</b>	58
<b>REFERENCIAS</b>	61
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCION

"DURANTE LOS ULTIMOS 300 AÑOS, LA SOCIEDAD SE HA VISTO AZOTADA POR LA FAMOSA TORMENTA DEL CAMBIO, Y ESTA TORMENTA, LEJOS DE MENGUAR, PARECE ESTAR ADQUIRIENDO FUERZA. EL CAMBIO HARRE LOS PAISES ALTAMENTE INDUSTRIALIZADOS CON OLAS DE VELOCIDAD CRECIENTE Y DE FUERZA NUNCA VISTA."

ALVIN TOFFLER

En la actualidad el mundo que habitamos constantemente se realizan cambios, por lo cual las organizaciones tienen que desarrollarse, ser más competitivas y por consecuencia los productos y servicios que ofrezcan deben ser de calidad; y si consideramos que quienes proporcionan los servicios a los clientes son los empleados y para que puedan brindar servicios de calidad a los clientes, es necesario que estén correctamente capacitados y motivados para brindar dichos servicios.

Por lo cual las empresas se han visto obligadas a encausar sus esfuerzos hacia el cambio, a fin de enfrentar y adaptarse a todas las situaciones que les rodean.

En el presente reporte laboral se trata el caso de una empresa de iniciativa privada en la que el cambio hacia una cultura de calidad de servicio es de suma importancia, considerando que el objetivo principal es lograr la satisfacción del cliente mediante la prestación del servicio de mantenimiento a los aparatos de línea blanca.

A nivel organización, la superación continua se ha convertido en un concepto relevante, el cual nos llevará a consolidar nuestra posición a nivel nacional y lograr el liderazgo en Latinoamérica.

La empresa se ha empeñado en establecer la superación continua, ya que se ha convertido en líder en el ramo de línea blanca y una de sus principales metas es conseguir el liderazgo en Latinoamérica.

La empresa como parte fundamental de la Organización a la cual pertenece; pretende continuar con su búsqueda y seguir adelante en las innovaciones que conduzcan a lograr las metas de satisfacción de las necesidades de sus clientes tanto en las áreas comercial como manufacturera y principalmente en la de servicio.

Todos y bajo el mismo concepto de trabajo en equipo están dispuestos a superar las metas logradas hasta el momento.

El mundo se encuentra inmerso en los constantes cambios, por lo que la empresa también necesita cambios que puedan asegurar el éxito, todos y cada uno de los empleados, estamos conscientes que todo cambio genera resistencia, la cual puede ser eliminada con una participación más activa y comprometida.

El contenido de este reporte resume de alguna forma las acciones que se realizaron dentro de la empresa para poder asumir la Calidad de Servicio como una cultura propia y a la vez como una filosofía enfocada a lograr la satisfacción de nuestros clientes usuarios y al mismo tiempo de nosotros como clientes internos.

Describo brevemente el contenido de los apartados que lo conforman tratando de exponer la secuencia que se desarrollo para Introducirnos dentro de la Calidad de Servicio. La finalidad de este es ser un testimonio de los esfuerzos que se realizan dentro del ámbito empresarial en el cual me desenvuelvo para mejorar día a día nuestro servicio, no pretendo descubrir el hilo negro, de algo que de alguna forma ya se ha realizado en algunas empresas mexicanas, sino más bien se trata de la experiencia vivida dentro de este mundo de Calidad y sobre todo cuando se trata de servir a otros.

En el apartado -Justificación-, se presenta una breve panorámica de la filosofía sobre la Calidad de Servicio, la cual se considera que tiene sus orígenes desde las más antiguas civilizaciones.

Como antecedente de esta filosofía y que nos señala el concepto de Calidad donde la inquietud de producir productos y servicios data de tiempos remotos, señalamos el código de Hammurabi (2150 a.C.) dentro del cual nos señala los estándares establecidos de Calidad requeridos dentro de estas civilizaciones.

Posteriormente, este concepto es sustentado en las teorías de Juran, Felgenbaum, Deming, Ishikawa, entre otros, como los principales exponentes y fundadores de la corriente de calidad (cuya influencia dio origen al mejoramiento de la Calidad en las empresas por medio de los principios que establecen); asimismo y considerando que la calidad es la base del servicio, se presentan a su vez los diferentes enfoques que dan origen a la calidad de servicio, de acuerdo a los principales seguidores de esta nueva filosofía, de los cuales se mencionan principalmente a Berry, Peters, Albrech, Picazo (en México) y otros.

La panorámica que se presenta en el apartado -Antecedentes-, esta enfocada en su primera parte a los precedentes relacionados con la calidad de servicio, en los cuales se observa los cambios que el ser humano ha vivido durante el desarrollo de su existencia y con ello considera los conceptos que de alguna forma le proporcionan satisfacción, entre estos conceptos se definen desde el punto de vista de Spragner (1961) el concepto de valor; Albrech (1990) nos define al cliente de acuerdo a sus experiencias; por otro lado la importancia que tiene la cultura en sus diferentes concepciones de acuerdo a los autores citados; por último se presenta un fragmento importante de la filosofía de la empresa motivo del reporte.

Continuando con los antecedentes y estructura de empresa, giro comercial, y los servicios que proporcionan al cliente usuario.

A su vez se presentan la misión y objetivos de la empresa que son el punto de partida para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes usuarios.

En el apartado -Procedimiento-, se presenta una retrospectiva de la necesidad de desarrollar un programa de integración del personal como consecuencia de la fusión empresarial (comercial) vivida por la empresa.

La implementación del programa de Cultura Organizacional y su desarrollo mediante las técnicas empleadas como la sensibilización y el clima organizacional; el modelo a seguir y el desarrollo de actividades de la Coordinación de Cultura de Calidad de Servicio durante el período 91' - 95'.

El apartado -Evaluación-, presenta una breve revisión de los postulados teóricos administrativos y de organización empleados en la Administración de Recursos Humanos y que dan origen a la teoría conocida como Desarrollo Organizacional y que a su vez será el fundamento teórico que enmarca el desarrollo de las técnicas del D.O (sensibilización y clima organizacional, considerando la teoría de Likert.) empleadas para la estrategia de seguimiento utilizadas por la empresa para desarrollar el cambio hacia una Cultura de Calidad de Servicio.

En el apartado -Análisis-, nos presenta la descripción de los cambios observados después de la intervención de las técnicas empleadas y que vinculadas teóricamente nos dan un amplio panorama de cuales han sido las transformaciones a lo largo de la implementación del programa de cultura de calidad de servicio.

La sección correspondiente a las contribuciones se exponen las limitaciones y/o aciertos que son considerados como parte importante de este reporte, y a su vez las propuestas que considero deben ser tomadas en cuenta por aquellas personas interesadas en este tema y sobre todo dentro de la psicología del trabajo.

Por último, se presenta la bibliografía y anexos que dan soporte a los conceptos señalados dentro de este reporte.

## JUSTIFICACION

EN LA NATURALEZA NADA SE CREA,  
NADA SE PIERDE, TODO SE TRANSFORMA.

LAVOISIER.

### I) PANORAMA DE CALIDAD DE SERVICIO.

Actualmente hemos presenciado grandes transformaciones en el mundo que sin duda alguna están cambiando el curso de nuestra historia.

Es importante señalar que desde las más antiguas civilizaciones, la calidad y el servicio (este último considerado en estas culturas como un acto de servilismo, esclavitud, signo de inferioridad, de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, 1973) se han manifestado en todas las actividades realizadas por el ser humano.

Cada gremio de artesanos en las diferentes épocas se preocupó por establecer sus propios estándares de calidad y su mantenimiento, éste se financiaba, diseñaba y elaboraba lo que vendía y a su vez cobraba por los bienes que producía por lo cual estableció un control exhaustivo de lo que hacía.

El código de HAMURABI año 2150 a.c. (en Sánchez Castellanos, 1993) menciona que:

"SI UN ALBAÑIL CONSTRUYE UNA CASA PARA UN HOMBRE, Y SU TRABAJO NO ES FUERTE Y LA CASA SE DERRUMBA MATANDO A SUS DUEÑOS, EL ALBAÑIL SERA CONDENADO A MUERTE, POR NO HABER HECHO SU TRABAJO CON LA CALIDAD REQUERIDA"

En la cultura egipcia, los inspectores chequeaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel, con el fin de que se cubrieran los requisitos de calidad necesarios para el uso al que estaban destinados.

Adam Smith, establece dos clases de valores en los bienes, un valor de uso consistente en su utilidad para satisfacer una necesidad y un valor de cambio como la posibilidad de combinar un bien por otro (Gómez, 1993).

El valor de uso lo podemos considerar como la satisfacción del cliente ya que este es el que evalúa el producto y/o servicio.

Max Weber (idem) pretendía evitar las injusticias, el nepotismo, juicios subjetivos y la mala organización, sin embargo, este tipo de organización no facilita el desarrollo de los individuos, sino por el contrario propiciaba el conformismo y la subordinación.

Con el paso del tiempo y en medida del incremento de sus producciones se introduce al operario de producción, cuya función era la fabricación de buenos artículos, siendo él quien calificaba su propio artículo.

Con la revolución industrial, la producción se da en forma masiva, se creó el perfeccionamiento de maquinaria, se busco producir artículos mejor manufacturados, la realización de productos en serie, a medida que avanzaba y se especializaba, redujo en gran parte el control que el artesano tenía por su producto, en cuanto a su calidad.

Bajo los principios de administración científica de Frederick Taylor, deja de ser responsable el operador de la calidad, surgiendo así el mayordomo que era quien calificaba su trabajo como bueno o malo.

Taylor en su obra publicada en 1911 "PRINCIPES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT" criticó el estilo empresarial predominante de la época, porque este no estimulaba suficientemente a los ejecutantes. El sistema de entonces vigente

de salario y sus bajos niveles le parecían contrarios al objetivo de incrementar la productividad. (Neffa, 1981).

Por otro lado la filosofía de Taylor estaba basada en el mejoramiento de la oportunidad para ser productivos, y en recompensar a los trabajadores por la productividad individual. (Koontz, 1979).

Taylor subrayó la importancia de que los administradores efectuaron una cuidadosa planeación anticipada, y la responsabilidad de éstos en cuanto a la elaboración de sistemas de trabajo capaces de permitir y contribuir a que los obreros hicieran sus tareas de la mejor forma posible. Pero al hablar de administración, nunca pasó por alto el hecho de que "LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPRESARIOS Y LOS HOMBRES FORMAN, SIN LUGAR A DUDA, LA PARTE MAS IMPORTANTE DE ESTE ARTE" . (Koontz, 1979).

Tiempo después se formalizó la función de inspección al 100%, lo cual al pasar los días resultó ser incosteable y en algunos casos hasta destructiva, dando como resultado el que se implementaran métodos estadísticos que resultó junto con la inspección la responsable de la calidad.

Con la propuesta de Elton Mayo y sus colaboradores (1945) dan origen la etapa de "LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS" en esta etapa se antepone un gran énfasis en el ambiente social de la organización en especial hacia los grupos pequeños, las actitudes de las personas, los procesos de influencia Psicosocial así como el liderazgo y la comunicación.

Los estudios de Mayo en la Western Electric CO. de Chicago de 1920 a 1939 da como resultado a sus investigaciones en el contexto formal e informal de la organización, que el trabajador busca una satisfacción en su pertenencia a un grupo de trabajo. Considerando no solo la organización formal, sino el contexto informal de la organización (Brown, 1973).

Por otro lado Pearson en 1935, desarrollo el British Standard 600, (Inglaterra) el cual se le considera como el primer antecedente de normas de calidad, las cuales permitieron la certificación del prestador de bienes y servicios al consumidor, las cuales son reconocidas a nivel mundial por diferentes organizaciones.

En la década de los 50' es retomado el problema del hombre en el trabajo dando nuevos enfoques. Durante esta, el auge por la aplicación de pruebas psicológicas, encuestas de actitudes y opinión acerca de la satisfacción en el trabajo, etc., dándose así una integración de ciencias como la Administración, Economía, Ingeniería, Psicología y Sociología con el fin de darle un nuevo impulso al desarrollo empresarial.

W.F. White (1959) demuestra las condiciones del movimiento de dinámica de grupos aplicados a las organizaciones, así como el amenazante encubramiento de la organización sobre el individuo.

Posteriormente surgen diferentes conceptos como el de calidad total, control total de la calidad, implementados por Feigenbaum, Deming, Crosby, Juran e Ishikawa, entre otros.

Surgiendo así lo que en su momento fue conocido como "Movimientos de Calidad".

Cabe señalar que la consecuencia de la revolución industrial, la mayoría de las personas se integraron al proceso de producción, con el paso del tiempo empezaron a surgir cambios Faría Mello (1989) lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos, drástico en las Industrias al manifestarse la necesidad dentro de las mismas para desplazar su producto.

Bennis, en Faría Mello (1989) menciona que en la medida en que "los cambios se vuelvan un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más la más importante determinante de las supervivencias".

La venta de producto requirió de personal que no solo supiera vender, sino que pudiera identificar las necesidades de los clientes consumidores.

A partir de 1955 se incrementó cada vez más el número de personas que se dedicaron al servicio y en forma paralela surgen "CLIENTES" cada vez más exigentes al comprar productos o servicios.

Entre las décadas de los 80's y 90's los cambios mundiales a nivel económicos, políticos y sociales dieron pauta a la globalización de la economía empresarial y a la evolución de las actitudes en los hombres de negocios, anticipando con ello que el cambio y la transformación de los modos de producción, comercialización y en el concepto mismo del trabajo serán una constante en el futuro.

Surgen así dos tendencias básicas para hacer frente al incremento de la Competitividad Internacional SECOFI, (1993):

1) Los países se unen formando bloques a fin de sumar esfuerzos y unificarse alrededor de una sola moneda y comunidad política que los haga más fuertes y les permita competir con otros bloques de naciones en lo que se refiere a producción y comercio.

2) La exitosa utilización del llamado "Proceso de producción compartida" por los países encabezados por Japón, el cual consiste en el aprovechamiento de las capacidades instaladas y el intercambio de recursos (mano de obra) con distintos países tales como Hong Kong, Corea, Taiwan y/o Singapur, a fin de manufacturar determinados productos al menor costo y el menor tiempo posible.

Cabe señalar que este tipo de bloques se han intentado en Latinoamérica por países como: Colombia, Chile, México entre otros aunque a la fecha la difusión y el impacto logrado en los mismos ha sido mínimo.

Todos aquellos países que no se incorporen rápidamente a esta forma de cambio (cultural, tecnológico, social, se quedarán atrás en lo que se refiere a todos los adelantos) no podrán integrarse a los grandes mercados potenciales y de igual forma quedarán fuera de todo tipo de inversiones, provocando con ellos una creciente falta de empleos, productos demasiado caros y/o de mala calidad.

En una economía basada en la competencia de los países por ser más productivos y económicamente mejores, produjeron cambios sustanciales en la manera de hacer negocios, que dieron origen al establecimiento de nuevas competencias por el control del mercado, cuya finalidad fue ofrecer lo que los clientes requerían o necesitaban para así ganar la preferencia de estos.

Es así como surgen dos conceptos que se volvieron fundamentalmente relevantes:

La Calidad de Servicio y la Satisfacción del Cliente.

Calidad de Servicio de acuerdo a Picazo (1992) no es para establecerse como objetivo eventual, sino como parte misma de la cultura organizacional; es un factor competitivo crítico que debe diseñarse, programarse y vivirse permanentemente para transformar al cliente comprador del presente, en el cliente satisfecho que habrá de ser parte del futuro de la empresa.

Satisfacción del Cliente es cubrir las expectativas que un cliente tiene sobre un producto o servicio. (Servinotas, 1994).

Por medio de estos dos conceptos se pretendió incrementar y mantener a los clientes consumidores y penetrar en el mercado internacional.

Uno de los cambios que serán de mayor relevancia dentro de las empresas serán aquellos estándares impuestos por los clientes.

El fenómeno del cambio en una organización, no puede considerarse únicamente como algo que deba suceder a consecuencia del desarrollo mismo de la ciencia y sus avances en la tecnología, las empresas deben, realizar una serie de acciones que conlleven a ajustarse a las exigencias del cambio; esto es: deben prever las dimensiones que éste tendrá, realizando los ajustes necesarios para lograr la mejor adaptación posible al nuevo ciclo de vida que tendrá que enfrentar. (Matule, 1992).

El éxito de éste, dependerá del grado de planeación y objetivos que se tengan y que deban estar bien definidos para lograr el cambio deseado.

Es importante señalar que planear es sin duda una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidéz que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos (Acle, 1989).

Motivo por el cual las áreas productivas estarán orientadas a mejorar su calidad tecnológica a fin de lograr la satisfacción del cliente, es decir el cumplir con calidad. Es importante considerar que la Calidad dentro de cualquier proceso tiene como finalidad, cumplir con todos los requisitos y/o especificaciones en su totalidad; este concepto según Crosby (1990) nos lleva a realizar las cosas bien desde el principio para lograr cero errores y así alcanzar lo que se llama Calidad Total de un producto.

La calidad total es una nueva forma de ver las cosas, dar solución a los problemas en forma eficaz y al mismo tiempo aprovechar las áreas de oportunidad optimamente.

Practicar el control total de la calidad es desarrollar, diseñar y mantener un servicio de calidad, que sea a bajo costo, de gran utilidad y que logre la satisfacción del cliente.

Para lograr este fin, es importante establecer adecuadamente todos los sistemas de administración para que todo el personal de la empresa se integre al control de la calidad.

Reflexionando que cada persona tiene diferentes necesidades de calidad que son consideradas de acuerdo a los cambios dentro de su ámbito social, los medios empleados para estas van desde el diseño del servicio hasta el control de su operación mediante las herramientas estadísticas y computacionales, a fin de asegurar la satisfacción del usuario.

El objetivo del control total de calidad, es el proporcionar al cliente los servicios que satisfagan sus requisitos. **EL CLIENTE ORIENTA LA CALIDAD.**

El concepto de Calidad se refiere a las cualidades y atributos que definen el ser o esencia de una persona, cosa o situación la mayor o menor calidad establecen la comparación del objeto respecto a su modelo ideal; es así como hablamos de la calidad moral de una persona, refiriéndonos a la comparación de sus atributos con un cierto ideal de perfección ética; del mismo modo, un producto de mala calidad es aquél que no reúne las características propias de su género. (Picazo, 1992).

La calidad es ahora un elemento fundamental en la gestión de las empresas independientemente de la función que realice.

Un enfoque es concebir la calidad como el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio: es el punto en el que perciben que sobrepasa sus necesidades y expectativas (Deming, 1989).

Ishikawa (1986) menciona que es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Por otro lado Feigenbaum (1977) dice: La calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.

Crosby (1989) dice que la calidad es el cumplir la función para el que esta hecho, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Para Juran (1990) es la adecuación para el uso, que cumpla la función para el uso, que cumpla la función para el que esta hecho, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Considerando los conceptos mencionados interpretamos que la calidad es:

El cumplimiento de las especificaciones manifestadas, procedimientos y rutinas que impliquen toda la satisfacción de aquellos requerimientos y expectativas de los clientes al precio más justo en el tiempo oportuno de tal forma que el costo total sea el mínimo para la sociedad.

La Calidad es un proceso que presenta 2 características: (S. Gobernación, 1994)

#### 1) Proceso Evolutivo.

Se incrementa de acuerdo a las condiciones en donde es implementada, donde exista el ambiente propicio a una cultura de calidad.

#### 2) Proceso Sistemático.

Requiere de sistemas y procesos, para identificar, controlar y mejorar constantemente los mismos.

Resumiendo, la calidad no solo es necesaria e indispensable para que los sistemas sean aceptados por el usuario, sino para mantenerse, sobrevivir y florecer en un ambiente adecuado de productividad.

La Satisfacción del Cliente, es el punto medular de "la otra calidad" (Ginebra, 1991), la CALIDAD DE SERVICIO.

La satisfacción del cliente reúne todos aquellos elementos de contacto entre la empresa y el cliente, busca elevar el nivel de todas las personas involucradas para lograr la completa satisfacción de las expectativas del cliente.

Las expectativas del cliente se inician con el deseo de obtener productos de calidad, atención cortés y calificada, interés sobre su problema, una respuesta ágil; el cliente desea soluciones, trato amable y precios razonables.

Al centrar todos los esfuerzos en "la otra calidad" para lograr la satisfacción del cliente, cumplir y superar todas las expectativas que tiene de la empresa y del personal que lo conforma, estaremos hablando de la CALIDAD DE SERVICIO.

Picazo (1992) menciona que:

**"UN PRODUCTO DE CALIDAD ES LO QUE EL CLIENTE RECIBE; MIENTRAS QUE UN SERVICIO DE CALIDAD SE REFIERE A COMO LO RECIBE".**

La calidad de servicio que proporciona una empresa es un factor clave para lograr su prestigio y en el mercado.

Tiempo atrás, con pocas empresas que ofrecían los mismos servicios o productos (existía poca competencia) y bajo

poder adquisitivo que tenía la población, al cliente, no le quedaba otra, más que conformarse con lo que la empresa le ofrecía.

Actualmente la situación ha cambiado radicalmente, la apertura comercial ha permitido la entrada de muchas empresas extranjeras, en poco tiempo el mercado interno ha crecido y se ha diversificado y lo más importante el cliente (es una persona física o moral que se acerca a nosotros con una necesidad y el deseo de satisfacerla; (Servinotas, 1994) está cambiando, presenta un poder adquisitivo mayor que antaño, su nivel académico y cultural es cada vez más alto, el cliente es más exigente.

Albrecht (1990) nos dice que el cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tienen la razón, pero que siempre tienen que estar en primer lugar si uno quiere distinguirse por la calidad de su servicio.

Para entender el concepto de Calidad de Servicio, es importante entender estos por separado:

El concepto de servicio es relacionado con el concepto de servilismo; de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (1973) el servicio es un acto de servir, estado de criado o sirviente; y el servilismo es una ciega y baja adhesión a la autoridad de uno.

Estos conceptos en épocas pasadas nos establecían una relación de amos y siervos, donde los primeros reciben todo tipo de atención de aquellos que se encuentran abajo y que solo viven para complacer las exigencias de los de arriba.

A la fecha estos conceptos han cambiado al grado de establecer una relación más estrecha e igualitaria, donde todos, desde el punto de vista del servicio jugamos en algún momento los papeles de clientes y proveedores; cada uno de nosotros brindamos y recibimos servicios en diferentes momentos de nuestras vidas.

Para Berry (1989) el servicio es un proceso que presenta 4 características: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción de consumo y caducidad.

Picazo (1992) menciona que el servicio es un intangible, o promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá.

En cuanto al concepto de calidad, este ha variado, tradicionalmente se asociaba con aquello lujoso, caro, bueno, etc.

Por lo cual, el cliente tenía que conformarse con productos defectuosos o de poca durabilidad por no contar con los recursos necesarios para adquirir "los buenos".

En la actualidad, el punto de partida de la calidad debe ser la satisfacción de las necesidades del cliente; proporcionar productos y servicios que estén acordes a las necesidades de este para lograr su satisfacción a un bajo costo.

Tom Peters (en Berry, 1989) señala:

"el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones, es el cliente quien paga la tarifa -o no la paga- por una razón o serie de razones que él o ella determinan, punto, no hay debate, no hay discusión."

Servir es satisfacer oportunamente una necesidad intangible sobre la cual se tienen determinadas expectativas; y calidad es el cumplimiento de especificaciones, procedimientos y rutinas que impliquen la satisfacción de los requerimientos y expectativas del cliente. (Servinotas, 1994)

y como dice Chandler (en Berry, 1989):

"LA CALIDAD DE SERVICIO AGREGA ORGULLO PERSONAL Y A LA COMPAÑÍA, Y UNA ACTITUD DE

PREOCUPACION POR EL CLIENTE. PERO LA CALIDAD DE SERVICIO NO SE ACABA EN EL PERSONAL DE SUCURSALES; INCLUYE LAS OPERACIONES Y A OTROS QUE TIENEN UN CONTACTO INDIRECTO CON LOS CLIENTES Y CON NUESTRO PROPIO PERSONAL DE SUCURSAL."

Podemos concluir que la Calidad de Servicio es la atención y el servicio al cliente por lo cual su objetivo principal es el mantenimiento de clientes y el desarrollo de nuevos clientes logrando así clientes satisfechos.

El factor de mayor relevancia dentro de la Calidad de Servicio, es la actitud y/o cambio conductual de cada una de las personas para desarrollar sus actividades.

Para Cornejo (1989; en López Tobías 1991) ... El logro de la calidad... (en cualquier área)... es un proceso que implica cambios de actitudes y conductas muy fuertes en el individuo que sólo pueden lograrse a través de la participación e involucración de todos... esto es desarrollar una nueva perspectiva cognitiva y afectiva hacia el trabajo que se traduzca en un hacer más eficiente y eficaz.

Thurstone (1946) define actitud como el grado de efectividad positiva o negativa que se tiene frente a un objeto psicológico de acercamiento (afectividad positiva) o de alejamiento (afectividad negativa), hacia cierta clase de objetos.

Allport en Carrión, 1993; define actitud como un estado de disposición mental y nerviosa organizada a través de la experiencia, ejerciendo una influencia dinámica o directiva sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con que se relacionan.

Según Robin (1987, en Carrión, 1993) considera que las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas respecto a personas, objetos o acontecimientos.

La actitud se define "como una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno". Es la reacción espontánea que tiene un individuo frente a un objeto o una situación dada;.... que se desencadena en el individuo, tiene carácter cercano a la acción, alude a realidades concretas y está condicionada por los valores (Collette y Delsile, 1988, en Castellanos, 1993).

Si el personal tiene una actitud negativa, de desgan, de no darle importancia a su trabajo; de falta de interés por sus clientes internos y externos, de sentirse frustrado o insatisfecho con su trabajo, el resultado será sumamente peligroso, no solo para el personal sino también para la empresa.

Las personas cuando ingresan a una empresa la hacen con ideas pre-concebidas sobre lo correcto e incorrecto. Desde luego tales ideas conllevan valores; es decir, contienen interpretaciones de lo correcto o incorrecto, más aún, implican que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros. De ahí que los valores pueden oscurecer la objetividad y la racionalidad (Robin, 1987; en Carrión 1993).

Bajo la concepción de Arias (1980) las actitudes de las personas dentro del trabajo, dependerán del grado en que el trabajador considere que su trabajo satisface sus necesidades; Pérez (1990; en Carrión, 1993) considera que un camino que se puede seguir para cambiar la actitud del personal, es involucrarlos y comprometerlos con su trabajo de equipo.

Actualmente es frecuente escuchar que se tiene que cambiar la actitud del personal, lo cual no es nada fácil, quizá requiera de muchos años y de recursos, pero tarde o temprano si se inicia ese esfuerzo se tendrán resultados. (idem.)

Por lo tanto, para que la actitud sea expresada en la conducta, el individuo tiene que entender cuál es la conducta adecuada a desarrollar.

Partiendo de la premisa de que:

### "LO MAS VALIOSO DE UNA EMPRESA SON SUS RECURSOS HUMANOS"

EL OBJETIVO DEL PRESENTE REPORTE LABORAL, FUE ANALIZAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CONDUCTA HUMANA AL MODIFICAR LA ESTRUCTURA TRADICIONAL DE LA EMPRESA POR UNA ESTRUCTURA ORIENTADA HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO. Donde el valor fundamental del cambio cultural organizacional estriba en la forma de pedir, de como hacer las cosas de un modo diferente, por lo cual el cambio de comportamiento o de actitud forma parte de los intentos de cambio de la empresa; considerandose de vital importancia el adecuado seguimiento ya que al no darle el valor requerido lo más seguro es que cualquier intento de cambio resulte inútil e incluso sea un fracaso.

Es importante señalar que el giro, de la empresa motivo del reporte es el de servicio de mantenimiento de productos de línea blanca.

Considerando que el Psicólogo estudia la conducta humana, deberá contribuir a mejorar el bienestar del individuo, deberá de darle ese algo especial para que éste logre estar satisfecho con su vida familiar, social y laboral.

Deberá concentrar su atención en aquellos aspectos que conciernen específicamente al ser humano.

Deberá comprender que si el propósito de ayudar a los demás se transforma en una necesidad no existiran obstáculos que pueda impedir su realización, teniendo como consecuencia la satisfacción de servir.

Enfocando así sus conocimientos hacia una Psicología Humanista.

Cabe señalar que actualmente la Psicología ha avanzado considerablemente del interés por estudiar a los individuos aislados, ha cambiado por el interés hacia lograr la satisfacción del empleado social, económica y laboralmente ya que lo importante para esta ciencia no solamente es importante producir a costa del individuo, sino que la preocupación de esta área es que el trabajador se sienta satisfecho y motivado a realizar sus actividades obteniendo con ello un salario adecuado y justo conforme al esfuerzo que desempeña.

Al mismo tiempo ayuda a las organizaciones sociales a mejorar su funcionamiento y eficiencia, a que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retroinformación.

El surgimiento de la sociedad de masas con todas sus implicaciones socioculturales: la presencia de avanzada maquinaria y la tecnología de producción, cambios económicos y sociales de nuestra cultura, el surgimiento de las grandes demandas de bienes y servicios, y la aparición de un sistema económico complejo y diversificado, las exigencias de la competencia en el mercado nacional e internacional, han propiciado la aparición de las organizaciones formales de trabajo y la paulatina desaparición del trabajo individual aislado (Castaño, 1980).

En la actualidad el país atraviesa una situación económica que afecta y preocupa a toda empresa y esto ha obligado a establecer estrategias para poder mantenerse en el mercado y así generar una buena productividad a través de la satisfacción de las necesidades empresariales.

La productividad es una actitud ante la vida que persigue el crecimiento personal, grupal y social a través de la producción de bienes y servicios, necesariamente para el bien del hombre y la sociedad (Jiménez, 1994).

Comienza con la vida personal, se refiere a lo que debemos de hacer con nuestra vida en sus diferentes ámbitos, es desarrollar e incrementar las habilidades y conocimientos; establecer un compromiso ético-laboral que genere un cambio que modele las actitudes, habilidades y conocimientos en todo el personal de la empresa y para esto, deberá de existir un adecuado clima laboral que nos permita contribuir adecuadamente con las exigencias del mercado interno y externo mediante una calidad de los servicios que genere una competitividad y equilibrio dentro del mercado nacional e Internacional.

Por lo que podemos concluir, que una empresa es productiva si logra sus objetivos, se dirige de acuerdo a su misión y define claramente los valores que se pretenda que rijan el comportamiento organizacional ante los cambios que se presenten y se comprometan con los conceptos de calidad como parte fundamental de su cultura logrando con esto la satisfacción de los clientes interno y externos.

## ANTECEDENTES

La falta de competencia al ofrecer productos y servicios y el poco poder adquisitivo de las personas, dió origen a que los clientes aceptáran y se conformáran con lo que el mercado les ofrecía.

Actualmente existe una fuerte competencia entre países y empresas, donde solo aquellos que logren mantenerse en el mercado e incrementando su participación saldrán avantes en esta cruzada, donde el enfoque principal es el cliente al cual hay que satisfacer sus necesidades tomando en cuenta el valor agregado, entendiéndose éste como todos las extras que recibe el cliente y que significan beneficios adicionales, sin que ésto le signifique un precio mayor de acuerdo a Picazo (1992).

La apertura comercial día a día ha permitido la entrada de nuevas empresas internamente el mercado crece con gran rapidéz y lo más importante, los gustos de los clientes han estado cambiando. Razón por la cuál en el Reporte Laboral se presenta una panorámica de esta evolución, acentuando el papel que ha jugado la Calidad en el establecimiento de los nuevos estandares de operación de las empresas y en particular en aquellas dedicadas a la prestación de servicios.

Considerando que al vivir el ser humano, cambios tan importantes en todos los aspectos los valores empiezan a resurgir en él, éste busca que en cierta medida se considere y se valoren aquellos aspectos que le brindan satisfacción tanto interna como externa.

Los últimos cambios económicos, políticos y sociales, han dado origen a una nueva etapa donde se realzan los valores individuales, ya que al observar detenidamente lo que acontece en nuestro mundo, nos damos cuenta de que existe una gran crisis en cuanto a lo que respecta a los valores humanos.

¿ Pero bien, qué es un valor ?

Valor es lo que es importante para nosotros, y los valores humanos son los que guían en parte la conducta humana. El valor es lo que satisface las más profundas aspiraciones del ser humano; la solidaridad, la justicia, la fraternidad, la veracidad, la honradez, la generosidad, el espíritu de servicio y la fidelidad que al ser expresado por medio de acciones se convierte en fuente de satisfacción y por consecuencia la esencia de las personas.

Albrecht (1991) menciona que se forman al nacer, son con frecuencia los más resistentes para el cambio, porque constituyen los ladrillos del carácter.

Son los valores los elementos dinámicos que definen una cultura en diferentes campos como la familia, la escuela, el trabajo, el gobierno, etc. y son los que condicionan a los individuos las vivencias de cada día, y modelan el carácter social que distingue a cada comunidad humana (Maslow, 1976).

Spranger (1961) clasifica los valores en:

TEORICO:	Busqueda de la verdad y el conocimiento en si mismo.
ECONOMICO:	Ganar la mayor cantidad de dinero para si mismo, motivandose principalmente por el factor económico.
POLITICO:	Caracterizando a las personas por una ansia enorme de poder y de autoridad, teniendo un alto grado de control sobre las personas a su alrededor.
SOCIAL:	Las personas que se interesan en ayudar a otros por el simple hecho de sentirse útiles.

**ESTETICO:** Que hace que las personas se interesen por las bellas formas y la armonía que debe existir entre ellas.

**RELIGIOSO:** Reconocido como regulatorio, debido a que las personas motivadas por ese valor, se interesan sobremanera en apearse metódicamente a sistemas y procedimientos de operación que obedezcan un orden.

La jerarquía de las cosas y de las ideas concebidas por el hombre están íntimamente ligadas a sus acciones. En el yo profundo está la capacidad del espíritu, toda la energía psíquica de los valores universales: belleza, bondad, justicia, amor, etc. (Stern 1960, en Castellanos 1993).

Los valores son los que se consideran importantes, necesarios, lo que hacen sentirse a un bien y nos elevan el espíritu, esto nos motiva, son constructivos se vuelven un patrón en nuestra vida.

Es todo aquello que nos va formando una imagen, lo que de alguna forma y de acuerdo a nuestra experiencia se va desarrollando, es en lo que creemos, lo decimos y lo actuamos, es aquello que nos rige en el trayecto de nuestras vidas en sus diferentes ámbitos en los que nos desarrollamos.

Castellanos comenta que existen valores universales y otros que se van creando de acuerdo a la edad, circunstancias: revisar y actualizar nuestros valores es una forma sana de vivir, ya que la incongruencia entre lo que se cree, se dice y se vive, causa conflicto, angustia con uno mismo y los demás (Rodríguez, 1993).

Los valores son descubiertos en parte por nosotros en nuestro propio interior, como ya he dicho, sin embargo, en parte también creados o escogidos por la persona misma (Maslow, 1976).

Para Alducín (1989) los valores se dividen en dos categorías:

Valores de Convivencia que son aquellos relacionados con la honradez, respeto, dignidad, bondad, paciencia, humildad, solidaridad, tranquilidad, veracidad, orgullo, aguante, tolerancia, resignación, conformismo.

Valores de logro son aquellos relacionados con la modernidad, con los individuos, en éxito entendido, movilidad socioeconómica, iniciativa, esfuerzo, ambición, perseverancia, independencia, ahorro.

