

120
2 es.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**ESTRATEGIA DE CAMBIO DE UNA
CULTURA ORGANIZACIONAL TRADICIONAL A
UNA CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO,
EN UNA EMPRESA GASERA**

REPORTE LABORAL
Que para obtener el título de
Licenciada en Psicología
p r e s e n t a:

SANDRA HADDAD LAHUD

Asesora: Mtra. Patricia Meraz Ríos

México, D.F.

Septiembre, 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

265733



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradezco sinceramente el apoyo efectivo y real que recibí por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México para utilizar una opción de titulación adecuada a mis circunstancias. Resalto, sobretudo, la actitud de servicio del personal de la DGIRE; la oportunidad y agilidad de respuesta de la Secretaría Escolar de la Facultad de Psicología; la disponibilidad y el profesionalismo de la División de Educación Continua, especialmente la calidez y el reforzamiento positivo que recibí de Hilda Paredes, Nancy Arias y Remedios Casas; y la asesoría honesta y fluida de mis sinodales: Lic. Alfredo Gudiño, Lic. José Ramón Silva, Lic. Patricia Meraz, Lic. Juan Varela y Lic. Humberto Patiño quien, además, como mi revisor aportó ideas que enriquecieron la presentación de mi trabajo.

Mi gratitud y afecto a Gaby García, mi asistente, por haber transcrito este reporte las veces que fueron necesarias, siempre con eficiencia y una linda sonrisa.

Mi más cálido reconocimiento a la Lic. Luz Alicia Maza quien me acompañó durante todo el proceso que aquí se reporta, aportando ideas realmente creativas y reforzando con su congruencia, su trabajo y su calidad profesional y humana la conclusión de este proyecto. Me siento orgullosa de tenerla en mi equipo y, sobretodo, de ser su amiga.

Quiero dar mención especial a la Mtra. Patricia Meraz, quien como mi asesora rebasó todas mis expectativas, ya que su presencia activa me hizo sentir guiada con sugerencias sustentadas y muy pertinentes, motivada con impulsos muy energizadores que fluctuaron de la ternura a la exigencia. Fue un honor tener tan cerca a un ser humano que ejerce su labor con respeto, responsabilidad, profesionalismo y amor.

Mi gratitud y admiración al Dr. Héctor Salama, mi queridísimo amigo, maestro y terapeuta por haberme demostrado su aprecio al insistir tanto para que concluyera este proyecto.

Mi más sincero reconocimiento a la Dra. Olga Lomelín por su apoyo terapéutico tan generoso y paciente, y por haber demostrado absoluta confianza en que yo podía desatorar este pendiente. Agradezco a Dios su presencia en mi vida, es un privilegio.

Dedico este reporte

A Norma y a Felipe por hacerme sentir, a lo largo de mi vida, el verdadero significado de la palabra "hermano".

A mi madre, por su presencia de amor incondicional y por ser ejemplo vivo de que nunca se termina de aprender y de crecer.

A Yamna, mi hija, por ser. La intensidad y la alegría con que vive su vida me contagian, día con día, de entusiasmo y de fe.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	8
II.1	El desarrollo organizacional como un proceso de cambio planificado.....	11
II.2	Definición de la filosofía organizacional.....	17
II.3	Enfoque estratégico.....	23
II.4	El líder como agente de cambio.....	25
III.	CULTURA.....	32
III.1	Definición	32
III.2	Cultura organizacional	34
III.3	<i>Cultura organizacional tradicional</i>	38
III.4	Cultura organizacional de calidad en el servicio	41
IV.	CALIDAD EN EL SERVICIO	46
IV.1	Definición de conceptos.....	50
IV.2	Enfoque centrado en el cliente	55
IV.3	La estrategia del servicio.....	59
V.	PROCEDIMIENTO	66
V.1	Clarificación de la estrategia requerida por la dirección	66
V.2	Diagnóstico	79
V.3	Retroinformación	84

V.4	Adaptación de la estructura organizacional (primeros niveles jerárquicos).....	88
V.5	Sensibilización y capacitación de los primeros niveles jerárquicos	90
	V.5.1 Sensibilización y definición al cambio	91
	V.5.2 Evolución de grupo a equipo integrado.....	93
	V.5.3 El líder como facilitador del cambio	95
V.6	Sensibilización y capacitación a mandos medios.....	98
	V.6.1 Sensibilización y definición al cambio	99
	V.6.2 El líder como facilitador del cambio	101
V.7	Sensibilización al cambio al resto del personal	103
V.8	Entrenamiento en calidad en el servicio	106
	V.8.1 Primeros niveles jerárquicos Y.....	108
	V.8.2 A cada una de las áreas.....	111
	V.8.3 Operadores de autotanque y ayudantes	114
	V.8.4 Telefonistas.....	117
	V.8.5 Primeros niveles jerárquicos II	120
	V.8.6 Primeros niveles jerárquicos III	122
V.9	Acciones paralelas sugeridas por la firma consultora y llevadas a cabo a través de otras instancias educativas y de asesoría especializada.....	124
V.10	Talleres de integración e identificación de razón de ser para las nuevas unidades comerciales.....	126

V.11	Evaluación.....	127
V.12	Diagrama del proceso de cambio	129
VI.	RESULTADOS	131
VI.1	Clarificación de la estrategia requerida por la Dirección	132
VI.1.1	Declaración de la misión, la visión y los valores	132
VI.1.2	Perfil modelo requerido para los líderes de la nueva cultura organizacional.....	137
VI.2	Diagnóstico de cultura organizacional	139
VI.3	Retroinformación	155
VI.4	Adaptación de la estructura organizacional (primeros niveles jerárquicos)	157
VI.5	Sensibilización y capacitación de los primeros niveles jerárquicos de la empresa.....	158
VI.6	Sensibilización y capacitación a mandos medios	161
VI.7	<i>Programa de sensibilización al cambio que se impartió al resto del personal (administrativo y operativo)</i>	162
VI.8	Entrenamiento en calidad en el servicio	163
VI.9	Acciones de mejora para dar valor agregado al cliente	171
VI.10	Integración y clarificación de la razón de ser de las nuevas unidades comerciales.....	172
VI.11	Evaluación.....	172
VII.	ANÁLISIS	182
VIII.	CONTRIBUCIÓN	192
IX.	REFERENCIAS	200
X.	ANEXOS	204
X.1	Nuevos mecanismos de comunicación.....	205
X.2	Análisis de un proyecto de mejora con herramientas estadísticas	206
X.3	Comportamientos-compromiso establecidos por los líderes.....	208

X.4	Un ciclo de servicio identificado entre un proveedor interno y su cliente principal.....	209
X.5	Ejemplo de un momento de verdad con sus estándares de calidad, y análisis del procedimiento para satisfacerlos.....	210
X.6	Evaluación de aprendizajes de capacitación	212
X.7	<i>Criterios sugeridos para el sistema de evaluación de desempeño</i>	214
X.8	Ejemplos de medición de nuevos procesos.....	215

I. INTRODUCCIÓN

Es interesante ver cómo va creciendo la preocupación de las empresas, en todo México, por mejorar la calidad en el servicio. Se dice que los clientes ya no son los mismos de hace años, que cada vez exigen más con buenos motivos de causa y conocedores de sus derechos como consumidores, derechos que están empezando a ejercer de una manera inteligente, piden lo justo por sus desembolsos y en ocasiones exigen más al prestador del servicio, orillándolo a ir más allá del servicio tradicional a fin de conservar su cartera de clientes.

Este énfasis en el servicio puede obedecer a diferentes presiones que las empresas están enfrentando hoy en día, como puede ser la pérdida de clientes, la disminución de participación en el mercado, la baja en utilidades, los costos financieros; en fin, una serie de fuerzas que están empujando a las organizaciones a cambios dramáticos de todo tipo (Plancarte, 1997).

Cottle (1991) afirma que hoy en día, el único factor constante es el cambio.

Las actividades de marketing, la competencia, los requerimientos del entorno, las actitudes competitivas y la publicidad, son apenas la punta extrema del iceberg. La competencia se intensifica. Otros profesionales actúan agresivamente para conseguir clientes.

En ese entorno competitivo, ofrecer un excelente servicio a la clientela no sólo constituye un arma competitiva, sino ¡una necesidad para la sobrevivencia!

La competitividad es, entonces, la capacidad de la empresa para ganar un cliente con respecto a sus competidores, y fundamenta su éxito en una relación comercial continua y duradera. Por lo tanto, se debe considerar como premisa básica el tener una percepción del mundo exterior y no sólo observar el funcionamiento interior de la empresa, ya que se corre el riesgo de apartarse de la realidad.

En la época actual, las empresas enfrentan cada vez un universo de competencia más difícil, donde los competidores despliegan técnicas complejas que complican la lucha, dentro de un marco de cambio dinámico y acelerado. Al parecer, ya no es suficiente hacer bien lo que debe hacerse, sino que además hay que tener la capacidad de responder con prontitud.

García (1993) realiza una breve reseña histórica, que parte de mediados del siglo XX hasta nuestros días, en la que se aprecia la diversificación que ha existido en las formas de competir:

En un principio, el factor de diferencia estuvo centrado en el producto. Quien tuviera el mejor producto con mejores características o accesorios, asumiría el liderazgo; estas condiciones marcaron un dominio básicamente tecnológico donde todos los esfuerzos se enfocaban al desarrollo del producto.

Posteriormente, el desarrollo de la práctica comercial hizo aparecer al precio como un nuevo atributo de diferenciación. Con el tiempo, la condición de dominio comercial era ofrecer precios bajos, descuentos, ofertas, bonificaciones o cualquier forma de expresión que implicara un menor desembolso por parte del cliente.

Finalmente, el servicio al cliente surge, en los últimos años, como la fuerza motriz diferenciadora de la competitividad.

Por supuesto, el servicio al cliente no sustituye a la calidad del producto ni a un precio razonable. Al contrario, el servicio al cliente requiere que además se satisfagan ambos requisitos.

La satisfacción del cliente refleja, entonces, el grado de competencia que tiene una empresa para cumplir las necesidades y expectativas de sus clientes, por lo que debe ser hábil para identificar aspectos sensibles de la competencia y requerimientos de sus clientes y traducirlos en respuestas oportunas y congruentes. Para ello, debe evaluar y monitorear el nivel de calidad en el servicio que el cliente percibe en el día con día.

Cottle (1991) dice que el hecho de que los clientes estén logrando más al demandar un mejor servicio y que se hayan vuelto más sofisticados al darse cuenta de su influencia, no quiere decir que todas las organizaciones profesionales hayan "saltado" al tren de la calidad. La realidad es muy diferente. Algunas organizaciones son los líderes de esa revolución, otras le siguen los pasos y algunas duermen mientras los cambios se producen. Karl Albrecht (1988) describe cinco grados de compromiso que muestran las organizaciones respecto a la calidad del servicio:

- 1) *Las que están saliendo del mercado.* Esas organizaciones están tan lejos de tener un verdadero contacto con sus clientes que están llegando al "final de la tubería"; algunas lo saben; otras no.
- 2) *Las que se aferran tenazmente a la mediocridad.* Esas organizaciones posiblemente se mantendrán en el mercado, pero la calidad no forma parte de sus preocupaciones.
- 3) *Las que están presentes:* Esas organizaciones reconocen que están en el "negocio" del servicio y poseen un respeto innato por hacer, al menos, lo básico. Sin embargo, la mayoría de ellas sólo disfrutan de una "participación de mercado natural", lo que quiere decir que la

participación de mercado que poseen la han logrado sólo por el hecho de estar presentes en el mismo. La calidad del servicio no juega un rol importante en su gestión estratégica.

- 4) *Las que realizan un esfuerzo serio.* Esas se encuentran en movimiento y están trabajando seriamente para convertir el servicio en un arma competitiva. El "servicio centrado en el cliente" comienza a ser una idea conductora en la cultura de la organización. Se mantienen reformulando y analizando, de forma innovadora, la imagen y la orientación de la organización.

- 5) *Las que perciben el servicio como una forma de arte.* Esas son las organizaciones que son una leyenda en la profesión. La misión de la dirección es preservar y refinar la imagen de servicio de alta calidad en la organización.

El presente reporte laboral tiene como finalidad presentar una reseña de la estrategia que como consultora en desarrollo organizacional propuse y monitoreé en una empresa gasera, cuyo director general ha vivido y promovido con entusiasmo los últimos dos grados de compromiso citados anteriormente. El me manifestó, durante nuestra primera reunión, una fuerte inquietud (casi temor) de perder el lugar privilegiado que su empresa había tenido hasta 1995. Su preocupación estaba respaldada por los siguientes argumentos:

- El gobierno había liberado el precio del gas, éste ya no era controlado y, por lo tanto, algunos competidores lo estaban utilizando como "arma" al ofrecer descuentos, aunque en la realidad estaban surtiendo a capacidades menores de lo que el cliente requería y éste no se daba cuenta. Esto le parecía deshonesto.

- La apertura de una nueva opción de distribución -el gas natural- era percibida como una amenaza si su empresa no aprovechaba las circunstancias para obtener y promover el uso del gas L.P., como una mejor opción.
- El control de precios había reducido el presupuesto para capacitar y desarrollar a su personal, es más, para contratar gente con perfiles exigentes. Esto había provocado que su esquema de administración se estancara en patrones tradicionales que para ese momento limitaban el crecimiento de su empresa.
- Finalmente, compartió que estaba convencido de que lo único que rescataría a su empresa era el servicio, ya que su producto no era ni mejor, ni peor que el de la competencia, pues todos distribuían lo mismo.

Su interés por el cambio era determinante y estuvo de acuerdo en que el rol que él debería ejercer para vivir la transición e implantar una nueva cultura de calidad en el servicio, requeriría de un profundo compromiso de su parte, con apertura a aprender nuevos esquemas y con deseos genuinos de cambiar.

En el campo de la psicología laboral, la asesoría que se me estaba requiriendo era la de guiar un proceso de cambio en el comportamiento organizacional y que requeriría de un diagnóstico, una intervención y una evaluación de resultados.

Este proyecto me ha parecido relevante porque:

- 1) Impacta en la calidad de vida del trabajador de manera significativa y promueve que ésta trascienda en su familia y en la sociedad.
- 2) Utiliza una metodología específica de la que se desprenden intervenciones que influyen en la modificación del comportamiento humano.

3) Ayuda a mi crecimiento profesional e intelectual al forzarme a investigar, estar actualizada y sugerir alternativas de mejora.

El fundamento de esta consultoría está en el desarrollo organizacional, cuyos orígenes datan desde 1957 y ha sido diseñado y apoyado por científicos del comportamiento que lo proponen como un proceso sistémico y sistemático de cambio planeado. La necesidad del apoyo de un agente de cambio cuya profesión sea la psicología laboral es evidente si se lee la definición de Bennis (1973): Desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Para dar respuesta al requerimiento de mi cliente presenté una propuesta cuyo principal propósito era propiciar un cambio de cultura organizacional, enfocado hacia la calidad en el servicio y que apoyara sus esfuerzos de competitividad y su evolución como empresa. En dicha propuesta planteé acciones donde se combinaba la consultoría con la capacitación. El procedimiento y la documentación del proceso se desarrolla en el capítulo III del presente trabajo.

Hubieron algunas consideraciones teóricas que fundamentaron el proceso y que a continuación enlisto:

Todo esfuerzo dirigido a conseguir crear el *cambio de cultura*, (entendido éste como la modificación de actitudes y creencias, así como de sistemas y hábitos de trabajo de un grupo empresarial) deberá reflejar la filosofía y valores elegidos por la empresa, consiguiendo con ello facilitar el logro de sus objetivos estratégicos.

Este tipo de esfuerzos no debe iniciarse por moda o imposición, sino como una respuesta formal a la necesidad identificada de apoyar la estrategia elegida por la dirección con un cambio en el estilo de ser y hacer las cosas en la organización, o sea su cultura empresarial.

Por tal motivo la intervención deber ser parte de un cambio integral, el cual implicará involucrar a *todo el personal*, en un proceso de "re-educación" que le permita desarrollar no sólo una nueva mentalidad, sino aún más importante, nuevos hábitos de trabajo que a su vez conformarán un estilo de administración diferente y moderno que facilite vivir congruentemente con los valores organizacionales elegidos.

Consecuentemente, dicho proceso de cambio deberá incluir la modernización y modificación de los sistemas y los procesos de trabajo ya que, de no modificarse las condiciones propias del trabajo, promover únicamente un cambio actitudinal resultaría en un esfuerzo inútil y altamente desmotivante para sus participantes en el corto plazo.

El proyecto requiere de tiempo y perseverancia, lo cual no implica que no haya resultados y beneficios observables casi inmediatos.

Es altamente recomendable iniciar el esfuerzo empezando con el nivel directivo, continuando "en cascada", con arranques desfasados y paralelos para los siguientes niveles hasta cubrir a toda la población.

II. CAMBIO ORGANIZACIONAL

"Aquellos que dicen -esto no se puede hacer- deberían quitarse del camino de los que lo están haciendo"

Anónimo

Al parecer, a través del tiempo se ha percibido una lucha dialéctica entre la concepción del sabio rey Salomón de que no hay nada nuevo bajo el sol y la frase tan conocida de Heráclito: "Nada permanece, todo se transforma". Esta discrepancia no es más que el reflejo de todo proceso evolutivo donde hay fases de homeostasis, estables y fases de dinamismo, de ruptura. Al parecer, la nueva era se caracteriza por esta última, por un cambio constante.

Hoy nos enfrentamos a la conciencia de que nuestros recursos son finitos, de que las innovaciones tecnológicas son constantes y sorprendidas, de que los procesos son continuos y acelerados. Esto ha obligado a las organizaciones contemporáneas a enfrentarse a fuertes situaciones de presión. Por lo mismo, para permanecer en su entorno, han de aprender a anticiparse al cambio y crearlo en vez de padecerlo.

La decisión de moverse en el sentido del cambio es ir de algo conocido a algo desconocido y, por lo mismo, hay personas y organizaciones que no desean pagar el precio ni tomar el riesgo.

Se dice, y me consta, que todo cambio causa dolor y que todo crecimiento implica esfuerzo y ajuste a nuevas circunstancias y muchos se resisten a vivirlo.

Plancarte (1997) afirma que para comprender las reacciones psicológicas inherentes al cambio, existen tres factores principales que hacen que éste se perciba como amenazador:

- El factor sorpresa; anuncios repentinos y sucesos inesperados.
- El factor usurpación; sensación de invasión al territorio propio.
- El sentimiento de pérdida; como un descenso en la jerarquía, la eliminación de privilegios previos, incertidumbre respecto al futuro o afectación de intereses personales.

Últimamente, para motivar el cambio, se habla de la necesidad de romper viejos paradigmas y construir otros nuevos. Dice Plancarte (1997) que lo anterior implica cambios tan trascendentales en la manera de pensar, que requieren abandonar viejos modelos de actuación que ya no son efectivos y que resulta difícil seguir operando con ellos y sostenerlos.

Paradigma significa modelo, teoría o marco de referencia; es la forma en que se visualiza el mundo, cómo lo percibimos, lo entendemos y lo interpretamos. Es un mapa mental que si es erróneo y no nos lleva al lugar que deseamos, nos enfrenta a un problema que no necesariamente se resuelve cambiando actitudes o comportamientos, sino cambiando nuestro paradigma.

Al enfocar el cambio organizacional como un proceso, nos damos cuenta de que aunque actualmente es bastante aceptado alrededor del mundo un nuevo ideal de organización, centrada en una actividad innovadora y flexible, la realidad es que a las empresas les es difícil implantar los cambios (Moss, Stein y Jick, 1992)

El principal problema es un paradigma mecanicista que percibe a la organización como una especie de máquina que recibe materia prima, la procesa y la vende (Chacón, 1997).

Se supone que el cambio es un proyecto que se puede planear, administrar y controlar desde la dirección general, sin que ésta se involucre, moviéndose al mismo tiempo y en la misma dirección que su gente, con un comportamiento altamente energético.

Kotter (1996) ha establecido ocho etapas para manejar el cambio con éxito: 1) establecer un sentido de urgencia; 2) crear una alianza rectora del cambio entre un grupo de personas; 3) crear una visión de cambio deseable y factible, acompañada de una estrategia para llevarla a cabo; 4) comunicar esta visión a todos los involucrados; 5) habilitar a todos los empleados; 6) obtener logros en el corto plazo; 7) consolidar el cambio en todos los sistemas, estructuras y políticas; y 8) adoptar el nuevo enfoque en la cultura corporativa.

También aporta características claves que se deben considerar durante el cambio, para vivir una cultura corporativa diferente:

- 1) La cultura se adopta al final del proceso de transformación, no al principio.
- 2) Los cambios dependen de los resultados, se aceptan sólo si se comprueba que éstos funcionan y que son mejores que los esquemas anteriores.
- 3) La comunicación es indispensable. Se requiere de constante apoyo, información e instrucciones verbales.
- 4) Puede ocasionar salida de personal clave que no compra ni se compromete con los nuevos proyectos.
- 5) Es necesario que los procesos de promoción sean compatibles con las nuevas prácticas; de otra manera, el personal puede frustrarse y retomar comportamientos antiguos.

Yo agrego a esta lista algunas condiciones que facilitan el cambio y que he tenido oportunidad de confirmar en mi quehacer laboral:

Las personas cambian...

- 1) Si han participado en la planeación y en la decisión de cambiar y, por el contrario, se resisten si les es impuesto.
- 2) Si las recompensas superan el dolor del cambio
- 3) Si confían en sus promotores, porque perciben que la dirección del cambio es congruente y está apoyada por personas dignas de mérito que promueven un ambiente libre de amenazas y juicios.
- 4) Si están siendo educadas para adquirir nuevas aptitudes y conocimientos que el cambio requiere.

II.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UN PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO

Como ya mencioné en la justificación del presente reporte laboral, el proceso de consultoría que utilicé para diseñar e implantar mi estrategia, estuvo sustentado en los principios y en la metodología del desarrollo organizacional. Este término puede desglosarse de la siguiente manera:

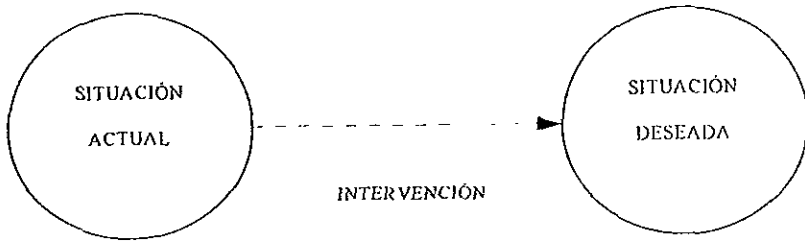
- Desarrollo es un concepto que significa crecimiento, evolución, incremento y, por lo tanto, alude a un proceso continuo donde la gente se responsabiliza con el mismo.