Los valores suelen cambiar de acuerdo a la importancia de la situación en la cual nos desenvolvemos

Son valores los elementos que definen una cultura en los diferentes campos en los cuales se desarrolla el individuo Maslow (1976) considera estos campos como la familia, la escuela, el trabajo, el gobierno, etc. ya que estos condicionan el carácter del individuo y a la vez lo que los hace diferentes.

Es importante señalar que en la actualidad de acuerdo a los movimientos constantes a nivel mundial demandan actitudes y valores que se apeguen a la solidaridad, cooperación, disciplina, el respeto entre las personas y el orgullo de realizar bien cualquier actividad.

Alducín (en Castellanos, 1993) nos dice que los valores que conyuyen con el propósito de lograr productos y servicios de la más alta calidad como: la flexibilidad, adaptabilidad, la búsqueda de la excelencia y la satisfacción al cliente, serán elementos importantes en las relaciones laborales.

Todo ser humano busca su identidad, al pasar los años ya no se conforman con lo que les agrada a los demás, cada vez solicita mayor interés por su persona y por sus necesidades.

Preocupado por su economía adquiere el poder de decisión para aceptar o no algún producto o servicio, solicita el servicio cada vez mas individualizado surgiendo así una persona muy importante dentro del binomio producto-servicio.

Surge el cliente, quien definimos como la persona, que impulsada por un interes personal, tiene la opción de recurrir a otra persona o institución en busca de un producto o servicio.

Albrecht (1990) nos dice que el cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio.

El cliente solicita Calidad, de acuerdo a Beny (1991) la Calidad esta en función de la cultura, y la cultura es dinámica, no estática.

Para poder establecer la relación que ambos conceptos tienen con la calidad de servicio, podemos entender que:

**Cultura es toda manifestación de actividad humana sea esta material o espiritual. (Vergara, 1989)**

Cultura es el cuerpo de creencias y costumbres, formas sociales y tratados materiales que constituyen un diferenciado complejo de tradiciones de un grupo social, religioso o social; modelo global del comportamiento humano dependiente de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas, a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto. (Webster's New Dictionary, en Lassen 1992)

....un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatus constitucionales... ideas y oficios humanos, creencias y costumbres.... un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan. (Manilowsky, en Lessen, 1992)

Cada cultura tiene tres aspectos fundamentales... el tecnológico, el sociológico y el ideológico... el sociológico comprende las relaciones entre los hombres, el ideológico, incluye creencias, rituales, ética, prácticas religiosas y mitos, el tecnológico esta relacionado con herramientas, materiales y técnica. (Lewis, en Lessen, 1992)

Desde el punto de vista sociológico para E. Tylor (en Chitoy, 1964) es la compleja totalidad que incluye conocimientos y toda otra habilidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad, siendo esta su definición del concepto de cultura.

Considerando lo anterior podemos establecer que la cultura es todo aquello generado por el hombre, todas las manifestaciones de las actividades humanas que sean materiales o espirituales.

La cultura modela a los individuos según sus propios designios, los miedos, las esperanzas, las repugnancias y los placeres que cada ser humano es capaz de experimentar, dependen del molde cultural que haya configurado su personalidad (Enciclopedia Hispánica, 1991).

Al analizar los elementos mencionados podemos encontrarlos en cada grupo humano dentro de una sociedad al igual que dentro de un ambiente laboral en el cual se conocerá este concepto como Cultura Organizacional la cual es definida por Matute (1992) como los valores, actitudes y grado de competitividad y compromiso de una empresa que refleja el enfoque de la alta gerencia a la toma de decisiones.

Margulies (1989) nos dice que son creencias y valores aprendidos y patrones de comportamiento característico que existe dentro de una organización.

De acuerdo a Vergara (1990) la cultura organizacional engloba todas las manifestaciones humanas en toda organización

o empresa, tales como la finalidad para que es creada, los sistemas y métodos con los que se trabaja, el estilo que prevalece para conducir a la gente y los valores que predominan en ella ante lo económico, la sociedad, los recursos humanos, cliente, proveedores, acreedores, etc. Por otro lado nos dice que es la base de esta, se inicia con el marco de valores que los fundadores de la empresa definen en la filosofía de la organización y que le dice al personal los principios y valores más generales pero de mayor jerarquía bajo los que deberán normar su trabajo y las relaciones con su entorno.

Menciona que el grupo directivo será el encargado de definir las estrategias y políticas a seguir para que la empresa logre los objetivos fijados dentro de la filosofía planteada.

Establece que en medida de que el personal conozca, comprenda y participe de la estrategia y las políticas de la dirección, será su compromiso con la empresa y con el logro de sus objetivos y en medida en que conozca y viva la filosofía de la empresa buscare el logro de esos objetivos dentro del marco de valores definidos para la empresa.

Margulies (1985) opina que los patrones de valores, creencias y comportamientos que componen la cultura de la organización son mantenidos y transmitidos a los miembros nuevos por medio de un proceso de socialización en la organización.

En cuanto a la calidad, considerando a los principales exponentes de esta corriente interpretamos que es el cumplimiento de las especificaciones que impliquen la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes, al precio justo de tal manera que el costo para la sociedad sea el mínimo.

Siendo así, que ante el requerimiento de satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas dentro de las diferentes áreas que se dedican a servir, es decir satisfacer una necesidad intangible (se entiende como aquello que no es físico ni tiene las propiedades inherentes, como la rapidez, amabilidad,) sobre la que se tiene determinadas expectativas.

Surgen programas organizacionales en los cuales la creatividad e ingenio de las personas los hace comprender que trabajar juntos funciona, al mismo tiempo se establecen sistemas de Mejora Continua los cuales se centran en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, el estudio de los procesos, la participación de todos, convertir a los proveedores en parte del sistema, la Mejora Continua de productos y servicios, la constancia en el propósito.

Alag (1991), menciona que el Sistema de Justo a Tiempo es un enfoque disciplinario para mejorar la productividad y la calidad globales a través del respeto a la gente y la eliminación del desperdicio.

Toda empresa que desee asumir cambios, debe establecer una Cultura de Servicio como una convicción que de fuerza, deberá establecer sus compromisos en conjunto, y definir la misión de la empresa. Cabe preguntarse entonces ¿que es una misión empresarial?

La misión de la empresa, de acuerdo a la concepción de Picazo (1992), es:

Una expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo, que provee de producto a un definido grupo de clientes, resaltando la relación establecida entre ambos de "PRODUCTO-CLIENTE". Dicha expresión o enunciado de Misión se plantea como una declaración que trata de distinguir a una empresa de las demás, por tal motivo llega a contener la descripción de los productos, el cliente al que se dirige, la filosofía empresarial y aún la tecnología básica utilizada o que domina.

Por otro lado Taylor J. (1979) menciona que la expresión de una misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. La práctica señala que es más fácil definir misiones y fijar objetivos una vez que se llega a captar correctamente la evaluación de su mercado o mercados, su sitio en ellos y los factores que pueden afectar la situación futura.

La misión cumple también una función relevante dentro de una organización al unificar a sus integrantes, razón por la cual durante el desarrollo del reporte se ampliará la información respecto a este punto respaldando el papel que juega en el establecimiento de una Cultura de Calidad de Servicio y la relación que guarda con las actitudes y la conducta de los individuos en dicho contexto.

Los cambios que México ha sufrido en las últimas décadas, han dado la pauta para que las empresas como Organización Mabe establezcan planes para desarrollarse ampliamente e iniciar su camino hacia la competitividad internacional, por medio del establecimiento de programas dentro de sus áreas de producción y servicio, como el sistema de Mejora Continua, y Cultura de Calidad de Servicio, entre otros.

Francisco Berrondo (1990) siendo Vicepresidente Ejecutivo de Industrias Mabe dijo que para estar en el juego de las exportaciones es necesario cambiar la forma de pensar y ver los gastos en capacitación y desarrollo de tecnología como inversiones con alto rendimiento. Dentro de la empresa es necesario tener acceso a tecnología de punta y estar al día en el desarrollo, adecuando e implementando las mismas.

Dentro de la filosofía de Organización Mabe (la cual debemos entender como un sistema de pensamientos, valores de la empresa, que sirve de marco para todas las acciones que suceden en la empresa) uno de los párrafos nos menciona:

" creemos en satisfacer plenamente las expectativas  
de nuestros clientes usuarios con productos y servicios  
de calidad competitivos internacionalmente "

Por lo anterior Organización Mabe establece un proceso de transformación que tiene como finalidad " La Atención del Cliente "

Como consecuencia de la competencia internacional nace Servicios Integrados Fabriles, S.A. de C.V. (cuyo nombre comercial es Serviplus) como empresa de Organización Mabe cuyo fin es el satisfacer las necesidades de los clientes usuarios de productos electrodomésticos de línea blanca.

## 1) HISTORIA DE SERVIPLUS

Se remonta a 1961 año en que se constituye legalmente la empresa Servicios Técnicos Comerciales y Administrativos S.A. de C.V., en 1982 cambia su nombre a Centro de Servicio Mabe, 1983 General Electric vende la participación de línea blanca que tiene en México al Grupo Industrial Saltillo (GIS) el cuál operaba la marca CINSA (calentadores, secadoras y lavadoras), en este mismo año GIS adquiere la marca EASY, uniendo así en una misma empresa a tres marcas "GENERAL ELECTRIC, CINSA, EASY", formándose así Industrias Confad, quien se encargo de la manufactura y venta de estos productos. Debido a la gran demanda comercial de estas marcas se decide independizar el servicio, naciendo así INDELEC que posteriormente cambiaría su nombre a ENSELCO.

En 1989, Organización Mabe adquiere FRIEM al mismo tiempo formaliza la fusión con General Electric para adquirir GIS y sus marcas. Mabe adquiere Industrias CONFAD incluyendo las plantas productoras, comercializadoras y la empresa de servicio de línea blanca surgiendo en 1990 los Centros de Servicio MABE los cuales cambiaron su nombre a SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES, quien daría servicio a todas las marcas que produce o comercializa Organización MABE.

En 1994 Servicios Integrados Fabriles cambia a SERVIPLUS (nombre comercial) cuya finalidad fue ser mas atractivo para los consumidores y al mismo tiempo ampliar su negocio con la integración de las marcas KENMORE, BENDIX y TROPIGAS en Centroamérica y REGINA para Colombia y Venezuela.

SERVIPLUS es parte esencial de Organización Mabe el cual respalda técnicamente con personal especializado y refacciones originales las marcas comerciales que pertenecen a la Organización: MABE, CINSA, EASY, GENERAL ELECTRIC, IEM, HOTPOINT, KELVINATOR (con producción nacional, de importación y de exportación).

SERVIPLUS ha vivido un proceso de Integración muy amplio al reunir bajo el mismo nombre a culturas diferentes con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente y brindar un servicio de Calidad, a través de la rapidez y eficiencia por lo cual desarrolla un programa que involucra desde mejoras tecnológicas hasta la Cultura de Calidad de Servicio.

Siendo esta última medible a través de un programa de trabajo permanente para evaluar el grado de identidad, Integración y satisfacción del personal.

Conceptos que definimos como (SERVINOTAS, 1993):

- IDENTIDAD: Elementos que transmiten información sobre lo que es o hace la empresa.
- INTEGRACION: La conformidad de una unidad a partir de diferentes miembros, (desde un punto de vista sociológico es la formación y el reforzamiento interno de la unidad social).
- SATISFACCION: Estado que resulta de la realización de lo que pedía o desea. Dar solución a una necesidad.

SERVIPLUS es la empresa responsable de dar servicio a los productos que Organización Mabe fabrica, al igual de aquellos que importa.

De esta manera para poder cumplir con este objetivo SERVIPLUS establece una misión, la cual fue desarrollada después de una sesión de PLANEACION ESTRATEGICA, con la finalidad de establecer los objetivos y alcances de la empresa para su buen desarrollo.

A dicha sesión de trabajo asistió el cuerpo directivo de la empresa.

Planear es sin duda una de las actividades características en el mundo contemporáneo la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. (Acle, 1989).

Cabe señalar que la Planeación Estratégica, no está limitada a un mero formulismo con visión del futuro, los alcances de esta son mucho más de lo que se pudiera pretender, el objetivo principal no solo es planear sino llevar a cabo las actividades que se han programado y para ello es importante considerar los recursos humanos y materiales de los que se dispone.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, es darle un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y sobre todo, necesario para garantizar el futuro de la organización de la que forman parte. (Acle, 1989).

Para Acle (1989) la planeación estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.

Una vez desarrollada la planeación estratégica y tener bien definidos los objetivos de la empresa se procedió a desarrollar la misión considerando todos los alcances y problemática que se pudieran presentar, a su vez se tomó la decisión de hacer del conocimiento de todo el personal la misión, los objetivos y estrategia de la empresa. Esto fue desarrollado por los gerentes operacionales y la dirección, la cual fue preparada cuidadosamente con el fin de lograr el éxito de Serviplus.

La misión de SERVIPLUS:

- DAR AL CLIENTE MAS DE LOS QUE ESPERA
- DESARROLLAR A NUESTRO PERSONAL EN FORMA INTEGRAL
- MEJORAR CONTINUAMENTE PRODUCTOS Y SERVICIOS
- HACER CRECER NUESTRA EMPRESA Y SU RENTABILIDAD

SERVIPLUS ofrece un servicio directo de fábrica, rápido, honesto, formal, precios razonables y de alta calidad.

Esta empresa es responsable de cuatro principales actividades:

· SERVICIO DE MANTENIMIENTO, a través de tres centros de operaciones ubicados en México, Guadalajara y Monterrey, 14 módulos y 6 micromódulos de servicio instalados en ciudades estratégicamente en el interior de la república divididos en tres regiones: NORTE, CENTRO/SUR y OCCIDENTE.

Actualmente Serviplus cuenta con la colaboración de 300 Talleres Autorizados que prestan su servicio en aquellas zonas que no se encuentran cerca de los centros de servicio.

El servicio es proporcionado por 200 técnicos especializados, distribuidos en los centros de servicio y microcentros.

La función del servicio de mantenimiento, es el soportar la garantía de fábrica de aquellos aparatos electrodomésticos que son parte de las marcas de la Organización, como lavadoras, refrigeradores, estufas, lava vajillas, horno de microondas, secadoras, y otros, que tienen su garantía vigente.

· LA VENTA DE SERVICIO DE CARGO es realizada a aquellos aparatos que son de las marcas pero que no cuentan con una póliza de garantía o su período de funcionamiento rebaza el tiempo de uso especificado por el fabricante.

· LA VENTA DE POLIZAS DE SERVICIO tiene como finalidad extender la garantía de los aparatos de línea blanca, proporcionando seguridad y tranquilidad al cliente (pagando precios de hoy con refacciones del mañana).

· LA VENTA DE REFACCIONES Y ACCESORIOS de los aparatos de las marcas de la organización contando con la garantía de originalidad.

Otro factor de relevancia dentro de Serviplus es la CAPACITACION TECNICA ya que esta, está muy ligada con la productividad y eficiencia; de hecho es lo que persigue la empresa al impartir cursos de capacitación a su personal logrando que este bien preparado para ofrecer un buen servicio que se cristalice en beneficio del cliente.

El programa que surge para el mejoramiento del servicio implica un Cambio Cultural (cabe recordar que se fusionaron 7 culturas diferentes) enfocando a satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que será ampliamente revisado.

El objetivo de este cambio cultural establecido por SERVIPLUS es:

- 1.- LOGRAR UNA PENETRACION DEL MERCADO MAYOR A LA COMPETENCIA AL MEJORAR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES CON NUESTROS SERVICIOS.
- 2.- DAR UNA MAYOR VALOR AGREGADO A NUESTROS SERVICIOS Y CONTAR ASI CON UN MAYOR MARGEN DE UTILIDAD.
- 3.- INCREMENTAR LA SATISFACCION Y LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN SU TRABAJO ASI COMO CONTRIBUIR A MEJORAR SU NIVEL DE VIDA.
- 4.- MEJORAR LA SATISFACCION DE LOS ACCIONISTAS CON LOS RENDIMIENTOS OBTENIDOS Y CON EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION DE SU CAPITAL.

Para cumplir con esta misión, es necesario cubrir dos aspectos importantes:

1) Que el personal valore adecuadamente su labor como parte de un equipo para lograr la satisfacción del cliente. Así la recepcionista y el técnico son la cara de presentación de la empresa, ya que son los responsables de administrar adecuadamente sus " MOMENTOS DE VERDAD " que de acuerdo a Carlzon (1991) son:

Un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea y debido a eso tiene oportunidad de formarse una impresión.

2) Considerar que lo más importante para la empresa es su personal, ya que en medida que se cubran sus necesidades mediante la realización de las acciones que esperan para su desarrollo personal, laboral e inclusive el familiar, se logrará una buena identidad.

## PROCEDIMIENTO

**UN PRODUCTO DE CALIDAD ES LO QUE  
EL CLIENTE RECIBE, MIENTRAS QUE UN  
SERVICIO DE CALIDAD SE REFIERE A  
COMO LO RECIBE.**

**PICAZO-MARTINEZ**

Día a día, las empresas nacionales se han preocupado por mejorar la Calidad de los servicios que ofrecen, por lo que cada una de ellas están más concientes de la gran variedad de opciones que se le presentan al consumidor, la única alternativa que tienen para competir es brindar constantemente un servicio que rebase las expectativas del cliente.

MABE, siempre preocupada por el seguir adelante, participa decididamente integrandose como una de las empresas lider en materia de exportación de línea blanca; y en SERVIPLUS, a través del servicio contribuye a mantener la buena imagen de las marcas que integran a MABE.

Para lograr esto, es necesario que todos los empleados de SERVIPLUS se involucren, se preocupen por el cliente, que cuenten con los elementos suficientes y necesarios, que sepan como actuar en aquellos momentos en que estan en contacto con un cliente y que consigan satisfacer y superar sus expectativas.

### **1.- INTEGRACION DE LA COORDINACION DE CALIDAD DE SERVICIO**

A consecuencia de la fusión de ORGANIZACION MABE con GENERAL ELECTRIC, cuya finalidad fue lograr la competitividad internacional y la fusión de diferentes marcas comerciales en la división de Servicio (anexo 1) surgiendo así en 1989 SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES S.A. DE C.V. (hoy conocido comercialmente como SERVIPLUS) en 1991 surgió la necesidad interna de establecer y desarrollar un programa continuo y permanente de integración Cultural Organizacional para todo el personal de la empresa a nivel nacional, cabe señalar que la procedencia de los mismos tuvo sus orígenes en distintas empresas con costumbres diferentes y sin ninguna identidad organizacional.

Al mismo tiempo se establece la COORDINACION DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO, proceso adscrito a la GERENCIA NACIONAL DE INGENIERIA DE SERVICIO (anexo 2-2.4) cuyo objetivo fue:

- A) Asegurar el avance del cambio cultural en la empresa mediante el seguimiento a los planes de cambio de las áreas y la provisión de recursos para lograrlo.
- B) Asegurar la continuidad y utilización de la Medición de Satisfacción de Clientes.
- C) Asegurar que los cambios que genera el corporativo de Recursos Humanos en cuanto a políticas y organización se apliquen en la empresa.

Para alcanzar estos objetivos fue necesario establecer un Diagnóstico de Cultura Organizacional (fines de 1991) en el cual se identificó la problemática de SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES y se detectaron con ayuda de un despacho de consultoría los factores de la Cultura que prevalecía en ese momento y que fueron identificados como:

- \* IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
- \* ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- \* NIVEL DIRECCION
- \* NIVEL MANDOS INTERMEDIOS
- \* NIVEL PERSONAL DE CONTACTO
- \* CLIENTES
- \* ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO
- \* ELEMENTOS INTANGIBLES DEL SERVICIO
- \* SISTEMAS

Surgiendo de este Diagnóstico, comentarios representativos. (anexo 3)

Para lograr satisfacer y superar las expectativas del cliente es de mucha importancia involucrar a todos los empleados de la empresa para que se preocupen por el cliente, que cuenten con los elementos suficientes, que sepan como actuar en aquellos momentos en que estan en contacto con el cliente.

Bajo este concepto y considerando los puntos señalados en el Diagnóstico se desarrollo el Plan Maestro Cultural para 1992 en coordinación con las Gerencias (anexo 4).

El propósito fundamental de este programa fué:

- a) Ayudar a la empresa a lograr mejores resultados en cuanto a clientes satisfechos que regresen y a su vez que recomienden el servicio.
- b) En cuanto al personal es importante que SEPA, QUIERA Y PUEDA dar un servicio de Calidad.(anexo5)
- c) Por último supere las expectativas de los accionistas en cuanto a los resultados que presenta la empresa.

Para que SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES desarrollara el concepto de Calidad de Servicio fue necesario establecer un proceso de cambio de Cultura.

El anexo 6 nos señala que:

Se establecieron 4 factores de importancia, que a su vez se encuentran relacionados entre sí para poder darse el cambio que la empresa necesita y que a continuación definimos:

Información.- enseñanza, razón, comunicación (Diccionario de psicología, 1981)

Actitud.- constructo hipotético que supuestamente se adquiere a través de las experiencias y efectos concernientes a ciertas clases de personas, acontecimientos o accidentes (Ruch; Zimbardo, 1977).

Comportamiento.- (sinónimo conducta) totalidad de acciones y reacciones de un individuo (op. cit.)

Cultura.- es toda manifestación de actividad humana, sea esta espiritual o motivacional (Vergara, 1992).

En la medida, en que el personal de Serviplus fue pasando por cada uno de estos factores, el grado de cambio cultural fue aumentando hasta lograr el objetivo deseado.

La cultura de la empresa es la manera de vivir, pensar, trabajar; aquellos valores que predominan en la empresa y el personal, todos los sistemas: de trabajo, dirección; las actitudes del personal (Vergara, 1989)

La cultura de la empresa puede ser modificada si todo el personal comparte los mismos objetivos.

Conseguir que las actitudes y hábitos de SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES se enfocaran a satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de los clientes es un proyecto a largo plazo que con el encauzamiento debido, los resultados del cambio pueden empezar a verse a corto plazo.

Lograr un cambio de cultura es posible si se cuenta con un modelo establecido de acuerdo a la idiosincracia de la empresa (anexo 7); contar con todas las herramientas de cambio, para poder lograr la cultura requerida y lo mas importante si se esta dispuesto a dedicar el esfuerzo y tiempo necesarios para realizar este proyecto.

A consecuencia de este plan de cambio cultural surgen en Marzo de 1992 y como se habia mencionado anteriormente la COORDINACION DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO cuya responsabilidad era el dar continuidad al plan de acción para el cambio cultural, anexos (4 y 13) en coordinación con cada uno de los responsables de áreas donde desde el inicio de este programa su finalidad fue reconocer que el cambio cultural en el individuo implica un cambio de actitud en las personas y por lo tanto en la organización y partiendo de esta premisa todos los involucrados en este proceso de cambio nos comprometimos en lo personal a:

- 1) Reconocer que se necesita un cambio de actitud
- 2) Mejorar hábitos y costumbres personales
- 3) Crear orden
- 4) Cumplir los compromisos
- 5) Buscar la calidad de vida
- 6) Aceptar mis propios errores
- 7) Tener seguridad en uno mismo
- 8) Planear y organizar todo lo que hago
- 9) Aceptar retroalimentación personal
- 10) Saber escuchar

Dentro de las actividades específicas de esta coordinación, fue el iniciar los talleres de sensibilización de cultura organizacional y cultura de calidad de servicio.

Una vez diseñado el programa de sensibilización mencionado, para el personal de contacto (recepción y técnicos; considerados así por tener relación directa con los clientes externos) y mandos medios, se capacitó como instructor al responsable de dicha área y junto con el asesor externo asignado a la empresa, se dió inicio al programa de sensibilización del personal a nivel nacional, iniciando estas sesiones en el Modulo Palmas en la Ciudad de Guadalajara, continuando con el Modulo Cervantes en el Distrito Federal.

Cabe señalar que dicho programa fué suspendido temporalmente durante 2 meses a consecuencia de la promoción del responsable de la COORDINACION DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO a otra área dentro de la empresa.

La Coordinación de Cultura de Calidad de Servicio, tenía entre sus funciones el de dar seguimiento a dicho plan y realizar aquellas actividades que por su naturaleza le correspondieron.

Dentro de los compromisos adquiridos la Coordinación de Cultura de Calidad de Servicio fué responsable de dar continuidad al plan de acciones para el cambio, dentro de sus actividades específicas fué el iniciar los talleres de sensibilización mencionados anteriormente.

Es importante reconocer el gran interes de aquellas personas involucradas en este proceso, ya que con su experiencia iniciaron el cambio hacia la nueva cultura

A partir de Julio del 92', me integre a SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES ocupando el puesto de Coordinadora

de Cultura de Calidad de Servicio, cuya función principal al momento de mi llegada fué dar seguimiento y continuidad a las actividades inherentes al cambio cultural previamente establecidas en Marzo del 92' y que se habían suspendido.

Para poder dar continuidad a este programa, y después de revisar los antecedentes históricos de la empresa así como su normativa; asumí el reto de reluciar el cambio cultural que tiempo atrás había asumido el cuerpo directivo de la empresa.

Partiendo de que al asumir el papel de agente de cambio, emplearíamos herramientas que ayudarían a la organización a lograr su objetivo, se inició la investigación documental necesaria para interpretar adecuadamente la información proporcionada por el despacho de consultoría responsable hasta ese momento y a su vez determinar bajo que criterios y/o teorías se fundamentaba su diagnóstico, encontrando que era el Desarrollo Organizacional, los fundamentos de Calidad total y Calidad de servicio los puntos de partida que dieron origen al interés por desarrollar una Cultura Organizacional encaminada a la Calidad de servicio.

Cabría señalar que una de las ramas de la Psicología aplicada es la Psicología industrial y/o laboral la cual dentro de sus diferentes áreas se ocupa de mejorar el funcionamiento de las organizaciones, diagnosticar necesidades de cambio social y la planificación de dichos cambios y a su vez establecer sistemas de retroinformación, elevar la efectividad de la producción y las prestaciones a través de las investigaciones e influencia de factores personales, en la actualidad se observa una gran tendencia a considerar como única finalidad la satisfacción de trabajadores y consumidores (Diccionario de Psicología, 1981).

## 2.- OBJETIVOS ANUALES DEL PROGRAMA DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO.

-1992-

- 1) Lograr una penetración de mercado mayor a la de la competencia al mejorar la satisfacción de los clientes con nuestros productos y servicios.
- 2) Dar un mayor valor agregado a nuestros servicios y contar así con un mayor margen de utilidad.
- 3) Incrementar la satisfacción y la productividad del personal en su trabajo así como contribuir a mejorar su nivel de vida.
- 4) Mejorar la satisfacción de los accionistas con los rendimientos obtenidos y con el cumplimiento de misión de su capital.

Considerando este objetivo de desarrollo el plan maestro de cambio cultural (anexo 4).

-1993-

- 1) Definir todas las herramientas de capacitación y desarrollo del personal de SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES.
- 2) Asegurar que se forme el grupo de instructores internos para difundir la Misión, Cultura y Filosofía de ORGANIZACION MABE Y SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES en la empresa.
- 3) Establecer parámetros y estándares para conocer la satisfacción del personal con base al avance del programa de cultura de calidad de servicio.

Con base a estos objetivos se desarrollo el Plan de Acciones 1993 que incluye las actividades para el cambio cultural y aquellas acciones relacionadas con el mismo. (anexo 8).

-1994-

- 1) Definir programa permanente de cambio cultural para 1994, en coordinación con la Dirección y Gerencia Operativas.
- 2) Establecer en coordinación con los Gerentes Regionales y Servicio, los estandares y parámetros de la Calidad del Servicio que permitan conocer la Satisfacción de clientes.
- 3) Continuar con las acciones de la Medición efectuada al Índice de Satisfacción del Personal, llevandolo a nivel Nacional.
- 4) Asegurar que se difunda a todo el personal de nuevo ingreso y a los ya existentes, la Misión, Filosofía y Cultura de SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES (SERVIPLUS) Y ORGANIZACION MABE.
- 5) Establecer y Mantener programas de capacitación, desarrollo y superación en coordinación con las áreas funcionales de Servicios Integrados Fabriles a nivel nacional, a fin de satisfacer las necesidades de los mismos.  
(anexo 9)

-1995-

- 1) Asegurar que se difunda permanentemente a todo el personal de nuevo ingreso y los ya existentes la Misión, Filosofía y Cultura de Serviplus y de Organización MABE.
- 2) Participar en las mediciones del Índice de Satisfacción e Insatisfacción de cliente, recomendando acciones, estandares o parámetros sobre la Calidad de Servicio.  
  
(anexo 10)

### 3- DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO.

**" A MENUDO LA GENTE CAMBIA DE OPINION,  
DE MANERA DE SER, Y A VECES HASTA  
MODIFICA SUS VALORES Y CREENCIAS,  
PERO SU PERSONALIDAD PERMANECE  
IGUAL EN ESENCIA"**

**F. G. HARMON.**

Cabe señalar, que en realidad desconozco cuál fue el proceso que se siguió de Oct.91' a Jun 92' para determinar e implementar en sus inicios la 1a. fase del programa que a la fecha es mi responsabilidad; lo que a continuación describo fueron testimonios verbales y documentales del nivel gerencial involucrado dentro de este proceso y cuya participación fue y es determinante para el desarrollo de este programa, ya que sin la gran cooperación de estas personas involucradas, el programa que a la fecha se desarrolla no tendría los resultados que se tienen y que son un factor importante para adoplir una filosofía de servicio cuya finalidad es lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Al describir las actividades realizadas dentro de este proceso es necesario recordar que la empresa, en sus inicios fué integrada por las áreas de servicio de las plantas productoras de las marcas que en 1989 habia adquirido Organización Mabe. (anexo 1).

El programa de Cultura de Calidad de Servicio no solo fue concebido dentro del ambiente laboral en beneficio de nuestros clientes, sino enfocado tambien al personal que en ese momento se integró a la empresa, pretendiendo además de los objetivos específicos de dicho plan el hacer de la Calidad de Servicio una forma de vida y no una "moda" dentro del ámbito laboral (J.A. Dávila, comunicación personal, Julio 1992).

Retomando la premisa:

### "LO MAS VALIOSO DE UNA EMPRESA SON SUS RECURSOS HUMANOS"

Es importante señalar que el factor humano de la empresa y de acuerdo al diagnóstico realizado en 1991 presentaba como indicadores la falta de atención, estímulo, motivación, reconocimiento, falta de identidad, etc. y su ambiente de trabajo estaba conformado por 7 culturas (marcas comerciales) laborales es decir, que de acuerdo a sus costumbres y creencias eran opuestas entre sí. (anexo 3).

Considerando lo anterior, la Dirección de la empresa se abocó a diseñar una estrategia para conocer e implantar el cambio hacia una Cultura de Calidad de Servicio.

Para poder establecer este proceso fué importante responder a tres interrogantes:

. Primero: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cuál es la cultura que requerimos para lograr la efectividad y la competitividad?

. Segundo: ¿de dónde partimos?, ¿cuál es la cultura que verdaderamente rige en estos momentos nuestro comportamiento como organización y por ende el de las personas que la formamos?

. Tercero: ¿cómo llegar de esta cultura real a la cultura ideal o deseada?, ¿qué estrategias debemos seguir?, ¿qué caminos recorrer?, ¿qué cosas tenemos que modificar y a qué plazos?

El cambio cultural es complejo, difícil y muchas veces traumático. Requiere de un largo periodo de consolidación e invariablemente debe darse en un marco de congruencia.

Se procedió a sensibilizar al cuerpo directivo, sobre las estrategias de cambio cultural.

### ESTRATEGIA DE CAMBIO CULTURAL.

Donde toda cultura organizacional requiere para sobrevivir, llevar a cabo un cambio en sus valores, de modo que el comportamiento de la organización como un todo y el de las personas que la integran se adecuen a las nuevas condiciones y demandas del entorno. La estrategia de cambio cultural que se utilice dependerá de la cultura que tenga la organización. La Dirección de Recursos Humanos y de acuerdo a sus programas nos establece las estrategias existentes y que a continuación son analizadas:

**Cambio cultural aparente:** de hecho, esta no es una estrategia de cambio cultural, aunque frecuentemente se toma como tal, por lo que es conveniente estudiarla. Para entenderla, hay que partir de la comprensión del papel que juegan los valores en la creación de pautas de conducta específica.

El siguiente esquema nos ayudará a ilustrarlo:



Los valores son todo aquello que determina Actitudes, entendidas como la predisposición o inclinación -favorable o desfavorable- hacia algo o hacia alguien. Esta predisposición nos va a impulsar a actuar de determinada manera generando pautas de comportamiento. En otras palabras, la conducta va a ser un reflejo de nuestros valores y de las actitudes derivadas de ellos a menos que se presenten agentes externos que nos obliguen a hacer algunas cosas que no vayan de acuerdo con dichos valores (o por el contrario, a tener conductas que correspondan a valores que en realidad no tenemos).

El cambio Cultural Aparente trata precisamente de cambiar conductas sin transformar previamente los valores que las generan. Para ello, utiliza un esquema de reforzadores positivos y negativos. Por ejemplo, si se pretende que la gente sea puntual, se premia a la que lo es o se castiga a los que llegan tarde. Sin embargo, es bien conocido que la conducta deseada persistirá en tanto perdure el reforzador; en el momento en que éste desaparece o pierde intensidad la conducta se extingue y regresan los patrones anteriores de comportamiento. Por lo tanto, esta estrategia de pseudo cambio cultural no toca el motor de la conducta, que son los valores. Se ataca el efecto y no la causa.

**Evolución Cultural Planeada:** La mejor manera de asegurar el éxito de un programa de cambio cultural es planearlo con cuidado y dar el tiempo suficiente para que su implantación se lleve a cabo conforme a los previsto, sin precipitaciones que pongan en peligro el cumplimiento de los objetivos fijados. La evolución Cultural Planeada es la única estrategia de cambio de la cultura organizacional que reúne todos los requisitos para lograrla en forma consistente, de modo que los valores establecidos como deseables, sean realmente asumidos por las personas y manifestados en su comportamiento diario.

Aquí a diferencia de la estrategia antes vista, no se actúa sobre la conducta (a través de reforzadores), sino directamente sobre los valores que le dan origen. Esto representa un grado de dificultad mucho mayor, pero también asegura que los comportamientos adquiridos perdurarán en el tiempo y no estarán condicionados a la existencia de premios y castigos.

El verdadero cambio cultural sólo se dará como consecuencia de un proceso reeducativo que permita la identificación de la gente con los nuevos valores, y esto no se puede lograr a corto plazo. Exige de la organización un gran esfuerzo dentro del que se contemple la implantación de mecanismos que refuercen a la cultura deseada y que aseguren su arraigo. En otras palabras, debe crearse una infraestructura que soporte a la cultura y que impida el surgimiento del peor enemigo del cambio cultural: la incongruencia, entendida como el divorcio entre lo que se dice y lo que se hace.

Como se puede apreciar, la estrategia a seguir dependerá en gran parte del tiempo con el que se cuente para realizar el cambio, y este tiempo a su vez depende del grado de disfuncionalidad de la cultura: a mayor disfuncionalidad, menos tiempo disponible y por tanto necesidad de aplicar una estrategia más radical.