- La palabra organizacional, a su vez, contempla y compromete al sistema integral. Está relacionado con un cambio total de la entidad, de un sistema que pueda determinar sus propios planes y su futuro, considerando su entorno.

Por lo tanto, se concluye que desarrollo organizacional es un proceso a través del cual se administra el cambio hacia una situación deseada, de manera participativa entre cliente y consultor, con un respaldo de valores humanistas y con un enfoque sistémico, que utiliza técnicas acordes al tipo y nivel de la problemática suscitada.

Beckhard y Harris (1980) refuerzan lo anterior al afirmar que cada vez es más necesario, en las organizaciones complejas de hoy, hacer un esfuerzo planeado desde arriba y que abarque a todo el sistema, para crear un conjunto de condiciones que le permita enfrentar, creativamente, las demandas cambiantes del exterior y sobreviva competitivamente; de igual forma, agregan que los ejecutivos necesitan conocimientos, habilidades y tecnología para:

- 1) Entender el estado presente de la situación en la organización;
- 2) Producir una imagen relativamente clara del estado que se desea alcanzar en un tiempo determinado;
- 3) Establecer metas claras que lleven a la organización a esa situación deseada;
- 4) No perder de vista los estados de transición donde deberán reconocer que el proceso es evolutivo y que lleva tiempo de actualización, re-educación e implantación al traducir los planes en resultados



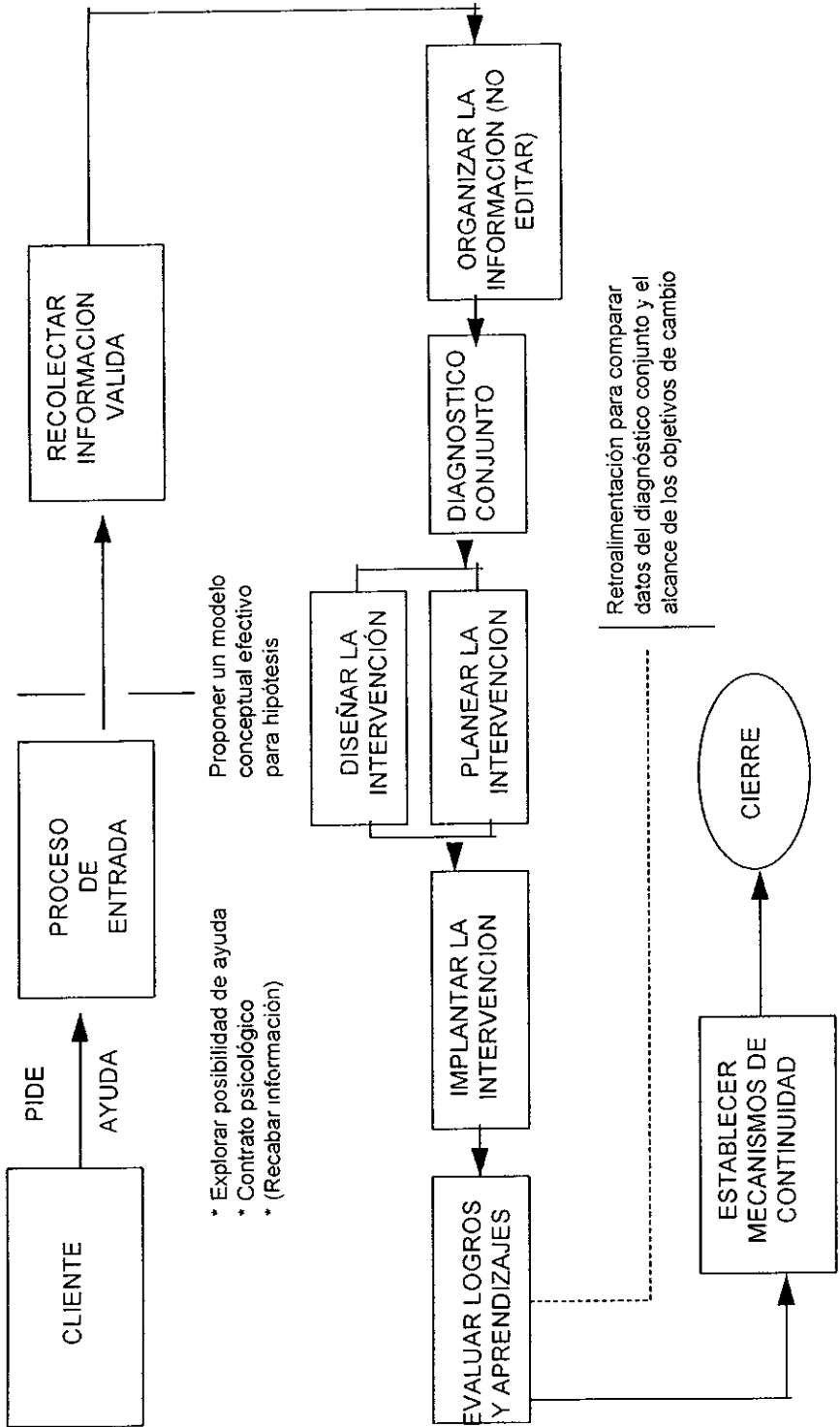
Las intervenciones se determinan de acuerdo a una visión integral o segmentada del sistema, tanto en su enfoque administrativo, como en el técnico y humano, con los roles de apoyo y moderación por parte del consultor y de experto, por parte del cliente.

Al existir una insatisfacción que promueva la necesidad de un cambio, es necesario un conocimiento pleno y cercano a la verdad, de la situación actual: generar información válida para que, conjuntamente, se revise y dé libertad de una decisión que pueda transformarse en compromiso del cliente.

Solamente concientizando las áreas críticas de oportunidad, podrán definirse objetivos de cambio y elegir la(s) intervención(es) necesaria(s).

A continuación se presenta un flujograma de las acciones vitales que se realizan en un proceso integral de consultoría en desarrollo organizacional:

Problemática (fronteras)
elaborar una hipótesis



En el flujograma anterior se diferencian fases que cualquier proceso de desarrollo organizacional debe contemplar.

El **cliente**, quien normalmente es la máxima autoridad de una unidad organizacional (área o empresa como totalidad) se da cuenta de que en dicha unidad las cosas no se están dando de acuerdo a sus expectativas y acude a un consultor para **solicitar ayuda**. En el **proceso de entrada**, el consultor se presenta, escucha las inquietudes de su cliente prospecto, le comunica lo que es un proceso de desarrollo organizacional y las implicaciones que éste pudiera tener. En ese momento se conviene en un **contrato psicológico**, donde ambas partes acuerdan compromisos de actuación, después de analizar objetivamente, por parte del cliente, necesidades y expectativas del proceso y del rol del consultor, principios de interacción, temores, bases para sentir confianza, etc. Asimismo, el consultor solicita del cliente verdadera involucración y participación activa en tiempos, apoyos logísticos, estabilidad del sistema, espacios para trabajar, etc.

En este momento, el consultor solicita del cliente su autorización para **recabar información**, misma que será recolectada según la definición que se haya elaborado del **problema** (qué es lo que debiera estar sucediendo y no está pasando) y según el planteamiento de una **hipótesis** (supuestos de actuación que, si se dan, llevarían a la unidad organizacional a alcanzar la situación deseada). Aquí se elabora un **modelo** conceptual de acción que permita visualizar todas las variables que interactúan. Puede utilizarse como herramienta de apoyo una espina de pescado o diagrama de Ishikawa para identificarlo mejor y poder incluir posibles causas.

La manera de **recolectar información** dependerá, por supuesto, de la magnitud y del tipo de problema que se esté enfrentando. Los instrumentos que se utilizan son básicamente encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. Los datos sobre los que, generalmente, se investiga son los considerados en el modelo conceptual y pueden

incluir estructura organizacional, clima laboral, liderazgo, comunicación, interacción intra e intergrupala, etc. (Ferrer, 1976).

Posteriormente, la información se procesa y se integra para que, conjuntamente cliente y consultor la analicen y elaboren el **diagnóstico**. Aquí se identifican las variables más relevantes que están influyendo en la situación (áreas críticas de oportunidad) y que no permiten alcanzar la situación deseada. En este punto es muy importante asegurar la retroalimentación a todo el personal que ofreció datos, así como enfatizar la corresponsabilidad del cliente con la situación actual.

Al clarificar áreas críticas de oportunidad, se incrementa la probabilidad de dirigir los esfuerzos de intervención a aquellos asuntos que realmente lo ameritan. Así pues, es en este paso donde se **diseña una estrategia de acción** y se **planea la intervención**, especificando fases, acciones, metodología, calendarización, recursos requeridos, etc.

La **intervención** se implanta y, conforme se van concluyendo fases de la misma, se **evalúan logros y aprendizajes** elaborando comparativos entre los datos del diagnóstico y los resultados del cambio.

Finalmente, se establecen **mecanismos de continuidad**. En esta fase, el cliente se queda como consultor interno haciéndose responsable de una continua evaluación y de la implantación de acciones que calibren la situación conforme se vayan requiriendo.

El proceso de intervención contempla varias fases donde el común denominador es la responsabilidad compartida entre cliente y consultor, donde este último debe comprometerse a un manejo ético y confidencial del proyecto, a intervenir sin usurpar un rol ejecutivo, a acompañar al cliente en el proceso hasta su conclusión, a retroalimentarlo constantemente, a asumir un rol de apoyo y no de experto (el experto en su negocio es el cliente) y a entrenar a uno o varios líderes como agentes internos del cambio.

Por su parte, el cliente debe comprometerse a reconocer su necesidad de cambio como una realidad; a aportar disponibilidad absoluta para el tiempo y los recursos que se requieran; a no desestabilizar al sistema con acciones no programadas; a retroalimentar a todo el personal sobre los resultados del diagnóstico; a comunicar oportunamente logros, avances y decisiones; y a involucrarse, junto con su equipo directivo, en el proceso.

II.2. DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

*"No sólo pongas tu corazón en el negocio,
pon tu negocio en el corazón"*

Thomas Watson Jr.

La filosofía de una empresa es un compromiso que hace consigo misma y que tiene un efecto significativo sobre los actos de su personal. El propósito de la filosofía organizacional es el de identificar las creencias que harán triunfar a la empresa, definir las y ponerlas en palabras que pueden ser rápidamente comunicadas y fácilmente entendidas y aceptadas por los inversionistas, los ejecutivos, los empleados, los proveedores y los clientes (Jagol, 1988).

Las creencias determinan patrones de pensamiento, y éstos se transforman en comportamientos que a su vez tienen consecuencias, es decir, provocan resultados. Una empresa que clarifique sus creencias, con autenticidad, inyectará en su personal un profundo sentido de pertenencia e identidad; si, además, los líderes transforman dichas creencias en comportamientos congruentes, los empleados se motivarán y querrán hacerlas suyas.

Jagol (1988) dice que la filosofía organizacional sirve para, por lo menos, cuatro propósitos importantes. Primero; establece los patrones de comportamiento empresarial, prácticas y éticas, que conducen al triunfo. Segundo; fija un punto común de referencia al comunicar creencias y normas que unifican criterios de todos los empleados. Tercero; motiva la repetición del comportamiento que lleva al éxito. Cuarto; inspira lealtad y alienta al empleado hacia un mejor desempeño.

Las empresas poseen un estilo propio para redactar y comunicar su filosofía; aunque la mayoría coincide al definirla de acuerdo a los siguientes tres conceptos:

- Misión
- Visión
- Valores

Misión

La misión es el mejor marco conceptual para pensar en el propósito y en la identidad organizacional.