La propuesta analizada y que fue el modelo a seguir para llevar a cabo el proceso de cambio cultural fue la estrategia de evolución cultural planeada la cual fue desarrollada especialmente por el despacho de consultoría encargado de este proyecto y que a continuación se describe:

**1) Definir claramente la cultura ideal o deseada:** este primer paso es fundamental. Consiste en identificar los valores que se pretende rijan el comportamiento organizacional ante los cambios experimentados en el entorno. Sin embargo, es importante aclarar que esta definición de valores no debe consistir solamente en enunciarlos, sino en traducirlos

a comportamientos concretos y observables, de modo que todos los integrantes de la organización sepan claramente aquello que se pretende alcanzar. Muchas veces se determina que los valores deseados son, por poner un ejemplo, los de Calidad, Servicio, Respeto y Honestidad, pero no se especifica qué se entiende por cada uno de ellos. Lo único que se logra con ésto es crear confusión en virtud del gran número de interpretaciones que se generan.

Es necesario entonces que los valores se "aterriquen" describiendo cómo esperamos que se manifiesten en la práctica. Sólo así se podrá observar si se cumple o no.

La responsabilidad de identificar y definir en términos conductuales los valores ideales es, sin lugar a dudas, la Dirección. Cuando ésto se ha realizado, se tiene que emprender una amplia campaña de difusión de los valores definidos a todos los niveles de la organización, preferentemente en "cascada", de manera que los líderes sean los encargados de comunicar a su propia gente la cultura a la que la empresa quiere llegar.

**2) Diagnosticar la cultura existente o real:** una vez que se tienen muy claros los valores deseados, hay que determinar en qué medida se están viviendo hoy en la organización. Este ejercicio de diagnóstico debe ser pues, comparativo entre lo que se pretende que sea y lo que es: se tienen que revisar cada uno de los valores Ideales en función de las conductas específicas que se derivan de ellos y confrontarlas con las conductas prevaletientes. Para lograr los mejores resultados posibles con el diagnóstico, se requiere que en éste participe activamente el personal, por lo menos hasta el nivel de gerencia media. Nadie mejor que los mismos integrantes de la organización conocen qué está sucediendo en ella.

La metodología de aplicación del diagnóstico puede variar de acuerdo a las características, recursos y necesidades específicas de la organización; en última instancia, hay que asegurar que el resultado final sea el determinar qué tan cerca está la empresa en este momento de los valores pretendidos.

**3) Identificar las diferencias entre la cultura ideal y real:** el diagnóstico nos va a permitir detectar en qué medida se viven actualmente en la organización los valores correspondientes a la cultura ideal. Descubriremos qué tan lejos están las conductas y prácticas cotidianas de aquellas que identificamos como las más apropiadas para hacer frente a las nuevas condiciones del entorno.

El siguiente paso deberá ser la identificación de las brechas más significativas, es decir, las que impiden con mayor fuerza la consecución de la cultura ideal. Hacia ellas tendrán que dirigirse en primer lugar y con mayor intensidad nuestros esfuerzos de cambio.

**4) Definir lo que se tiene que hacer para reducir las diferencias detectadas:** el cambio cultural requiere de una adecuada planeación. Por las implicaciones que tiene para la organización, por su relevancia, por su magnitud y por la cantidad de elementos que entran en juego, no se puede dejar nada al azar. Ya que se determinó la cultura ideal y se comparó con la real, identificando las diferencias existentes, hay que preguntarse cómo llegar a esa cultura deseada. Algo que debe quedar muy claro es que la mera comunicación de los valores buscados no es suficiente para lograr el cambio. Son muchas las cosas que hay que transformar si se quiere asegurar su éxito; si no se acepta este hecho es mejor no hacer nada. Para empezar el cambio de valores sólo se da en las personas, por lo que el mayor esfuerzo a realizar estará dirigido a ellas. Ya hablamos mencionado que la Evolución Cultural Planeada es ante todo un proceso reeducativo.

En este sentido, es fundamental que se diseñe un ambicioso programa a través del cual el personal de todos los niveles adquiera los conocimientos, desarrolle las habilidades y genere las actitudes y comportamientos que demanda la nueva cultura, reforzando estas acciones con un plan permanente de comunicación. Por otro lado, seguramente habrá que cambiar también una serie de políticas, procedimientos, sistemas y normas que ya no corresponden a la cultura que se quiere alcanzar. Si esto no se hace, será muy difícil que la cultura verdaderamente arraigue en la organización y se correrá el peligro de caer en la incongruencia.

5) **Implantar el plan de acción:** de la planeación hay que pasar a la realización. La organización toda debe ponerse en movimiento para conseguir lo que se propuso, dentro del tiempo establecido. Cada quien debe estar muy consciente de su responsabilidad y compromiso con ella. Sobre todo los líderes tienen que cuidar que su comportamiento refleje los valores; en el momento en que sus acciones los contradicen, la credibilidad en el proceso se pierde y con ello viene el fracaso.

6) **Repetir periódicamente el proceso:** el entorno cambia constantemente e impone nuevas exigencias a las organizaciones. En la medida en que éstas tengan la capacidad de respuesta rápida, asegurarán su sobrevivencia. Por esta razón se recomienda hacer un monitoreo constante de la cultura y llevar a cabo los ajustes necesarios. Sólo así se evitará caer en una rigidez que vuelva esclerótica a la organización y la haga desaparecer.

### **3.1) DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Realizado en 1991, por medio de entrevistas directas con el personal de la empresa para obtener un Diagnóstico de lo que en ese momento era la empresa en cuanto a su estructura organizacional, identificación de los problemas que se consideran de prioridad y la posible solución.

Para estructurar este diagnóstico, fue necesario considerar los factores antes mencionados, cuyo fin fue el detectar el grado de integración y satisfacción de personal (anexo 11).

Posteriormente, se realizó un análisis de los datos obtenidos y se estructuró un comparativo de la cultura actual (anexo 12) y la deseada (anexo 12.1) dentro de la filosofía de la Calidad de Servicio para así determinar los problemas, causas y soluciones y así definir la cultura deseada.

### **3.2) SENSIBILIZACION A GERENTES OPERACIONALES**

Al tener definido el diagnóstico de Cultura Organizacional, se procedió en Marzo 92<sup>a</sup> con una sensibilización sobre lo que es la Cultura Organizacional y la Calidad de Servicio, dirigido principalmente a los gerentes operacionales a nivel nacional, cuya finalidad fue identificar los problemas generales a que se enfrentaba la Organización abriendo los canales de comunicación dentro de este primer nivel.

Una vez identificados los problemas se procedió con la exposición de los conceptos relacionados con el cambio cultural, cuyos temas principalmente fueron: Cultura Organizacional, Trabajo en Equipo, Definición de Servicio, Ciclo del Cliente, Elementos del Servicio, etc.

Acto seguido, se continuó con la presentación del Diagnóstico de Cultura Organizacional, el cual fue esquematizado de acuerdo a los factores de estudio, presentando como resultados la cultura que existía en ese momento y que se describe según los factores de estudio. (anexo 12)

Cabe señalar que estos factores fueron establecidos por la agencia de consultoría con base a las entrevistas realizadas y considerando la evaluación de la estructura organizacional realizada para implementar el programa de cambio cultural.

### **3.3 DEFINICION DE PLANES DE ACCION POR FACTOR CULTURAL**

Al terminar con el taller (sesión) de sensibilización, se dió inicio a otra etapa, donde se definió la estructura del PLAN MAESTRO DE CAMBIO CULTURAL 1992, el cual tuvo como propósito lograr la integración y satisfacción del personal de la empresa y del cliente, dicho plan cubrió lo siguientes puntos:

- \* SENSIBILIZACION A GERENTES (OPERACIONALES) NACIONALES
- \* PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO
- \* DEFINICION DE LA MISION, FILOSOFIA Y CULTURA DE LA EMPRESA
- \* TALLER DE SENSIBILIZACION NIVEL PERSONAL DE CONTACTO
- \* TALLER DE SENSIBILIZACION NIVEL MANDOS INTERMEDIOS
- \* CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SOBRE NUEVOS ESTANDARES DE SERVICIO
- \* FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS
- \* PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO INTERNO
- \* MEDICION DE SATISFACCION DE CLIENTES INTERNOS
- \* MEDICION DE SATISFACCION DE CLIENTES EXTERNOS
- \* SESION DE EVALUACION DE AVANCE
- \* ACCIONES PARA CAMBIO CULTURAL SEGUN PLANES POR FACTOR
- \* INTEGRACION DE TALLERES AUTORIZADOS A LA NUEVA CULTURA
- \* MODIFICACIONES DE SISTEMAS, TANGIBLES, INTANGIBLES Y CAPACITACION DEL PERSONAL DE CONTACTO.

### 3.3.1 DEFINICION DE LA MISION, CULTURA Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA.

Una vez desarrollado el plan de acción a seguir y al tener bien definidos los objetivos de la empresa se procedió a desarrollar la misión considerando todos los alcances y la problemática que se pudiera presentar y a su vez se tomó la decisión de hacer del conocimiento de la misión a todo el personal; esta fue desarrollada por la Dirección de la empresa y los Gerentes operacionales, y abarcó principalmente 4 puntos de suma importancia para el desarrollo de todos los proyectos que a partir de este momento se desarrollaron.

La Misión de Servplus es:

- \* DAR AL CLIENTE MAS DE LO QUE ESPERA
- \* DESARROLLAR A NUESTRO PERSONAL EN FORMA INTEGRAL
- \* MEJORAR CONTINUAMENTE PRODUCTO Y SERVICIOS
- \* HACER CRECER NUESTRA EMPRESA Y SU RENTABILIDAD

Una vez definida la misión de la empresa se procedió a trabajar en la definición de la Filosofía y la Cultura de Servicio que era necesaria para guiar las acciones del personal en cuanto a su relación con los clientes y a la vez se estableció la estrategia para comunicar estas a todo el personal.

### 3.4 PLAN DE ACCION PARA EL CAMBIO DE CULTURA

Con base al análisis minucioso realizado por los Gerentes Operacionales y la dirección de la empresa se procedió a establecer el plan de acción por factor (Mzo. 92' - Abr. 93'), dentro del cual y de acuerdo a sus características fue asignado al responsable de cada área. (anexo 13)

Es importante señalar que la estructura de la empresa en este momento contaba con: (anexo 2.1)

- \* Dirección General
- \* Gerencias Nacionales:
  - \* Ingeniería de Servicio
  - \* Refacciones
  - \* Finanzas / administración

- Ventas y Distribución
- Contratos
- 3 Gerencias Regionales (NTE, CENTRO-SUR, OCCIDENTE)

A nivel de servicio de apoyo:

- Sistemas
- Mercadotecnia
- Recursos Humanos

Estas últimas dependían directamente de otras de las empresas de la Organización.

#### 4.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA COORDINACION DE CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO. (A PARTIR DE JULIO DE 1992).

A TODOS LOS HOMBRES LES GUSTA CREER QUE  
PUEDEN HACER LAS COSAS SOLOS, PERO UN  
HOMBRE DE VERDAD SABE QUE NO HAY NADA  
COMO EL APOYO, EL ESTIMULO Y UN EQUIPO.

TIM ALLEN.

El objetivo principal como Coordinadora de Calidad de Servicio (1992) fué:

Asegurar el avance del cambio cultural en toda la empresa mediante el seguimiento a los planes de cambio de las áreas; dar continuidad a la medición de satisfacción de clientes Internos y externos.

Este programa no pretendió implantarse de la noche a la mañana, ni como respuesta absoluta a la problemática observada por la fusión de las marcas mencionadas; este programa pretendió establecer acciones encaminadas a la participación de cada uno de las personas integrantes de la empresa.

La primera actividad realizada con el fin de dar continuidad al plan fue darle prioridad al programa de sensibilización previamente establecido desde Marzo 92' para lo cual se restablecieron los talleres de sensibilización a nivel nacional iniciándose esta 2da. etapa en Septiembre y terminando en Noviembre de 92'.

Para desarrollar esta actividad fué necesario conocer todos los antecedentes que de forma verbal se informaron, acto seguido y considerandose la importancia de dicho programa para la dirección, se procedió a establecer una programación de los talleres (anexo 14) a impartir al personal en los diferentes módulos, iniciándose en el Módulo de México.

Los temas desarrollados durante estas sesiones fueron:

- \* Cultura Organizacional
- \* Trabajo de Equipo
- \* Definición de Servicio
- \* Ciclo del Cliente
- \* Elementos del Servicio

Durante estas sesiones se detectaron más a fondo los problemas que más afectaban al personal (anexo 14 a) nivel nacional, siendo este un indicador importante para desarrollar el programa de trabajo para el año siguiente (1993).

Paralelamente a esta actividad, se inició con el seguimiento de todas aquellas acciones de acuerdo a cada factor establecido (estas acciones ya se encontraban asignadas a los responsables considerando las actividades de cada uno de ellos.)

Se establecieron sesiones especiales para dar a conocer la misión, filosofía y cultura de la empresa a partir de agosto a diciembre 92', a nivel nacional.

Los esfuerzos realizados durante este año junto con los responsables de las áreas citadas no fueron los esperados ya que se observó un pequeño descenso en el personal en cuanto a la motivación esperada como consecuencia de la interrupción del programa al dejar descubierta ésta cuando se realizó el cambio del primer responsable de dicha coordinación, otro punto importante observado durante mi intervención fue la necesidad de establecer un área de recursos humanos que fuera directamente de la empresa y no que fuera como hasta este momento se había proporcionado solo como un servicio de apoyo.

La medida de resultados de mi participación durante el periodo de Julio a Diciembre del 92', fué al haber cubierto el programa establecido de sensibilización al personal y la difusión de la filosofía, misión y cultura en un 97% del personal a nivel nacional; el personal a esa fecha era de 457; el seguimiento a las acciones para el cambio cultural según planes por factor; establecer propuesta para que se considere el inicio de la medición de satisfacción del personal considerando los principales comentarios de los talleres expuestos y por último la propuesta de establecer nuestra propia área de recursos humanos.

#### **4.1 DESARROLLO DE ACTIVIDADES DURANTE 1993.**

Sin perder la esencia del Plan Maestro de Cambio Cultural, la coordinación a mi cargo elaboró el Plan de Acción 1993, a desarrollarse durante todo el año. (anexo 8)

##### **4.1.1 PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS**

Se inició en Enero 93' con 3 personas, continuando en Marzo con 11 personas más.

La finalidad fué capacitar como instructores internos a algunas personas que por sus características y disponibilidad asumieron el compromiso de capacitar a sus compañeros en beneficio de la empresa.

Para el desarrollo de esta fase del programa se solicitó a los gerentes regionales y operacionales su apoyo para designar a los participantes como instructores.

Asimismo se solicitó el apoyo del área de recursos humanos de la planta de refrigeradores para la impartición de dicho taller, considerando que el programa que a la fecha habían desarrollado para la formación de instructores era el más acorde a las necesidades que nuestro programa requería (anexo 8.a Carta descriptiva).

El objetivo del curso de Formación de Instructores fue establecer conciencia de la importancia de la capacitación para los individuos y para la empresa; al mismo tiempo habilitarse para manejar eficientemente personas adultas en la adquisición del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El taller estuvo enfocada principalmente a aquellos que quisieran servir de compañero, asesor y guía.

##### **4.1.2 PUBLICAR Y DIFUNDIR LA MISION**

Una vez definida la misión, cultura y filosofía de la empresa, se iniciaron las pláticas con todo el personal (SEP: 92') donde se definieron estos conceptos, estas fueron, son y serán de carácter permanente y de primera instancia para el personal de nuevo ingreso a la empresa; como elemento de apoyo se diseñaron tarjetas alusivas a los conceptos señalados y fueron repartidas a todo el personal a nivel nacional realizándose en coordinación con los gerentes de módulos. (anexo 13a)

Esta actividad se inició en Febrero 93' y se programaron 4 fechas durante el año para su difusión.

##### **4.1.3 TALLERES DE SENSIBILIZACION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y FALTANTE.**

Se realizaron 4 talleres a fin de integrar al personal de nuevo ingreso a la cultura de la empresa en el módulo de México.

##### **4.1.4 DISEÑAR, DESARROLLAR Y DIFUNDIR EL PROGRAMA DE INDUCCION A NIVEL NACIONAL.**

Como consecuencia de la falta del área de recursos humanos interna (es importante señalar que este servicio lo prestaba otra empresa en calidad de apoyo para la contratación, selección y pago del personal) se diseñó en Febrero y posteriormente se inició su difusión a partir de Marzo 93' en las cabeceras de región México, Guadalajara y Monterrey y simultáneamente en los módulos a nivel nacional.

La información que se proporcionó acerca de la empresa fue en forma general, los puntos tratados durante estas sesiones fueron:

- \* HISTORIA DE LA EMPRESA
- \* GIRO
- \* RELACION CON ORGANIZACION MABE
- \* EL SERVICIO A PROPORCIONAR
- \* No. DE PERSONAL A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL
- \* UBICACION DE MODULOS Y PLANTAS PRODUCTORAS
- \* SERVICIOS QUE PROPORCIONA CADA UNA DE LAS AREAS
- \* MARCAS Y PRODUCTOS QUE PRODUCE ORGANIZACION MABE Y QUE SE LE PROPORCIONA SERVICIO
- \* ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ORGANIZACION MABE (AREAS DE PRODUCCION)
- \* PRESTACIONES

#### 4.1.5 IMPLEMENTACION DEL BOLETIN DE LA NUEVA CULTURA.

Se inicia su diseño en Febrero y su principal objetivo fue el ser un puente de enlace entre el personal de la empresa a nivel nacional estableciendo con esto un medio de comunicación abierta a todo el personal, para reforzar los valores, objetivos, el comportamiento enfocado hacia una filosofía de calidad de servicio.

Teniendo como resultado el gran interés del personal a nivel nacional por exponer sus pensamientos, cooperación de artículos, comunicación mas abierta entre el personal

#### 4.1.6 INDICE DE SATISFACCION DE PERSONAL. (CLIMA ORGANIZACIONAL 1ª FASE)

Para SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES, el factor humano es uno de los puntos de mayor relevancia que fueron marcados dentro de la misión de la empresa.

Esta medición fue realizada por primera vez en Marzo 93', iniciándose con el personal del módulo de México, el cual fue desarrollado por un despacho de consultoría especializado en Calidad de Servicio y que fue apoyado durante la realización de la misma por la Coordinación de Calidad de Servicio, en su primera fase.

Para la empresa, la satisfacción del personal es un indicador que le permitió conocer de forma objetiva las diferentes necesidades que pretendía el personal al trabajar día a día en sus actividades.

El procedimiento desarrollado en esta medición estuvo dividida en:

1.- FASE: Aplicación de un cuestionario (anexo 15) que presentó 40 preguntas con escala Likert básicas sobre diferentes aspectos que proporcionan satisfacción, estos se agrupan en 12 áreas de necesidad y que a continuación son enumeradas:

- \* SUELDOS Y PRESTACIONES
- \* CONDICIONES FISICAS
- \* JEFE
- \* COMUNICACION
- \* OPORTUNIDAD DE TRABAJAR
- \* DESARROLLO PERSONAL
- \* GRUPO DE TRABAJO
- \* COMPAÑIA EN GENERAL

- \* TRABAJO
- \* INTEGRACION DE OBJETIVOS
- \* COMPAÑIA EN GENERAL
- \* SEGURIDAD
- \* PRODUCTIVIDAD

Su aplicación fue a todo el personal del módulo México, el cual fue contestado en forma anónima.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a tabular la información obtenida por medio de los cuestionarios contestados por el personal ya con los resultados del estudio se procedió a informar de los mismos a la Dirección de la empresa, posteriormente se hizo la presentación a los Gerentes operacionales a fin de determinar el plan de acción a realizar por área, considerando los tres factores de mayor insatisfacción; dentro de esta actividad cada Gerente se reunió con su personal a fin de establecer los motivos de insatisfacción que hablan señalado, en estas sesiones la Coordinación de Calidad de Servicio estuvo como facilitador, el plan de trabajo que resulta de estas sesiones, fue presentado a la dirección y Gerentes Operacionales a fin de conocer la problemática de cada área y a su vez las acciones a realizar.

La Dirección informó de estas acciones a todo el personal a fin de iniciar con este plan.

A partir de este momento y considerando las actividades de cada área, se señalaron fechas para cumplir los compromisos establecidos, de acuerdo a estas fechas se realizó el seguimiento correspondiente y a su vez se designaron responsables, y a la Coordinación de Calidad de Servicio como facilitador se reunieron para proporcionar los adelantos en su área a su vez se estableció la retroalimentación necesaria para dar solución a los factores de mayor insatisfacción.

#### 4.1.7 PROPONER NUEVOS ESTANDARES DE SERVICIO

Uno de los procesos de relevancia para poder lograr un cambio de Cultura es lograr que los servicios, sistemas y productos ayuden al personal de contacto (aquel que está en contacto directo con los clientes externos) a dar un buen servicio. Eso se logra escuchando a los clientes en lo que respecta a sus expectativas, por medio de la aplicación de encuestas a clientes, las cuales serán el indicador para revisar y diseñar los estándares que existen.

Esta actividad se realizó por primera vez en Marzo 93'. (anexo 16).

#### 4.1.8 ESTABLECER PLAN DE CAPACITACION PARA PERSONAL A NIVEL NACIONAL EN COORDINACION CON CADA AREA.

Este programa se inició en Octubre 93', por medio de la detección de necesidades a nivel nacional a fin de determinar junto con cada área aquellos cursos inherentes a las funciones de cada puesto.

De acuerdo a Meyer (1961) y Kaufman (1972) es .... Indicar a la discrepancia existente entre una situación actual y otra necesaria o deseada expresando esta discrepancia (distancia o laguna) en términos mensurables; es decir, lo que debemos de hacer es identificar, que es lo que queremos. (en Jiménez, 1979).

El resultado obtenido de esta detección indicó las necesidades de capacitación a nivel nacional, dando origen así a definir el programa de capacitación el cual fue entregado en Noviembre 93'.

Cabe señalar que por reestructuración de áreas, esta función pasó a ser actividad directa del área de Recursos Humanos, ya que para este momento y de acuerdo a la solicitud de todas las áreas se logró tener un representante directo en las instalaciones del módulo Cervantes - México, el servicio proporcionado sigue siendo a nivel de apoyo de otras de las empresas de la Organización, esto es a nivel nacional.

#### 4.1.9. ENCUESTAS DE CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES EXTERNOS.

Es una herramienta que permite investigar el nivel de satisfacción de los clientes externos con los servicios proporcionados por la empresa, a fin de recopilar las sugerencias para mejorar el servicio.

E. Edwards Harris (1971) definió el método de encuesta a la recopilación de datos mediante el contacto directo con un número limitado de personas (una muestra) escogido de un grupo más grande.

Los objetivos básicos de esta encuesta están enfocados a conocer el grado de satisfacción que se obtiene con el servicio que proporciona la empresa.

Para la realización de esta, se realiza por medio de entrevistas telefónicas con un cuestionario previamente elaborado y autorizado por la Dirección de la empresa, el cual cubre los siguientes puntos: (anexo 17)

- \* CANTIDAD DE LLAMADAS QUE TUVO QUE REALIZAR EL CLIENTE PARA PODER COMUNICARSE.
- \* IMPRESION POR PARTE DEL ENTREVISTADO SI LA PERSONA QUE LE CONTESTO, PARECIA ESTAR INTERESADO EN SU PROBLEMA.
- \* DIA PARA EL CUAL SE PROGRAMO LA CITA CON EL TECNICO
- \* PREFERENCIA DE DIA
- \* PREFERENCIA AL MOMENTO DE LA CITA
- \* NIVEL DE ASISTENCIA DEL TECNICO
- \* ACTITUD DEL TECNICO HACIA EL PRODUCTO QUE FUE A REPARAR Y/O SERVICIO PROPORCIONADO
- \* EXPLICACION DE LOS CARGOS EN LA FACTURA
- \* CALIFICACION DE LOS CARGOS, EN LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS:
  - MANO DE OBRA
  - REFACCIONES
  - COSTO TOTAL
- \* CANTIDAD DE VIAJES QUE SE REALIZARON PARA COMPLEMENTAR LA REPARACION
- \* CALIFICACIONES GENERALES DEL TECNICO
- \* DISPONIBILIDAD DE REFACCIONES (EN EL CASO QUE SE NECESITEN)
- \* ACTITUDES DEL TECNICO HACIA LA MARCA QUE FUE A REPARAR EN LO SIGUIENTE:
  - CARACTERISTICAS O BENEFICIOS DISPONIBLES
  - CALIDAD DEL SERVICIO DE REPARACION
- \* NIVEL DE SATISFACCION CON EL SERVICIO EN GENERAL
- \* INTENCION DE RECOMPRA DE LA MISMA MARCA QUE SE LE FUE A REPARAR.

Esta medición es realizada mensualmente con los módulos cabeceras y módulos de la región previamente seleccionados.

Esta actividad le es asignada a la Coordinación de Calidad de Servicio en Julio 93', la cual se sigue coordinando hasta la fecha en colaboración con los Gerentes Regionales; a los cuales se les entrega un reporte con los resultados de estas entrevistas a fin de que a su vez lo comenten con sus gerentes de centros de servicio y así establecer las acciones para solucionar los problemas que se presenten.

Los resultados obtenidos en forma general a la fecha se tienen un 85% de satisfacción en cuanto al servicio proporcionado por la empresa en los puntos mencionados.

#### 5.- DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA COORDINACION DE CALIDAD DE SERVICIO

Continuando con el programa de Calidad de Servicio las actividades a realizar durante 1994 fueron:

### **5.1- MEDICION DE SATISFACCION DEL PERSONAL (1994). (CLIMA ORGANIZACIONAL 2ª FASE)**

De acuerdo a las reestructuraciones realizadas en beneficio de la empresa, esta medición pasa al Corporativo de Organización Mahe específicamente al Área de Recursos Humanos el cual será el encargado de dar seguimiento a la mencionada e iniciar con la 2da. fase en México, durante esta se realizaron sesiones de trabajo con parte del personal adscrito, con el fin de verificar el grado de avance con respecto a la 1a. fase, quedando pendientes los módulos cabeceras de Monterrey y Guadalajara.

Durante el desarrollo de esta fase la Coordinación de Calidad de Servicio apoyo durante todo el desarrollo del proceso inicial, la tabulación de resultados y presentación de los mismos fue directamente de parte del personal del corporativo de Recursos Humanos.

### **5.2.- DIFUNDIR BOLETIN INTERNO**

Este objetivo fue cubierto al 100% en cuanto a la selección de temas, edición y distribución en las fechas marcadas. Los temas tratados dentro de este medio de información interno abarca los siguientes:

- \* INFORMACION TECNICA
- \* INFORMACION DE PRODUCTO
- \* INFORMACION DE MERCADOTECNIA
- \* INFORMACION DE REFACCIONES
- \* CONTRATOS DE SERVICIO
- \* ORGANIZACION MAHE
- \* CULTURA DE SERVICIO
- \* OTROS TEMAS

(anexo 18)

### **5.3.- CONTINUACION DEL TALLER DE SENSIBILIZACION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A NIVEL NACIONAL.**

Se programaron durante el año 6 talleres cubriendo así al personal de nuevo ingreso y faltante.

Al mismo tiempo se inició el diseño de la segunda parte del taller, y su programación para la presentación de este, durante el 95'.

### **5.4.- FORMACION DE INSTRUCTORES**

Se realizaron dos reuniones al año a fin de obtener retroalimentación sobre su actividad de apoyo al programa de Cultura de Calidad de Servicio.

### **5.5.- PROPONER NUEVOS ESTANDARES PARA ENCUESTAS DE CLIENTES EXTERNOS**

En este punto se realizaron diversas reuniones durante el año, donde al detectarse factores que pudieran interferir con los resultados de la encuesta se comentaron para su mejor desarrollo y así evitar alteraciones a la misma.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE DURANTE ESTE AÑO ALGUNAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LA COORDINACION DE CALIDAD DE SERVICIO FUERON REASIGNADAS A LAS AREAS CORRESPONDIENTES DANDO COMO RESULTADO EL TENER MAYOR DISPONIBILIDAD PARA CONCENTRARSE EN EL PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO.

Las actividades realizadas durante el 95' estuvieron enfocadas principalmente a los talleres de sensibilización de Cultura Organizacional y Calidad de Servicio en sus dos partes.

Este programa fue realizado de Marzo a Noviembre 95', con la participación de todo el personal de la empresa a nivel nacional.

#### EN RESUMEN:

Durante el desarrollo de esta primera etapa hacia una cultura de calidad de servicio, un punto que considero importante fue que desde el inicio de esta etapa el interés de la empresa por motivar, Nava-Rivera, (1971); define a la motivación como el hecho de inducir una conducta determinada por metas; toda conducta va dirigida hacia ciertos objetivos o fines de acuerdo a las necesidades de los humanos, cuya satisfacción es imperativa.

Por otro lado Arlas Galicia (1980) establece que la motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia los objetivos) día a día a su personal fue un factor clave para fomentar el cambio cultural.

Por lo cual considero que todo el personal de nivel Gerencial y principalmente la Dirección General se preocuparon por motivar a su personal en cuanto a sus necesidades que consideraron de alta jerarquía sin olvidar todos los beneficios económicos que constantemente buscaron para mejorar el nivel sociocultural de cada uno de sus empleados, esto estableció una relación entre ambos para responder de forma más apropiada a las necesidades de cada uno y a su vez el compromiso establecido cada vez más fuerte a fin de conseguir los objetivos que se fijaron, al mismo tiempo, la empresa se preocupa día a día por enaltecer aquellos valores fundamentales para todo ser humano, como son en el caso de los mexicanos la familia, la patria, la religión y la libertad, los cuales están presentes e implícitos dentro de la filosofía y misión que Serviplus ha establecido como parte normativa para poder modelar un comportamiento positivo, donde el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace y como lo hace y esto hará que trabaje mejor y con mayor satisfacción.

El interés de motivar al personal de la empresa estuvo encaminado al deseo de aumentar la productividad y satisfacer las necesidades de todos los empleados que juegan un papel importante dentro de la empresa.

La productividad debe ser considerada como una actitud encaminada hacia el incremento de la producción de servicios.

Castellanos (1993), define a la productividad como la relación entre un producto y un factor que puede ser medido; otra connotación de eficiencia, rentabilidad y efectividad.

De ahí la importancia de comprender el sentido de la cultura ideal, lo que deseamos, lo que necesitamos para ser más productivos tanto personal como laboralmente.

Por lo cual una cultura bien establecida puede moldear sus reacciones y convertirlos en personas más trabajadoras y sobre todo que lo hagan en equipo donde compartan sus experiencias y logren el objetivo establecido.

Concluyendo así, que para el desarrollo de todo ser humano es fundamental que primero se conozca a sí mismo, saber cuales son sus cualidades y defectos esto permitirá que logremos nuestras metas y objetivos y al mismo tiempo en forma paulatina la seguridad y la autoestima se elevara logrando aceptar los cambios que sean necesarios y así integrarse a la empresa.

Así como el ser humano tiene valores las empresas también presentan sus propios valores, creencias; formas de hacer las cosas; estas se encuentran sobre todo en su personal en cada una de sus actitudes de sus colaboradores de cualquier nivel los encontraremos en cada programa de trabajo establecido, la constante preocupación por mejorar los programas de desarrollo del personal, etc.

El reto de toda empresa encaminada hacia una cultura establecida no es sustituir el estilo de vida como persona sino que cada uno de sus colaboradores considerando sus principios y valores le de el sentido adecuado a su desarrollo laboral compartiendo sus beneficios.

## EVALUACION

### I.-CAMBIO HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO.

NUESTRA GRANDE Y MARAVILLOSA OPORTUNIDAD, SIN EMBARGO, ES TRAZAR EL CURSO DEL SUEÑO POSIBLE Y ATREVERNOS A MANTENER NUESTRA VISTA Y DEMAS SENTIDOS EN EL. TAL VEZ HAYA OBSTACULOS Y FALLAS, PERO ES CASI SEGURO QUE TENGAMOS UN NIVEL MAS ALTO DE LOGROS Y REALIZACION QUE SI NO TUVIERAMOS NINGUN SUEÑO.

JOE BATTEN

Para SERVIPLUS el cambio hacia una Cultura de Calidad de Servicio ha pasado por diferentes etapas donde desde sus inicios esta transición ha tenido como eje al personal de la empresa, cabe recordar y como fue mencionado en su momento, SERVIPLUS es concebido por la fusión de 7 culturas (marcas comerciales) diferentes, donde cada una de ellas tenía " su forma de hacer las cosas ", teniendo como base desde su origen el desarrollo de una filosofía de calidad de servicio, esta es de mucha importancia ya que a la fecha se continúa con un programa a largo plazo para lograr su objetivo inicial que como MABE a nivel organización estableció como misión el lema " HACIA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. " y que a este momento se ha transformado para lograr el "LIDERAZGO EN LATINOAMERICA" en cuanto al servicio de línea blanca.

Considerando estos puntos, es necesario relacionar todas y cada una de las actividades realizadas en la empresa para lograr el objetivo de cambio hacia una cultura de calidad de servicio, donde todos y cada uno de los integrantes de la empresa estén comprometidos con la filosofía, donde las personas asuman una responsabilidad y le den al valor apropiado a los equipos de trabajo que estén dispuestos a colaborar.

Para poder establecer un proceso de cambio dentro de la cultura de la empresa es necesario que todo el personal olvide "como eran las cosas antes".

#### **LAS PERSONAS CAMBIAN CUANDO SE LES GUIA, NO CUANDO SE LES ORDENA.**

Para poder vincular la experiencia vivida durante mis actividades dentro de la empresa es necesario mencionar desde el punto de vista teórico algunas de las herramientas empleadas dentro de las organizaciones donde podemos observar que pese a los años transcurridos aquellas viejas teorías administrativas y de organización siguen vigentes ya que todo ser humano necesita de reconocimiento en todos los ambientes en que se desenvuelve.

Por tal motivo es necesario hacer un breve recorrido por la teoría administrativa conocida como DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O) y dos de sus herramientas o técnicas ( que se han empezado para realizar el cambio dentro de Servicios Integrados Fabriles.) EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SENSIBILIZACION.

#### **I.1- INTRODUCCION AL D.O**

Los que vivimos en esta última parte del siglo xx hemos sido testigos de un cambio notable, rápido e incluso para algunos, sobrecogedor. Si bien podríamos calificar con todo acierto muchos períodos históricos de épocas de transición, ninguno de ellos puede compararse con el presente en términos de la naturaleza, frecuencia y magnitud de los cambios que los individuos tienen que enfrentar. Los individuos tienen que enfrentar los gigantes avances de la

tecnología moderna, la rápida expansión del acervo de información científica y el profundo escepticismo respecto a las estructuras, valores y las instituciones sociales han sido evidentes hasta para el observador más casual de las últimas décadas.

A fin de sobrevivir, las organizaciones modernas tienen que forjar los medios para una autorrenovación continua. Tienen que ser capaces de reconocer cuando es necesario cambiar y sobretodo, tienen que disponer de la competencia adecuada para provocar el cambio siempre que esta sea de rigor. (Margulies, 1989).

Scott y Jaffe (1993) consideran que a menudo, el cambio no es otra cosa que una sencilla modificación de la tecnología o de las relaciones jerárquicas. Pero cuando una compañía tiene que hacer frente a un cambio mayor, o una crisis grave, exige una respuesta, lo que en realidad cambia es la "Cultura Corporativa", es decir la manera como la empresa esta haciendo las cosas.

Cabe señalar que la Cultura de la empresa la definimos en SERVIPLUS como el conjunto de "las cosas en las que creemos y como las hacemos, la cual esta fortalecida con la filosofía y misión de la organización".

Todas las organizaciones de una u otra forma se han visto obligadas a dirigir sus esfuerzos para poder enfrentar el cambio.

Siendo este el motivo por el cual surgen entre otras filosofías el Desarrollo Organizacional, el cual es considerado como un conjunto de estrategias de mejoramiento en el cambio social y un sistema de diagnóstico en la organización (Morales, 1992), este nos facilita la adaptación al cambio interno como externo en la empresa.

Con el objeto de optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos de que se dispone, teniendo así mayor efectividad de las empresas y el logro de sus objetivos (Yaffez, 1983).

## **1.2.- DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)**

Existen muy diversas definiciones del D.O de entre las cuales la que más se asemeja para definir una filosofía de trabajo es la de Bechford (1969) donde el D.O es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Con base a estos conceptos se desarrolla la siguiente definición del D.O (en Morales y Flores, 1992):

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA PARA LOGRAR UN CAMBIO PLANEADO EN TODA ORGANIZACION ADMINISTRADO POR LA ALTA GERENCIA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y EL BIENESTAR DE LA ORGANIZACION A TRAVES DE INTERVENCIONES QUE APLICAN LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA Y EN ACTIVIDADES BASADAS EN EXPERIENCIAS POR CONSULTORES QUE COMPARTEN UN CONJUNTO DE VALORES O "FILOSOFIA SOCIAL".**

Entendiéndose cada uno de estos términos como:

**ESTRATEGIA EDUCATIVA :** Dentro de las estrategias existe una amplia variedad, que van desde un simple cuestionario, hasta un complejo entrenamiento de sensibilización. El D.O es una estrategia educativa, puesto que pretende cambiar y desarrollar la cultura de la organización, los valores, actitudes, relaciones y clima de la organización tanto como su productividad.

**PARA LOGRAR UN CAMBIO PLANEADO :** Esto significa que es necesario que exista un diagnóstico sistemático de la organización, para que a partir de éste, se pueda formular una estrategia de mejoramiento con los esfuerzos del D.O, para muchos de los autores este es un cambio planeado.

**EN TODA LA ORGANIZACION:** En el enfoque de Desarrollo Organizacional, se da el concepto de la organización como un sistema integral, compuesto de diversos subsistemas. De tal manera que puedan llevarse a cabo estrategias que trabajen con partes de la organización, pero el objetivo final será lograr la efectividad y bienestar del sistema en su totalidad, mediante el mejoramiento de algunas de sus partes y contemplando el impacto del cambio de los diversos subsistemas.

**ADMINISTRADO POR LA ALTA GERENCIA:** La participación de los niveles ejecutivos superiores, garantiza la fluidez e importancia de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional, conocido y comprometiendo en los objetivos y estrategias del programa y brindándoles su apoyo.

**PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y BIENESTAR DE LA ORGANIZACION:** Todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional está relacionado con la actividad misma de la organización. Esto quiere decir que el objetivo final de estos esfuerzos, será la optimización del cumplimiento de los objetivos de la Institución a través de un mejor desarrollo de las funciones y de un mejor clima organizacional.

**A TRAVES DE INTERVENCIONES QUE APLICAN LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA Y EN ACTIVIDADES BASADAS EN EXPERIENCIAS:** El elemento o subsistema humano es el que da vida a la organización en él y por él, se generan las necesidades y los cambios; así el conocimiento de las ciencias de la conducta nos acerca a comprender los procesos tales como motivación, poder, cooperación, entre otros, es importante que la información sea generada por el propio sistema, pudiendo ser a través de sesiones de retroinformación, y si el cambio a ocurrir, deberá realizarse mediante el análisis del comportamiento, la experimentación de diversas alternativas y la práctica de nuevas formas.

**POR CONSULTORES QUE COMPARTEN UN CONJUNTO DE VALORES O "FILOSOFIA SOCIAL":** Generalmente se recomienda, aunque no es un acuerdo general, que sobre todo en las etapas iniciales, se cuente con consultores ajenos al sistema o a la organización. Se llama consultor, agente de cambio, o tercera parte, a la persona encargada de guiar a las partes a un comportamiento autosuficiente al resolver sus problemas.... (Fordyce, en Morales 1992). Este consultor, en su relación de colaboración con las partes de la organización "comparte una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones en particular citado en Bennis (idem). Estos conceptos influyen determinadamente en sus estrategias e intervenciones, buscando en su cumplimiento el logro de una organización más eficiente y humana.

De acuerdo a lo anterior podemos deducir que el Desarrollo Organizacional se basa principalmente en el individuo y su entorno social el cual es muy susceptible a cambios donde principalmente es necesario considerar que el factor humano constantemente está en un proceso de transformación y las empresas son las responsables de todos los cambios que se den en el personal dentro de su desarrollo personal como profesional y que se vea beneficiada en la productividad logrando un ambiente más agradable entre ambos.

Morales (1992) menciona que el D.O se plantea como una respuesta a este cambio, cuya finalidad es modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Castañón (1980), menciona que fue desarrollado como una respuesta a los múltiples problemas técnicos, administrativos, psicológicos y sociológicos que empezaron a padecer las grandes organizaciones con un grado muy avanzado de industrialización en los países altamente desarrollados.

Dentro de los objetivos que plantea el D.O y que consideramos como importantes para establecer el cambio cultural dentro de la empresa se encuentran:

a) Logrando un clima organizacional de confianza, de respeto de opiniones y disposición a participar.

b) Crear un sistema que sea capaz de autorenovarse y adaptarse al cambio mediante mecanismos continuos de mejoramiento.

Cabe señalar que para el D.O. los planes son a largo plazo y sus enfoques estan dirigidos a cambios de actitudes y comportamientos de grupo.

Por otro lado la idea fundamental del D.O. es que las organizaciones deben de planificar continuamente los cambios que sean necesarios de acuerdo con las innovaciones tecnologicas y socioculturales del medio ambiente en que están ubicadas, con el objeto de lograr mejores interacciones tecnologicas y socioculturales del medio ambiente en que están ubicadas, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno y de propiciar la suficiente flexibilidad al cambio autodirigido; esta idea implica la concepción de considerar con especial interés el aspecto sociocultural de la organización y sus relaciones con el proceso del cambio interno y externo a la organización (Castaño, 1980).

Recordemos que en toda dinamica de cambio existen elementos y situaciones que propician las innovaciones, y elementos que se oponen a ellas. Si predominan las fuerzas positivas al cambio, este tendrá lugar, si las fuerzas negativas son de mayor intensidad, el cambio no se logrará. (Castaño, 1980).

### 1.3) CLIMA ORGANIZACIONAL.

"Hoy como nunca, las organizaciones dependen más del talento de su gente". Talento es el bien mas escaso, no se puede tener suficiente gente buena en una organización. Lo peor de todo es que la gente buena hace que funcionen los sistemas malos, y la gente mala destruye hasta el mejor sistema. Por lo que el trabajo de un directivo y/o gerente es muy simple y muy difícil a la vez: encontrar la mejor gente que pueda motivarla para que trabaje, y permitirle que haga el trabajo a su manera.

Teodoro Guzmán

La forma como percibe el personal el ambiente de su empresa es uno de los factores que empieza a interesar a los directivos de las principales organizaciones de nuestro país, a la fecha son pocos los estudios que se han realizado sobre este tema; uno de los principales factores que puede reflejarse al estudiar el clima es la productividad.

De aquí la importancia de conocer el clima que predomina dentro de la empresa que se encuentra en un proceso de transición, ya que es importante conocer la percepción que el empleado tiene de la empresa.

Considerando lo anterior podemos decir que toda empresa o institución crea su propia cultura o clima, el cual va a reflejar toda la normatividad y valores en los cuales ha establecido sus propios principios, este tipo de características va a distinguir una empresa de las otras, creando así su propia personalidad la cual va a influir en todos y cada uno de los individuos que integran la empresa.

Rodríguez (1995) nos dice; que el clima organizacional también cuenta con otra característica, que es la de reflejar la historia de las luchas internas y externas, los diferentes tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como eje de la autoridad dentro del sistema. Gran parte del funcionamiento de la empresa depende de su clima organizacional como son más actitudes positivas que el trabajador tenga en relación a sus compañeros y sus jefes de trabajo.

También nos manifiesta que un buen clima reduce las pérdidas económicas dadas por el ausentismo, rotación, accidentes, desperdicios y ayuda al aumento de la producción.

Toda empresa debe considerar muy a fondo a sus empleados sin hacer a un lado su bienestar, y el respeto a su dignidad; es importante conocer y estudiar a fondo el clima de la empresa ya que dentro de esta existen diferentes actitudes y situaciones debido a la variabilidad de situaciones que se dan dentro de la organización.

Para que se de un cambio, es necesario establecer un clima adecuado, donde las barreras que se pretendan establecer dentro de las relaciones entre empleados y directivos de la empresa sean lo suficientemente débiles para poder extinguirse justo en el momento que inicien, ya que esto puede establecer limitaciones dentro del desarrollo de cada individuo.

El clima organizacional es considerado por Morales (1992) como una herramienta de D.O cuya finalidad es ayudar a intervenir dentro del cambio de ambiente laboral, dando como resultado el aumento de la producción y como correctivo de algunas fallas de calidad y dentro de un proceso en la organización; para poder desarrollar esta etapa es necesario establecer un diagnóstico (diem) el cual nos dará el conocimiento real de la situación en la que se encuentra la organización, analizando sistemáticamente los objetivos, estructura, tecnología, normas, cultura organizacional, actitudes de los miembros respecto a remuneración y que ambiente impera en la organización, con el fin de identificar o localizar aquellas áreas que sean susceptibles de optimización a través del cambio.

Los métodos de diagnósticos más empleados son:

la entrevista y las encuestas por medio de cuestionarios, ( Grados, 1985 ).

### 1.3.1 ¿ QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL ?

Dios conoce nuestro rendimiento.

Las escrituras nos enseñan la preocupación que Dios siente por la calidad y el nivel de nuestro rendimiento en el trabajo cuando nos dice:

"Lo que hagan, háganlo bien, con alegría como si en vez de estar trabajando para unos terrenales estuviesen trabajando para el Señor.

(Colosenses 3:23).

Mientras estuvo en la tierra, Jesús aparentemente trabajó rindiendo al máximo porque los que observaron sus actos dijeron: "todo lo ha hecho bien."

(Mateos 7:37)

Cuando Jesús resultó la parábola de los talentos (Mateos 25:21-26) describió a dos clases de personas las que trabajan bien y las que lo hacen mal.

Al que trabajaba bien le dijo "¡Magnífico, eres un buen siervo y fiel!" pero cuando descubrió al mal trabajador el amo le dijo: "¡Malvado, harrgán!"

#### 1.3.1.1 DEFINICIONES

El Clima Organizacional (C.O) es la percepción que el individuo tiene sobre una organización, por lo que es difícil dar una definición única exacta y/o precisa (Matute, 1992)

Morales, (1992), comenta que el clima organizacional no puede ser definido con precisión aún cuando en la actualidad es un término que se utiliza con mucha frecuencia, sin embargo puede decirse que:

El Clima Organizacional consiste en métodos de acción, que permiten conocer las actitudes y sentimientos del trabajador, especialmente en lo que se refiere a la salud y comodidad de los empleados, es decir, se refiere a las condiciones ambientales (factores físicos y sociales) internos de la empresa y no a los externos. (Grados, 1985).

También nos dice que el Clima Organizacional son todos los factores físicos, psicológicos y sociales afines de un ambiente que está situado dentro de la frontera de la organización que afecta la interacción humana en el trabajo.

Para Yañez (1983) el Clima Organizacional por lo general, consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados.

Considerando lo anterior podemos definir y para efectos de este reporte nos referimos al Clima Organizacional como la suma de las actitudes del personal dentro de la empresa.

Es importante señalar que para el buen funcionamiento de toda empresa depende del clima que impera dentro de estas, ya que las actitudes positivas o negativas de los empleados lograrán la satisfacción o insatisfacción en relación a su trabajo y las relaciones interpersonales (compañeros o jefes).

### 1.3.2. TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de las principales teorías que hablan sobre el clima organizacional manifiestan el desgaste que todo individuo sufre con el paso del tiempo por el trabajo, por los esfuerzos físicos y mentales, por lo que la investigación del clima organizacional se desarrolla a través de la búsqueda de soluciones para mejorar las actitudes de los trabajadores hacia el medio en el cual se desarrolla su trabajo, y no llegar a lo que algunas teorías mencionan acerca de la aversión que tiene el hombre hacia el trabajo, diciendo que el hombre lo evitará si puede, por lo que se le debe dirigir, controlar y hasta en algunas ocasiones coaccionar, obligar y amenazar para que se logren cumplir los objetivos de la organización. (Rodríguez, 1995).

Para efectos de este reporte solo mencionaremos la teoría de Likert (1967) ya que de los 4 sistemas que forman su teoría el cuarto es el que más enfatiza el factor humano y por consiguiente es el que nos interesa ya que SERVPLUS como empresa se inclina a establecer un clima más participativo y que facilite la eficacia individual y organizacional.

#### 1.3.2.1 TEORIA DE LOS SISTEMAS GERENCIALES

Rensis Likert, propone un método que sirve para formar un clima organizacional producido y deseable, ya que considera que el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, y en parte por sus percepciones, informaciones, capacidades y valores. De acuerdo a Likert, existen cuatro sistemas (o clima organizacional) distintos que pueden utilizarse por el gerente:

- a) implica un enfoque autoritario-explotador.
- b) considera un enfoque autoritario de naturaleza benevolente.
- c) es el sistema que implica un enfoque consultivo que parte del gerente al subordinado.
- d) presenta un enfoque participativo por parte del grupo.

Para Likert, este último es el más importante, en donde se enfatiza el recurso humano, al fijar el valor de una organización implicando un enfoque que integre el manejo de los recursos humanos, tomando en cuenta sus necesidades y las características de la personalidad de dicho recurso. (Morales, 1992).

Matute (1992) nos señala que para Likert este punto es importante, ya que la dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de las decisiones esta expandida por toda la organización, la comunicación es descendente, ascendente y lateral, los trabajadores estan motivados por la participación que se les permite en el establecimiento de los objetivos de la empresa, la relación que existe entre superiores y subordinados es de amistad y confianza, hay mucha responsabilidad compartida, acordada en los niveles inferiores. La organización formal e informal es casi siempre la misma en donde los empleados y la dirección forman un equipo, cuya meta es alcanzar los objetivos que conjuntamente se han fijado para la organización.

Así, misma mientras una empresa se encuentre más cerca al de este tipo (de participación en grupo), mejores son las relaciones entre la dirección y el personal, lo cual logrará que el establecimiento de un cambio tanto en la estructura de la organización, como en sus procedimientos de trabajo, sea más exitoso o bien tenga menos tropiezos.

Rodriguez (1995) y Morales (1992) coinciden en que toda empresa debe de contemplar un interes humanista, considerar al trabajador como individuo, no hacer a un lado su bienestar y respetar su dignidad como persona, es importante estudiar el clima de la empresa, ya que dentro de este mismo suelen existir climas multiples debido a las relaciones tanto en jefes y empleados, áreas y sucursales.

Para que se de un cambio dentro de cualquier organización es importante establecer y conservar un clima adecuado dentro del cual no existan barreras de cualquier índole con las cuales los empleados se vean limitados para desarrollarse como seres humanos dentro y fuera de su ambiente laboral.

#### 1.4 SENSIBILIZACION

Una de las técnicas empleadas dentro del D.O. es la Sensibilización, conocida por algunos como Grupos T, (por abreviatura de Training), cuyo principal objetivo es aprender a aprender.

El grupo T esta constituido sobre el concepto de que el aprendizaje acerca de uno mismo y acerca de los demás se logra mejor por medio de las experiencias con otros, y del análisis de esas experiencias.

El segundo objetivo fundamental es: que los participantes aprendan a dar y recibir ayuda; se considera a la ayuda como un elemento fundamental de la relación humana.

La tercera meta que persigue, es aprender a ser buen miembro de un grupo. Como el individuo se involucra a si misma en la actividad del grupo, puede aprender cómo dar y aceptar la influencia de otros y como trabajar con los demás, creando un clima que propicie la colaboración y la solución de los problemas.

Por último, se refiere al aprendizaje para conocer y comprender los procesos de grupo. " A través de la experiencia real y del análisis de esta experiencia, los individuos desarrollan su sensibilidad hacia los procesos de grupo ". (Benne, Bradford y Gibb, en Castaño, 1980).

Sánchez Bedalla (1980) nos menciona que la Sensibilidad es la habilidad para predecir el propio comportamiento y el de los demás, en situaciones sociales. Cuando un sujeto es capaz de predecir cómo reaccionara su interlocutor ante ciertos estímulos, decimos que tienen "sensibilidad".

El empleo de esta herramienta se ha aplicado en diferentes campos: para mejorar las relaciones humanas, desarrollar equipos de trabajo, mejorar la comunicación en pequeñas comunidades, principalmente como técnica de cambio social en las organizaciones.

Maslow, considera que los grupos de entrenamiento constituye una especie de nudismo psicológico bajo ciertas condiciones de dirección. Por otro lado señala que uno de los objetivos más importantes de los grupos de entrenamiento es el desarrollar la capacidad para manejar la comunicación estructurada, es decir, que las personas pueden adquirir

una importante sensibilidad para captar y comprender la información en las relaciones interpersonales. Al mismo tiempo señala que estos ayudan al individuo a lograr un desarrollo de su personalidad en un nivel psicológico y no terapéutico: es decir se logra mejorar a las personas que ya están bien y no sanar a las enfermas.

## **2.- ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO EMPLEADA POR SERVIPLUS.**

**TODO HOMBRE TIENE UNA META, EXITO O FELICIDAD.  
LA UNICA FORMA DE ALCANZAR EL EXITO VERDADERO ES  
EMBARCARSE TOTALMENTE EN EL SERVICIO A LA  
SOCIEDAD. PRIMERO, TENER UN IDEAL DEFINIDO, CLARO  
Y PRACTICO: UNA META, UN OBJETIVO. SEGUNDO, CONTAR  
CON LOS MEDIOS NECESARIOS PARA LLEGAR A NUESTROS  
FINES: CONOCIMIENTOS, DINERO, MATERIALES Y  
METODOS. TERCERO, AJUSTAR LOS MEDIOS A ESE FIN.**

**ARISTOTELES.**

De las observaciones realizadas durante la aplicación de las técnicas y/o herramientas empleadas para la implementación del cambio de cultura hacia la calidad de servicio, podemos mencionar que los tres factores de mayor interés para poder implantar el cambio de cultura fueron:

- 1) LOS TALLERES DE SENSIBILIZACION
- 2) MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
- 3) ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES USUARIOS

En forma general considero que a la fecha no se ha tenido el efecto esperado al inicio del programa, debido a la falta de continuidad en dos de las tres técnicas mencionadas; a continuación y de acuerdo a los observado se mencionan las posibles causas.

### **2.1.) TALLER DE SENSIBILIZACION**

Los objetivos de estos era:

- a) Hacer conciencia a los individuos de sus propios sentimientos y reacciones, así como el impacto de éstas en los demás.
- b) Hacer conscientes a los individuos de los sentimientos, reacciones de los demás, así como el impacto de éstos en uno mismo ayudando a lograr relaciones más abiertas y auténticas.
- c) Hacer conscientes a los individuos de los procesos dinámicos que hacen funcionar a un grupo, con objeto de mejorarlo.
- d) Mejorar las actitudes que se tienen respecto a sí mismos, hacia las demás persona y hacia el grupo, en cuanto a la confianza, apoyo, tolerancia y comunicación.
- e) Mejorar la habilidad de relación interpersonal de los individuos de forma que ayuden a lograr mayor efectividad y satisfacción al trabajador con otros.
- f) Concientizar sobre los problemas que existen en el funcionamiento de equipos de trabajo, con objeto de mejorar las actitudes hacia las actividades y responsabilidades de las personas que son independientes en el trabajo, incluyendo a jefes y subordinados y que pueda así haber mayor colaboración.

El punto clave a considerar acerca de esta intervención es que cuando el individuo se identifica más a sí mismo, entiende mejor a los demás y a la dinámica de grupos, y es aceptado por las personas que le rodean, aumentando con facilidad su capacidad de resolución de problemas y de creatividad y aprovechando más su propio potencial.

Esto es, desarrollando a los individuos se desarrolla la organización.

Dentro del programa de cultura que se estableció a finales del '91 y se inició en el '92, las variables que no se contemplaron por parte de la Dirección de la empresa fueron:

a) La transferencia del primer coordinador del programa de cultura, cuyo movimiento causó un alto grado de descontento por parte del personal técnico, ya que durante los casi 5 meses que estuvo a su cargo el programa y dando inicio a los talleres de sensibilización, el personal técnico durante estas sesiones expuso sus problemas y sentimientos respecto a la situación laboral que se presentaba en ese momento, motivo por el cual el personal técnico pensó que el cambio del coordinador había sido premeditado desde el inicio del programa, a fin de obtener la confianza e información sobre sus actividades y después hacer uso de estas para retirar de la empresa a algunos técnicos.

La falta de comunicación por parte de la Gerencia de Servicio en su momento dio origen a este desconcierto por parte del personal, motivo por el cual las relaciones entre personal técnico y jefes fueron muy tirantes.

El principal problema detectado durante estas sesiones fueron la falta de comunicación en todos los niveles de mandos medios y personal de contacto.

b) Otra variable, fue la transferencia del director de la empresa a otra de las áreas de la organización; esto dio pauta a cierto estancamiento del programa de cambio cultural, ya que esta dirección desde sus inicios le brindó todo su apoyo a dicho programa.

Cabe mencionar que durante esta dirección se obtuvieron resultados que dejaron las bases para realizar cambios significativos en la empresa, los cuales fueron:

- 1) La necesidad de elevar la creatividad y la estima de los empleados, así como el sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la empresa.
- 2) La importancia de conocer las necesidades de nuestros clientes como principal objetivo hacia una filosofía de satisfacción personal y laboral.
- 3) El inicio del proceso de integración del personal de todos los niveles para abordar los problemas en equipo y así buscar las soluciones prácticas.
- 4) El inicio de la evaluación del personal por medio de la medición de satisfacción del mismo, el cual nos mostró "el sentir" de todos y cada uno de los que integramos la empresa, el cual dio origen a intentar modificar esta actitud de acuerdo a los resultados obtenidos dentro de esta encuesta y que dio origen a establecer programas más acordes a las necesidades del personal.
- 5) El inicio de una reestructuración de áreas para hacerlas más productivas con la reducción de funciones en algunos puestos claves.
- 6) La necesidad de reestructurar las áreas de oficinas y bodega haciéndolas más funcionales y productivas (cambio de instalaciones).

7) Cambios de algunos puestos que se encontraban físicamente ubicados en un módulo (interior de la República), por considerarse que era más conveniente concentrar la operación.

Durante esta primera etapa se impartieron 35 talleres de sensibilización a nivel nacional, donde el objetivo principal fue integrar al personal de la empresa en una filosofía de servicio hacia los clientes tanto internos como externos donde los principales temas trataban de la importancia que tiene en primer lugar el cambio de actitud y lo que el buen servicio representa para la empresa.

A unos pasos del año 2000, las cabezas de nuestra organización se preparan para una nueva era, fortaleciendo a la empresa con diferentes recursos y herramientas estratégicas que permiten eficientar la operación, bajando costos y produciendo aparatos con calidad de exportación enmarcados bajo la filosofía de servicio al cliente.

Para que esta filosofía se convierta en una realidad, se han realizado estudios con el propósito de darnos a conocer al público ..... de estos estudios resultó el nuevo nombre comercial SERVIPLUS ..... esta nueva imagen significa mejorar lo que ya se había comenzado, continuar con nuestras marcas, leyenda, misión y sobre todo, la filosofía de servicio al cliente (Servinotas, No. 1, año 2).

Dentro de esta etapa, la experiencia del nuevo Director, se abocó a continuar con los programas que a la fecha ya se tenían, dando prioridad a las áreas que a su consideración eran las más débiles, motivo por el cual parte del programa de cultura quedó un poco relegado, aunque se continuaban con los talleres de sensibilización durante los siguientes meses (se impartieron durante este año de 1993, 14 talleres de sensibilización).

Durante el año de 1994, en forma paralela a la impartición de los talleres de sensibilización programados (5 en tres regiones) y con el fin de fomentar los valores y filosofía de la empresa se diseñó el programa y manual sobre el segundo taller de sensibilización sobre "Calidad de Servicio", dando así la dirección de la empresa su total apoyo a este programa durante el año de 1995, donde se impartieron un total de 44 talleres cubriendo el 100% del programa a nivel nacional, dando así la pauta para el inicio de otro programa "Optimización de los Procesos".

Durante el desarrollo de este programa de "Calidad de Servicio" se observó un gran interés por parte del nivel general y del personal por integrarse y entregarse más a fondo a la filosofía de servicio al cliente.

Podemos afirmar que el grueso del personal está convencido que el esfuerzo que se ha realizado por cambiar y mantener una buena actitud e imagen está dando resultado.

En cuanto a los resultados observados al emplear la herramienta de sensibilización, fueron el detectar una atmósfera de confianza y honestidad donde el personal como individuo se confronta constantemente con su propio sistema de valores y que puede recibir retroinformación positiva o negativa.

Observamos y creemos que esta técnica puede ser considerada como un instrumento propiciador de cambios y a la vez concluimos que un entrenamiento por medio de la sensibilización promete en su mayoría el logro de los objetivos y a su vez estos tienen un efecto positivo en las personas.

El interés que la presente dirección ha manifestado por integrar al personal y estar al pendiente de las transformaciones surgidas dentro del entorno laboral, ha dirigido todos sus esfuerzos por lograr que todo el personal comprenda la importancia que tiene el servicio.

Motivos por los cuales y buscando nuevos enfoques, se involucra con la optimización de los procesos, donde su objetivo principal es el aumentar al máximo los resultados del trabajo y reducir al mínimo el desperdicio; los esfuerzos por eficientar los procesos eleban la eficiencia del trabajo, en otras palabras el objetivo es lograr mejoras drásticas en velocidad, calidad y servicio.

La dirección de Serviplus, considera que la Organización se ha empeñado en continuar en el camino de superación, se ha convertido en líder indiscutible en su ramo en México y ahora las metas más cercanas son consolidar nuestra posición en el país y lograr el liderazgo en América Latina.

## 2.2) CLIMA ORGANIZACIONAL

Para maximizar los beneficios de un estudio de clima organizacional, es muy importante dar seguimiento a éste. El estudio de clima organizacional identifica los niveles de satisfacción respecto a varios factores. Sin embargo, no nos proporciona las razones causando una alta o baja evaluación de cada factor. Por lo tanto, nos podemos aprovechar de las oportunidades a mejorar el nivel de satisfacción con acciones concretas. Antes de tomar medidas correctivas, tenemos que saber lo que necesitamos mejorar. El hecho de tomar acción en respuesta al estudio es clave en el mejoramiento del clima organizacional: cuando los empleados reciben recompensas visibles y a largo plazo como resultado del estudio, los beneficios son los siguientes:

- a) Las actitudes de los empleados mejoran
- b) Existe disponibilidad para participar en estudios futuros
- c) El clima de la organización mejorará año con año

Si no se ven medidas correctivas implementadas a largo plazo, el nivel de satisfacción va a disminuir, la motivación va a bajar y los estudios no tendrán éxito en el futuro. Los empleados, justificados o no, van a pensar que la encuesta fue una farsa y, por lo tanto, se intensificará una actitud cerrada. Una estrategia de evaluación y control es necesaria para dar seguimiento al estudio y comunicar, a todos los participantes del estudio, los cambios que se están haciendo.

Los elementos de la estrategia que se sugirieron fueron los siguientes:

- 1) Reunirse con la dirección para comentar los resultados del estudio.
- 2) Hacer una presentación general a todos los miembros de la organización.
- 3) Cada persona responsable de personal y del incremento de la satisfacción en el trabajo de este, debe planear una reunión con su gerente para discutir en profundidad las razones específicas de los descontentos expresados en el estudio. Muchas veces, una persona externa a la organización puede facilitar las reuniones por departamento.

Las reuniones incluyeron tres pasos:

- a) El grupo identificó las tres áreas que querían mejorar.

Sugerimos que en esta identificación de estas tres áreas se consideraran todos los conceptos incluidos en la encuesta y no solamente aquellos que recibieron evaluaciones bajas.

- b) Identificar problemas específicos con cada una de las tres áreas.

Cuando el grupo decide tres áreas a mejorar, hay que analizar cada área para averiguar las fuentes de descontento y las quejas específicas de la gente.

- c) Desarrollar un plan de acción de cada área.

Junto con el grupo, decidir que medidas correctivas van a tomar para mejorar la situación una fecha de cumplimiento para cada una de las medidas. Esta planeación ayuda que no se olvide el estudio ni las medidas correctivas después de unas semanas. También, se debe especificar la ayuda que van a necesitar para cumplir las metas.

El líder del área, debe presentar el plan de acción a la dirección para su aprobación y comentarios, si no se pueden implementar las medidas correctivas, el grupo debe reunirse otra vez para desarrollar nuevas ideas. Cuando ya está aprobado el plan, cada miembro del área debe recibir una copia del reporte, junto con las áreas de mejora, su nivel actual de satisfacción los problemas específicos, al fecha de cumplimiento y los comentarios de la dirección son sumamente importantes cuando una medida sea rechazada porque los empleados necesitan entender que existen razones válidas detrás del rechazo.

El último paso deberá ser la ejecución efectiva de dicho reporte.

## **BENEFICIOS**

-Se asegura la implementación de planes de mejoramiento

Muchas veces, las empresas dan demasiada publicidad a un estudio durante el primer mes y luego lo olvidan y regresan a su forma de ser sin implementar cambios, esto hace más daño que si no hubiera hecho el estudio porque los empleados pierden fe en la dirección. Creen que opiniones e ideas no valen. Los empleados esperan acciones debido a su participación en el estudio. No van a participar en estudios en un futuro si creen que no sirven para mejorar la situación actual.

-Se asegura que los planes de mejoramiento sean conocidos por todos.

Otra cosa que pasa frecuentemente es que un jefe o la dirección implementa medidas correctivas pero no las da a conocer a todos, aunque se está mejorando el área, los empleados no lo ven como resultado de su participación en el estudio. Tienen malas actitudes hacia su jefe o la dirección porque no les hacen caso. Con el plan escrito de seguimiento, se está involucrando a todos para que ellos mismos sientan responsabilidad del cambio. Cuando el plan de acción ha sido rechazado, los empleados entienden las razones porque están escritas en el reporte.

- Los empleados están más motivados a participar en estudios a futuro.

Debido a la participación total de los empleados durante todo el año, el personal va a tener interés en saber si logran su meta de mejorar el clima.

### **2.2.1.- METODOLOGIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADO EN SERVIPLUS.**

Durante 1993, se desarrolló el estudio de clima organizacional, su principal objetivo fue conocer el grado de satisfacción e insatisfacción que presenta el personal de la empresa.

Para esto se efectuó el estudio con todo el personal del centro de servicio de México en su primera fase, donde se desarrolló de acuerdo a la metodología mencionada anteriormente, los resultados obtenidos nos dieron un amplio panorama sobre cual era la situación general en la relación a la satisfacción.

En forma general todas las áreas de la empresa coincidieron en tres factores de insatisfacción siendo estos; sueldos y prestaciones, condiciones físicas y comunicación; la variación de los otros factores fue de acuerdo a las necesidades específicas de cada área.

Durante este proceso de evaluación, existió una variable que no fue contemplada por la dirección de la empresa, esta variable ya fue comentada anteriormente en el segmento de taller de sensibilización, pero considero necesario mencionarlo de nuevo:

1) La transferencia del director de la empresa a otra de las áreas de la organización, iniciador del programa de cultura de calidad de servicio.

Considero que en ese momento de transición de la empresa, esta transferencia fue muy importante ya que con su cambio, el interés por darle seguimiento a los compromisos y planes de acción adquiridos por parte de los gerentes operacionales disminuyó y no por no darle la prioridad requerida a algunos procesos marcados por la nueva dirección.

Durante esta primera medición, el personal que estaba muy animado e interesado por asumir sus responsabilidades al sentir que aquellos compromisos adquiridos por los gerentes operacionales no fueron cumplidos en las fechas prometidas creo cierta desconfianza, cabe señalar que esto no fue en todas las áreas.

Dentro de sus posibilidades cada gerente le dio seguimiento a sus compromisos, de acuerdo a sus posibilidades.

Cada mes se realizaron sesiones de trabajo donde se señalaba el avance en cada área, estas sesiones fueron realizadas con el personal asignado por cada área como el responsable de dar seguimiento a cada medida de acción para lograr el objetivo.

Es importante señalar el interés y la cooperación de aquellas personas involucradas con este programa, ya que con su colaboración iniciaron el cambio dentro de la empresa.

Con el cambio de instalaciones físicas (Feb. 94) el personal retomó el interés por mejorar su situación y se formaron equipos de trabajo que de entrada funcionaron bien pero con el paso del tiempo su entusiasmo decayó por considerar que no se tenía el apoyo financiero adecuado.

2) Con base a la necesidad de tener una área específica para solucionar los problemas administrativos laborales del personal del módulo de México y de acuerdo a las solicitudes realizadas desde el diagnóstico de cultura organizacional y según a los comentarios realizados durante el estudio de clima se determinó la presencia indefinida de un representante de recursos humanos dentro de las instalaciones de la empresa (es importante recordar que este servicio solo era proporcionado en forma relativa a los aspectos de contratación de personal y nombramientos entre otros, los otros aspectos administrativos fueron absorbidos por los gerentes operacionales de acuerdo a las necesidades de cada departamento)

Esta situación, desde los inicios de la empresa creó cierta insatisfacción en el personal, motivo por el cual después de la primera fase del estudio de clima se determinó el establecer en forma definitiva a un representante de recursos humanos el cual, durante su estancia incrementó más el índice de insatisfacción en cuanto al servicio proporcionado.

Con el ingreso de la nueva dirección se realizaron las siguientes acciones:

1) Estableció definitivamente al área de recursos humanos como una gerencia más, quien la reportaría, dando así fin a una situación que de alguna forma llegó a causar problemas al personal.

2) En agosto 94 se realizó la segunda medición de clima organizacional a fin de darle seguimiento a la primera; la insatisfacción que rodea a esta fue principalmente a causa de la falta de seriedad desde el punto de vista del personal, al no haberle dado continuidad a todos los compromisos adquiridos anteriormente.

Los resultados obtenidos de este estudio que fue realizado por un mediador externo a Serviplus y perteneciente al corporativo de recursos humanos de Organización Mabe dentro del cual mi participación fue como observador directo de la empresa.

El fin de estas sesiones fueron detectar áreas de oportunidad concretas que son experimentadas en una forma y otra por todo el personal en Serviplus.

Estas sesiones fueron realizadas en forma exclusiva en el centro de servicio de México.

Se identificó la necesidad de tomar acciones inmediatas para mejorar el clima, las áreas de mayor conflicto fueron:

- 1) incongruencia entre decir y hacer.
- 2) falta de compromiso y apoyo por parte de la organización hacia su personal.
- 3) falta de colaboración y coordinación entre procesos.
- 4) trato injusto de los jefes hacia su personal.
- 5) controles muy restrictivos en la gerencia de servicio.
- 6) mal trato y servicio inadecuado por parte de la gerencia de recursos humanos.

Desde el punto de vista psicológico para que este tipo de estudios tenga buenos resultados es importante dar seguimiento e implantar mejoras, de lo contrario el valor representativo del estudio pierde toda su validez y confiabilidad.

Las medidas tomadas por parte de la dirección con base a los resultados fueron:

- 1) Resolver las inquietudes del personal mediante las acciones que satisfacen sus expectativas.
- 2) Establecer una amplia comunicación interna.
- 3) Dar publicidad y comunicación continua a las acciones que se están tomando en Serviplus, para apoyar las necesidades del personal.