La misión tiene la ventaja de ser simple, pues reconoce que los empleados son más estimulados por la claridad de la razón de ser del negocio, que por metas o sueños de gloria.

Debe redactarse de manera motivadora porque necesita invitar al personal que forma parte de la empresa, a clientes y a proveedores a "subirse al barco", a sentir que en la medida que éste se acerque al "puerto" que es su gran objetivo, ellos también se aproximarán al cumplimiento de su misión individual.

Campbell y Nash (1992) comparten algunas reflexiones sobre cómo debe hacerse una declaración de misión. Lo primero es considerar su creación como un proceso intelectual donde se toma en cuenta el enfoque del fundador y el de los principales líderes de la empresa, aunado a un proceso emocional, donde el resto de la gente la adquiere y la acepta como suya. La comunicación de la misión no debe ser sensacionalista. La alta dirección debe declarar con tranquilidad que esos son los principios con los que la empresa se regirá. Lo que se necesita es acción ejecutiva una vez alcanzado el consenso.

Aunque la definición de la misión es un proceso eminentemente creativo, no se puede llegar a ella mediante un simple análisis, o por una serie de juntas. La misión proviene de la introspección y el conocimiento del negocio, surge por inspiración. (Wall, Solum y Sobol, 1994).

La misión propone el último puerto al que quiere llegar la empresa y cómo pretende alcanzarlo. Sólo será útil para aquellos que se comprometan a seguirla, sobretodo porque coincide con un sentido de misión personal.

Visión

La visión de una empresa siempre trata con el futuro, es decir, es en donde empieza el mañana, dando a entender que quienes comparten la visión, estarán trabajando seriamente para crearla.

Una visión es sólo una idea o una imagen de un futuro más deseable para la organización, pero la visión correcta es tan vigorizante, que en efecto se vuelve un salto hacia ese futuro trayendo las habilidades, talento y recursos que hacen que ésta ocurra.

Barker (1990) opina que las visiones poderosas y transformadoras, tienden a tener propiedades especiales:

- Son apropiadas para la organización y para su época, se adaptan a la historia, cultura, misión y valores de la organización, y son consistentes con la situación presente, proporcionando un valor real e informando lo que sería alcanzable en el futuro.
- Fijan estándares de excelencia y reflejan ideales, están integrados por la motivación de logro.
- Clarifican el propósito y la dirección.
- Inspiran entusiasmo y estimulan el compromiso.
- Están bien articuladas y son fácilmente entendibles.
- Son ambiciosas.

Estas visiones también representan un papel clave en el diseño del futuro, pues sirven como el inicio del proceso de formulación de la estrategia (Tweed, 1990).

Para que el trasfondo de la visión, tenga lógica y congruencia, hay que redactar suficientes escenarios que abarquen el mayor número posible de eventos futuros anticipados, redactados en tiempo presente, vg. En tecnología: somos una empresa que.....; en liderazgo, como líderes compartimos y apoyamos al personal a nuestro cargo.....; etc.

Una visión puede parecer un sueño vacío, hasta que es compartida y aceptada ampliamente. Sólo entonces adquiere la fuerza necesaria para cambiar una organización y moverla en la dirección deseada.

¿Pero, cómo una visión se convierte en algo compartido ampliamente?. La clave es conectar a las personas de una forma tal que se persuadan a cambiar su percepción acerca de lo que es importante para ellas y para la organización.

Por lo tanto se debe presentar la visión en tal forma que la gente quiera *participar libremente* y pueda elegir qué hacer, y esto no se puede hacer usando la coerción.

Parafraseando a Wall, Solum y Sobol (1994), los líderes realizan todo esto, a través de las siguientes tareas:

- Comunicación, a través de un medio informativo interno.
- Talleres de sensibilización.
- Personalización del sueño (visualización guiada)

Sin embargo no todas las visiones son tan buenas como se espera. Algunas fallan por eventos inesperados, otras tienen errores de diseño, unas más tienen enfoque de corto plazo, otras son pobremente implantadas, y otras se mantienen sostenidas demasiado tiempo.

Pero para evitar fallas en el diseño e implantación de toda visión, el líder tiene que tomar en cuenta los siguientes postulados:

- No hacerla solo
- No ser demasiado idealista
- Reducir las posibilidades de sorpresas desagradables
- Observar una *inercia organizacional*
- No preocuparse demasiado por los resultados
- Ser flexible y paciente al implantar la visión
- Nunca caer en la auto complacencia

Valores

Tom Jaap (1991) realiza un análisis del impacto que tienen los valores en la forma de vida de las organizaciones, ya que considera que estos en sí mismos son creencias que se representan en formas de conducta que idealmente, deben ser congruentes, objetivas y medibles, además de demostrar que la filosofía organizacional, proyectada en los valores culturales, cobra vida una vez que éstos se traducen en formas de ser.

Para que todo esto suceda los valores deben entrelazarse en programas de educación y entrenamiento a todos los niveles de la organización. No hay un papel tan importante para el desarrollo de habilidades y conocimientos, como la creación de un sistema de valores.

Si la calidad en el servicio resulta ser el objetivo principal de la organización, ésta debe estar impregnada en cada aspecto y actividad de la empresa.

Los valores en sí mismos representan el modo de pensar de la alta dirección y buscan permear en toda la empresa, hasta los últimos niveles del esquema organizacional, con el fin de que las conductas deseadas se vivan entre todo el personal.

De alguna manera los externos o ajenos a la organización, son las personas que reciben el efecto final de los valores, siempre y cuando éstos sean la forma de vida del personal, pues de otra manera también serán estos externos quienes clasifiquen de incongruente a la organización.

Todos los esfuerzos que se hagan en el sentido de facilitar recursos al personal, a fin de hacer ciertos los valores, tendrán resultados positivos y ayudarán a cumplir ampliamente con la misión.

No es tan importante la definición escrita de los valores que se hayan elegido como fundamentales. Lo crítico y benéfico para la organización es el entendimiento y comprensión de cada valor.

Cabe abundar que hay que lograr que los valores sean claros y precisos, a fin de evitar la subjetividad y evasión de su cumplimiento.

La misión dicta la razón de ser de la empresa. La visión dicta el rumbo hacia dónde dirigir los esfuerzos. Los valores dictan los cómo de las conductas del personal para lograr la visión y cumplir con la misión.

Sin valores, las expectativas de la cultura organizacional quedarían truncas. Los valores ayudan a pronosticar el éxito del establecimiento de dicha cultura.

II.3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

El enfoque estratégico es un concepto que se mezcla con la misión y la visión, pero es consecuencia de esta última. Incluye metas concretas que hacen que el futuro deseable se convierta en realidad (Campbell y Nash, 1992).

El enfoque estratégico es el proceso por medio del cual los dirigentes de una organización deciden qué acciones tomar para ganar y sostener una ventaja competitiva en el mercado (Tweed, 1991).

Hickman y Silva (1986) afirman: para que la estrategia ponga el énfasis en el punto mayor de la ventaja competitiva, debe existir una visión congruente con la cultura corporativa.

Elaborar una estrategia es pensar, planear e instrumentar para ganar. Por largo tiempo la estrategia ha sido un factor determinante para el éxito de las organizaciones. Hoy en día, a diferencia de la planeación estratégica, el enfoque debe tener como objetivo: localizar, atraer y mantener a los clientes. Si este objetivo se pierde, el pensamiento

estratégico degenera en una experiencia de torre de marfil. Para crear la excelencia a través de una estrategia adecuada a las necesidades de hoy, hay que dominar tres aspectos básicos del juego: los clientes, la competencia y la propia empresa (Hickman y Silva, 1986).

Hickman y Silva (1986) concluyen que es necesario reemplazar la falsa seguridad que brindaba la planeación estratégica formal, por una estrategia que no provenga de planes o sistemas, sino de directivos que piensan y actúan de una manera que coincide con las necesidades de los clientes, que crea ventajas competitivas y que capitaliza las fuerzas existentes. Para conducir un negocio exitoso, se requiere una estrategia inteligente. Esta estrategia, más que una planeación, es una nueva manera de pensar.

Plancarte (1997) aterriza los conceptos anteriores al definir la estrategia de servicio. Afirma que solamente existen dos formas básicas para establecer una ventaja competitiva en el negocio: una es hacer las cosas mejor que la competencia y la otra es hacerlas de manera diferente.

El mismo autor enfatiza que dicha estrategia debe hacer la diferencia entre un cliente, para que éste no prefiera a la competencia. Para ello, propone cinco elementos que deben considerarse:

- 1) Que sea razonable, concreta y enfocada a la acción.
- 2) Que esté descrita en términos que la gente comprenda, pueda relacionarlos con su trabajo y sean accesibles de llevar a la práctica.
- 3) Que ofrezca un beneficio para el cliente, importante para él y que esté dispuesto a pagar por él.
- 4) Que diferencie a la empresa, de una manera significativa, con respecto a sus competidores y que esto sea apreciado por los clientes.

- 5) Que se mantenga simple, unificada, fácil de expresarse en palabras y de explicarla a los clientes.

II.4. EL LÍDER COMO AGENTE DEL CAMBIO

"Las situaciones negativas o problemas no cambian por simples actos de autoridad, únicamente pueden cambiar cuando la gente percibe en sus líderes confianza y honestidad"

Stephen Covey

"Los grandes líderes tienen sueños, creen en ellos y saben transformarlos en realidades"

P. Jaloux

A pesar de las ventajas de la institucionalización, los constantes cambios que se presentan en los diferentes entornos hacen que las fortalezas de las empresas se conviertan en debilidades, por lo que se requiere que el líder empiece a actuar como agente del cambio, que ayude a la organización no sólo a adquirir nuevas habilidades y conocimientos, sino a desaprender las cosas que ya dejaron de funcionar.

Para cumplir con este rol, los líderes necesitan dos características: 1) tienen que tener fortaleza emocional para hacerle frente a la ansiedad y resistencia al cambio de los empleados; y 2) necesitan un verdadero entendimiento de la dinámica cultural; sobre todo, en entender que los líderes no pueden arbitrariamente cambiar la cultura, en el sentido de

eliminar los aspectos disfuncionales, sin hacer evolucionar la cultura, apoyándose en sus fortalezas y permitir que sus debilidades se atrofien con el tiempo.

Schein (1985) enfatiza que la cultura no puede manipularse anunciando cambios o instituyendo "programas de cambio". Si la organización ha tenido éxito haciendo las cosas en cierta forma y ha creado modelos mentales basados en esos métodos, no renunciará a ellos, pero, y esta es la oportunidad, sí puede ampliar sus modelos mentales. Así, una organización que en el pasado premió el individualismo no puede convertirse en una organización de equipos sólo porque el director general anuncie que ahora se necesita trabajar en equipo y lance un programa para tal fin. Si el líder entendiera la dinámica cultural, empezaría premiando a los individuos que ayudan a otros y que contribuyen a otros proyectos.

Según Schein, enfrentar una nueva cultura es extremadamente costoso en términos humanos, por lo que si la organización madura no tiene una base cultural comprometida con el aprendizaje, el cambio, la gente, y, sobre todo, comprometida con la construcción de una organización flexible y saludable, quizá no sobreviva en el largo plazo, particularmente al aumentar la turbulencia del entorno.

Finalmente, viendo hacia el futuro, al aumentar el ritmo de cambio, lo que será diferente es que se requerirá un aprendizaje perpetuo. Por lo tanto, los líderes del futuro deberán tener las siguientes características: un extraordinario nivel de percepción, suspicacia y motivación; fortaleza emocional para manejar la ansiedad de otros y la propia; nuevas habilidades para analizar los postulados culturales; y la voluntad y habilidad para involucrar a otros y obtener su participación, así como para compartir el poder y el control, de acuerdo al conocimiento y habilidades de la gente.