Otro punto que considero importante mencionar que este tipo de estudios aún no se ha realizado en ningún otro centro de servicio de la empresa, aún estando programados estos estudios en las cabeceras de región y posteriormente en los módulos, este proyecto está pendiente y no podemos hacer comentarios sobre las actitudes y sentimientos del personal respecto a la imagen en general de la empresa.

Por los comentarios del personal realizados en los talleres de sensibilización a nivel nacional se puede percibir que si existen problemas de clima en estos, los conflictos son menos fuertes a comparación de la experiencia en el centro de servicio de México.

### **2.3 ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO A CLIENTES USUARIOS.**

Los objetivos de este estudio están enfocados a:

- 1) Conocer el grado de Satisfacción que se obtiene con el servicio que proporciona la empresa.
- 2) Impresión de los entrevistados.
- 3) Conocer la actitud del técnico hacia el producto que fue a reparar.
- 4) Calificación general que le dan al técnico.
- 5) Intención de recompra de la misma marca que se fue a reparar.

Cabe señalar que este tipo de estudios fue solicitado a una agencia especializada a fin de conocer, detectar y evaluar la calidad del servicio de línea blanca que actualmente proporciona la empresa, por medio de los servicios que son atendidos por el personal técnico.

Este tipo de estudios se ha realizado mensualmente a partir de Feb. de 1992, desde el inicio de este, a la fecha se han observado cambios en cuanto a la aceptación del servicio por el cliente usuario.

Por lo que se refiere a la satisfacción con el servicio proporcionado por el personal nos encontramos que desde el inicio de este estudio contamos con un 85% de satisfacción a nivel nacional, es importante mencionar que lograr mantener este porcentaje de aceptación por el cliente usuario no ha sido fácil, considerando las variables observadas en los puntos tratados anteriormente y que por ello no se debe olvidar que el personal técnico ha sido el punto principal con el que el cliente tiene contacto con las marcas y del trato que les demos dependerá su decisión de compra futura (anexo 17).

Considero que este estudio es una herramienta de gran valor para la empresa, que a la fecha no ha sido aprovechada a su máximo, ya que de acuerdo a la información de algunos gerentes de centros de servicio y personal técnico desconocen su existencia.

## ANALISIS

EL PUNTO DE PARTIDA CAPAZ DE SUPERAR TODOS LOS OBSTACULOS ES LA ACTITUD PERSONAL. ESTA PUEDE SER POSITIVA, LO MISMO CUANDO LA VIDA SONRIE, QUE CUANDO TODO PARECE ADVERSO.

ZIG ZIGLAR.

De las observaciones realizadas durante el desarrollo de este reporte, es importante hacer notar que el factor humano es de gran importancia para cualquier empresa, ya que de esta depende el éxito o fracaso de las empresas,

Ni el mejor curso, ni el mejor facilitador, harán que exista alguna manifestación de cambio en el personal si éste no quiere cambiar su actitud; toda actitud es la precursora del cambio en todas las dimensiones de nuestras vidas. El cambio ocurre cuando expresamos las actitudes a través de una acción centrada y dicha acción se nutre y esta guiada todo el tiempo con una visión del arte del liderazgo". (Dalen, 1993)

De las técnicas empleadas para facilitar el cambio cultural dentro de la empresa es importante señalar que cada uno y de acuerdo a sus características han despertado de una forma u otra el deseo de cambiar la actitud dentro del aspecto laboral.

Con base a los comentarios realizados por el personal asistente a los talleres de sensibilización y todos aquellos que participaron en los estudios de clima organizacional y después de haber implementado estas estrategias y fomentar las reuniones de grupo de trabajo y las entrevistas de ajuste con el personal (coordinadas en su mayoría por los gerentes operacionales - seguidores de la filosofía de calidad de servicio - ante su personal, y apoyados por la coordinación de calidad de servicio) a fin de buscar y aceptar soluciones propuestas a los problemas de cada departamento.

Se consideró que los cambios observados dentro de la empresa después de la implementación de estas técnicas, dieron origen a la creación de un mejor ambiente laboral que día a día sigue modificándose.

Cabe señalar que los primeros cambios que fueron considerados como logros fueron:

- 1) Se ha desarrollado un sentido de pertenencia hacia la empresa, ya no se consideran el "patito feo", día a día estamos trabajando para mejorar nuestra imagen ante las plantas productoras y demás empresas de la organización.
- 2) El personal presenta un mayor interés por dar solución a los problemas en las diferentes áreas.
- 3) Reconocer que nos falta mucho para trabajar realmente en equipo y la propuesta por parte del personal a comprometerse a trabajar en equipo.
- 4) Los canales de comunicación son más abiertos y se realizan los esfuerzos necesarios para que este punto se mejore en todos los niveles.
- 5) Se inicia una identificación con los objetivos de áreas y de la empresa ante la organización.
- 6) El personal, se identifica más con su cliente interno y externo, a fin de cubrir sus necesidades y lograr así su satisfacción.

7) Se valora más al cliente en cuanto a sus necesidades.

8) Se considera a la calidad de servicio como labor de todos.

Los anteriores puntos dieron origen a reconocer la importancia que tiene el ser humano de ser tratado como persona responsable y a su vez el que se le permita desarrollarse y así alcanzar su satisfacción personal y laboral.

Con estos logros podemos dar los siguientes pasos para desarrollar una Cultura de Calidad de Servicio acorde a las necesidades de nuestros clientes.

Mary Rudie (1983) opinó que la Calidad es un camino para recorrer, no un destino.

Coincidimos con ella, ya que al iniciar este programa nos comprometimos a dar lo mejor de nosotros, no solo para nuestros clientes, sino para nosotros mismos.

Para lograr que la calidad de servicio sea parte de la cultura de la empresa es necesario que se tenga el apoyo suficiente en todos los niveles.

Los factores que pueden considerarse como una causa para impedir que este cambio se mantenga y que no solo el personal actual y el de nuevo ingreso se resista a continuar con este programa de cambio son:

- 1) La falta de capacitación para desarrollar e incrementar sus conocimientos y así poder desarrollarse mejor en sus actividades; sobre temas relacionados con la calidad y una filosofía adecuada para trabajar en equipo.
- 2) La falta de reconocimiento y reforzamiento para fomentar conductas positivas hacia el logro de los objetivos de la empresa y personales.
- 3) La falta de continuidad e implementación al Sistema de Mejora Continua.
- 4) Liderazgo inadecuado en algunas áreas.
- 5) Falta del personal adecuado hacia una cultura de calidad de servicio al no existir los perfiles adecuados a esta filosofía.

Con base a estos puntos, que pueden señalarse como debilidades ya que a lo largo del desarrollo de este programa hemos tenido la oportunidad de percibir en el personal, expectativas que al no ser cumplidas crean cierta resistencia hacia la cultura de calidad de servicio, siendo esto originado por los cambios de personal asignado a áreas de relevancia dentro de la empresa y que por falta de tiempo o constancia en los programas de trabajo no logran cumplir lo prometido.

Considero que para que la calidad de servicio sea aceptada como una filosofía acorde a las necesidades de la empresa es necesario que el personal:

- a) Sepa lo que tiene que hacer (conocer los alcances y limitaciones de sus actividades)
- b) Que se midan todas aquellas actividades que se realizan (la medición del rendimiento ya que el personal necesita saber como lo esta haciendo)

7) Se valora más al cliente en cuanto a sus necesidades.

8) Se considera a la calidad de servicio como labor de todos.

Los anteriores puntos dieron origen a reconocer la importancia que tiene el ser humano de ser tratado como persona responsable y a su vez el que le sea permitido desarrollarse y así alcanzar su satisfacción personal y laboral.

Con estos logros podemos dar los siguientes pasos para desarrollar una Cultura de Calidad de Servicio acorde a las necesidades de nuestros clientes.

Mary Rudie (1983) opinó que la Calidad es un camino para recorrer, no un destino.

Coincidimos con ella, ya que al iniciar este programa nos comprometimos a dar lo mejor de nosotros, no solo para nuestros clientes, sino para nosotros mismos.

Para lograr que la calidad de servicio sea parte de la cultura de la empresa es necesario que se tenga el apoyo suficiente en todos los niveles.

Los factores que pueden considerarse como una causa para impedir que este cambio se mantenga y que no solo el personal actual y el de nuevo ingreso se resista a continuar con este programa de cambio son:

1) La falta de capacitación para desarrollar e incrementar sus conocimientos y así poder desarrollarse mejor en sus actividades; sobre temas relacionados con la calidad y una filosofía adecuada para trabajar en equipo.

2) La falta de reconocimiento y reforzamiento para fomentar conductas positivas hacia el logro de los objetivos de la empresa y personales.

3) La falta de continuidad e implementación al Sistema de Mejora Continua.

4) Liderazgo inadecuado en algunas áreas.

5) Falta del personal adecuado hacia una cultura de calidad de servicio al no existir los perfiles adecuados a esta filosofía.

Con base a estos puntos, que pueden señalarse como debilidades ya que a lo largo del desarrollo de este programa hemos tenido la oportunidad de percibir en el personal, expectativas que al no ser cumplidas crean cierta resistencia hacia la cultura de calidad de servicio, siendo esto originado por los cambios de personal asignado a áreas de relevancia dentro de la empresa y que por falta de tiempo o constancia en los programas de trabajo no logran cumplir lo prometido.

Considero que para que la calidad de servicio sea aceptada como una filosofía acorde a las necesidades de la empresa es necesario que el personal:

a) Sepa lo que tiene que hacer (conocer los alcances y limitaciones de sus actividades)

b) Que se midan todas aquellas actividades que se realizan (la medición del rendimiento ya que el personal necesita saber como lo está haciendo)

c) Y lo más importante, que la forma de hacerlo es importante.

Otro factor importante que considero no cubierto en su totalidad fue el no haber realizado la medición de clima organizacional a nivel nacional, ya que a la fecha se desconoce las necesidades reales de insatisfacción que tiene el personal.

Otro punto detectado dentro de este programa, es el tener una estructura lo suficientemente fuerte para hacerle frente a aquellos requerimientos que se han derivado de este programa; ya que esto implica cargas de trabajo para todas las áreas.

Retomando la teoría de Likert (1961, 1967), donde enfatiza que el generar grupos participativos dentro de la organización, la consecuencia será el crear un mejor ambiente; este punto integrante de la teoría de Likert fue acorde para la elección de estrategias a desarrollar en la empresa; asimismo considero que la empresa motiva de este reporte a través de la sensibilización que se ha realizado desde principios del '92 a la fecha ha dado pauta a que todo su personal reconsidere la importancia de integrarse al cambio y así lograr los objetivos personales y de la empresa.

Cabría señalar que la actual dirección coincide con este sistema propuesto por Likert, ya que las líneas de dirección cubren los puntos señalados por este.

La empresa, debe invertir todos sus esfuerzos para contar con el personal adecuado en todos los aspectos y para ello es necesario que su personal este altamente motivado, capacitado, comprometido para poder lograr el objetivo planteado para lograr el liderazgo latinoamericano.

La empresa al igual que todo su personal necesita reforzar su relación a fin de lograr su integración definitiva, necesita buscar nuevas formas para lograr el comportamiento deseado con el objetivo de adaptarse y aprender para aceptar los cambios que se sigan presentando.

Para lograr esto, es importante erradicar por completo toda actitud individualista que solo busca el poder y la imagen; que más no se adapte a trabajar en equipo, que solo pretende demostrar a los demás que está plenamente identificado con las nuevas normas y objetivos empresariales y que en realidad solo trabaja para sí mismo; este tipo de actitud será desechada definitivamente cuando ese porcentaje que ya es mínimo se integre a la cultura y adopte como propia la filosofía de servicio al cliente.

Es necesario darle todo el apoyo requerido a fomentar una actitud positiva encaminada a lograr la satisfacción de nuestros clientes y con eso lograremos el liderazgo en Latinoamérica que la empresa persigue.

Es importante señalar, que para evaluar los resultados obtenidos en forma cualitativa y cuantitativa, se requiere de tiempo, ya que el esfuerzo realizado durante el desarrollo de este programa nos ha dado la pauta para desarrollar otros programas y continuar con el seguimiento a los ya establecidos.

La información obtenida hasta el momento le ha servido a la empresa, para establecer una unificación de criterios, y una integración acorde a las necesidades de cada área y a su vez incrementar el nivel de satisfacción de clientes internos.

Considero y como lo mencione anteriormente que los programas de calidad pueden ser un gran prospecto para el desarrollo del psicólogo, ya que éste es el profesionalista más adecuado para desarrollar este tipo de proyectos; considerando que su formación académica (y a diferencia de otras áreas) le permite el empleo de técnicas motivacionales acordes a las situaciones donde se desenvuelve como especialista del comportamiento humano; la preparación y experiencia laboral le ayudará a comprender la situación cultural de la empresa y donde deberá tener

claramente definida la misión de su actividad y a su vez creer firmemente en los principios éticos para desarrollar su actividad.

El psicólogo debe ser considerado para diseñar e implantar estrategias de cambio cultural y establecer modelos de calidad acorde a la idiosincrasia de la empresa, y al mismo tiempo un facilitador dentro de los procesos de cambio apoyándose en los diferentes instrumentos estadísticos, principios de calidad y estrategias de mejoramiento en el cambio social, donde su intervención abarca el involucramiento de directores y trabajadores.

Por último, el psicólogo debe considerar que para desempeñarse como agente de cambio y asesor-facilitador interno de la empresa, requiere de una constante actualización y especialización; proporcionando a su vez dentro de sus resultados la calidad requerida dentro de su desempeño, ya que al estructurar este tipo de programa nos señalará las fallas y/o aciertos como profesionistas.

Con las transformaciones vividas durante los últimos años la Psicología del Trabajo cada vez tiene un amplio campo de trabajo dentro del ámbito empresarial, donde el psicólogo ha dejado de ser un simple psicometra más dentro de cualquier organización, para pasar a ser una figura especializada en los procesos humanos.

## CONTRIBUCION

PIDE Y SE TE DARA  
BUSCA Y ENCONTRARAS  
LLAMA Y SE ABRIRAN LAS PUERTAS

MATEO 7:7

En mi opinión, la primera contribución fue el desarrollar este documento en forma detallada de lo que se realizó para llevar a cabo el proceso de cambio cultural en la empresa, ya que esta información será utilizada para continuar con aquellos proyectos para mantener e incrementar el desarrollo de la filosofía a fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes, con este podremos aprender de los errores cometidos y de los aciertos, esto dará origen a un pensamiento positivo para lograr los objetivos que se plantean para lograr el liderazgo latinoamericano.

Es importante que todo proceso de implementación de programas de cultura y de calidad sean diagnosticados e implantados por psicólogos que tengan experiencia en el manejo de grupos, con conocimiento de la cultura actual de la empresa y procesos de calidad.

Todo programa de calidad de servicio deberá ser dirigido con la secuencia apropiada y al mismo tiempo monitorearse y midiendo los avances de los procesos de cambio y el comportamiento del personal.

Por otro lado, dar pauta a que el estudiante de Psicología de cualquier área relacionada con el ser humano, se interese sobre los conceptos de calidad de servicio, ya que a la fecha existe poca bibliografía relacionada con el tema a tratar, aquellos autores que lo tratan son extranjeros y las experiencias que nos presentan están desarrolladas de acuerdo a la idiosincrasia y cultura de empresas principalmente americanas, en cuanto a las empresas mexicanas que se han interesado por mejorar sus servicios y de las que se tiene conocimiento son pocas.

El psicólogo actualmente se limita a laborar profesionalmente en las áreas de reclutamiento, selección de personal y capacitación y por desconocimiento o falta de información ignora que existen otras áreas donde puede desarrollarse como profesional, estas áreas y que pueden ser una alternativa más para su desarrollo son: los programas de calidad en sus diferentes fases, diagnóstico de clima organizacional y la manera de como modificarlos.

Cabe señalar que este comentario lo fundamenta en una investigación que realice sobre las áreas laborales que ocupa el psicólogo dentro de la industria y los resultados obtenidos fueron que el 90% de estos se abocaron a las áreas de reclutamiento, selección y capacitación.

Considero que en la actualidad el psicólogo puede ser un agente importante de cambio dentro de cualquier empresa, siempre que este bien preparado y a su vez tenga la habilidad y la vocación necesaria para asumir retos que impliquen un cambio.

Por lo anterior, considero importante que el psicólogo dentro de su currícula debe contemplar los programas de calidad dentro de los niveles requeridos para hacer de su labor cotidiana una excelente actividad y a su vez tener el control de sus procesos.

Una propuesta que considero que podría contemplarse es, dentro del plan de estudios de la carrera de psicología se estableciera como materia básica el estudio de la calidad total y la administración de la calidad y sus enfoques.

Los aciertos al desarrollar este programa que se detectaron:

- 1) El establecimiento de un liderazgo acorde a las necesidades de cada área.
- 2) El implementar el programa de calidad de servicio con las diferentes herramientas, dió pauta para que los empleados incrementaran su confianza en sí mismos y en la empresa ya que al sentirse parte importante de la empresa se han desarrollado mejor en sus puestos.
- 3) Dos factores que fueron limitantes para el desarrollo de este programa fueron: el tiempo y la distancia (ya que los módulos están distribuidos en diferentes zonas geográficas del país) lo cual se incrementó más al haber solo un instructor interno para coordinar, dirigir e impartir los talleres de sensibilización a nivel nacional, motivo por el cual a finales del 95' se estableció formalmente un grupo de instructores internos encargados de difundir los programas de calidad de servicio a nivel nacional.

Como conclusiones podemos señalar que:

- 1) El seguimiento de este programa ha permitido hacer correcciones en aquellos procesos que de alguna forma se desarrollaban en forma inadecuada.
- 2) Como consecuencia de los resultados obtenidos, se estableció la medición de los procesos por área cuya finalidad será lograr una satisfacción acorde a las necesidades de nuestro personal y al mismo tiempo la satisfacción de nuestros clientes que es el principal objetivo.
- 3) Este programa ha sido la base para dar continuidad a programas previamente establecidos dentro de la empresa, entre los cuales nos encontramos con el Sistema de Mejora Continua, y la integración de equipos de trabajo.
- 4) A la fecha el interés por lo que representa la comunicación humana dentro de la empresa se ha vuelto un factor importante ya que hemos confirmado que estamos a tiempo para establecer programas integrales de comunicación para diversificar la información en todos los niveles y a todas las empresas de la organización. Ya que la comunicación es un factor importante dentro del proceso de cambio.
- 5) El modelo de evaluación cultural planeada nos ha permitido a la fecha monitorear los avances y los estancamientos para realizar los ajustes necesarios y seguir con los planes de acción que año con año se han planteado al mismo tiempo coincidimos día a día con la teoría de Likert ya que a la fecha el clima organizacional cada vez es el más deseable, donde la participación e interés de los colaboradores es más frecuente en todos los niveles, estableciéndose así un enfoque empresarial más humanista.

Resumir en una cuantas líneas un proceso tan complejo como el cambio de cultura organizacional tiene el riesgo de dejar algunos puntos abiertos y sin comentar.

Sin embargo, considero haber reunido y presentado la información necesaria para exponer este reporte y así concluir que es importante comprender.

- a) el cambio cultural es necesario cuando las organizaciones enfrentan transformaciones tan dinámicas como la que actualmente Serviplus vive.
- b) el desarrollar y emprender un proceso como este, no es algo que deba tomarse a la ligera.

Al modificar la totalidad de valores que determina el comportamiento de la empresa y de sus colaboradores, estamos variando su identidad, sobre aquella que la hace ser lo que es, su esencia principal, actuar como actúa y al responder

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los aciertos al desarrollar este programa que se detectaron:

- 1) El establecimiento de un liderazgo acorde a las necesidades de cada área.
- 2) El implementar el programa de calidad de servicio con las diferentes herramientas, dió pauta para que los empleados incrementaran su confianza en sí mismos y en la empresa ya que al sentirse parte importante de la empresa se han desarrollado mejor en sus puestos.
- 3) Dos factores que fueron limitantes para el desarrollo de este programa fueron: el tiempo y la distancia (ya que los módulos están distribuidos en diferentes zonas geográficas del país) lo cual se incrementó más al haber solo un instructor interno para coordinar, dirigir e impartir los talleres de sensibilización a nivel nacional, motivo por el cual a finales del 95' se estableció formalmente un grupo de instructores internos encargados de difundir los programas de calidad de servicio a nivel nacional.

Como conclusiones podemos señalar que:

- 1) El seguimiento de este programa ha permitido hacer correcciones en aquellos procesos que de alguna forma se desarrollaban en forma inadecuada.
- 2) Como consecuencia de los resultados obtenidos, se estableció la medición de los procesos por área cuya finalidad será lograr una satisfacción acorde a las necesidades de nuestro personal y al mismo tiempo la satisfacción de nuestros clientes que es el principal objetivo.
- 3) Este programa ha sido la base para dar continuidad a programas previamente establecidos dentro de la empresa, entre los cuales nos encontramos con el Sistema de Mejora Continua, y la integración de equipos de trabajo.
- 4) A la fecha el interés por lo que representa la comunicación humana dentro de la empresa se ha vuelto un factor importante ya que hemos confirmado que estamos a tiempo para establecer programas integrales de comunicación para diversificar la información en todos los niveles y a todas las empresas de la organización. Ya que la comunicación es un factor importante dentro del proceso de cambio.
- 5) El modelo de evaluación cultural planeada nos ha permitido a la fecha monitorear los avances y los estancamientos para realizar los ajustes necesarios y seguir con los planes de acción que año con año se han planteado al mismo tiempo coincidimos día a día con la teoría de Likert ya que a la fecha el clima organizacional cada vez es el más deseable, donde la participación e interés de los colaboradores es más frecuente en todos los niveles, estableciéndose así un enfoque empresarial más humanista.

Resumir en una cuantas líneas un proceso tan complejo como el cambio de cultura organizacional tiene el riesgo de dejar algunos puntos abiertos y sin comentar.

Sin embargo, considero haber reunido y presentado la información necesaria para exponer este reporte y así concluir que es importante comprender.

- a) el cambio cultural es necesario cuando las organizaciones enfrentan transformaciones tan dinámicas como la que actualmente Serviplus vive.
- b) el desarrollar y emprender un proceso como este, no es algo que deba tomarse a la ligera.

Al modificar la totalidad de valores que determina el comportamiento de la empresa y de sus colaboradores, estamos variando su identidad, sobre aquello que la hace ser lo que es, su esencia principal, actuar como actúa y al responder

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

a su manera a la influencia del medio ambiente que la rodea.

Lo mas importante de este proceso, es que trabajamos día a día todos y cada uno de los compañeros y colaboradores de esta empresa, hacia un mismo fin.

Esto implica el compromiso general de manejar este proceso con responsabilidad y respeto.

Es necesario reflexionar que el cambio cultural no debe ser instrumento de manipulación, mas bien debe ser considerado como una herramienta de apoyo para el desarrollo profesional y personal.

Este, no debe por ningún motivo atentar contra la libertad individual del ser humano, esto es, cada persona tiene el derecho de decidir lo que más le convenga. Es , mas bien una labor de convencimiento y no una imposición.

Siendo así, que el objetivo será el lograr que las conductas deseadas sean mas una manifestación de valores asumidos que el resultado de acciones represivas.

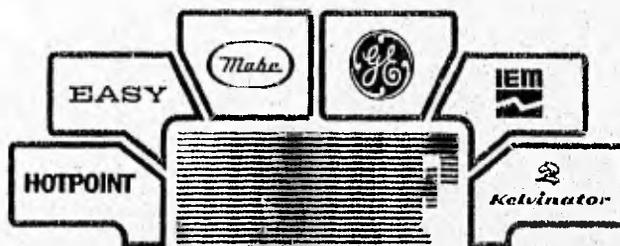
## REFERENCIAS

- 1.- ABRAVANELL y ALLAIRE ( 1992 ). Cultura organizacional. México : Legis
- 2.- ACLE, T.A. ( 1985 ). Planación estratégica y control de total de calidad. México : Grijalbo
- 3.- ARIAS F. ( 1980 ). Actitudes, opiniones y creencias. México : Trillas
- 4.- ALBRECHT, K ( 1990 ). Como identificar la excelencia en el servicio. Colombia : Legis
- 5.- BATTEN, J. ( 1993 ). Como construir una cultura de calidad total. México : Iberoamericana
- 6.- BERRY I. / BENNET D. ( 1989 ). Calidad de servicio. España : Díaz de Santos
- 7.- BROWN, J.A.C. ( 1978 ). Psicología Industrial. México : F.C.E
- 8.- CARDENAS H. R. ( 1993 ). Como lograr la calidad en bienes y servicios. México : Límusa
- 9.- CARLZON J. ( 1989 ). Moments of truth. New York : Haper & Row Publishers
- 10.- CARRION, M.C ( 1993 ). Programas de calidad: Actitudes hacia el trabajo del mexicano  
Tesis de Licenciatura, UNAM
- 11.- CASTAÑEDA L. ( 1993 ). A su servicio. México : Poder
- 12.- CASTAÑO, A.D.A. ( 1984 ). Crisis y desarrollo de las organizaciones. México : UNAM
- 13.- CASTAÑO, A.D.A. ( 1980 ). Desarrollo social u organizacional. México : IEE
- 14.- CASTAÑO, A.D.A. ( 1969 ). Estudios sobre la autoridad - su aplicación al trabajo  
Tesis de Doctorado. Fac. Filosofía y Letras. Colegio de Psicología. UNAM
- 15.- CASTELLANOS; E. M. ( 1993 ). Propuesta de un modelo de calidad acorde a la psicología del mexicano en el ámbito laboral. Tesis de Licenciatura, Fac. Psicología, UNAM
- 16.- CAMPANELLA J. ( 1990 ). Cómite de costos de la calidad. España : Díaz de Santos
- 17.- CROSBY, P. ( 1990 ). Calidad sin lagrimas. México : C.E.C.S.A
- 18.- CROSBY, P. ( 1990 ). Hablemos de calidad. México : Mc. Graw Hill
- 19.- CHINOY, E. ( 1994 ). Introducción a la sociología. México : Paidós
- 20.- DAVILA, J.A. ( 1992 ). Comunicación personal
- 21.- DEMING, E. ( 1989 ). Calidad, productividad y competitividad. México : Díaz de Santos

- 22.- DEMING, E. ( 1990 ). Deming, el hombre que descubrió la calidad Argentina : Granica
- 23.- DENTON K. ( 1991 ). Calidad en el servicio a los clientes. España : Diaz de Santos
- 24.- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA ( 1968 ). s/ed. México : Autor
- 25.- DUNCAN A. S. ( 1989 ). Control de calidad: Alfa Omega
- 26.- ENCICLOPEDIA HISPANICA ( 1991 ). Vol.4,12. México : Autor
- 27.- FARIA DE MELLO, F. ( 1989 ). Desarrollo organizacional. México : Limusa
- 28.- FEIGENBAUM A.V. ( 1997 ). Control total de calidad. México : C.E.C.S.A.
- 29.- GRADOS E.J. ( 1985 ). Temas y técnicas de psicología del trabajo Tomo II. México : UNAM
- 30.- GINEBRA J. y ARANDA DE LA GARZA R. ( 1991 ). Dirección por servicio. México : Mc. Graw Hill
- 31.- GOMEZ S. E. ( 1991 ). El control total de la calidad. Colombia : Lewis
- 32.- HARRIS E. E. ( 1971 ). Investigación de mercado. México : Mc. Graw Hill
- 33.- ISHIKAWA, K. ( 1991 ). Que es el control de calidad? Colombia : Norma
- 34.- JURAN, J. ( 1990 ). Juran y el liderazgo para la calidad. España : Diaz de Santos
- 35.- JIMENEZ; V.M. ( 1991 ). Sistema de carrera institucional. Un modelo para la Seta del Trabajo y Previsión Social. Tesina de licenciatura, Fac. Psicología, UNAM
- 36.- JIMENEZ, O.A ( 1979 ). Detección de las necesidades para la capacitación y adiestramiento de personal- Mecanograma, Fac. Psicología, UNAM
- 37.- KATZ B. ( 1989 ). Como gerenciar el servicio al cliente. Colombia : Legis
- 38.- KOONTZ y O'DONNELL ( 1979 ). Administración moderna. México : Mc. Geaw Hill
- 39.- LESSEN R. ( 1992 ). Gestión de la cultura corporativa. España : Diaz de Santos
- 40.- LOPEZ M.A. ( 1991 ). Círculos de calidad en una empresa mexicana Tests de Licenciatura. Esc. Ciencias de la Comunicación. Universidad Anahuac
- 41.- MARGULIES, N. ( 1985 ). El cambio organizacional. México : Trillas
- 42.- MATUTE, C.M.L. ( 1992 ). Guía para la implementación de un sistema de automatización de empresas. Tesina de Licenciatura, Fac. Psicología, UNAM
- 43.- Mc CANN R. ( 1991 ). El placer de servir. México : Pax

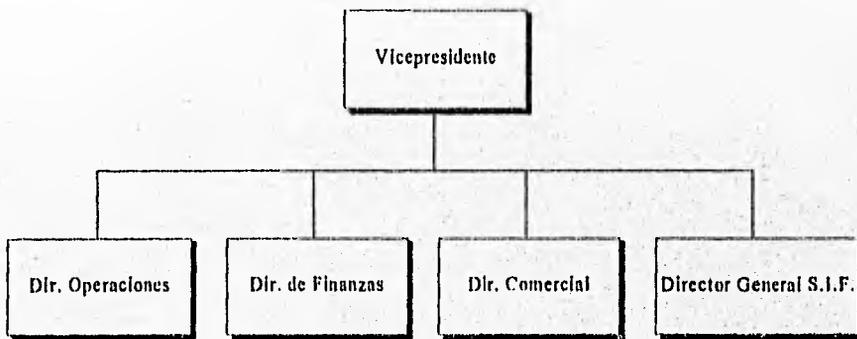
- 44.- MORALES, G y FLORES M. ( 1992 ). Diagnóstico de clima organizacional. Tesis de Licenciatura Fac. Psicología, UNAM
- 45.- NEFFA, J. C ( 1981 ). Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo. México : CONACYT
- 46.- PETERS, T. ( 1986 ). En busca de la excelencia. México : Lasser Press
- 47.- PICAZO - MARTINEZ ( 1992 ). Ingeniería de Servicio. México : Mc. Graw Hill
- 48.- RAMOS, A. MA. T. ( 1994 ). Conceptos psicológicos de calidad de servicio bajo un enfoque sistemático. Tesina de Licenciatura, Fac. Psicología, UNAM
- 49.- RODRIGUEZ, O.E. ( 1995 ). Investigación de clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional "DORREG" y sus implicaciones a la calidad total. Tesis de Licenciatura, Fac. Psicología UNAM
- 50.- RODRIGUEZ E. M. ( 1988 ). Motivación al trabajo. México : Manual moderno
- 51.- SANCHEZ GONZALEZ, H.E. ( 1989 ). Diseño del perfil psicológico del puesto a partir de la configuración del sistema de descripción y valuación "HAY". Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, UNAM
- 52.- SCOTT D.C. Y JAFFE D. T. ( 1993 ). Como dirigir el cambio en las organizaciones. México : Iberoamericana
- 53.- SERVINOTAS (No. 1 Año 2/ No. 3 Año 2)
- 54.- TAYLOR F.W. ( 1980 ). Principios de la administración científica. Argentina : El atenco
- 55.- VERGARA, J.I ( 1991 ). Cultura de calidad de servicio. México : Autor
- 56.- WALKER, D. ( 1992 ). El cliente es lo primero. España : Díaz de Santos
- 57.- YANEZ, E.V. ( 1992 ). Diagnóstico de clima organizacional en una empresa privada. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, UNAM
- 58.- ZIGLAR Z. ( 1991 ). Nos veremos en la cumbre. México : Diana

**UNICO SERVICIO DIRECTO DE FABRICAS**



**SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES S.A. DE C.V.**

## ORGANIZACION

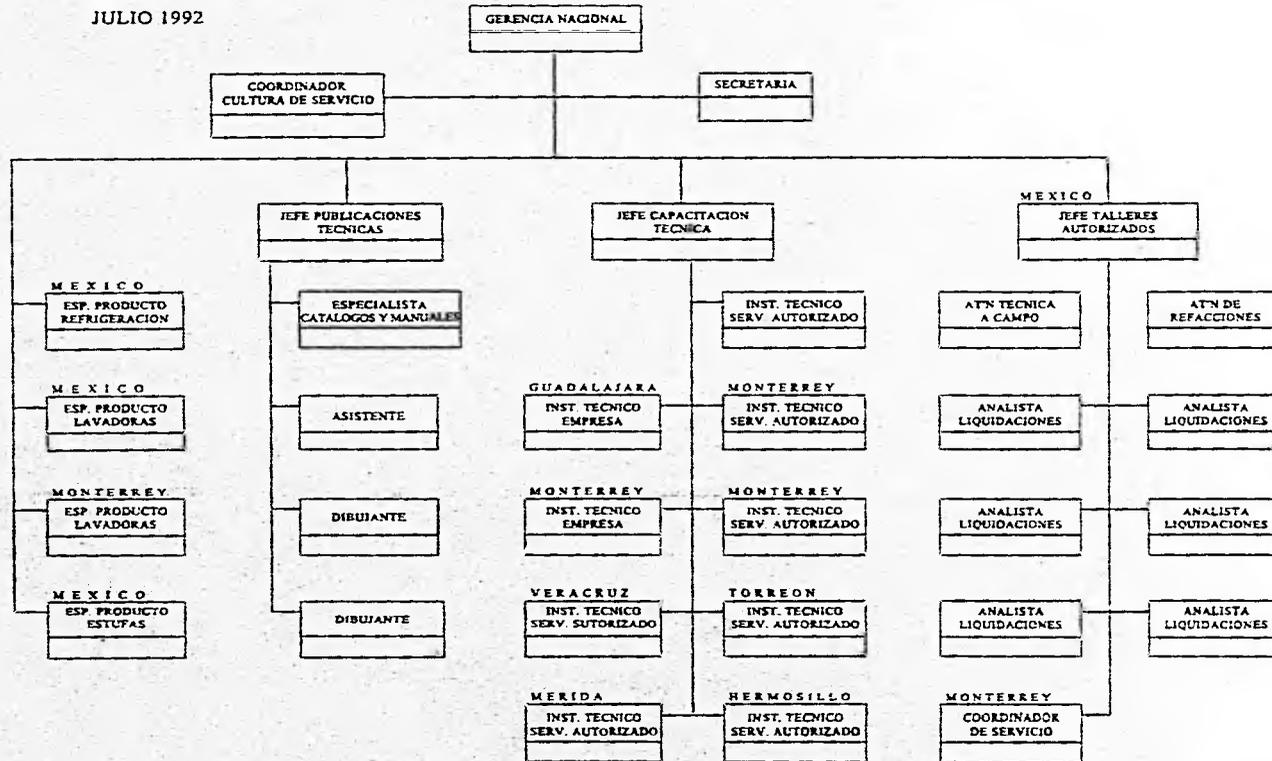


SEPTIEMBRE 1990

anexo 2

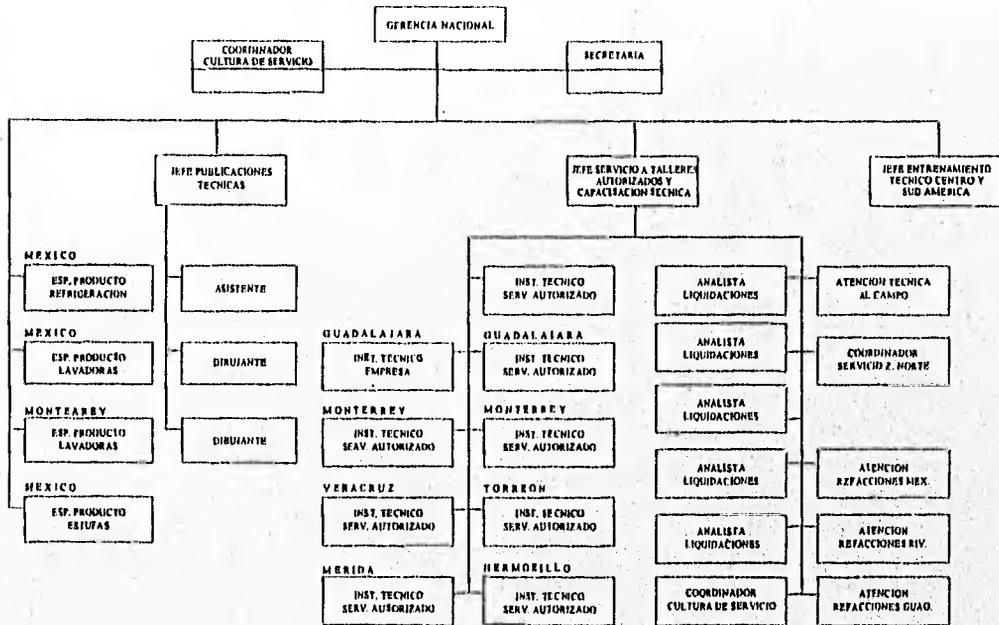


SIF - INGENIERIA DE SERVICIO  
 ESTRUCTURA ORGANICA  
 JULIO 1992



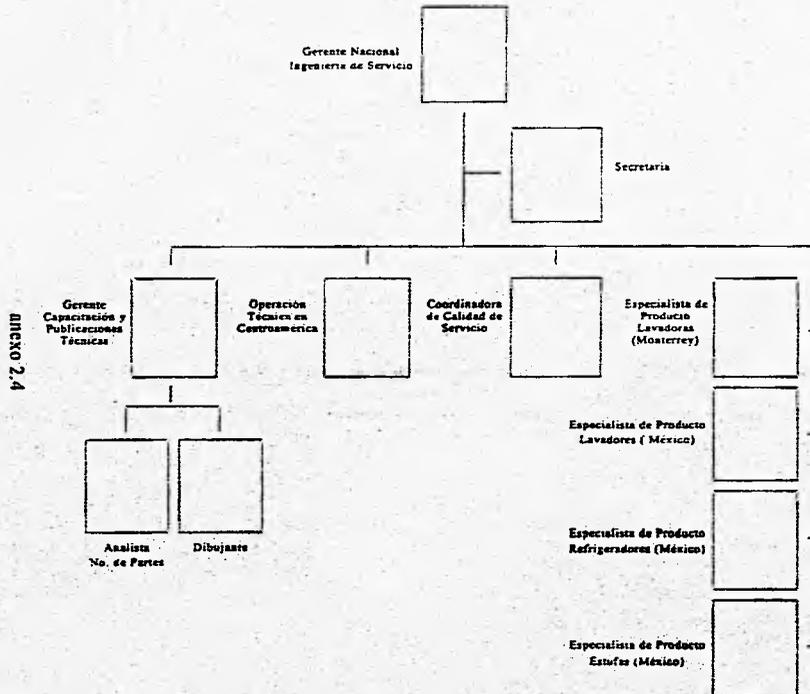
ANEXO 2.2

SIF - INGENIERIA DE SERVICIO  
 ESTRUCTURA ORGANICA  
 ENERO DE 1993



anexo 2.3.

# Gerencia Nacional de Ingeniería de Servicio



Actualmente la Gerencia Nacional de Ingeniería de Servicio tiene como Misión:

Elevar los conocimientos técnicos de nuestros Instructores, Técnicos, Talleres Autorizados y Personal de Contacto en general, para llevarlos a niveles de competitividad internacional, diseñando, desarrollando y aplicando normas, políticas y procedimientos técnicos en las diferentes áreas operativas de la empresa, que ayuden a simplificar el trabajo aumentando la productividad - mejorando el medio ambiente.

Esta área está integrada por cuatro operaciones y una asistencia secretarial. En su conjunto promueven el cumplimiento del objetivo de SERVPLUS, así como, propiciar el desarrollo integral del personal que labora en esta gerencia. El compromiso de quienes trabajan en esta gerencia, es desempeñar su trabajo con eficacia y oportunidad.

Estas cuatro operaciones son:

## 1.- Especialistas de Producto

Principales actividades:

- Relación de Plantas, de acuerdo al área de especialidad.
- Emitir información mensual de SCR (Service Call Rate) para medir calidad de producto en campo.
- Capacitación técnica de nuevos productos.
- Participar en el lanzamiento de nuevos productos a nivel nacional, (producción prepleno, piloto y producción normal).
- Emitir boletines técnicos por cambios de diseño o partes, a todo personal técnico de SERVPLUS y Talleres Autorizados.

## 2.- Capacitación y Publicaciones Técnicas

Principales actividades:

- Desarrollar programas de capacitación a nivel nacional, acorde a las necesidades de cada región o Centro de Servicio.
  - Elaboración de catálogos y listados de partes intercambiables para productos de distribución nacional y exportación.
  - Actualizar catálogos de productos discontinuados en Plantas.
  - Mantener estrecha comunicación con G.E. (USA) y Kelvinator para la continua actualización técnica de los productos que importa Organización Mabe.
- Traducción al español o inglés de manuales de servicio para productos nacionales o de importación y exportación.

## 3.- Operación Técnica en Centroamérica

Principales actividades:

- Capacitación Técnica al personal de Centros de Servicios Autorizados en Centroamérica y El Caribe, donde Organización Mabe ha penetrado con productos de fabricación nacional.
- Desarrollar en coordinación con Mabe Export, a Distribuidores potenciales, apoyado a la fuerza de ventas de cada uno de los países de Centroamérica y parte de Sudamérica (Colombia, Venezuela, etc.) y El Caribe.
- Desarrollar Centros de Servicio tipo SERVPLUS MEXICO en las principales ciudades antes mencionadas.
- Evaluación técnica de productos exportados por Organización Mabe.
- Mantener estrecha comunicación con Plantas para información de la calidad del producto exportado en Latinoamérica, así como, el mismo apoyo para el suministro y refacciones.

## 4.- Coordinación de Calidad de Servicio

Principales actividades:

- Inducción al personal de nuevo ingreso relacionado con la Misión, cultura y Filosofía de O.M. y SERVPLUS a nivel nacional.
- Coordinar que la información estadística de encuestas efectuadas a clientes, llegue de manera oportuna y confiable a la Dirección General de SERVPLUS y Áreas de Servicio para la toma de decisiones y mantener nuestra calidad de servicio con el cliente usuario.
- Vigilar el grado de integración que tienen los Talleres Autorizados de Servicio hacia la Misión de O.M. y SERVPLUS.
- Desarrollar en coordinación con el área de Mercadotecnia el boletín "SERVINOTAS", asegurando su distribución y destino final.
- Llevar a cabo dinámicas de formación, integración y comunicación para fomentar el trabajo en equipo en SERVPLUS.

## 5.- Asistencia Secretarial

Principales actividades:

- Coordinación y apoyo a todas las actividades relacionadas con la Gerencia Nacional de Ingeniería de Servicio y apoyar a algunas áreas de SERVPLUS MEXICO.

## DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

OCTUBRE DE 1991

### CITAS MAS REPETIDAS Y REPRESENTATIVAS DE LA CULTURA ACTUAL

- " EL CLIENTE NO LE INTERESA A LA EMPRESA "
- " SE NECESITA QUE LA GENTE DE AFUERA NOS CONOZCA "
- " TENEMOS QUE INVOLUCRAR A LAS PLANTAS EN UN PROGRAMA DE INTEGRACION CON NOSOTROS "
- " NO HAY MOTIVADORES PARA EL PERSONAL "
- " CUAL ES LA CAMISETA DE LA EMPRESA "
- " LA GENTE YA NO CREE EN LAS BUENAS INTENCIONES "
- " ELLOS HACEN COMO QUE ME PAGAN..."
- " DEBE MEJORAR LA CONFIANZA EN NOSOTROS "... Personal de Contacto
- " NOSOTRAS DEBEMOS SABER ESQUIVAR -EVADIR- A LOS CLIENTES "... Recepcionista
- " ANTES EASY ERA # 1 EN SERVICIO "
- " CUANDO YO ESTABA EN ..."
- " TANTAS VARIACIONES QUE HEMOS TENIDO NO NOS PERMITEN TENER AMOR A LA CAMISETA "
- " SE NECESITA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO, QUE SE SIENTA CONFIANZA QUE NOS PERMITA SEGUIR ADELANTE "
- " HAY QUE HACER SENTIR PORQUE SOY YO IMPORTANTE PARA LA EMPRESA "
- " NOS VEN COMO INFERIORES Y LOS DE RH Y CONTRALORIA COMO UNA CARGA "
- " SI QUIEREN QUE MEJORE QUE VEAN POR UNO "
- " RH NO NOS PRESTA NINGUNA ATENCION "
- " HAY POCA INFORMACION DE LO QUE ES LA EMPRESA "
- " NECESITAMOS UN LIDER SOBRE TODO PARA LA GENTE DE ABAJO, CON GRAN CORAZON, QUE TRANSMITA CONFIANZA, QUE SALUDE, QUE ESTE EN CONTACTO CON LA GENTE, QUE ACERQUE LOS NIVELES DE ARRIBA CON LOS DE ABAJO "

## PLAN MAESTRO DE CAMBIO CULTURAL SIF

MARZO DE 1992

	Marzo	abr	May	Jun	Jul	ag	sep	oct	nov	dic	ene	feb	Mar	ab	
1 SENSIBILIZACION A GERENTES TALLER DE CALIDAD DE SERVICIO	—														
2 PRESENTACION DEL DIAGNOSTICO	—														
3 DEFINICION DE PLANES DE ACCION POR FACTOR CULTURAL	—														
4 DEFINICION DE MISION Y LEMA DE LA NUEVA CULTURA		—													
5 TALLERES DE SENSIBILIZACION NIVEL PERSONAL DE CONTACTO		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
6 TALLERES DE SENSIBILIZACION NIVEL MANDOS INTERMEDIOS		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
7 FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
8 DEFINICION DE NUEVOS ESTANDARES DE SERVICIO			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
9 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SOBRE NUEVOS ESTANDARES DE SERVICIO				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
10 PROGRAMA DE CALIDAD DE SERVICIO INTERNO				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
11 MEDICION DE SATISFACCION DE CLIENTES EXTERNOS				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
12 MEDICION DE SATISFACCION DE CLIENTES INTERNOS				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
14 MEDICION DE SATISFACCION DE PERSONAL				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
15 SESIONES DE EVACUACION DE AVANCE			—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
16 ACCIONES PARA CAMBIO CULTURAL SEGUN PLANES POR FACTOR				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
17 INTEGRACION DE TALLERES AUTORIZADOS A LA NUEVA CULTURA				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
18 MODIFICACION DE SISTEMAS, TANGIBLES, INTANGIBLES Y CAPACITACION A PERSONAL DE CONTACTO				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

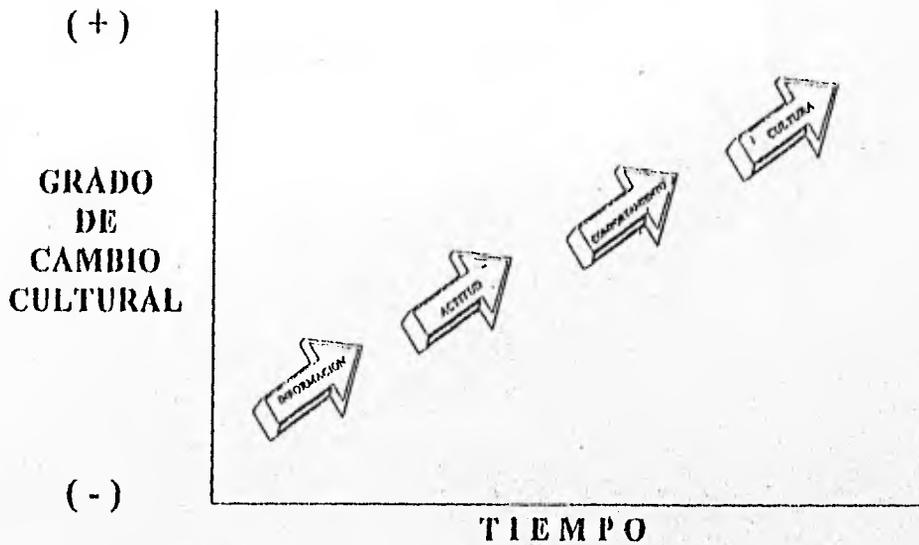
## FACTORES CLAVE EN LA ADQUISICION DE UNA NUEVA CULTURA

### SIGNIFICA

### REQUISITOS

<p><b>S A B E R</b> Que la gente tenga la experiencia, los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar su "nueva" función orientada al cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El máximo de experiencia esta establecido.</li> <li>2. Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para lograr los nuevos estandares.</li> <li>3. Desarrollo Permanente.</li> <li>4. Comunicación Clara.</li> <li>5. Constante Retroalimentación.</li> <li>6. Innovación de Tecnología.</li> </ol>
<p><b>Q U E R E R</b> Que la gente haga suyos los nuevos valores. Que quiera modificar su comportamiento para dar un mejor servicio. Que tenga puesta la camiseta de la compañía y de la nueva cultura.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se identifiquen sus beneficios.</li> <li>2. Comunicación Fluida</li> <li>3. Valores Claros</li> </ol>
<p><b>P O D E R</b> El apoyo que los factores del entorno le dan para que haga su trabajo en la manera que se espera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Filosofía y Políticas congruentes con la cultura.</li> <li>2. Sistemas que le apoyen a hacer realidad la nueva actuación.</li> <li>3. Productos que reúnan los nuevos requisitos de servicio.</li> <li>4. Jefes enfocados a "facilitarle" su trabajo.</li> </ol>

## PROCESO DE CAMBIO CULTURAL



INFORMACION.-

ES LA PARTE DEL PROCESO EN DONDE SE DA A CONOCER LA NUEVA CULTURA A TODO EL PERSONAL.

ACTITUD.-

SI SE HACE UN BUEN TRABAJO EN LA COMUNICACION SE TENDRA UNA ACTITUD FAVORABLE Y UNA MOTIVACION HACIA EL CAMBIO DE CULTURA.

COMPORTAMIENTO.-

EL CAMBIO REAL SUCEDE AL COMPORTARSE LA GENTE DE ACUERDO A LA NUEVA CULTURA.

CULTURA.-

LA NUEVA CULTURA SE LOGRA CUANDO TODOS LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACION CONOCEN LA NUEVA CULTURA, TIENEN UNA ACTITUD FAVORABLE Y SE COMPORTAN DE ACUERDO A LOS NUEVOS VALORES, POLITICAS, ESTANDARES, ETC.

# MODELO DE CULTURA DE SERVICIOS

## CULTURA DE SERVICIOS



## CULTURA DE SERVICIOS





**ACCIONES RELACIONADAS CON EL CAMBIO CULTURAL  
PLAN DE ACCION**

1993

FACTOR		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	CORRESPONSABLE
CREAR	ESTRUCTURA DE SUELDOS EN TODO SIF			***										R.H
ESTABLECER	SESIONES DE EVALUACIONES DE AVANCE DEL CAMBIO		***		**		***		***		***		****	GTES.
REALIZAR	PLAN DE CARRERA Y VIDA PARA EL PRIMER NIVEL						***							R.H
ESTABLECER	PERFILES DE PUESTO				***									R.H
DEFINIR	PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN APOYO A LA CULTURA DE SERVICIO			***										R.H
CONTAR	CON TODAS LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO PARA TODOS LOS NIVELES					***								R.H
ESTABLECER	PLAN DE CAPACITACION GENERAL PARA TODO SIF EN COORDINACION CON CADA UNA DE LAS AREAS						***							R.H/GTES AREA

anexo 8



## CARTA DESCRIPTIVA

CURSO : FORMACION DE INSTRUCTORES.

FECHA:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	TECNICA	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUAC.	TIEMPO SESION	OBSERVACIONES
<b>LOS PARTICIPANTES :</b>  -ELABORARAN UN CURSO DE ACUEDO A SU ESPECIALIDAD SEGUN EL SISTEMA PROPUESTO.	<b>LOS PARTICIPANTES:</b>  <u>INTRODUCCION.</u> -IDENTIFICARAN SUS PROPIAS ESPECTATIVAS Y LAS DEL GRUPO. RESOLVERAN LA EVALUACION INICIAL Y MENCIONARAN EL OBJETIVO GENERAL DEL CURSO, ASI COMO SUS OBJETIVOS ESPECIFICOS.	BIENVENIDA.	EXPOSIT.	-PRESENTACION DEL FACILITADOR. -BOSQUEJO DEL CURSO			15 MIN.	
		-INTEGRACION DEL GRUPO.	-JUEGO VIVENCIAL	-JUEGO: LOS DISES DEL OLIMPO. -EXPLICACION DEL JUEGO. -SE ELIGE RELIGION Y SE ATRAHEN ADEPTOS -CONCLUSIONES.	RDIAFOLIOS.		35 MIN.	
		-MANEJO DE ESPECTATIVAS	-TORMENTA DE IDEAS. -GRUPO DE TRABAJO.	-CADA PARTICIPANTE ESCRIBE SUS ESPECTATIVAS. SE FORMAN GRUPOS Y C/GRUPO EXPONE UN CONCENIRADO.			40 MIN.	
		-CONTRATO DEL CURSO.	-TORMENTA DE IDEAS.	-EN GPO. SE DETERMINAN LAS REGLAS DEL CURSO.			20 MIN.	
		-AUTOEVALUACION. PRE-TEST	-INDIVID.	-APLICACION DEL PRE-TEST.	-HOJA DE AUTOEVALUACION		20 MIN.	
		-LECTURA DE OBJETIVOS Y TEMARIO DEL CURSO.	-LECTURA COMENTADA	-SE LEERAN LOS OBJETIVOS Y SE COMENTARA	-MATERIAL IMPRESO.		20 MIN.	
	<u>- BASES DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZ.</u>  -IDENTIFICARAN LOS ELEMENTOS HEREDADOS Y ADQUIRIDOS QUE CONFORMAN LA PERSONALIDAD COMO BASE PARA LA INSTRUCCION.	-PERSONALIDAD.  -CONCEPTO. -ELEMENTOS.	-TORMENTA DE IDEAS.  -EXPOSIT.	-OBTENER EN GRUPO EL CONCEPTO DE PERS. Y LOS ELEMENTOS QUE LO CONFORMAN.  -RESUMIR IDEAS DEL GRUPO Y EXPLICAR ESQUEMA GRAL.	-RDIAFOLIOS  -ACETATO (ALLPORT)	-SESION DE PREGUNTAS	15 MIN.  30 MIN.	

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	TECNICA	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUAE.	TIEMPO SESTON	OBSERVACIONES
		-DIAGNOSTICO DE NECESIDADES -OBJETIVOS -CONTENIDOS -TECNICAS DIDACTICAS -MATERIALES DIDACTIC -TIEMPOS/DURACION -PROCEO. EVALUACION	-TALLER DE MICRO-ENSEÑANAZA	-CADA PARTICIPANTE PREPARA Y EXPONDRÁ UN TEMA	-CAMARA VIDEO -HOJAS DE REGISTRO DE PARTICIPACION -EL QUE CADA PARTICIPANTE REQUIERA. -ANEXOS.	-SESION DE RETROALIM. -HOJAS DE REGISTRO DE PARTICIPACION. -ELABORAC. DE LA GUIA DE INSTRUCC	315 MIN.	
	<u>CONDUCCION DE LA INSTRUCCION</u>		-JUEGO VIVENCIAL				1095 MIN.	
	-CONDUZIRAN AL GRUPO FUNGIENDO COMO FACILITADORES	-CONCEPTO -ACTITUDES Y HABILIDADES DEL INSTRUCTOR -TIPOS DE PARTICIP. Y ACCIONES DEL FACILITADOR.						
	<u>EVALUACION</u>						45 MIN.	
	-DISEÑARAN LOS SISTEMAS DE EVALUACION DE SU CURSO ESPECIFICO.	-CONCEPTO. -INSTRUMENTOS DE EVALUACION.						
	<u>PERFIL / INSTRUCTOR</u>							
	-ANALIZARAN LAS CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR Y ELABORARAN SU PERFIL.	-CARACTERISTICAS. -PERFIL INDIVIDUAL	-TORMENTA DE IDEAS. -EXPOSIT.	-EXPLICAR LOS CONCEPTOS Y APLICARLOS AL PROPIO PARTICIPANTE	-MATERIAL IMPRESO,	-HOJA DEL PERFIL DE CADA PART.	40 MIN.	
	<u>LA CAPACITACION.</u>							
	-IDENTIFICARAN LOS FRUTOS Y LIMIT. /EAP.	-FRUTOS/CAPACITACION LIMITACIONES/CAPAC.				-SESION DE PREGUNTAS.	30 MIN.	
	-ANALIZARAN SU PROPIO PROCEO DE APRENDIZATE.	-AUTOEVALUACION. AIPRE-TEST FOST-TEST B)REGISTROS/PRACTICA E)REACTIVA	-INDIVID.	-APLICACION DE LOS REACTIVOS.	-HOJAS DE AUTOEVALUACION Y REGISTROS.	-COMPARACION DE DIFERENCIALES.	60 MIN.	

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	TECNICA	ACTIVIDADES	MATERIAL	EVALUAC.	TIEMPO SESION	OBSERVACIONES	
	-EXPLICARAN LOS FACTORES DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZ. DISTINGUIENDO SU APLICACION PRACTICA.	-PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZ -CONCEPTO	-EXPOSIT.	-EXPLICAR DEFINICION	-ACEFATO DEF.	-SES./PREG	30 MIN.		
		-FACTORES DEL PROC. COMO SE LOGRA. -TIPOS DE APRENDIZ. -LEYES DE APRENDIZ. -PRINCIPIOS/APRENDIZ -PRINCIP./ANDRAGOGIA	-TALLER DE MICRO-ENSEÑANZA	-CADA PARTICIPANTE PREPARA Y RESPONDE UN TEMA	-CAMARA VIDEO -HOJAS DE REGISTRO DE PARTICIPACION -EE QUE CADA PARTICIPANTE REQUIERA.	-SESION DE RETROALIM. -HOJAS DE REGISTRO DE PARTICIPACION.	300 MIN.		
		-APRENDIZ. SIGNIFIC. ELEM. DIDACT. GRAL.	-EXPOSIT.	-EXPLICAR Y EJEMPLIFICAR LOS CONCEPTOS.	-ACEIATOS: #N/AI #N/AI #N/AI	-SESION DE PREGUNTAS.	120 MIN.		
		-IDENTIFICARAN LOS ELEMENTOS DE MOTIVACION MENCIONANDO APLICACIONES EN LA FACILITACION DE LA INSTRUCCION.	-MOTIVACION. -CONCEPTO. -ESCALA DE MOTIVACIONAL DE MASLOW. -MOTIVAC. DE TRIUNFO -CIRCULO DE FRUSTRACION	-FORMENTA DE IDEAS. -EXPOSIT.	-APLICAR LOS CONCEPTOS Y APLICARLOS AL PROPIO PARTICIPANTE		75 MIN.		
		-IDENTIFICARAN LOS ELEMENTOS DEL MODELO CIBERNETICO DE COMUNICACION DE DAVID K. BERLO APLICANDOLO AL PROCESO DE INSTRUCC.	-COMUNICACION -EJERCICIO DE COM. ELEMENTOS Y BARRERAS EN LA COMUNIC.	-JUEGO VIVENCIAL	-UN PARTICIPANTE DIRIGE LA ELAB. DEL DIAGRAMA DE DOMINIO	-DIAGRAMA DE DOMINIO.	-VERIF. DE DIAGRAMAS.	45 MIN.	
			-ELEMENTOS. MODELO CIBERNETICO DE DAVID K. BERLO	-FORMENTA DE IDEAS.  -EXPOSIT.	-ORGANIZAR EL MODELO DE BERLO CON BASE A LA PARTICIPACION DEL GRUPO  -EXPLICARLO Y RELAC. CON EL PROCESO DE CAPACITACION.	-DIAGRAMA CON IMANES. -PIZZARRON MAGNETICO. -ROMPECABEZAS	-FORMAR EL ROMPECABEZAS	90 MIN.	
				-JUEGO VIVENCIAL	-POR EQUIPOS SE FORMA EL ROMPECABEZAS.				
		-ETAPAS DE LA INSTRUCCION. -PLANEACION							
		-ELABORARAN LA PLANEACION DE UN CURSO DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.	-PROCESO PARA ELABOR. PROGRAMAS DE APREND. -MAPA INSTRUCCIONAL -GUIA DE INSTRUCCION -ESQUEMA.	-EXPOSIT.	-EXPLICACION DE LOS ELEMENTOS QUE LOS COMPONEN	-ACEIATOS: #N/AI #N/AI	-SESION DE PREGUNTAS	120 MIN.	

# CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO

## ACCIONES PARA EL CAMBIO CULTURAL PLANEACION DEL PROGRAMA '94

FACTOR		ENE	FEB	MAZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RESP.
CAPACITAR Y CONTINUAR	PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS	X						X						I.S/ING. CAMPO
PROPONER	NUEVOS ESTAN- DARES DE SER- VICIO Y HACER MODIFICACIONES A LA ENCUESTA DE CLIENTES EXTERNOS			X						X				I.S/GTES REG.  I.S/GTES. REG.
ESTABLE- CER	PROGRAMA DE SEGUIMIENTO A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION DE CLIENTES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	I.S/GTES. REG.  I.S/GTES. REG.

## CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO

### ACCIONES PARA EL CAMBIO CULTURAL PLANEACION DEL PROGRAMA '94

FACTOR		ENE	FEB	MAZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RESP.
MEDIR	SATISFACCION DEL PERSONAL			MEX		MTY		GDL						GTES. REG./I.S
FOMENTAR	COMUNICACION E INTEGRACION			X		X			X			X		I.S
DIFUNDIR	BOLETIN INTERNO		X		X		X		X		X		X	I.S/MERC
PARTICIPAR	COMITE DE COMUNICACION Y DESARROLLO DE O.M.			X		X		X		X		X		I.S
MEDIR	GRADO DE INTEGRACION DE LOS T.A. A LA NUEVA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO		X		X					X		X		I.S
CONTINUAR	TALLERES DE SENSIBILIZACION PARA PERSONAL DE N.I. Y FALTANTE, DIFUNDIENDO LA MISION, CULTURA Y FILOSOFIA DE SERVIPLUS			X MEX GDL	X MTY		X			X				I.S

**INGENIERIA DE SERVICIO  
COORDINACION DE CALIDAD DE SERVICIO  
PLANEACION DEL PROGRAMA 95'**

FACTOR		ENE	FEB	MAZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RESP.
FOMENTAR	COMUNICACION E INTEGRACION		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		C.C.S
DIFUNDIR	BOLETIN INTERNO (BIMESTRAL)	X <sup>96'</sup>		X		X		X		X		X		C.C.S MERC.
PARTICIPAR	EN EL INTERCAMBIO DE COM. Y DESA- RROLLO PLANTAS MEX. COLB. - VNZLA.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	C.C.S
CONTINUAR	TALLERES DE SENSIBILIZACION PARA PERSONAL DE N.I. Y FALTAN- TE, DIFUNDIENDO LA MISION, CULTU- RA Y FILOSOFIA DE SERVIPLUS Y O.M.			X				X				X		C.C.S/ GTES. REGS.
DESARROLLAR	TALLER DE SENSIBI- LIZACION II	X												C.C.S

ANEXO 10

**INGENIERIA DE SERVICIO  
COORDINACION DE CALIDAD DE SERVICIO  
PLANEACION DEL PROGRAMA 95'**

Anexo 10

FACTOR		ENE	FEB	MAZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RESP.
DIFUNDIR	TALLER DE SENSIBILIZACION II (NACIONAL)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		C.C.S/ GTE. MOD.
(FECHAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE MODULOS)														
PROPONER	NUEVOS ESTANDARES DE SERVICIO Y HACER MODIFICACIONES A LAS ENCUESTAS DE CLIENTES EXTERNOS.			X						X				C.C.S/ GTES. REGS.
ESTABLECER	PROGRAMA DE SEGUIMIENTO A ENCUESTAS DE SATISFACCION DE CLIENTES EXTERNOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	C.C.S/ GTES. REGS.

**FACTORES DE INSATISFACCION CON BASE AL DIAGNOSTICO  
DE CULTURA ORGANIZACIONAL - 1991 -**

- IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- NIVEL DIRECTIVO
- NIVEL MANDOS INTERMEDIOS
- PERSONAL DE CONTACTO
- CLIENTES
- ELEMENTOS INTANGIBLES
- ELEMENTOS TANGIBLES
- SISTEMAS

## **MODELO SEGUN DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN 1991**

### **FACTOR: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

#### **INDICADOR: PERTENENCIA**

No hay una clara identidad de pertenencia debido a los múltiples cambios de accionistas, no hay conocimiento de identidad.

Para el personal no es más que otra fuente de trabajo.

El personal no conoce lo que es la Organización, ni su objetivo ni filosofía, nivel medio e inferior.

La gente se siente en un segundo término respecto a las otras empresas

#### **INDICADOR: MISION Y FILOSOFIA**

No existe formalmente, todos tienen su versión de esta.

#### **INDICADOR: ORIENTACION**

Al no tener misión formal no hay orientación a resultados sino a prestar un servicio que viene por existir aparatos.

No hay conciencia de efectividad.

#### **INDICADOR: SATISFACCION DE PERSONAL**

Debe ser medida su satisfacción, sin embargo es muy probable que el perfil de la mayoría no sea el adecuado para la NUEVA MISION DE LA EMPRESA.

### **FACTOR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura obedece a una distribución de trabajo por áreas buscando cierta funcionalidad y control.

Actualmente no contribuye ésta a facilitar las tareas de cada área y las relaciones entre las mismas.

La estructura actual promueve cuadros donde la gente se encierra y cumple con un número de horas pero sin enfoques a resultados.

La distribución geográfica de territorios y las magnitudes de esta no son congruentes a las estructuras de las mismas.

Las funciones de los diferentes puestos no están definidas ni orientadas a resultados "Finalidades de áreas y áreas de resultados".

En puestos como los gerentes regionales existe poca definición sobre el valor agregado que debe dar cada puesto a su función e inclusive hay duplicidad de funciones con los gerentes de módulo en el caso de los de cabeza de región.

No hay manuales de organización, estructuras de sueldos, organigramas, perfiles etc.

**FACTOR: NIVEL DIRECTIVO.**

**INDICADOR: PERFIL.**

Formalmente no existen perfiles de puesto para estos niveles.

**INDICADOR: ORIENTACION Y FUNCION EN LA ESTRUCTURA ANTERIOR.**

La orientación anterior es sacar la mayor parte de los servicios que sea posible con poca conciencia de satisfacción de cliente, efectividad y resultados.

La función de este nivel es de dar continuidad a la operación sin tener objetivos bien definidos y ordenados por una misión.

**INDICADOR: SATISFACCION**

No se percibe una real satisfacción en el trabajo que venga del desarrollo constante de la persona y del sentimiento del logro de resultados.

Se percibe un trabajo rutinario.

**INDICADOR: PRODUCTIVIDAD.**

La falta de organización y resultados hace difícil medir la productividad ya que la misión fundamental ha sido la de dar continuidad a la operación.

**FACTOR: NIVEL MANDOS INTERMEDIOS.**

**INDICADOR: PERFIL**

Tal vez sea el nivel más bajo en efectividad, el salario promedio es bajo se habla de 40%, pero la capacidad de ellos también lo es.

**INDICADOR: ORIENTACION Y FUNCION**

Su orientación es a llenar horas de trabajo y a controlar sin efectividad.

Es el nivel que más reciente la poca definición de misión y objetivos del SIF por la indefinición de funciones en los puestos.

Se manifiestan incredulos a las iniciativas de cambio por los intentos anteriores.

Es el nivel que hace el grueso del personal y es indispensable un replanteamiento de las finalidades de sus puestos.

**INDICADOR: SATISFACCION**

Se percibe en ellos una baja satisfacción con su trabajo.

Su percepción del trabajo es la de " UNA CHIAMBA "

**FACTOR: NIVEL PERSONAL DE CONTACTO.**

**INDICADOR: PERFIL.**

Hay poca rotación en este nivel tienen buena orientación al cliente con poca orientación a la empresa.  
Se percibe que es gente a la que le gusta su trabajo.

**INDICADOR: ORIENTACION Y FUNCION.**

Su función es la de sacar el mayor número de servicios posibles al día.  
Hay poca conciencia de resultados y muy baja orientación a efectividad en su trabajo.  
Su orientación al cliente es muy valiosa y es lo que de manera natural los guía en su forma de proceder.  
No reciben ningún servicio por parte de la empresa y están a merced de la buena voluntad de sus jefes.

**INDICADOR: SATISFACCION.**

Hay alta satisfacción con el tipo de trabajo pero baja con la empresa, existe el riesgo alto de rotación por la facilidad a independizarse.  
Hay un clamor a recibir más apoyo de la empresa en capacitación, remuneración y apoyos de tipo técnico.

**INDICADOR: PRODUCTIVIDAD.**

La única forma en que se mide es el número de servicios efectuados sin haber ningún otro estándar que cumplir.

**FACTOR: CLIENTES.**

Los clientes solo son importantes por la naturaleza de la empresa, sin embargo muy pocos de sus elementos están enfocados realmente a la satisfacción de los mismos.

No se mide la satisfacción de clientes ni se conocen sus expectativas.

No hay información de ellos ni forma parte de la cultura tomar decisiones en función de su satisfacción.

Los sistemas, normas y políticas están orientadas hacia dentro pensando en el beneficio de la empresa aun sin lograrlo.

No existe el concepto de cliente interno y la calidad de la relación profesional entre personas y áreas es muy deficiente.

Hay recelo y rivalidad entre áreas.

No se mide la satisfacción de personal.

**FACTOR: ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO.**

SON AQUELLOS QUE ENTENDEMOS COMO LA PARTE FÍSICA DEL SERVICIO QUE ESTAN EN CONTACTO CON EL CLIENTE TANTO INTERNO COMO EXTERNO.

Hay gran diversidad de imágenes proyectadas al exterior a través de medios gráficos, inmuebles, equipos, etc.

La calidad de estos elementos no se cuida hay deterioro y abandono.

El personal (cliente interno) no está satisfecho con el ambiente físico, nivel de trabajo que tiene y esto contribuye a la imagen de abandono y poca calidad que manifiesta el personal en su trabajo.

La calidad de los centros de trabajo es muy deficiente a pesar de ciertas mejoras en algunas de ellas.

La ubicación de las oficinas de la dirección general no contribuye a la identificación de SIF como empresa independiente, sigue dando la imagen de un departamento de otra empresa.

No existe en el cliente externo la identificación de imagen de empresa. (ver sección amarilla 1991).

La imagen que percibe el cliente a través de los técnicos es inconsistente y de deficiente calidad.

**FACTOR: ELEMENTOS INTANGIBLES DEL SERVICIO.**

SON LA PARTE INTANGIBLE DEL SERVICIO O RELACION CON EL CLIENTE INTERNO O EXTERNO, TODO AQUELLO QUE EL CLIENTE PERCEBE COMO PARTE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y QUE DA MAS VALOR AGREGADO AL MISMO. EN ESTA RADICA LA DIFERENCIACION CON OTROS PROVEEDORES Y PRODUCTOS.