Kotter (1992) afirma que un gran número de empresas están sobreadministradas y subdirigidas, debido a que pocos ejecutivos tienen una visión clara de lo que es el liderazgo. Si por liderazgo se entiende el proceso que ayuda a establecer una dirección y a movilizar a las personas y/o sus ideas hacia esa dirección, entonces no muchos directivos están ejerciéndolo efectivamente. Ellos aún dirigen a través de un esquema más administrativo, salvaguardando el orden y la consistencia del buen funcionamiento de la empresa, enfatizando en tareas tales como planeación, elaboración de presupuestos, organización, manejo de personal, control y solución de problemas. Eso no quiere decir que la administración no sea esencial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que gracias a ésta se producen resultados.

Sin embargo, continúa comentando el mismo autor, la principal función del líder es producir un cambio que sea útil, producir movimiento; es establecer la dirección hacia donde habrá de dirigirse un grupo de personas, elaborando una visión y las estrategias necesarias para realizarlas, es alinear al grupo en esa dirección estableciendo y haciendo uso de múltiples canales de comunicación; es, también, proporcionar a sus colaboradores la energía necesaria para superar los inevitables obstáculos que se presenten en el camino, motivando e inspirando a las personas, apelando a los valores esenciales de la naturaleza humana y a los que pretende vivir la empresa. Un buen liderazgo es, en fin, aquel que conduzca al personal hacia un mayor bienestar, a través del cambio.

Existen un sinnúmero de apreciaciones, de diferentes autores, sobre las características que requiere un líder promotor del cambio. A continuación describo algunas de ellas, para comentarlas al final y aportar mi punto de vista.

Wall, Solum y Sobol (1994) comentan, respecto al rol del líder, en un proceso de cambio lo siguiente:

El nuevo líder es un constructor de cultura. Más allá de proporcionar propósito y dirección, debe ser el arquitecto de un ambiente de trabajo que estimule y motive. Para que ello suceda, los trabajadores deben tener la confianza de ser libres para participar. Es preciso desterrar el miedo y abrir de par en par canales de comunicación. Si los empleados no participan de manera inspirada, los sistemas seguirán siendo de segunda clase y los defectos y errores continuarán.

Asimismo, respecto a las relaciones con el cliente, los mismos autores afirman que el nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata. Por lo tanto, se deben solicitar sugerencias para mejorar métodos y trato con el cliente.

Finalmente, concluyen que el nuevo líder comprende que no puede obligar el servicio al cliente. Es preciso ganarlo con confianza, participación, comunicación, entusiasmo inspirador y delegación constructiva en las personas.

Berry (1995) menciona que un servicio sobresaliente como objetivo de una cultura empresarial, exige de los líderes cuatro aspectos fundamentales: desarrollar una visión, creer en los demás, amar el negocio y tener integridad.

Lo anterior no solo lo pregonan, sino que lo viven y lo modelan con el ejemplo.

A su vez, Hickman y Silva (1986) mencionan seis habilidades que los líderes de la nueva era deben manifestar para monitorear el cambio y conciliar intereses de empleados y clientes:

- Introspección creativa. Profundizar en la experiencia intelectual, tocando reservas de conocimiento y de conciencia latentes, para abrir la mente a opciones creativas y adaptar soluciones antes inimaginables.

- Sensibilidad. Abrir los sentidos hacia el exterior, colocándose en una posición de escuela y reconocimiento respecto al entorno, a través de comunicaciones cara a cara, procesos de entrenamiento constantes, programas de motivación y garantía de trabajo seguro.
- Visión: crear el futuro. Crear un puente que asegure la relación entre estrategia y cultura y los cambios que este binomio pueda sufrir en el futuro es la manera de construir escenarios, de convertir los peligros en oportunidades, de lograr que prevalezca la proacción sobre la reacción, de instalarse en el futuro sin perder conciencia del presente.
- Versatilidad: anticipar el cambio. Dar la bienvenida al cambio y manejarlo con tranquilidad; predecir oportunidades para dar respuestas prontas y hábiles; multiplicar opciones y romper paradigmas; reemplazar el miedo por una conciencia de juego, de libertad.
- Enfoque: para implantar el cambio. Habilidad para dirigir la energía del individuo o de la organización hacia metas concretas; permite el seguimiento y la evaluación y hace posible que se dé un cambio duradero y beneficioso.
- Paciencia: ayuda a integrar las habilidades y a emplear las que se requieran en el momento adecuado; refleja la fe que se tiene en la visión que se desea implantar; mantiene un contacto constante con el futuro y otorga una exquisita administración del tiempo.

Para concluir con este tema, cabe decir que ser dirigente puede ser fácil si hay un apego estricto a una normatividad y se busca satisfacer necesidades propias, por encima de otros o con indiferencia. También puede parecer sencillo si el líder enfatiza su esfuerzo en el alcance de resultados cuantitativos, donde la sensación es de cumplimiento y no de logro real.

Al pensar en aquella (s) persona (s) que vitalmente ha (n) influido en uno como ejemplo o modelo a seguir, se observa que dicha persona hace algo más que cumplir. Ella ha encontrado su recompensa al comprobar que otros (personas o grupos) han aprendido a:

- ser responsables de ellos mismos
- luchar por alcanzar objetivos dignos
- respetar su individualidad como única
- trabajar e interactuar con otros enriqueciéndose de mutuas experiencias, valores y creencias
- tener fe en sí mismos
- crecer y madurar, independientemente de la "dirección de otros"

Esta satisfacción puede lograrse cuando quien dirige ha aceptado la tarea, frecuentemente difícil, de crecer como persona, durante toda la vida, asumiendo que nunca se termina de aprender, y aceptando por lo tanto que cada individuo tiene derecho a percibir la vida de manera diferente y a tener sus propias expectativas.

Los estudios y teóricos del liderazgo hoy en día coinciden en un enfoque muy personalizado, donde el poder sigue siendo un reto pero no sobre otros, sino sobre uno mismo. Poder que se alcanza a través de la seguridad y la confianza que da el autoconocimiento vía comprensión y aceptación, en la humildad, en la capacidad de viajar con el equipaje ligero y de asumir que se vive en una cultura que de una u otra manera influye. Poder que da el conocimiento de los demás que permite moverse con las fronteras o límites estrictamente necesarios. Poder que da el estar alerta de las señales del medio ambiente.

Un buen líder, hoy en día, ya no es el que se enconcha en su máscara y ordena o impone con su tono de voz impactante lo que otros deben hacer. Un líder efectivo en épocas de cambio es aquel que:

- Cree en y se respeta a sí mismo como a los demás
- Establece relaciones sinceras
- Busca soluciones de éxito
- Habilita a los demás
- Tiene visión futura
- Está comprometido y orientado hacia los resultados
- Promueve el cambio cambiando y enseña aprendiendo
- Finalmente, es capaz de asumir diferentes roles sin perder su integridad como persona:

- | | |
|----------------|--|
| Sensibiliza | <ul style="list-style-type: none"> • Promoviendo, informando, motivando |
| Entrena | <ul style="list-style-type: none"> • Instruyendo |
| Coordina | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisando y retroalimentando |
| Da seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Estando cuando se requiere, apoyando y valorando |

III. CULTURA

III.1 DEFINICIÓN

Existe un sinnúmero de aproximaciones teóricas para definir cultura. Estas pueden ir desde enfoques muy generales que incluyen conocimientos, creencias, arte, leyes, moral y costumbres hasta aquellas muy específicas donde sólo se toma una porción de la realidad. Killman, Saxton y Serpa (s/f) aportan dos ejemplos que pueden ser tomados de dos escuelas del pensamiento en el campo de la antropología cultural:

- ζ La escuela adaptacionista dice que cultura es lo que puede ser observado entre los miembros de una comunidad, o sea, sus formas de comportamiento, su lenguaje y el uso que hacen de los objetos materiales.

- ζ La otra escuela, la idealista, define cultura como aquello que se comparte en las mentes de los miembros de una comunidad; es decir, las creencias, los valores y las ideas que tienen en común.

Margaret Mead ha definido la cultura como un conjunto de conductas aprendidas que comparten las personas en un grupo y las transmiten sistemáticamente, y de igual manera, a los nuevos miembros adultos que se integran a la sociedad (Larrea, 1991).

Schein, (s/f) identifica los siguientes niveles de cultura:

<p>Visibles pero no siempre descifrables</p>	<p>1. Artefactos y tecnología Arte Modos visibles y audibles de comportamiento</p>
<p>↑</p> <p>Niveles más grandes de conciencia</p>	<p>2. Valores comprobables sólo por consenso social</p>
<p>↑</p> <p>Dadas por supuesto Invisibles Preconcientes</p>	<p>3. Conjeturas básicas Relación con el ambiente Naturaleza de la realidad, tiempo y espacio Índole de la naturaleza humana Actividad natural humana Índole de las relaciones humanas</p>

El primero de los tres niveles está compuesto por la tecnología, el arte y los modelos de comportamiento audibles y visibles, aspectos fáciles de observar, pero difíciles de interpretar. Es el nivel del comportamiento.

El segundo nivel se refiere a cómo la gente explica, racionaliza y justifica lo que dice y hace dentro de una comunidad; aquí se "explica" el primer nivel.

Finalmente, el tercer nivel concentra las ideas y las conjeturas de la gente; es decir, aquellas creencias que las personas consideran como propias, íntimas, persistentes en el tiempo y que eventualmente no son concientes y sólo surgen cuando son puestas en duda o violadas.

En fin, la cultura es la interacción sistémica de una gran cantidad de factores que se afectan entre sí y que conciente o no concientemente comparten los miembros de una comunidad y los unen estrechamente, para sobrevivir a su ambiente exterior y para resolver sus propios asuntos internos. Una cultura arraigada es un sistema estable, pero no por ello limitado a automodelarse rompiendo paradigmas que limiten su crecimiento.

III.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

"La cultura que ahora tenemos fue generada de alguna forma. Cambiar una cultura no implica enseñar a las personas un conjunto de técnicas nuevas o reemplazar sus estándares de comportamiento por nuevos patrones. Es cuestión de redefinir valores para modificar actitudes".

Philip Crosby

Cuando este concepto se aplica al estudio de una empresa, el resultado es un conocimiento completo y redondeado del modo de vida que supone esa actividad, de su estructura real y su relación con la organización formal, de las tradiciones que le han formado y han logrado que las cosas se hagan de manera específica, de la ritualización de sus actividades y de los medios que usa para sobrevivir en su medio ambiente propio; sus fuentes de abastecimiento, sus trabajadores, sus competidores, su mercado y su interacción con el gobierno.

En otras palabras, la cultura es el conjunto de las soluciones que las áreas que conforman a la empresa ponen en práctica y les funcionan para consolidar su integración interna y enfrentar eventos externos; además los comportamientos que respaldan estas soluciones son enseñadas a los nuevos miembros como la forma de percibir, pensar en y sentir con relación a los eventos que ese grupo enfrenta.

La integración interna se logra a través de compartir un lenguaje común, establecer criterios para elegir a sus miembros, distribuir la autoridad, poder, posición y recursos; dar reglas para manejar las relaciones interpersonales y establecer premios y castigos. Hacia su respuesta externa, la cultura provee al grupo social de un propósito o razón de ser, metas concretas y canales para llevarlas a cabo, formas para monitorear los resultados y medios para modificar estructuras y procesos que no apoyan la realización de esas metas.