No hay manejo de estos elementos, se dejan a la casualidad de la relación con el cliente.

**FACTOR: SISTEMAS.**

Los sistemas en la cultura actual empiezan a tener cierta orientación al objetivo de calidad de servicio.

La mayoría de los sistemas eran manuales (control de inventarios).

Hay un gran atraso en ese renglón.

El uso de computadoras personales es prácticamente nulo.

No hay identificación de los diferentes sistemas en relación con el proceso general de funcionamiento de la empresa "no hay integración de sistemas".

No hay manejo de información para planeación o seguimiento de objetivos, "no existe la disponibilidad de información".

No se tienen definidos parámetros o indicadores para ninguna de las funciones.

Una vez analizado el diagnóstico presentado se procedió a definir el **MODELO DESEADO DE CULTURA ENFOCADO A LA CALIDAD DE SERVICIO**.

El cual se basó en cada uno de los factores de la cultura actual para poder definir el deseado y que a continuación se describe:

**FACTOR: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.**

**INDICADOR: PERTENENCIA.**

Existe una fuerte identidad que viene de difundir la **MISION Y FILOSOFIA** de la empresa y de la congruencia de esta con las acciones de los directores.

Los perfiles del personal son congruentes con la calidad de servicio y resultados que se pretenden.

Se integra SIF al perfil cultural que tiene la Organización y se difunde.

**INDICADOR: MISION Y FILOSOFIA.**

Esta existe, es conocida por todos y orienta las acciones del personal.

Esta enfocada a la calidad de servicio como estrategia de negocio y a la efectividad y los resultados.

**INDICADOR: ORIENTACION.**

Todas las acciones, políticas, procedimientos, decisiones están enfocadas a la satisfacción del cliente a la efectividad y obtención de resultados.

**INDICADOR: SATISFACCION DE PERSONAL.**

Se mide y esta medición sirve para mejorar la efectividad de los jefes en orientar al personal hacia la productividad y al aumentar la satisfacción el personal puede satisfacer al cliente. Es una medida del avance cultural y de la identidad y permanencia del personal.

**FACTOR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La estructura está orientada a facilitar la tarea del personal de contacto.

Desaparecen las pirámides de poder y en su lugar hay grupos de trabajo con una misión bien clara y definida.

La estructura permite la toma de decisiones en el nivel que corresponde y la integración horizontal de las áreas de trabajo.

En esta cultura se resta valor a las jerarquías del puesto y se asocia a la jerarquía con mayor responsabilidad para facilitar el logro de objetivos.

Los puestos en la cabeza de las regiones tienen la autoridad y responsabilidad de manejar a las mismas como centro de utilidades con objetivos y control presupuestal independiente y son evaluados por los resultados obtenidos y por la administración de los recursos humanos, materiales y técnicos a su cargo.

Informalmente existen estructuras a base de grupos mixtos de trabajo " círculos de servicio " que reúnen personal de diferentes niveles y áreas con el fin de analizar problemas de servicio y proponer soluciones.

**FACTOR: NIVEL DIRECTIVO.**

**INDICADOR: PERFIL.**

Están definidos de acuerdo a la misión de cada área y a los objetivos que persiguen.  
El perfil del jefe en la nueva cultura es el del facilitador e integrador, entusiasta de resultados.

**INDICADOR: ORIENTACION Y FUNCION.**

Se avocan a promover la satisfacción de su personal y a proveer los medios para hacer posible el logro de objetivos.

La función de este nivel es la de asegurar el avance del cambio cultural y el logro de objetivos estratégicos.

En este nivel se tienen personas capaces de definir las estrategias para alcanzar los objetivos que marca la dirección y los accionistas.

**INDICADOR: SATISFACCION.**

Hay satisfacción y desarrollo de los ocupantes en sus puestos, la satisfacción es con su productividad, desarrollo y logro de resultados de su equipo de trabajo.

**INDICADOR: PRODUCTIVIDAD.**

Se mide en el índice de satisfacción de clientes externos e internos y en el logro de resultados.

**FACTOR: NIVEL MANDOS INTERMEDIOS.**

**INDICADOR: PERFIL.**

El perfil de este nivel es el de un facilitador de tarea del nivel que le reporta.

Deben ser personas dinámicas, automotivadas que apoyen a sus gentes y que logren eficiencia en las relaciones internas con otras áreas.

**INDICADOR: ORIENTACION Y FUNCION.**

Su orientación debe ser la de crear las condiciones necesarias para que su gente desempeñe su trabajo sin obstáculos.

Promoviendo la eficiencia de sistemas internos, la congruencia y validez de políticas y buscando la eficiencia entre áreas.

Deben de ser los que desarrollen al nivel que les reporta.

**INDICADOR: SATISFACCION.**

Su satisfacción se fundamenta en el logro de objetivos de su equipo de trabajo y en el desarrollo de las gentes que le reportan.

**INDICADOR: PRODUCTIVIDAD.**

Se mide en el índice de satisfacción de clientes externos e internos y en el logro de resultados.

**FACTOR: NIVEL PERSONAL DE CONTACTO.**

**INDICADOR: PERFIL.**

Se tiene personal con igual orientación al cliente como el actual.  
Son personas con vocación de servicio pero con fuerte lealtad a la empresa por la satisfacción que tienen en su trabajo y en ella.

**INDICADOR: ORIENTACION Y FUNCION.**

Estan totalmente orientados hacia afuera.

Ademas de la atención al cliente, son sensores de oportunidades de mercado y fuente de retroalimentación para la mejora de los productos de la empresa.

**INDICADOR: SATISFACCION.**

El personal altamente satisfecho con su trabajo y el apoyo que recibe de toda la empresa para poder lograrlo.

**INDICADOR: PRODUCTIVIDAD.**

Se mide en el índice de satisfacción de clientes externos e internos y en el logro de resultados.

**FACTOR: CLIENTES.**

El cliente es realmente el centro de la cultura de la organización.  
Cualquier decisión esta en función de aquello que impacte mas positivamente al cliente (dentro de los estandares de efectividad).

Se mide la satisfacción de los clientes y esta medición es la base de la toma de decisiones y de la determinación de objetivos, tambien de la evaluación de desempeño del personal.

Para clientes internos existe un programa donde se mide la satisfacción de ellos con respecto a la empresa y al servicio de otras áreas internas y externas.

**FACTOR: ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO.**

Existe un manejo de los elementos tangibles con el fin de satisfacer expectativas tanto del cliente externo como interno.

En el caso de clientes internos, la Imagen sirve como reforzador de la misión de calidad que tiene la empresa así como de la eficiencia que pretende.

Contribuye a la productividad y satisfacción de las personas en su trabajo.

En el caso de clientes externos, es la primera Impresión de calidad que este percibe ya sea a través de anuncios, edificios, autos, técnicos, etc.

La calidad de los elementos tangibles es congruente con la imagen de calidad de los productos en su mercado.

#### **FACTOR: ELEMENTOS INTANGIBLES DEL SERVICIO.**

En la cultura de calidad de servicio los intangibles son utilizados conscientemente para mejorar la calidad de la relación con el cliente.

El cliente externo percibe a través del nivel de información de los empleados y de la confiabilidad de la empresa, la calidad de la misma y pronostica la calidad de la experiencia que tendrá con ella.

#### **FACTOR: SISTEMAS.**

Los sistemas tienen la finalidad de facilitar el trabajo del personal de contacto y el cliente interno.

Se revisan constantemente para asegurar que son los más adecuados para cumplir expectativas de usuarios " clientes externos e Internos ".

Se cuenta con el uso de herramientas de productividad en todas las áreas y funciones a través de micros y PCS.

Los sistemas no están centralizados sino solo en lo corporativo. ( norma y políticas ).

Existe un manejo de calidad de la información en cada usuario y permite la toma de decisión.

## **PLAN DE ACCION PARA EL CAMBIO DE CULTURA.**

Con base al minucioso análisis realizado por los gerentes operacionales y la dirección de la empresa, se procedió a establecer el PLAN DE ACCION 1992 - POR FACTOR, dentro del cual se asignaron responsables.

Las acciones establecidas de acuerdo a los factores fueron:

### **FACTOR: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

#### **Acciones:**

- Establecer programa de selección de personal. Definir perfiles. (todos los niveles). Resp.r.h
- Medir la satisfacción del personal. Resp.r.h
- Definir MISION, CULTURA Y FILOSOFIA. Resp. Dir., Gte. Operacionales
- Difundir MISION. Resp. Dir.
- Realizar video de la empresa. Resp. Dir., Ing. serv., Coord. calidad de serv.

### **FACTOR; ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

#### **Acciones:**

- Detectar necesidades cliente interno Resp. Coord. calidad de servicio / Gtes
- Iniciar programa círculos de servicio Resp. Coord. calidad de servicio

### **FACTOR: NIVEL DIRECTIVO.**

#### **Acciones:**

- Realizar plan de carrera y vida de este nivel. Resp. Rec. Hum.

### **FACTOR: NIVEL MANDOS INTERMEDIOS.**

#### **Acciones:**

- Realizar descripción de puestos por área de resultados Resp. Rec. Hum.
- Desarrollar un sistema de medición de resultados de cada puesto. Idem.
- Implementar un sistema de reconocimiento. Idem.
- Realizar plan de carrera y vida a este nivel. Idem.
- Implementar comunicación escrita interna de avance cultural. Resp. Coord. calidad de serv.

### **FACTOR: NIVEL PERSONAL DE CONTACTO.**

#### **Acciones:**

- Realizar descripción de puestos por funciones. Resp. Rec. Hum.
- Realizar plan de carrera y vida a este nivel. Idem.
- Definir todas las herramientas de capacitación y desarrollo de personal de contacto. Idem.

### **FACTOR: CLIENTES.**

#### **Acciones:**

- Definir cual debe ser la experiencia del cliente en el servicio. Resp. Coord. calidad de serv.

- Definir uso y resultados de herramientas de satisfacción de clientes. Resp. Gtes.
- Concientización del espíritu de servicio en la empresa hacia el cliente. Idem.

**FACTOR: ELEMENTOS TANGIBLES DEL SERVICIO.**

**Acciones:**

- Identificar todos los elementos tangibles de la empresa. Resp. Ingr/a. serv.
- Definir estándares de elementos tangibles. Resp. Gte.
- Establecer presupuestos y programa de cambio a nuevos estándares. Resp. Gtes.
- Realizar un manual de identidad corporativa. Resp. Dir.

**FACTOR: ELEMENTOS INTANGIBLES DEL SERVICIO.**

**Acciones:**

- Identificar los elementos intangibles a través de la descripción de la experiencia del cliente.  
Resp. todos
- Formular planes de capacitación para el logro de intangibles. Resp. Rec. Hum.

**FACTOR: SISTEMAS.**

**Acciones:**

- Identificar necesidades de sistematización de cada área. Resp. Gte. Sistemas

## FILOSOFIA

### PARA NUESTROS CUENTES

Les ofrecemos un servicio de calidad a través de personal honesto y calificado, que suavice sus expectativas. Asegurando una distribución oportuna de Relaciones Originales y tranquilidad a través de Contratos de Servicio.

### PARA NUESTRO PERSONAL

Queremos que nuestro personal se sienta orgulloso de ser parte de SEVIPLUS, la mejor empresa de servicio que opera con honestidad e integridad. Crearemos un ambiente que les haga sentirse dueños de la empresa; esforzándonos en adiestrar a nuestro personal para que desarrolle sus habilidades, capacitándolo para que aporte su valiosa contribución y asegure su bienestar familiar. Trabajaremos con sinceridad y apertura para ser más competitivos internacionalmente.

### PARA ORGANIZACION MABE

A través de nuestro compromiso de excelencia, proporcionaremos servicio de calidad que refuerce la imagen de las marcas con los clientes, generando nuevas ventas de producto. Comprometidos a proporcionar un servicio a costos razonables.

### PARA EL FUTURO

Aplicaremos los cambios necesarios para mejorar continuamente, reflejando las necesidades de nuestros clientes y del ambiente que nos rodea, procurando ser más competitivos cada día.

### PARA NUESTRA CULTURA

En primer lugar, entender lo que nuestros clientes necesitan y esperar de nosotros. Después, conocer lo que la competencia le ofrece.

Establecer estrategias y tomar acciones oportunas para ganar. Dirigir desde el campo y Cercos de Servicio. Las oficinas generales y regionales deben ser un enlace de apoyo.

Motivar y valorar al personal, entrenarlo continuamente y darle oportunidad de progresar.

Aceptar riesgos... no hacer más por cambiar, sino con verdadero deseo de entrar en acción cuando haya beneficios para la empresa. Establecer estándares elevados de mejoramiento continuo, dedicándonos cada uno de nosotros a hacer un trabajo de calidad todos los días.

Apoyar las tomas de decisiones encaminadas a la satisfacción del cliente.

Simplificar nuestro trabajo desechando lo que no funciona y conservando lo que realmente nos sirve para cuando lo necesitamos. Somos un equipo, debemos confiar en nuestros compañeros y tratarlos con lealtad y respeto.

## La Misión de SERVIPLUS:

Dar al cliente más de la  
que espera

Desarrollar a nuestro  
personal en forma integral

Mejorar continuamente  
productos y servicios

Hacer crecer nuestra  
empresa y su rentabilidad

En la  
Competitividad Internacional

**SIF**  
**PLANEACION DEL PROGRAMA**  
**TALLER DE SENSIBILIZACION**  
**NACIONAL**

ANEXO 14

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
<b>ABRIL</b>																																	
<b>MAYO</b>																																	
<b>JUNIO</b>																																	
<b>SEPTIEMBRE</b>																																	
<b>OCTUBRE</b>																																	
<b>NOVIEMBRE</b>																																	



**CENTRO - SUR**



**OCCIDENTE**



**NORTE**

## PRINCIPALES COMENTARIOS " TALLER DE SENSIBILIZACION "

### " NACIONAL "

#### ORGANIZACION, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

- \* CONOCER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SIF.
- \* CUALES SON LAS POLITICAS DE SIF.
- \* DESCRIPCION DE PUESTOS (C/U) Y RELACION CON OTROS.
- \* CONOCER LAS POLITICAS DE O.M. Y SU RELACION CON SIF.
- \* AMPLIAR POLITICAS DE SERVICIO.
- \* MAYOR ORGANIZACION PARA PODER COMPETIR CON EL T. L. C.

#### COMUNICACION

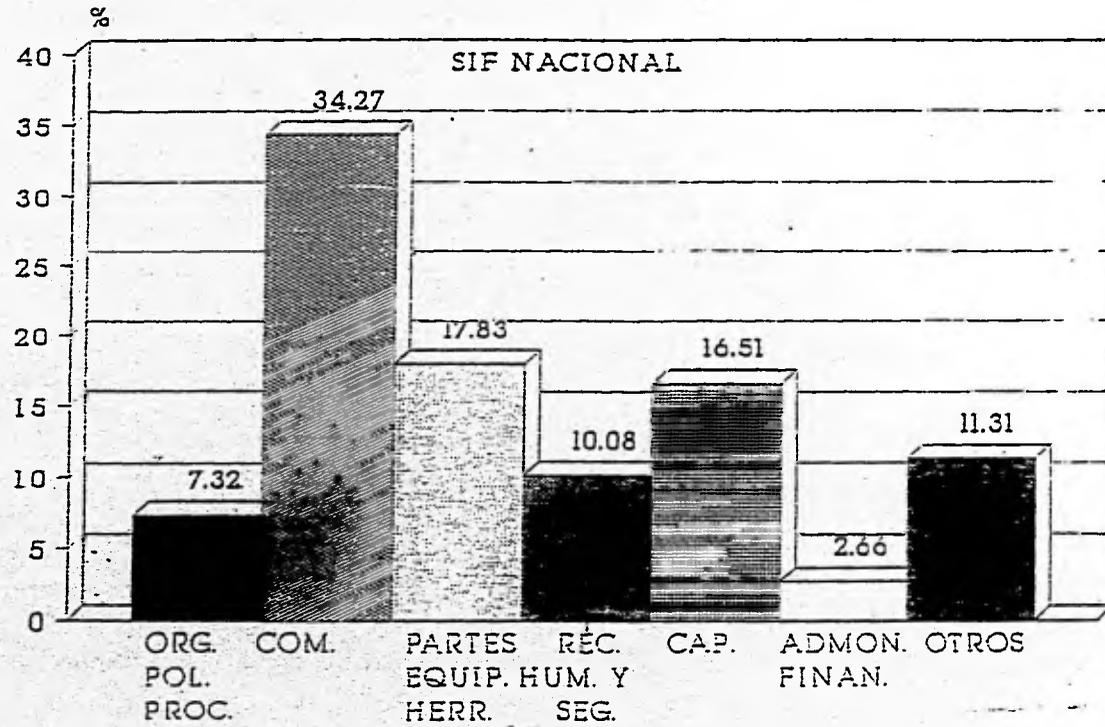
- \* FALTA INFORMACION GENERAL DE SIF.
- \* FALTA COMUNICACION ENTRE JEFES EMPLEADOS.
- \* NO EXISTE COMUNICACION ENTRE MODULOS Y AREAS ADMINISTRATIVAS.
- \* FALTA COMUNICACION EN TODOS LOS NIVELES.
- \* TOMAR EN CUENTA Y DOBLERINAR LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL.
- \* FALTA LABOR DE EQUIPO.
- \* RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL.

#### PARTES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO.

- \* FALTA DE REFACCIONES Y HERRAMIENTAS.
- \* SISTEMA DE SURTIMIENTO DE REFACCIONES (PLANTAS).
- \* CALIDAD EN REFACCIONES.
- \* MANTENIMIENTO DE VEHICULOS.
- \* FALTA SISTEMA DE RADIO

COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES  
TALLER DE SENSIBILIZACION  
CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO

Vrij oxamu



## INDICE DE SATISFACCION

### CLIMA ORGANIZACIONAL

AGRADECEMOS SUS RESPUESTAS A ESTA ENCUESTA. ESTE CUESTIONARIO ESTA DISEÑADO PARA RECOLECTAR INFORMACION SOBRE EL GRADO DE SATISFACCION QUE EL PERSONAL OBTIENE DE SU TRABAJO Y DE LA EMPRESA DONDE LABORA. SU PROPOSITO ES PROPORCIONAR INFORMACION QUE AYUDA A HACER SU SITUACION DE TRABAJO MAS SATISFACTORIA Y PRODUCTIVA POR LO QUE ES MUY IMPORTANTE QUE RESPONDA CON LA MAYOR SERIEDAD, HONESTIDAD Y FRANQUEZA.

ESTE NO ES UN EXAMEN Y POR LO TANTO, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. SUS RESPUESTAS INDIVIDUALES NO SERAN IDENTIFICADAS. LOS CUESTIONARIOS RESPONDIDOS SE PROCESARAN POR COMPUTADORA Y SE HARA UN RESUMEN DE LOS RESULTADOS EN FORMA ESTADISTICA.

#### INSTRUCCIONES.

IMPORTANCIA: A LA IZQUIERDA DE CADA PREGUNTA SE ENCUENTRA LA IMPORTANCIA, USTED DEBERA MARCAR CON UNA RAYA (/) LA IMPORTANCIA QUE PERSONALMENTE TIENE PARA USTED LO QUE SE LE PREGUNTA.

GRADO DE SATISFACCION: A LA DERECHA DE CADA PREGUNTA SE ENCUENTRA ESTA CLASIFICACION, USTED DEBERA MARCAR CON UNA RAYA (/) EL GRADO DE SATISFACCION QUE LE PROPORCIONE EL FACTOR MENCIONADO EN LA PREGUNTA.

#### EJEMPLOS:

IMPORTANCIA				PREGUNTA	GRADO DE SATISFACCION				
1	2	3	4		MUY POCO	POCO	REGULAR	MUCHO	MAXIMO
	/			1. EL RETO QUE LE PROPORCIONA SU TRABAJO.				/	

LEA USTED CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA Y CALIFIQUE USTED PRIMERO SU IMPORTANCIA Y DESPUES SU GRADO DE SATISFACCION.

#### DATOS

EMPRESA:

NIVEL:

AREA:

NOMBRE DE MI JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

IMPORTANCIA				PREGUNTA	GRADO DE SATISFACCION %				
1	2	3	4	HASTA QUE GRADO ESTA USTED SATISFECHO CON ?	MUY POCO	POCO	REGULAR	MUCHO	MAXIMO
				1. EL RETO QUE LE PROPORCIONA SU TRABAJO (QUE EXPECTATIVAS, DESAFIOS LE PROPORCIONA SU TRABAJO).					
				2. LA COMUNICACION QUE EXISTE ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.					
				3. LOS OBJETIVOS Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA. (LAS METAS Y LO QUE QUIERE LA EMPRESA).					
				4. LOS LOGROS QUE OBTIENE EN SU TRABAJO.					
				5. LA SEGURIDAD DE PERMANENCIA DE LA EMPRESA. (QUE CONTINUE LA EMPRESA POR MUCHOS AÑOS).					
				6. EL PERSONAL EN GENERAL QUE TRABAJA EN LA EMPRESA.					
				7. QUE TANTO SU TRABAJO LE PERMITE APRENDER NUEVAS COSAS.					
				8. LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESAR QUE LE OFRECE LA EMPRESA.					
				9. LA CONFIANZA Y SEGURIDAD ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.					
				10. LAS PRESTACIONES QUE RECIBE DE LA EMPRESA.					
				11. LA MOTIVACION QUE LE PROPORCIONA SU JEFE. (COMO LO ANIMA SU JEFE PARA SU TRABAJO).					
				12. LOS AVANCES QUE HA TENIDO EN ESTA EMPRESA. (EL PROGRESO QUE HA TENIDO).					
				13. LA INFORMACION QUE USTED RECIBE RESPECTO A SU EMPRESA.					
				14. LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE PROPORCIONA LA EMPRESA.					
				15. LAS POLITICAS DE LA EMPRESA. (LAS NORMAS, REGLAMENTOS DE SU EMPRESA).					

IMPORTANCIA				PREGUNTA	GRADO DE SATISFACCION %					
1	2	3	4		HASTA QUE GRADO ESTA USTED SATISFECHO CON ?	MUY POCO	POCO	REGULAR	MUCHO	MAXIMO
				16. LAS FACILIDADES QUE LE DA LA EMPRESA PARA CAPACITARSE.						
				17. LAS OPORTUNIDADES QUE SE LE OFRECEN PARA EXPRESAR SUS OPINIONES.						
				18. LA POLITICA DE SUELDOS Y PRESTACIONES DE SU EMPRESA.						
				19. EL MATERIAL Y EQUIPO QUE SE LE PROPORCIONA PARA SU TRABAJO.						
				20. LA COMUNICACION ENTRE USTED Y SU JEFE.						
				21. SU INGRESO TOTAL EN DINERO (SUELDO MAS GRATIFICACIONES).						
				22. LA PLANEACION Y COORDINACION DE ESFUERZOS ENTRE DEPTOS. (EL APOYO QUE RECIBE DE OTRAS AREAS O DEPTOS.).						
				23. LA FORMA EN QUE ESTA ORGANIZADA LA EMPRESA.						
				24. LA COLABORACION DE SUS COMPAÑEROS PARA ALCANZAR OBJETIVOS.						
				25. LA PRODUCTIVIDAD O EFICIENCIA DE LA EMPRESA.						
				26. LA SEGURIDAD DE SEGUIR TRABAJANDO EN LA EMPRESA.						
				27. LA PARTICIPACION EN DECISIONES QUE AFECTAN A SU TRABAJO. (QUE TANTO LO TOMAN EN CUENTA PARA TOMAR DECISIONES SOBRE SU TRABAJO.						
				28. EL AMBIENTE DE TRABAJO CON SUS COMPAÑEROS. (QUE TANTO SE LLEVA BIEN CON ELLOS).						
				29. LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD QUE IMPLICA SU PUESTO.						
				30. LA FORMA QUE COINCIDEN SUS OBJETIVOS Y LOS DE LA EMPRESA. (SUS DESEOS SON LOS MISMOS QUE LOS DE LA EMPRESA).						





## MOMENTOS DE LA VERDAD Y ESTANDARES DE SERVICIO

### Momento de la Verdad: Llamada telefónica

#### El Cliente debe percibir:

1. Rapidez en la contestación, óptimo no más de 3 timbrados.
2. Trato personalizado donde se le llama al cliente por su nombre, con preocupación por su problema.
3. Que sus datos son tomados con precisión, transmitiéndole seguridad.
4. Que la operadora entiende el problema y ofrece alternativas posibles de solución en la misma llamada cuando es posible.
5. Que se le da el tiempo suficiente para ser escuchado al exponer su problema.
6. Que se adaptan a las necesidades y horario del cliente.
7. Que hay seguridad en el compromiso de visita.
8. Que el cargo por la visita es razonable.
9. Que si es una llamada de seguimiento por el cliente, lo tienen presente y sus datos seguros y disponibles en el momento.
10. Que se le da seguimiento al servicio después de efectuado este a través de una llamada de la operadora.
11. Que SIF es una compañía confiable, organizada.

#### A través de que vamos a lograr esta percepción:

#### Elementos Tangibles:

- Tono de voz de la persona.
- Red Digital de telefonía.
- Sistema S2000
- Radios de comunicación entre área de Despacho y Técnicos.
- Vehículos y refacciones para reparación.

#### Elementos Intangibles:

- Actitud de la Recepcionista de apertura e interés por el problema.
- Habilidades y autoridad definida para toma de decisiones.
- Recepcionista con conocimientos suficientes en:
  - Conocimiento de los productos y fallas menores
  - Conocimiento del Sistema S2000
  - Conocimiento del radio de acción que cubre el Centro de Servicio
  - Habilidad de manejo de conflicto
  - Entrenamiento en escucha activa
- Actitud e interés por lograr la "re-compra"
- Entrenamiento y actualización continuo
- Retroalimentación a Recepcionistas sobre la Encuesta de Satisf. de Clientes

#### Sistemas o procedimientos:

- S2000
- Sistema de radio comunicación y despacho

- Manual de procedimiento de atención a cliente
- Taller de inducción
- Taller de Cultura de Calidad de Servicio

**Personal:**

**- Recepcionista**

Perfil: Tono de voz agradable

Capacidad para escuchar

Facilidad de relación y trato con personas

Capacidad para dar seguimiento a problemas

Necesidad de mantener el empleo

Vocación y espíritu de servicio al cliente

Escolaridad mínima secundaria y deseable conocimientos de manejo de computadora.

**Momento de la Verdad: Visita a Domicilio**

**El cliente debe percibir:**

1. Que se cumple la fecha y hora prometida de visita.
2. Que el técnico tiene buena presentación, limpieza, actitud amable y profesional para realizar el trabajo.
3. Que se le escucha con atención a sus comentarios o quejas.
4. Que el técnico es discreto durante la estancia dentro del domicilio.
5. Que el técnico cuenta con la herramienta y refacciones necesarias para realizar el trabajo.
6. Que el técnico conoce el aparato, analiza las posibles causas de falla y hace un diagnóstico correcto sin emitir juicios apresurados.
7. Que el técnico realiza su trabajo con orden, limpieza cuidado por los objetos que le rodean.
8. Que su problema quedará resuelto en esa misma visita o si requiere de una refacción al siguiente día.
9. Que el técnico da una explicación sencilla y veraz del origen de la falla y del trabajo efectuado,
10. Que el cobro que se le hace esta fundamentado en listas autorizadas por la empresa y que es razonable a toda la atención y resultados obtenidos.
11. Que el técnico se preocupa por el buen funcionamiento futuro del producto ofreciéndole Contrato de Servicio, limpiadores especiales, consejos y accesorios para su cuidado y limpieza.
12. Que el técnico esta convencido de la calidad de los productos y de las ventajas que ofrece SIF y las marcas que respalda.
13. Que al retirarse el técnico, el lugar está limpio, ordenado y seguro de que el aparato quedo funcionando correctamente.
14. Que no hay improvisación en la reparación.

**A través de que vamos a lograr esta percepción:**

**Elementos Tangibles:**

- Vehículo, herramientas y equipo necesario para la reparación.
- Sistema de Radio comunicación.
- Uniforme (limpio y en buen estado) y Gafete.
- Manuales de Información.
  - Catálogo de partes
  - Manuales de Servicio
  - Manual de Código de Fallas

- Lista de precios de refacciones actualizada
- Papelería para formalizar el trabajo a desempeñar.  
    Ordenes de servicio (Garantía y con Cargo)  
    Formas de Contratos de Servicio

**Elementos Intangibles:**

- Actitud de interés por el problema del cliente y cortesía en el trato.
- Conocimientos técnicos adecuados y suficientes.
- Habilidades y autoridad definida para toma de decisiones.
- Habilidad en el manejo de conflictos.
- Entrenamiento en escucha activa.
- Información del funcionamiento y uso suficiente sobre los diferentes aparatos.
- Espíritu de servicio y gusto por la atención al cliente.

**Sistemas o procedimientos:**

- S2000
- Sistema de Despacho
- Manual o entrenamiento del Técnico para Servicio a Domicilio
- Sistema de inventario de refacciones y suministro a técnicos
- Programa de mantenimiento a unidades
- Surtilido de refacciones en diferentes zonas de la ciudad
- Procedimiento de cobro y depósito de los ingresos por los trabajos

**Personal:**

- Técnico

**Perfil: Masculino**

Persona con gusto por el trabajo en el campo  
fiabilidad y gusto por el trato con personas  
Habilidad y creatividad para solución de problemas  
Escolaridad mínima carrera técnica relacionada con el ramo  
Capacidad para escuchar  
Honestidad  
Búsqueda de sentido de pertenencia a un grupo o empresa  
Gusto por la capacitación y actualización continua  
No tener resistencia al cambio (adaptabilidad)  
Saber manejar y licencia vigente  
Capacidad de tolerancia, paciencia.

**Momento de la Verdad: Previo a la llamada**

**El cliente debe percibir:**

1. Que el producto está respaldado por una Garantía, Calidad y Servicio de Fábrica.
2. Que cuando requiera su servicio lo encontrará fácilmente.
3. Que cuenta con la información suficiente para solicitar el servicio en el futuro.
4. Que desde la compra del aparato existe SIF y está interesado por el buen funcionamiento del mismo y por brindarle apoyo.

5. Que SIF está bien identificado como el servicio directo de fábrica y es el representante de fábrica de la marca del producto que compró.

**A través de que vamos a lograr esta percepción:**

**Elementos Tangibles:**

- Folletería y caleomanía como parte del producto
- Llamada o tarjeta de felicitación después de la compra (post-venta)
- Folletería de la fábrica acreditando a SIF como el Servicio Directo de ellos
- Contrato de Servicio vendido por el Distribuidor

**Elementos Intangibles:**

- Convicción del Distribuidor y del vendedor sobre la Calidad del Servicio y atención de SIF y de la conveniencia de contar con Servicio Directo de Fábrica.
- Actitud de SIF por atender al cliente desde la venta del aparato.

**Sistemas o procedimientos:**

- Tarjeta de Registro del aparato
- Información de los Distribuidores de los productos vendidos normalmente
- Llamada al cliente o envío por correo de mensaje de felicitación por la compra efectuada.
- Capacitación o inducción a personal de Ventas de OM o del Distribuidor.

**Personal:** No interviene personal de contacto de SIF

CALIDAD DEL SERVICIO No. CUENTA. \_\_\_\_\_  
ORDEN DE SERVICIO \_\_\_\_\_  
CLAVE DEL TECNICO \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TEL.: \_\_\_\_\_  
DOMICILIO: \_\_\_\_\_ COL.: \_\_\_\_\_  
ENTREVISTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
SUPERVISO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
# DE LLAMADAS HASTA LOCALIZAR PERSONAS \_\_\_\_\_ PRODUCTO CON GARANTIA \_\_\_\_\_ 01  
TIEMPO DE INICIO \_\_\_\_\_  
TIEMPO DE TERMINACION \_\_\_\_\_ PRODUCTO SIN GARANTIA \_\_\_\_\_ 02

Por favor califique el servicio que usted ha recibido recientemente de S.I.F., considere todas las llamadas a servicio que se requieren para este problema en particular. Indique las respuestas en el recuadro apropiado para cada pregunta.

P. 1 ¿Cuando usted solicitó el servicio, pudo comunicarse la primera vez que llamó sin que le diera tono de ocupado?

SI \_\_\_\_\_ 1  
NO \_\_\_\_\_ 2  
NUNCA LE CONTESTARON \_\_\_\_\_ 3

P. 1a ¿A dónde llamó usted y cuántas llamadas tuvo que realizar para comunicarse?

DISTRIBUIDOR _____ 1	No. DE LLAMADAS 1
S.I.F. _____ 2	2
OTROS _____ 3	3
_____	4 ó MAS LLAMADAS

P. 1B ¿A dónde tuvo que acudir/llamar para que solucionaran su problema?

LUGAR DONDE COMPRO EL PRODUCTO \_\_\_\_\_ 01  
LUGAR DONDE LE INSTALARON EL PRODUCTO \_\_\_\_\_ 02  
OTROS \_\_\_\_\_ 03

P. 2 La persona que le contestó ¿le dio la impresión de que realmente se preocupaba por su problema?

SI \_\_\_\_\_ 1  
NO \_\_\_\_\_ 2

P. 3 ¿Para qué día se programó la cita con el técnico?

MISMO DIA \_\_\_\_\_ 01  
SIGUIENTE DIA \_\_\_\_\_ 02  
TERCER DIA \_\_\_\_\_ 03  
CUARTO DIA \_\_\_\_\_ 04  
POSTERIORMENTE \_\_\_\_\_ 05  
NUNCA SE PROGRAMO \_\_\_\_\_ 06

P.4 Este día de su cita ¿Era el que usted preferiría o no?

SI 01 PASAR A P. 6  
NO 02 PASAR A P. 5

P. 5 Si no, ¿Qué día hubiera preferido?

MISMO DIA 01  
SIGUIENTE DIA 02  
TERCER DIA 03  
CUARTO DIA 04  
POSTERIORMENTE 05

P. 6 ¿La cita se programó en el momento del día que usted prefería?

SI 01  
NO 02

P. 7 ¿El técnico llegó el día y a la hora que estaba cita/programado?

SI 01  
NO 02

P: 8 ¿El técnico le dió la impresión de que realmente se preocupaba por su problema?