La cultura de una organización queda formada desde el momento en que ésta nace y, en primera instancia son muy notorias las costumbres de la región, la ideología y la influencia del medio ambiente, y la forma de pensar del director. Aunque, como cualquier cultura, es dinámica, no permanece en su forma original sino que es un proceso cambiante de acuerdo a como van cambiando las conductas y pensamientos de los individuos que la integran.

Schein (1985) explica que una cultura organizacional proviene de dos fuentes principales:

- 1) Las conjeturas que los fundadores, los dirigentes y los empleados traen consigo cuando ingresan a la empresa, influenciados a su vez de sus propias experiencias culturales previas.
- 2) Las experiencias que la gente ha vivido dentro de la organización y ha utilizado, hasta hoy, para solucionar problemas de adaptación al ambiente exterior y a la integración interna.

Ouchi (1982) afirma que la cultura de la empresa está integrada por tres conceptos fundamentales:

- a) Por los *comportamientos* individuales, grupales y organizacionales que dan razón de ser a los procesos internos y que están basados en elementos y recursos, como la información, la interacción entre las personas y los aspectos físicos como el edificio, equipo, muebles, imagen, etc.

Así mismo, este primer elemento de cultura comprende el estilo gerencial, el plan de negocios, la conducta social de los empleados, las políticas y la normatividad en general, la clase de ropa que usa la gente, el nivel social promedio de los empleados, así como todo

aquellos que es visible para la generalidad del personal, proveedores, clientes, gobierno y terceros en general.

- b) Por las *creencias*, esto es, por los modelos de causa y efecto que aprende la gente con el paso del tiempo, y que se traducen en las formas de hacer las cosas y de conducirse en la empresa.

Estas creencias provienen de la interacción de las personas con los problemas y situaciones del día con día dentro de la organización, y que llegan a convertirse en formas tradicionales de actuación generalmente aceptadas, aunque éstas no estén escritas. El complejo de creencias a la larga, es la fuente de formación de los valores.

- c) Por los *gustos* de las personas, que una vez que son identificados y definidos con precisión, se denominan *valores*.

En la cultura de las organizaciones existen *valores tradicionales y valores modernos o modernizantes*.

Los *valores tradicionales* se basan en la idea de un comportamiento particular, porque "las cosas siempre se han hecho, o han sucedido así".

Estos valores tradicionales están influenciados por las características atribuibles o innatas en las personas y no son susceptibles de modificación porque se heredan, en ocasiones de generación en generación, *sin discusión ni confrontación ninguna*.

Valores como éstos dicen que "las mujeres no pueden ser gerentes", "solamente los familiares son confiables y se puede trabajar con ellos", "los trabajos especiales son para los hombres, y el resto, para las mujeres", etc.

Los *valores modernos* de la empresa están influenciados por las características adquiridas por la gente, y se refuerzan gracias a la actualización y mentalidad de cambio y desarrollo que la institución va permitiendo, v.g. ofrecer trato con igualdad profesional a hombres y mujeres.

Para entender mejor a la cultura organizacional, la podemos comparar con un iceberg, en la cual, lo único que se puede ver y percibir con toda claridad, son los comportamientos de los individuos y los grupos, pero en la parte baja, más importante, grande e impactante, que no se distingue ni aprecia, están las creencias y los gustos o valores.

Por lo tanto, se puede inferir que sólo provocando cambios en los gustos o valores, se podrán cambiar las creencias de los individuos y grupos, lo que permitirá pronosticar cambios en el comportamiento de los mismos.

Por último, cabe reiterar que para desarrollar la cultura de una compañía hay que importar personal de fuera, con nuevos y actualizados gustos (valores), y que si se adoptan, podrán ser implantadas como nuevas creencias.

Ouchi (1982) afirma que una empresa próspera se preocupa por desarrollar una cultura coherente, integrada y altamente compleja, lo que implica que constantemente se retroalimenta a través de diagnósticos de clima laboral, identifique desviaciones y áreas de oportunidad y tome acciones que fortifiquen e involucren al personal con creencias que traduzcan en comportamientos congruentes. Asimismo, dicha cultura asume retos y maneja diversas variables que el entorno competitivo demanda.

Aun cuando existan autores que opinen que hablar de cultura corporativa pasará de moda, igual que otros conceptos como administración por objetivos o círculos de calidad que estuvieron en

boga en los años 1950's y 1980's, respectivamente, la siguiente idea siempre prevalecerá: la cultura es la energía social que mueve -o deja de mover- a una organización. Ignorarla es asumir una vez más que los documentos, las estrategias, las estructuras y los sistemas de remuneración son suficientes para que la gente crea y se comprometa con la empresa. Casi todo lo que sucede en una organización es guiado por las cualidades de los significados compartidos, las conjeturas escondidas y las reglas no escritas (Killman y cols., s/f).

III.3. CULTURA ORGANIZACIONAL TRADICIONAL

El control de los trabajadores que caracterizaba a gran parte de la industria norteamericana durante la última parte del siglo XIX planteaba un grave problema a los propietarios y directivos de empresa en aquella época. El héroe, desde su punto de vista fue Frederick Winslow Taylor cuyo primer libro "Scientific Management", fue editado en 1911. Para Taylor el principal problema no se hallaba en la falta de conocimientos y capacidad personal de los trabajadores, sino en la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales (Vroom y Jago, 1990)

El problema que preocupaba a Taylor era el abuso por parte de los trabajadores del control que se había puesto en sus manos. El dragón que Taylor pretendía acabar no era más que la haraganería y la indisciplina de los trabajadores. La dirección científica se basaba en la sustitución del control que se hallaba en manos de los trabajadores por un director que diera las órdenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados de dicho trabajo. Se trataba de una reafirmación del principio de la división del trabajo de Adam Smith, por medio del método de tiempos y movimientos. La planificación, la solución de problemas y la reflexión pasaron a ser actividades de la dirección y

dejaron de corresponder a los trabajadores. Ellos eran los responsables de realizar el trabajo y no de decidir cómo hacerlo. Un segundo elemento fue la introducción de un sistema de compensación del trabajo a destajo con el objeto de combatir la haraganería de los trabajadores, se daban incentivos económicos a los trabajadores que realizaban su trabajo en forma eficiente.

Las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral, no aparecen en el vocabulario del gerente de empresa en los primeros veinticinco años del siglo XX (Vroom y Jago, op cit)

Hacia mediados del siglo XX y hasta hace 10 o 20 años, los principios que estuvieron vigentes durante años latiendo en el fondo del corazón de muchas empresas, han dejado de ser válidos, entre ellos:

- ζ Lo grande es mejor
- ζ El secreto es vender más barato y estar por encima de la demora de la rentabilidad
- ζ Hay que analizarlo todo
- ζ Quienes perturban la paz en la empresa deben ser eliminados
- ζ La principal labor del directivo es tomar decisiones
- ζ Hay que controlarlo todo
- ζ El secreto de la productividad radica en establecer los incentivos correctos
- ζ La inspección es la manera de controlar la calidad
- ζ Una empresa es sólo una empresa y su objetivo es conseguir buenos resultados financieros, anteponiéndolos a un enfoque humanístico
- ζ Los gerentes son más listos que el mercado
- ζ Si dejamos de crecer, hemos empezado a morir
- ζ No es admisible cometer errores y por lo tanto experimentar es muy peligroso
- ζ La competencia interna es un factor discordante que debe ser suprimido
- ζ La división del trabajo es la manera más eficiente de hacer las cosas
- ζ La pericia se incrementa con la alta especialización en una disciplina

No obstante, el desarrollo tecnológico y económico ha cambiado radicalmente las bases del éxito competitivo convirtiendo esos factores en obstáculos de progreso y dando paso a patrones emergentes de comportamiento organizacional

Covey (1995) presenta un comparativo entre patrones tradicionales y los que ya están emergiendo:

<u>Patrones Tradicionales</u>		<u>Patrones Emergentes</u>
	<i>ECONOMÍA</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Reglas de la era industrial • Economía estable • Mercados proveedores estables • Producción en línea de montaje 		<ul style="list-style-type: none"> • Reglas de la era informática • Economía incierta • Mercados fluidos • Suministro con servicio personalizado • Competencia internacional • Poder del cerebro
	<i>TÉCNICA</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia nacional • Poder de la fuerza muscular 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología mecánica • Innovación predecible (10 años) 		<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología electrónica • Innovación rápida impredecible (18 meses)
	<i>SOCIOLOGÍA-CULTURA</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de roles jerárquicos autoritarios • Trabajadores sexo masculino 		<ul style="list-style-type: none"> • Creciente aceptación de la participación del empleado • Apertura a la ocupación de diferentes posiciones y roles por parte de mujeres
<ul style="list-style-type: none"> • Tasas natalidad crecientes • Orientación externa/valores materiales • Tendencia empresarial divergente de los valores socioeconómicos dominantes 		<ul style="list-style-type: none"> • Tasas natalidad decrecientes • Orientación interna/valores de calidad de vida • Reafirmación de los valores socioeconómicos dominantes

III.4. CULTURA ORGANIZACIONAL DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Para introducir este tema, retomé un comparativo que plantea Larrea (1991), donde confronta los factores que caracterizan a una cultura empresarial tradicional con los de una de calidad en el servicio. Posteriormente, sustentaré las características y los beneficios de esta última.

CULTURA TRADICIONAL	CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones burocráticas cerradas • Estructuras organizacionales jerárquicas piramidales • Rigidez, autoritarismo • Responsabilidad de la dirección • Adaptación al cambio • Empresa enfocada al producto • Beneficios a corto plazo • Toma de decisiones en los niveles altos • Utilidad de los conocimientos anteriores • Trabajo automatizado • Unos "piensan" y otros "ejecutan" • Control de calidad • La calidad aumenta los costos • Costos de calidad • Detección de errores • Metas de calidad • Cliente final • Atención al cliente limitada • Calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones flexibles abiertas • Estructuras organizacionales "planas" integradas • Flexibilidad, motivación • Responsabilidad de todos los miembros de la empresa • Anticipación al cambio • Empresa enfocada al cliente • Equilibrio entre el corto y largo plazo • Toma de decisiones cada vez más abajo • Riesgo de descansar en los conocimientos anteriores, capacidad de reciclaje permanente • Trabajo participativo • Movilización de toda la inteligencia, de todas las ideas • Gestión de calidad • La calidad disminuye costos y es fuente de beneficios • Costos de la no calidad • Prevención de errores • Mejora permanente • Cliente interno, cliente final • Todos tenemos clientes • Calidad total

Para que hoy en día, una empresa sea competitiva, debe entender que su cultura no solamente es un asunto interno, sino también y, principalmente, externo; es decir, debe considerar a su entorno para tener ventaja. De acuerdo a lo anterior, si se acepta que el cliente es el elemento externo más importante en una compañía, éste debe ser el moldeador que determine una cultura corporativa.

La cultura de servicio es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad del servicio y la orientación hacia el cliente, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la empresa.

Moss, Stein y Jick (1992) identifican un patrón cultural común en distintos negocios de vanguardia, que sirven a diferentes clientes:

- 1) Orientación hacia la calidad y la excelencia
- 2) Orientación al cliente
- 3) Inversión en la gente y alta orientación a la tecnología social (alta tecnología/alta calidez)
- 4) Énfasis en "lo pequeño es hermoso a gran escala" (alta centralización en los factores vitales de éxito, alta descentralización en aspectos no esenciales)
- 5) Fuerte enfoque a un segmento de mercado y/o áreas de negocios, pero amplias perspectivas (excelencia en los campos elegidos).

Hablar de una cultura de servicio es hacer referencia a aquellos valores, creencias y comportamientos que la organización comparte al tener una visión o concepto claro del servicio, que le permite personalizar el negocio y enfatizar la importancia de las necesidades del cliente y cómo éstas deben filtrarse a través de toda la organización para dar como resultado un producto y servicio de calidad. Normalmente este resultado se da gracias a la interacción de diversas fuerzas, siendo la más fuerte de ellas la influencia del principal ejecutivo de la empresa y de su grupo directivo (Albrecht y Zemke 1990).

No hay duda, de que la gerencia -es decir, los líderes de la empresa- pueden ser una fuente de una cultura, entonces esta puede ser influida por un acto de voluntad (Moss y cols., 1992).

De esto se desprende que los dirigentes deben estar realmente comprometidos y regidos por una profunda convicción de que este tipo de cultura es la que posicionará a su empresa en un lugar mercadológico competitivo.

Albrecht (1990), propone las siguientes características como aquellas que permiten reconocer a una cultura de servicio que enfatiza el impacto del rol de sus líderes:

- 1) Hay una visión del servicio
- 2) Los ejecutivos constantemente predicán y enseñan acerca del servicio
- 3) Los gerentes muestran a los empleados el comportamiento que se requiere de ellos, predicando con el ejemplo
- 4) Se exige a todo el personal un servicio de calidad
- 5) A los empleados que brindan un servicio de Calidad se les recompensa

El siguiente es un cuadro que resume los valores, las normas de comportamiento, los supuestos y las características que sustentan una cultura de servicio:

VALOR

- Servicio y orientación al cliente (interno y externo)

NORMAS DE COMPORTAMIENTO

- Las personas incluyen en su comunicación términos relacionados con el cliente, con el servicio
- Los ejecutivos predicán con el ejemplo la orientación al cliente
- Se comparten experiencias y se resuelven problemas sin olvidar al cliente

- Se establecen líneas de comunicación permanente para llevar a cabo contratos y convenios sobre requerimientos y requisitos
- El grupo reconoce los esfuerzos orientados al cliente y al servicio
- Los aspectos visibles (estrategias, sistemas, etc.) apoyan estas normas de comportamiento

SUPUESTOS

El éxito de la organización (logro de objetivos económicos) está en el cumplimiento de la calidad y el servicio que espera el cliente

CARACTERÍSTICAS

- El gran objetivo de la organización es servir al cliente
- Este objetivo ha sido expresado por la alta dirección, en palabras y ejemplos, y es sentido y vivido por todos los integrantes de la empresa
- Se piensa que la manera más efectiva de servir al cliente final es mediante la construcción y mantenimiento de una cadena de clientes internos, en donde cada eslabón agregue valor al siguiente
- *Se escucha al cliente. Existen sistemas formales e informales para constantemente averiguar las reacciones e ideas de los clientes*
- Existe un clima de aprendizaje y mejora continua. Los errores, de cualquier índole, se consideran como la materia prima del progreso
- Los sistemas, procedimientos y estructuras de la organización han sido rediseñados para facilitar la presentación de servicios a los clientes, tanto internos como externos. Los sistemas están al servicio de las personas y no al contrario
- Los programas de capacitación están orientados a desarrollar habilidades de servicio
- Los empleados, de acuerdo con su nivel, se sienten facultados y asumen la responsabilidad de resolver los problemas de los clientes tanto internos como externos
- Opera el principio de la pirámide invertida. Los jefes consideran que sus principales clientes son sus empleados y hacen todo lo posible por ayudarlos a que ellos sirvan bien a los suyos
- Todos los miembros de la organización disfrutan de su trabajo y sienten una gran satisfacción al servir a los demás

Finalmente, los pasos que genéricamente deben considerarse para construir una cultura de calidad en el servicio y, que yo retomé durante mi intervención son:

Que la organización:

1. Posea un claro entendimiento de su misión: Servicio al cliente
2. Mantenga consistencia en la misión
3. Invierta a largo plazo en las relaciones con el cliente
4. Escuche activa y efectivamente al cliente
5. Dé poder de decisión a la gente que atiende directamente las necesidades del cliente
6. Identifique organizadamente los problemas

IV. CALIDAD EN EL SERVICIO

"Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes, sino que la juzga como un todo. El cliente puede generalizar un defecto a todo el servicio"

J. Horowitz

¿Por qué buscar la calidad en el servicio?

La calidad en el servicio confirma a los clientes su valor para la empresa, marca una diferencia con los competidores, incrementa los ingresos económicos, construye relaciones sólidas con los clientes internos y externos, hace surgir lo mejor de cada persona.

Larrea (1991) define la calidad en el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, sea ésta un producto o un servicio.

Los modelos que han enfatizado la calidad, han ido cambiando su enfoque de lo interno y orientado al producto a lo externo, que enfatiza el poder ofrecer valor al cliente. Dichos modelos se resumen a continuación, según Schaaf (1995):

La primera etapa de la administración de la calidad se concentró en la calidad en conformidad con los requerimientos. Deming, Juran y Crosby hablan de lograr controlar los procesos de tal manera que la producción se conformará a las especificaciones. Ayudaban a las compañías a asimilar que "hacer bien las cosas desde la primera vez" desembocaría en productos de mejor calidad a costo más bajo. En

consecuencia, las empresas introdujeron el control estadístico de la calidad y buscaban cuanta oportunidad tenían para reducir errores, desechos y repeticiones de trabajo.

La segunda etapa dio énfasis a la satisfacción del cliente. El objetivo de los programas de calidad se dirigió a producir clientes satisfechos. Por lo tanto, empezaron a hablar más con los clientes y preguntarles si estaban satisfechos en cuanto a una serie de elementos. Aumentar la conformidad con normas y técnicas era esencial, pero sólo como parte de un proceso más amplio para satisfacer a los clientes.

La tercera etapa subrayó el enfoque hacia la calidad y el valor percibidos por el mercado en comparación con la competencia. En esta fase las empresas empiezan a medir su desempeño en el mercado entero, averiguando la opinión de sus productos e investigan cómo quedan sus productos en comparación con la competencia, en cada uno de los atributos de la calidad. Enfocarse en la claridad percibida por el mercado en comparación con la competencia, resulta esencial para un razonamiento verdaderamente estratégico.

La cuarta etapa promueve la administración de valor para el cliente. Los negocios llegan a la cuarta etapa, cuando se integra la administración de la calidad total generada en las primeras etapas y los sistemas de administración clásica de la compañía (planeación estratégica, elaboración de presupuestos y control, inversión de capital, análisis de la competencia, mediciones y recompensa de los resultados).

En esta etapa las estrategias empresariales entienden plenamente los esfuerzos en pro de la calidad y conocen la forma en que los cambios de calidad percibida por el mercado impulsan otros aspectos de la posición competitiva. Aprovechan esta información para tomar decisiones que permitan a la compañía producir valor más alto y por consiguiente, obtener un beneficio máximo a largo plazo para las partes interesadas, con clientes y sociedad.

Carr (1992) comenta respecto al valor al cliente:

La empresa no vende productos o servicios, ni siquiera beneficios, lo que vende es valor. Los clientes tienen su propia idea de valor y para conocerla, habrá que mirar los productos y los servicios, y la manera como éstos les llegan, a través de sus ojos.

El valor, es entonces aquella aportación adicional que el cliente recibe y que supera sus expectativas o requerimientos. Cuando el cliente se acostumbra al valor, éste deja de serlo para convertirse en una demanda. Entonces, se tendrá que encontrar un nuevo valor (algo inesperado y altamente satisfactorio) (Albrecht, 1992).

A continuación, para comprender con mayor claridad lo que significa calidad en el servicio, se desglosan los términos:

Calidad

- Es el resultado esperado por el cliente
- Es un estándar, una meta, requisitos pre-establecidos
- Es un objetivo alcanzable, no es una mera sensación de haber hecho bien las cosas
- Es un esfuerzo continuo de mejora
- Es un estándar de perfección, a través del cual se juzga y evalúa si se lleva a término o que se propuso, el proceso que se siguió y el nivel de satisfacción de los clientes

Servicio

- Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa

- Ese algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza. Se trata también de métodos, procesos de operaciones o políticas
- Es cumplir las expectativas del cliente
- Es la acumulación de experiencias satisfactorias del cliente cuando se relaciona con la empresa
- Implica hacer bien las cosas importantes para los clientes: ofrecer un trabajo confiable; información correcta; una propuesta inmediata, apoyo y cortesía y escucha atenta, entre otras

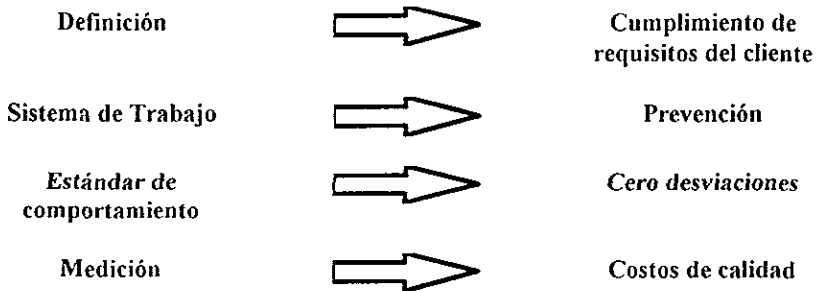
Por lo tanto, si dos empresas aportan el mismo producto (tangibles o intangibles) y quieren ganar ventaja competitiva, hoy en día el único factor que marcaría la diferencia sería el servicio. Por lo tanto, para que haya calidad en el servicio se requiere ofrecer un producto que satisfaga los requerimientos del cliente más valor agregado.

Al respecto, Horowitz (1992) comenta que hacerlo bien a la primera es el método más seguro para alcanzar el cero defectos en la calidad del servicio, puesto que es imposible borrar los errores una vez prestado el servicio.

Para sintetizar, podría concluirse que los principios en los que descansa la calidad en el servicio son:

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son, por lo tanto, fundamentales.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- Todos en la empresa deben reducir en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad. Además, un sistema eficaz de prestación de servicio no debería eliminar la sonrisa de quien lo recibe.
- En el servicio no existe el término medio, es por eso que para eliminar errores se debe actuar con disciplina y compromiso

- Por lo tanto, según Crosby (1989), los cuatro fundamentos para actuar con calidad y hacer las cosas bien desde la primera vez son:



El servicio presenta la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Dado que el control de calidad no puede compararse al que se realice en un proceso de manufactura o en un producto, el error que se cometa no puede subsanarse. Puede preverse.

Para lograr prevenir situaciones desagradables en el servicio, es importante que se analicen los pasos de servicio y se defina o clarifique lo que el cliente espera en cada momento, y esto se traduzca en estándares o normas de calidad que internamente deben seguirse.

IV.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Cliente

Es aquel que adquiere un bien o un servicio y para quien lo único que importa es el resultado que esa experiencia deje grabada en su mente. La empresa debe enfocar sus esfuerzos a preguntar a sus clientes (internos y externos) qué desean recibir de su relación con la

organización, y garantizar que eso y algo más le sea entregado, para asegurar un posicionamiento competitivo en el mercado (Albrecht, 1992).

Cliente externo

Es aquella persona que regularmente compra los productos o los servicios que determinada empresa proporciona. Su lealtad estará en relación directa con su nivel de satisfacción, durante todo el proceso de contacto, respecto a sus requerimientos y necesidades.