SI 01  
NO 02

P. 9 ¿Y le dió la impresión de que conocía el producto que iba a reparar y que era competente, en términos generales?

SI 01  
NO 02

P. 10 ¿Le explicó el técnico lo que hizo para solucionar su problema)

SI 01  
NO 02

P. 11 ¿Le explicaron los cargos que le cargaron en la factura?

SI 01 SOLO A SIN GARANTIA  
NO 02

P. 12 Considerando el servicio que recibió ¿Como calificaría lo que se le cobró con respecto a:

	SIN CARGO	MUY RAZONABLE	RAZONABLE	IRRAZONABLE	COMPLETAMENTE IRRAZONABLE
INCLUYE LLAMADAS TELEFONICAS/MANO DE OBRA					
REFACCIONES					
CDSTD TOTAL					

P. 13 ¿Cuántos viajes realizó el técnico para terminar la reparación?

- 1 \_\_\_\_\_ 01
- 2 \_\_\_\_\_ 02
- 3 \_\_\_\_\_ 03
- 4 \_\_\_\_\_ 04
- + DE 5 \_\_\_\_\_ 05

P. 14 ¿En general cómo califica al técnico?

- EXCELENTE \_\_\_\_\_ 01
- BUENO \_\_\_\_\_ 02
- REGULAR \_\_\_\_\_ 03
- MALO \_\_\_\_\_ 04

P. 15 Si se necesitaba una refacción para terminar la reparación esta .....

- DISPONIBLE EN EL VEHICULO DEL TECNICO \_\_\_\_\_ 01 PASAR A P. 17
- LA TRAJO POSTERIORMENTE UN TECNICO \_\_\_\_\_ 02 PASAR A P. 16
- NO SE NECESITARON REFACCIONES \_\_\_\_\_ 03 PASAR A P. 17

P. 16 ¿Cuántos días tardo en llegar?

- MISMO DIA \_\_\_\_\_ 01
- 1 Y 4 DIAS \_\_\_\_\_ 02
- 5 Y 9 DIAS \_\_\_\_\_ 03
- MAS DE 9 DIAS \_\_\_\_\_ 04

P. 17 ¿El técnico se expresó en términos favorables del producto que fué a reparar?

- SI \_\_\_\_\_ 01
- NO \_\_\_\_\_ 02

P. 18 ¿Se realizaron comentarios favorables acerca de otros productos de la misma marca que se estaba reparando?

- SI \_\_\_\_\_ 01
- NO \_\_\_\_\_ 02

P. 19 ¿Se le mencionaron características o beneficios disponibles en los nuevos productos de la marca? .

**(MENCIONAR LA MARCA QUE REPARO)**

- SI \_\_\_\_\_ 01
- NO \_\_\_\_\_ 02

P. 20 ¿Se le mencionó la calidad del servicio de reparación disponible para los productos de la marca?

**(MENCIONAR LA MARCA QUE REPARO)**

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06

**REPARACION**

- SI \_\_\_\_\_ 01
- NO \_\_\_\_\_ 02

P. 21 Considerando todas estas preguntas que le acabo de hacer, en general ¿Que tan satisfecha/o se encuentra usted con el servicio que recibió?

MUY SATISFECHA	05
SATISFECHA	04
NI SATISFECHA NI INSATISFECHA	03
INSATISFECHA	02
MUY INSATISFECHA	01

P. 22 Si usted necesitara reemplazar el producto que se le acaba de reparar, ¿Que tan interesado estaría en volver a comprar la marca? ... (MENCIONAR MARCA QUE REPARO)

HOT POINT	01	DEFINITIVAMENTE SI	05
EASY	02	PROBABLEMENTE	04
MADE	03	NO ESTA SEGURO	03
GENERAL ELECTRIC	04	PROBABLEMENTE NO	02
IEM	05	DEFINITIVAMENTE NO	01
KELVINATOR	06		

P. 23 ¿Quisiera agregar algún comentario con respecto al servicio que recibió?

---

---

---

AGRADECER Y TERMINAR

# Gerencia Nacional de Ingeniería de Servicio

Actualmente la Gerencia Nacional de Ingeniería de Servicio tiene como Misión.

Elevar los conocimientos técnicos de nuestros Instructores, Técnicos, Talleres Autorizados y Personal de Contacto en general, para llevarlos a niveles de competitividad internacional, diseñando, desarrollando y aplicando normas, políticas y procedimientos técnicos en las diferentes áreas operativas de la empresa, que ayuden a simplificar el trabajo aumentando la productividad y mejorando el medio ambiente.

Esta área está integrada por cuatro operaciones y una asistencia secretarial. En su conjunto promueven el cumplimiento del objetivo de SERVIPLUS, así como, provocar el desarrollo integral del personal que labora en la empresa. El compromiso de quienes trabajan en esta gerencia es desempeñar su trabajo con eficacia y oportunidad.

Estas cuatro operaciones son:

## 1.- Especialista de Producto

Principales Actividades:

- \* Relación de Plantas, de acuerdo al área de especialidad.
- \* Emitir información mensual de SCR (Service Call Rate) para medir calidad de producto en campo.
- \* Capacitación técnica de nuevos productos.
- \* Participar en el lanzamiento de nuevos productos a nivel nacional, (producción prepioto, piloto y producción normal).
- \* Emitir boletines técnicos por cambios de diseño o partes, a todo personal técnico de SERVIPLUS y Talleres Autorizados.

## 2.- Capacitación y Publicaciones Técnicas

Principales actividades:

- \* Desarrollar programa de capacitación a nivel nacional, acordes a las necesidades de cada región o Centro de Servicio.
- \* Elaboración de catálogos y listados de partes refaccionables para productos de distribución nacional y exportación.
- \* Actualizar catálogos de productos discontinuados en Plantas.
- \* Mantener estrecha comunicación con G.E. (USA) y Kelvinator para la continua actualización técnica de los productos que importa Organización Mabe. Traducción al español o inglés de manuales de servicio para productos nacionales o de importación y exportación.

## 3.- Operaciones Técnicas en Centroamérica

Principales Actividades:

- \* Capacitación Técnica al personal de Centros de Servicios Autorizados en Centroamérica y el Caribe, donde Organización Mabe ha penetrado con productos de fabricación nacional.
- \* Desarrollar en coordinación con Mabe Export, a Distribuidores potenciales, apoyando a las fuerzas de ventas de cada uno de los países de Centroamérica y parte de Sudamérica (Colombia, Venezuela, etc.) y El Caribe.
- \* Desarrollar Centros de Servicio tipo SERVIPLUS MEXICO en las principales ciudades antes mencionadas.
- \* Evaluación técnica de productos exportados por Organización Mabe.
- \* Mantener estrecha comunicación con Plantas para información de la calidad del producto mexicano en Latinoamérica, así como, el intenso apoyo para el suministro y refacciones.

## 4.- Coordinación de Calidad de Servicio

Principales Actividades:

- \* Introducción al personal de nuevo ingreso relacionado con la Misión, cultura y filosofía de O.M. y SERVIPLUS a nivel nacional.
- \* Coordinar que la información estadística de encuestas efectuadas a clientes, llegue de manera oportuna y confiable a la Dirección General de SERVIPLUS y Areas de Servicio para la toma de decisiones y monitorear nuestra calidad de servicio con el cliente usuario.
- \* Vigilar el grado de Integración que tienen los Talleres Autorizados de Servicio hacia la Misión de O.M. y SERVIPLUS.
- \* Desarrollar en coordinación con el área de Mercadotecnia el boletín "SERVINOTAS", asegurando su distribución y destino final.
- \* Llevar a cabo dinámicas de formación, integración y comunicación para fomentar el trabajo en equipo en SERVIPLUS.

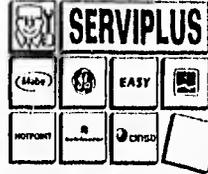
## 5.- Asistencia Secretarial

Principales Actividades:

- \* Coordinación y apoyo a todas las actividades relacionadas con la Gerencia Nacional de Ingeniería de Servicio y apoyar a algunas áreas de SERVIPLUS MEXICO.

# SERVINOTAS

UNICO SERVICIO DIRECTO DE FABRICAS



AÑO 3 • Nº5

BOLETIN INFORMATIVO SERVIPLUS



Taller de Sensibilización  
en Guadalajara, Jal.  
pag. 11

## INDICE

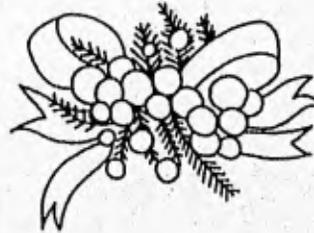
Canta Ing. Rafael Nava	2
Servinoticias	3
Optimización de Procesos	3
¿Quiénes somos en SERVIPLUS?	4
Area de Telemarketing D.F.	5
Personal de Nuevo Ingreso	5
Tradiciones de Navidad y Año Nuevo 2a. Parte	6
Equipo de Trabajo Cuicuilán	7
Equipo de Trabajo Veracruz	8
¿Sabías que...?	9
Talleres de Sensibilización	10
Kelvinator: Una marca más de Mabe	12
Tierra, Vida y Ecología	13
Calidad de Servicio	14
Oración de Fin de Año	15
Reflexiones, Pasadillos, Humor y Comité Editorial	16

## EDITORIAL

Nuestro mundo está viviendo procesos de cambio muy acelerados que implican tanto modernización constante de tecnología como maneras y formas de pensar. Estos últimos son los más difíciles de asimilar pues implican en la mayoría de los casos romper con paradigmas.

En SERVIPLUS nos sentimos satisfechos con todos los logros obtenidos durante 1995 y más aún, por los alcanzados a través del programa de Optimización de Procesos el cual no hemos concluido; sin embargo a pesar de los esfuerzos realizados por cada uno de nosotros, es necesario redoblar nuestro trabajo para poder ir justamente a la velocidad del cambio que el mundo actual está demandando. Logrado ésto, será necesario realizar esfuerzos adicionales para lograr ir siempre un paso adelante.

En SERVIPLUS sabemos que el nerviosismo en el que todos los mexicanos nos hemos desenvuelto por la desestabilización de nuestra economía durante este año, ha generado diferentes reacciones tanto positivas como negativas, sin embargo, el ambiente que ha prevalecido en



SERVIPLUS ha sido de confianza y tranquilidad; lo que nos ha permitido que nuestras actividades no se vieran afectadas en beneficio de nuestro cliente, por lo que en especial quiero felicitar a cada uno de ustedes por su entrega y dedicación al trabajo e invitarlos a que juntos superemos para el siguiente año los logros obtenidos durante este año.

Por último quiero aprovechar este espacio para manifestarles mis mejores deseos en estas fiestas de fin de año y mucha salud y felicidad para 1996.

**Los mejores amigos  
de los mediocres  
son los paradigmas.**



México D.F., Diciembre de 1995

**A TODO EL PERSONAL DE CONTACTO DIRECTO  
CON CLIENTE-USUARIO**



Los **CLIENTES** cada vez son más demandantes, esperan cada vez un mejor servicio y que además se adecue a sus tiempos disponibles.

Lo anterior no siempre quiere decir más rápido, quiere decir más preciso y cumplido. En ocasiones estaremos hablando de minutos para atender un llamado y otras veces puede ser una semana, todo depende de cuándo pueda estar disponible **EL CLIENTE**. Desde el momento de tomar la llamada escuchamos y entendemos la necesidad del **CLIENTE**, para ajustarnos lo más posible a sus requerimientos. Otro punto importante a cubrir es que no solo debemos ser los Técnicos más calificados o el personal de recepción más profesional del mundo, **debemos ser los mejores EMBAJADORES DE ORGANIZACION MABE.**

Nuestras acciones deben promover en el **CLIENTE** una percepción muy positiva hacia **SERVIPLUS** y hacia **MABE**.

**NO CABE DUDA QUE 1996 HA SIDO UN AÑO MUY DIFÍCIL PERO SI TODOS REDOBLAMOS NUESTROS ESFUERZOS, PODREMOS SALIR ADELANTE.**

Atentamente,

Liderazgo en Tecnología



## Optimización de Procesos

La Optimización de procesos busca un cambio radical en la manera de llevar los Procesos, para lo cual se requiere una apertura al cambio de todos los que conformamos SERVIPLUS.

Para ello hemos ido ya, ¡410 gentes! las que hemos asistido al curso Optimización de Procesos (Reingeniería) cubriendo un total de 5840 horas hombre.

Te invitamos a seguir participando en los cambios.

### Clausura de Optimización de Procesos en Monterrey



## Nueva Imagen de Ventas de Mostrador y atención a Técnicos de Servicio

En SERVIPLUS se está iniciando una nueva etapa de atención a Clientes y Técnicos de Servicio, con la apertura de un mostrador ubicado dentro de las instalaciones de la Bodega Nacional México.

El inicio de esta nueva imagen de atención fué presidida por el Ing. Rafael Nava, dirigiendo un mensaje al personal de Ingenieros Militares y con el respectivo corte de listón.

SERVIPLUS-ORIGINALES ofrece a clientes de mostrador un muestrario de las refacciones más comunes para venta, tanto el ama de casa como el Técnico de Servicio pueden visualizar de inmediato lo que requieren para su lavadora, estufa o refrigerador.



# Q

# u i é n e s s S E R V I

## Area de Telemarketing Región Centro-Sur



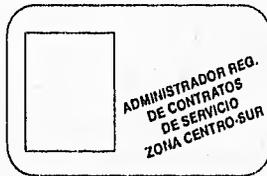
PROMOTORA DE  
TELEMARKETING



PROMOTORA DE  
TELEMARKETING



PROMOTORA DE  
TELEMARKETING



ADMINISTRADOR REG.  
DE CONTRATOS  
DE SERVICIO  
ZONA CENTRO-SUR



PROMOTORA DE  
TELEMARKETING



PROMOTORA DE  
TELEMARKETING



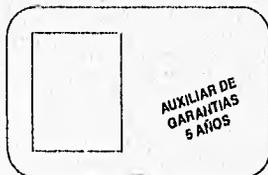
PROMOTORA DE  
TELEMARKETING



COORDINADORA  
DE  
TELEMARKETING



PROMOTORA DE  
TELEMARKETING



AUXILIAR DE  
GARANTIAS  
5 AÑOS



PROMOTORA DE  
TELEMARKETING  
Mérida, Yuc.

Este Dep  
cipal la prom  
cio, el cual br  
quilidad, con  
buen funciona  
ca, ya sean fa  
zación Mabe.

Inició su  
con la venta a  
teriormente, e  
integra e inici  
"Telemarketing  
la venta de C  
fono, a todos  
aparato de lí  
la Organizaci

# P

# nes somosen ERV I P L U S

## Area de Telemarketing

Este Departamento tiene como actividad principal la promoción y venta de Contratos de Servicio, el cual brinda a todos nuestros clientes la tranquilidad, confianza, seguridad y ahorro, para el buen funcionamiento de sus aparatos de línea blanca, ya sean fabricados o importados por Organización Mabe.

Inició su actividad el 1º de abril de 1992, con la venta a través de técnicos de servicio y posteriormente, el 7 de diciembre del mismo año se integra e inicia actividades el equipo de trabajo de "Telemarketing", cuya función y objetivo es lograr la venta de Contratos de Servicio a través del teléfono, a todos aquellos clientes que posean algún aparato de línea blanca de las marcas que maneja la Organización.

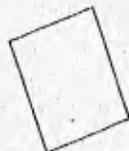
Cabe señalar que en la ciudad de Mérida, Yuc. se dió inicio a la actividad de "Telemarketing" el 1º de julio de 1994, y en esta misma fecha, en México, D.F. se asigna e incorpora la actividad para el manejo de certificados de garantía de cinco años.

Es grato mencionar que los esfuerzos realizados por toda la gente que participa en esta actividad, han logrado un constante crecimiento en los volúmenes de venta en el transcurso de este tiempo.

Actualmente se está sistematizando el área de "Telemarketing" con lo cual esperamos incrementar nuestras ventas, mejorar nuestros procesos de trabajo, y dar un apoyo más sólido a SERVIPLUS.



**P**ersonal  
de nuevo  
ingreso



## Tradiciones de Navidad y Año Nuevo

### 2a. Parte

El nacimiento de Jesucristo es un acontecimiento de nuestra historia; con el paso del tiempo, olvidamos el significado profundo de las tradiciones y sólomente realizamos los actos, sin conocer el porqué de lo que hacemos.

De ahí que en este apartado recordaremos brevemente, el significado y origen de algunas de las tradiciones navideñas que practicamos en México.



#### LOS ADORNOS DEL ARBOL

Expresan los frutos de la tierra y el trabajo que se comparten en comunión con Dios.

- Las esferas significan el mundo protegido y salvado.

- Las galletas representan la Eucaristía.

- Las figuras de paja recuerdan el Pesebre.

- Los adornos más vistosos figuran los regalos de los Reyes.

Esta tradición cristianizada se extendió durante el Renacimiento en los países anglosajones y posteriormente a los países latinos.

En el siglo XIII, San Francisco de Asís, mandó iluminar el bosque en Nochebuena para expresar la Gloria y la Luz de Dios, que viene a iluminar a la naturaleza entera. Actualmente, la tradición del árbol se sigue en todo el mundo.



#### SANTA CLAUS

El punto de partida de esta figura viene de un personaje real. San Nicolás de Bari, quien nació a principios del siglo IV en Patara de Licia, antigua provincia de Asia Menor. Sacerdote y Obispo que se hizo famoso por su piedad, caridad y cuidado hacia los pobres, así como por los numerosos milagros que por su conducto, obró Dios. Recibió de sus padres una cuantiosa herencia, que ocupó en la ayuda de los desposeídos y de las familias necesitadas, a quienes hacía llegar dinero, víveres y ropa, sobre todo en el invierno, pero lo hacía por la noche, en forma anónima, buscando que nadie lo viera.

La tradición pasó a los Estados Unidos, popularizada por los protestantes holandeses de Nueva Amsterdam, que convirtieron al Santo, en un mago nórdico, haciéndolo un ídolo: "Saint Klaus".

El rojo de su atuendo se tomó del color de las vestiduras del Obispo de San Nicolás.



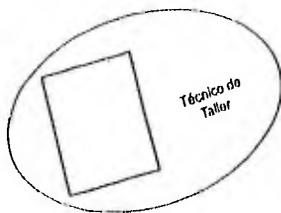
#### LA ROSCA DE REYES

Esta tradición tiene su origen en la época de evangelización de los indígenas mexicanos por las diferentes órdenes de frailes católicos. El resultado de la mezcla de las dos culturas hizo surgir expresiones netamente mexicanas, como es la Rosca de Reyes.

El significado de la Rosca y de la figurita de niño dentro de ella, simboliza el ocultamiento de Jesús, cuando el rey Herodes, por temor a perder su reino, mandó matar a todos los niños que nacieron en ese tiempo. Por eso el muñeco se encuentra dentro de la Rosca y representa al Niño Jesús, que José y María protegieron de ser asesinado.

El 6 de enero, que es cuando se parte la Rosca, es el día de la Epifanía, palabra griega que quiere decir: manifestación, aparición o revelación.

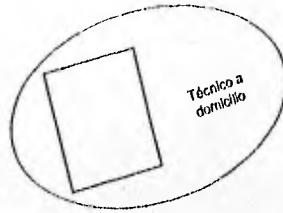
## Equipo de Trabajo en Culiacán, Sin.



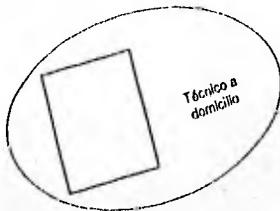
Técnico de  
Taller



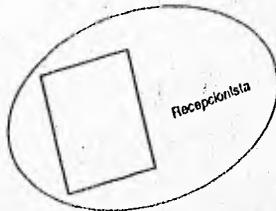
Gerente  
Centro de Servicio



Técnico a  
domicilio



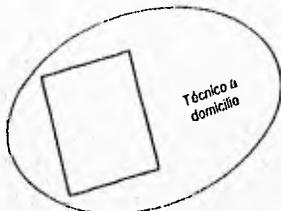
Técnico a  
domicilio



Recepcionista



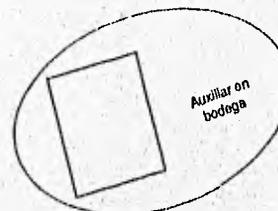
Jefe de almacén



Técnico a  
domicilio



Recepcionista

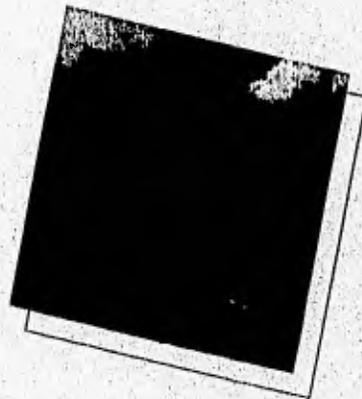


Auxiliar en  
bodega

### SERVIPLUS: CULIACAN, SIN.

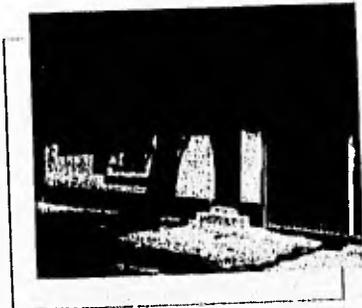
El módulo de SERVIPLUS Culiacán abrió sus puertas por primera vez en mayo de 1990; este módulo es el responsable del servicio a domicilio y a todos los distribuidores en las siguientes ciudades y poblaciones: Culiacán, Navolato, El Dorado, Quila, Costa Rica, Villa Angel Flores y Villa Adolfo López Mateos.

En Culiacán ya tuvimos la oportunidad de tomar los cursos de Taller de Sensibilización II (Calidad de Servicio) y Optimización de Procesos (Reingeniería) y a todo el personal nos impactó el contenido de los mismos y estamos realizando nuestro mayor esfuerzo para aplicar todo lo que en ellos aprendimos y que estamos seguros nos llevará al logro de todos nuestros objetivos y nos colocará en el camino hacia la excelencia.



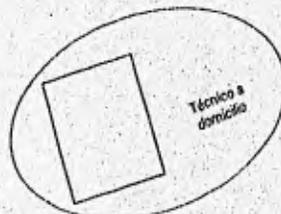
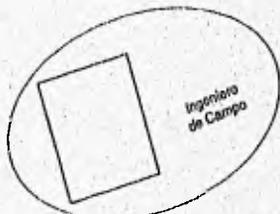
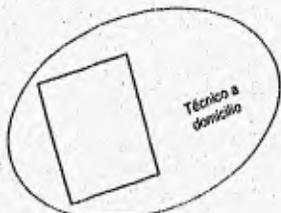
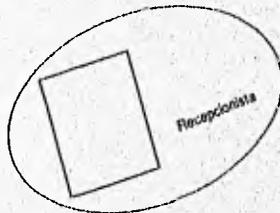
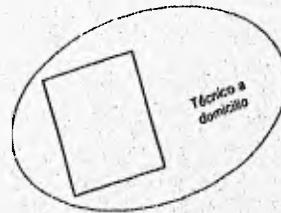
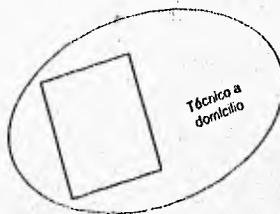
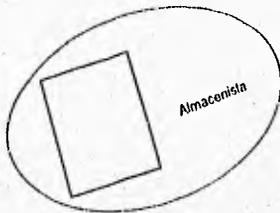
## Equipo de Trabajo en Veracruz, Ver.

### SERVIPLUS: VERACRUZ, VER.



En el segundo trimestre de 1984, nace el Centro de Servicio en la Ciudad de Veracruz, Ver., como área comercial para respaldar la gran demanda de los diversos productos en el mercado local y a través de estos once años, se han logrado superar los retos impuestos tanto por distribuidores como por consumidor final, ayudando al área comercial a obtener cada día mayor penetración y aceptación de las marcas que con orgullo atendemos.

El objetivo primordial de todo el personal que en este Centro de Servicio laboramos es: seguir manteniéndonos en la cúspide en comparación con las marcas de nuestra competencia.





# ¿Sabías qué...?

## Historia del lavado de la ropa

El lavado de la ropa se basa en tres principios fundamentales:

- a) La acción del agua.
- b) El uso de un agente limpiador.
- c) El uso de agua caliente.

En 1870 se registró en Inglaterra una de las primeras invenciones para lavar la ropa. Se trataba de una máquina completamente nueva llamada "Laundry" que quizá sea la precursora del equipo de lavandería moderno.

La primera variación la realizó Hamilton Smith en 1863. Su diseño tenía un tambor giratorio que invertía la dirección de operación intermitentemente. Esto permitía que las prendas dieran vueltas y se flexionaran dentro del agua con jabón. Otra patente de 1859 fue para un mecanismo provisto de dos rodillos de madera para exprimir el agua de las prendas. De esta patente se derivó un dispositivo con dos rodillos de hule y un aditamento de sujeción para acoplarse a un lado de la tina de lavado.

La lavadora "Metropolitan" fue la precursora de la lavadora con exprimidor de rodillos. Este aparato tenía un conjunto de péndulo que rebotaba y giraba dentro de una tina llena de ropa y agua con jabón, literalmente sacaba la mugre de la ropa a golpes.

Durante la primera mitad del siglo XX fue muy popular la lavadora de ropa con exprimidor de rodillos. Los primeros modelos se operaban a mano y tenían tinas de madera y rodillos acoplados. Para 1910 se había diseñado un exprimidor que podía colocarse en diferentes posiciones y el giro de sus rodillos era reversible. En 1918, la lavadora modelo "Lauderete", usaba un tambor giratorio. La ropa se exprimía por medio de la fuerza centrífuga -método que utilizan las lavadoras automáticas actuales.

En 1922, se diseñó un agitador oscilante con paletas o aspas, se accionaba por medio de un eje que pasaba por un orificio, a través de la parte inferior de la tina. Este agitador producía violentas corrientes de agua que pasaban fácilmente a través del tejido de las telas al flexionar la ropa. Para los años 20, la lavadora con exprimidor de rodillos no era un lujo, era una necesidad en el hogar. Durante los años 30, se iniciaron investigaciones que dieron lugar, finalmente, a la lavadora automática. Era una máquina de tipo revolvente que se cargaba por el frente, su precio, diseño, la necesidad de un agente limpiador más efectivo, y el hecho de que en general dejaba la ropa menos limpia que la lavadora de rodillos, limitaron su éxito.

En 1947, se introdujo la primera lavadora automática mejor diseñada y más barata que la anterior, se trataba de una máquina de ciclo sencillo, con una sola velocidad, con agitador, que se cargaba por la parte superior. Lavaba con agua caliente o fría y enjuagaba con agua tibia. Además tenía la particularidad de poder usar nuevamente el agua con jabón empleada para lavar.

Muchos de los perfeccionamientos de las lavadoras automáticas, tienen como objeto el manejo apropiado de las telas elaboradas con estas fibras.

El problema de las cargas de electricidad estática, originó el desarrollo de suavizadores de telas que ayudan a eliminarlas y suavizan y esponjan las telas.

El advenimiento de los detergentes con abrillantadores ópticos, hizo necesario que la lavadora automática dispusiera de un surtidor o despachador, que inyectara el blanqueador en la última etapa del ciclo de lavado. Si se agrega el blanqueador a base de cloro, al mismo tiempo que el detergente, anula el efecto de los abrillantadores ópticos.

## Clausura de Talleres de Sensibilización

A feliz término concluimos de sensibilizar al personal en cuanto a la Calidad de Servicio a nivel nacional; es importante señalar el interés y la cooperación de aquellas personas involucradas con este programa, ya que con su colaboración iniciaron el cambio hacia una Cultura de Calidad de Servicio.



M  
E  
X  
I  
C  
O

## VERACRUZ



## MONTERREY





**GUADALAJARA**



**VILLAHERMOSA**



**TAMPICO**



## Kelvinator: Una marca más de *Mabe*

### KELVINATOR EN ESTADOS UNIDOS

Kelvinator nace como una compañía independiente en Detroit, Michigan. Posteriormente se unió con Nash, formando la Compañía Nash-Kelvinator. Más tarde, se anexó con la empresa Hudson y fundaron American Motors Corporation. Años más tarde, en 1968, la fábrica Kelvinator pasó a la Compañía "White Consolidated Industries", que recientemente fue comprada por la Compañía sueca Electrolux. Esta cambió el nombre de la empresa de White Consolidated a "Frigidaire".

Actualmente las oficinas de Frigidaire se encuentran en Pittsburgh, Pennsylvania. Uno de los legados más importantes de esta compañía es que fueron los inventores del compresor hermético que utilizan actualmente todos los refrigeradores.

### KELVINATOR EN MEXICO

- 1936 La marca Kelvinator llegó a México, con licencia de distribución para la "Corporación Nacional Distribuidora, S.A." En 1951 se inauguró la primera planta Kelvinator en el km. 18.5 de la carretera México-Laredo.
- 1965 La Corporación cambió su razón social a "Corporación Nacional Industrial" pasando a manos del gobierno.
- 1986 Organización Mabe logra una negociación con Kelvinator y en mayo se firmó un contrato para uso de la marca y distribución de la misma en México.

## TIERRA, VIDA Y ECOLOGIA

**N**uestro hogar, la Tierra, es un organismo vivo de una gran energía y belleza. Por ser un cuerpo planetario cargado negativamente, y porque genera y sostiene a todas las cosas vivientes se le llamó Madre Tierra. Por sus océanos y ríos en movimiento hace circular su fuerza vital sobre siete decimas de su superficie y los capilares de la Tierra. Su poderoso sistema digestivo enriquece al suelo, retornando finalmente todas las formas de vida y de materia a la Tierra receptiva. Los indios dicen, "Cuando el cuerpo envejece, la carne empieza a parecerse a la Tierra". A veces retumba en sus profundidades y a veces expulsa gases calientes y lava fundida por las comprimidas arrugas de su rocosa piel. Con el paso de las edades su respiración ha cambiado continentes enteros y lechos oceánicos, empujándolos suavemente para formar una nueva geografía. Los antiguos conocían y comprendían su sistema nervioso y construían templos de salud y de adoración en lugares tranquilos del espíritu, fuentes de energía de una vibración tan discreta y refinada que se convertían en lugares sagrados, ligados entre sí por senderos de peregrinación y comercio. El cuerpo humano contiene esa misma red en forma de meridianos, a lo largo de los cuales focos de energía pueden ser especialmente fotografiados como puntos de luz y estimulados por agujas o presiones para sanar y regenerar. Por medio de nosotros, la Tierra se vuelve autoconsciente.

**E**l clima no es sino un desfogue de su naturaleza emocional, tiene una tolerancia de punto de inflamación y responde con rapidez a la tensión. Al parecer existe un límite de cuánta tierra puede ser despojada de sus recursos, de su carbón, de sus árboles, de su vegetación, especies y de cuánto aire y agua pueden contaminarse para soportar la ecuación del "progreso, progreso, progreso = supervivencia". Aparentemente, no sabemos cuál es ese límite, pero la Tierra sí lo sabe y está tratando de decirnoslo ahora.

**H**an habido muchas otras civilizaciones que alcanzaron altas cimas tecno-culturales y que se disolvieron en descoloridos registros en papiros antiguos: miles de años reducidos a simples referencias, grandes solevantamientos vueltos a relatar como mitos y folklore basados en hechos o fantasía.

**L**a leyenda, los registros históricos y la evidencia geológica revelan que aproximadamente durante tres mil millones y medio de años de existencia de la Tierra, de hecho ha habido muchas inversiones de los polos geológicos de la Tierra, tales inversiones causaron solevantamientos cataclísmicos que inundaron continentes enteros, convirtieron en montañas simples hormigueros y el mismo fondo del mar, arrasaron civilizaciones, convirtiéndolas en escombros e hicieron que la humanidad volviera a la edad de piedra.

# CALIDAD DE SERVICIO

## Cliente Externo

Aquellas personas que adquieren bienes o servicios de nuestra Organización para satisfacer una necesidad determinada.

## Cliente Interno

Empleados y personas que integran la Empresa, y que sigue en la línea de producción o en la cadena de servicios.

## Atributos de Servicio

- ★ Rapidez de servicio
- ★ Cortesía del personal
- ★ Conocimientos del personal
- ★ Número de servicios disponibles
- ★ Aspecto de las instalaciones

La calidad del producto o servicio final depende de todos los que participan en la producción y no sólo de los que atienden directamente al cliente o consumidor final.

Bajo esta concepción todos, empleados directos o indirectos, somos proveedores de algún cliente interno o externo y todos somos clientes que recibimos bienes o servicios de proveedores.

## Competencia por los mercados

La globalización de la economía y la conformación de bloques económicos ha provocado una gran competencia por controlar los mercados. Actualmente no se trata únicamente de reducir los precios de los productos, sino de establecer una mejor relación y mayor cercanía con los clientes para satisfacer sus necesidades y agregar valor a los mismos.

Los cambios mundiales nos han conducido a una nueva etapa donde se exaltan los valores individuales sobre los de las masas, ahora grandes sectores de la sociedad buscan su identidad, por lo que no se conforman necesariamente con lo que satisface a la mayoría, sino que demanda bienes y servicios individualizados y diferenciados.

Para satisfacer en mayor medida y con la calidad que satisface las necesidades y expectativas del cliente, se ha transformado la organización del trabajo para aprovechar la creatividad e ingenio del personal a través del trabajo en equipo, y a estrategias como la mejora continua, el justo a tiempo, que implica la flexibilización del servicio, cambios y ajustes, y lograr el desarrollo de innovaciones tecnológicas.

En Mabe estamos trabajando árdamente para desarrollarnos como una empresa altamente competitiva internacionalmente y hemos adoptado como parte de nuestra filosofía organizacional la creencia en:

*"Satisfacer plenamente las expectativas de nuestros usuarios con productos y servicios innovadores y de alta calidad, competitivos internacionalmente"*

Por lo anterior, hemos emprendido un proceso de transformación en todas nuestras operaciones para lograr cambios radicales que aseguren nuestra permanencia y superación en los mercados latinoamericanos.

### *Oración de Fin de Año*

*No me juzgues muy duramente, Señor, por este año. Tú me conoces bien y supiste desde el principio que muchas de las promesas que hice jamás se habrían de cumplir. Quizá hasta sonreíste un poco cuando yo las hacía. Otra vez, igual que siempre, pensé demasiado en mí y poco, casi nada en los demás. Otra vez caí en las mismas pequeñas mezquindades. Otra vez dije lo que jamás debí haber dicho, y callé lo que debí proclamar en voz alta. Otra vez llené mis días de rutina en vez de entregarme a la aventura hermosa de la belleza, del bien y del amor.*

*Pero no me juzgues muy duramente, Señor, por este año. ¡Sí sonríes ahora que te estoy prometiendo hacer las cosas mejor el nuevo año. Dame, Señor, con él, otra oportunidad.*

# REFLEXIONES



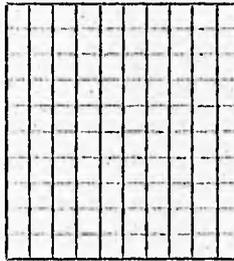
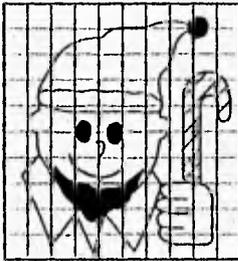
## ¿QUIEN RESULTO RESPONSABLE?

Cuenta la historia de 4 personajes que se llamaban: "TODO EL MUNDO", "ALGUIEN", "CUALQUIERA" y "NADIE".

Cierta vez que había que hacer una tarea importante, "TODO EL MUNDO" estaba seguro de que "ALGUIEN" lo haría, "CUALQUIERA" lo habría podido hacer, pero "NADIE" lo hizo. "ALGUIEN" se enfadó porque esa tarea era de "TODO EL MUNDO", "TODO EL MUNDO" pensó que "CUALQUIERA" podría hacerlo y que "ALGUIEN" la haría, pero "NADIE" se dio cuenta de que "TODO EL MUNDO" creyó que "ALGUIEN" la haría. A fin de cuentas, "TODO EL MUNDO" culpó a "ALGUIEN" porque "NADIE" hizo lo que "CUALQUIERA" habría podido hacer.

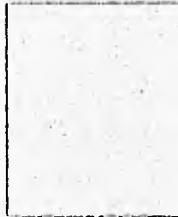
## PASATIEMPOS:

SOBRE LA CUADRICULA INTENTA DIBUJAR A "SERVISANTA" TOMANDO COMO BASE EL EJEMPLO.



## HUMOR

El manejo de conflictos llegando a feliz término con los Gerentes de Servicio.



Vilhemosa, Tab.

Veracruz, Ver.

## Comité Editorial

### • DIRECTORES:

### • CODRINADRES DE EDICION:

Lic. Norma Mora Cabello

### • COLABORADORES:

### • DISEÑO E IMPRESION