La búsqueda de lealtad y retención del cliente externo requiere de un conocimiento preciso, casi intuitivo de sus necesidades y expectativas y usar todos los recursos para que ello sea factible (Schaaf, 1995).

Cliente interno

Albrecht y Zemke (1990) comparten una frase introductoria para definir este concepto: "Si no estás sirviendo al cliente, tu trabajo es servir a alguien que sí lo está haciendo". Agrega que la gente que hace el contacto final con el cliente externo no es quien entrega el servicio, sino toda la organización, a través de una cadena de servicio donde las distintas áreas o departamentos de la empresa deben interactuar interdependientemente, negociando compromisos o requisitos previamente identificados y aceptados por cliente y proveedor internos.

Una labor, un puesto, una función, un área de trabajo adquieren significado en la medida en que la (s) persona (s) que la realizan o que la conforman sirven a alguien y, a través de ello, contribuyen a la satisfacción el cliente externo; es así como todos se convierten en clientes internos de alguien y proveedores de otros.

Valor al cliente

Albrecht (1992) lo describe como una combinación de tangibles, intangibles, experiencias y resultados diseñados para ganar la aprobación del cliente, asegurando con esto la permanencia de la empresa en el mercado. La percepción de la calidad, por parte del cliente, es una experiencia afectada por todos los elementos de la organización (sistemas, estrategias y gente) y no únicamente por las ventajas tangibles que ofrezca el producto servicio. La calidad será la medida de la percepción del cliente contra sus expectativas. El reto radica en hacer esa experiencia totalmente satisfactoria.

Albrecht (1992) continúa afirmando:

El modelo de valor para el cliente indica "qué" quiere el cliente, el "paquete del valor para el cliente" es el "cómo" dará respuesta la organización.

Un "paquete de valor para el cliente" incluye siete grupos de componentes básicos:

- Del entorno (características del lugar donde se desarrolla la experiencia del cliente).
- Estéticos (experiencia sensorial que enfrentará el cliente)
- Interpersonales (interacción cliente-empleados)
- De procedimiento (pasos que se pide seguir al cliente)
- De información (la que requiere el cliente para realizar la experiencia)
- De posesión (cualquier elemento físico que el cliente tenga que poseer de forma temporal o permanente)

- Financiero (qué y cómo el cliente paga la experiencia)

La correcta interacción de los siete elementos permitirá responder a las expectativas del cliente mediante una estrategia de servicio que ofrezca una fórmula distintiva para otorgarlo, basa en la premisa de lo que es valioso para el cliente y que establece una efectiva posición competitiva para la organización.

Satisfacción al cliente

Cottle (1991) la define como una fórmula: percepciones del cliente menos expectativas del cliente. Cuando no hay diferencia, hay satisfacción. Cuando la percepción del servicio sobrepasa las expectativas, el cliente se vuelve entusiasta y promotor de la empresa.

Momento de verdad

Un momento de verdad constituye cualquier evento en el que una persona entre en contacto con cualquier aspecto de la organización y que dé como resultado que esa persona se cree una impresión sobre la calidad del servicio. (Cottle, 1991).

Ciclo de servicio

Cuando el cliente decide entablar una relación de negocios con la organización, atraviesa una serie de momentos de verdad, los cuales forman parte de una experiencia relativa a la totalidad del servicio o ciclo de servicio.

Un ciclo de servicio es, entonces, una cadena continua de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio (Carlzon, 1991).

Norma o estándar de calidad

Es el resultado esperado por el cliente, especificado como indicador de rendimiento y no como mera regla de funcionamiento. Resulta indispensable decretar normas de calidad del servicio si se desea mantener un control y evaluar si se satisface la promesa.

Para que puedan funcionar, las normas de calidad deben:

- Expresarse desde el punto de vista del cliente
- Ser medibles (cuantitativa o cualitativamente)
- Ser conocidas y utilizadas por todos en la empresa (Horovitz, 1992).

El mismo autor afirma que las normas de calidad en el servicio deben ser utilizadas por el personal de toda la organización. Se trata de garantizar la mejor ejecución con la mayor satisfacción por parte del cliente... todos deben saber cómo y por qué su trabajo contribuye a servir mejor al cliente.

IV.2. ENFOQUE CENTRADO EN EL CLIENTE

"Sé algo especial para alguien en particular"

K. Albrecht

Albrecht (1992) advierte que los años noventa demandarán de las organizaciones un enorme esfuerzo de revisión de los enfoques de los valores tradicionales como el liderazgo, la administración, la cultura corporativa, así como del desarrollo y mantenimiento de capacidades competitivas que permitan ganar y mantener clientes. La revolución debe empezar por la manera en que pensamos acerca de nuestros clientes (internos y externos), la calidad y el servicio.

Algunas organizaciones se encuentran atrapadas en el enfoque de los años cincuenta, en un pensamiento de "adentro hacia afuera" donde primero se diseña el producto o servicio y después se decide cómo empacarlo o presentarlo de la manera más efectiva para que los consumidores deseen adquirirlo.

Las compañías centradas en el cliente lo ven como su punto de partida, conocen sus necesidades y expectativas, los atributos que él desea, y entonces desarrollan o adaptan productos o servicios para satisfacerlo. Están comprometidas con sus clientes, los ven como parte de su empresa y no como entes externos; realizan todas las actividades posibles para penetrar en su mente y para ofrecerles un trato personalizado. Una organización que ofrece un servicio sobresaliente es aquella donde todos los "servidores" conocen claramente quiénes son sus clientes (internos y externos), conocen qué representa "valor" para ellos y trabajan continuamente para satisfacer sus demandas.

Albrecht (1992) continúa reflexionando acerca de los sistemas tradicionales de administración que han promovido esquemas organizacionales tendientes a ignorar la importancia del cliente y concentrarse en las actividades con un enfoque netamente manufacturero.

Albrecht (op cit) también señala que algunos de los errores típicos del pensamiento enfocado en las actividades han sido la separación del producto del servicio, la separación de lo tangible de lo intangible. Se ha puesto especial énfasis en buscar productos "unitalla", productos genéricos que satisfagan todas las necesidades y que sean estándares en el mercado. La obsesión de las escuelas tradicionales de la administración por mantener negocios altamente rentables ha generado decisiones en contra del cliente buscando mantener la "rentabilidad del negocio" y ni qué decir del clásico pensamiento "a mayor calidad, mayor costo" o la tendencia a tener todo bajo estrictas políticas y procedimientos, y obligar al cliente a sujetarse a ellas aún en contra de sus intereses.

Las organizaciones no pueden ser vistas más como máquinas sino como unidades flexibles que buscan entregar valor a sus clientes. Se debe cambiar la atención de las tareas al beneficio que obtiene el cliente como resultado de su desempeño (Albrecht, 1992).

Para poder competir en el presente, las empresas requieren romper sus paradigmas, es decir, el esquema mental mediante el cual piensan y actúan. El concepto de calidad ha ido evolucionando a la par del desarrollo de la economía y del pensamiento del hombre y hoy se encuentra en un punto donde la distinción entre producto y servicio es obsoleta; lo que realmente existe es el "valor total al cliente", una combinación de tangibles e intangibles (valores objetivos y subjetivos) que el cliente experimenta en los varios "momentos de la verdad" que se conjuntan en la percepción final del cliente del proceso de hacer negocio con la organización.

Albrecht (1992) comparte el modelo del servicio con calidad total (SCT) que unifica los conceptos de calidad y servicio y es el resultado del estudio, durante más de ocho años, de las filosofías, sistemas de liderazgo y prácticas de negocio de un gran número de organizaciones sobresalientes comprometidas con sus clientes. El SCT resume los

factores clave de éxito de las organizaciones en cinco elementos comunes que conforman un nuevo enfoque del negocio, de los clientes y de la calidad. Los cinco elementos son:

- *Investigación de mercados y clientes.* Las organizaciones sobresalientes de servicio entienden las necesidades básicas, los instintos, las situaciones de vida, los problemas y las motivaciones de compra de sus clientes. Ven a sus clientes como individuos y no como mercados. Conocen qué elementos críticos del valor les permitirán ganar y mantenerse en el negocio.
- *Formulación de estrategias.* Las organizaciones de éxito formulan estrategias claras que fundamentan su actuar en la entrega del valor al cliente; desarrollan, adaptan o diseñan sistemas de negocio que obtienen y mantienen clientes mediante una oferta de valor. Entienden claramente cómo subordinar la tecnología, las operaciones, los métodos y las estructuras organizacionales a una estrategia clara de entregar valor al cliente.
- *Educación, entrenamiento y comunicación.* Las organizaciones de éxito son hábiles comunicadores del mensaje de entregar valor al cliente, a todos en la organización; y desarrollan y mantienen las capacidades, conocimientos y el compromiso necesario para entregar de forma sobresaliente valor al cliente.
- *Mejoras de procesos.* La mejora continua es uno de los rasgos característicos de una organización de éxito.
- *Evaluación, medición y retroalimentación.* Estos tres factores auxilian a los miembros de la organización en su conocimiento de los deseos y necesidades del cliente y en su búsqueda por conocer qué tan bien están desempeñando su labor.

Finalmente, Albrecht (1992) concluye con una reflexión que va más allá de definiciones y técnicas, se aboca a hablar de fuerzas motivadoras espirituales que le dan sustento a la razón de ser del servicio:

"El proceso de implantación del modelo de servicio con calidad total (SCT) tiene que ser dirigido por una fuerza espiritual y no por un sistema burocrático. Debemos reconocer que la organización no es un aparato mecánico, sino una sociedad formada por individuos que tienen valores compartidos, actitudes y creencias que conforman la manera en que ven a la organización y a los clientes".

El espíritu de servicio es entonces "una actitud basada en ciertos valores y creencias acerca de la gente, la vida y el trabajo, que guía a las personas a servir voluntariamente a otras personas y estar orgullosas de su trabajo". Se encuentra en cada uno de los miembros de la organización, ya que proviene de los sentimientos individuales de respeto que cada persona tiene por sí misma, por los demás y por el trabajo. Sin embargo, la operación cotidiana de la organización, con el *stress*, las presiones, los conflictos de prioridades o simplemente por negligencia, es la principal responsable de aniquilar este espíritu.

¿Cuál es la solución a este autosabotaje, a este atentado contra el espíritu de servicio? Sólo existe una respuesta, el liderazgo. Gente que guía con un espíritu de servicio en sus corazones y en sus mentes tendrá trabajadores con el mismo espíritu hacia el trabajo. Hay que tener presente que de la forma en que se sientan los empleados, finalmente es la forma como éstos harán sentir a los clientes.

El espíritu de servicio vivirá o morirá dependiendo de las acciones de los líderes. Estos deberán tener un liderazgo de servicio con un enfoque de servir al cliente, servir a los empleados y servir a la organización.

IV.3. LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO

"Una estrategia de servicio es una fórmula distintiva de la organización para entregar un servicio al cliente que marque la preferencia sobre la competencia"

K. Albrecht

Las organizaciones de éxito formulan estrategias claras que fundamentan su actuación en la entrega de valor al cliente; desarrollan, adaptan o diseñan sistemas de negocio que obtienen y mantienen clientes mediante una oferta de valor; entienden claramente cómo subordinar la tecnología, las operaciones, los métodos y las estructuras a una estrategia clara de entregar valor al cliente.

Berry (1995) expresa que la mentalidad de servicio que produce el liderazgo adecuado aunado al conocimiento sobre los clientes que produce un sistema de información, son la base para establecer una dirección estratégica global, esto es, la estrategia de servicio. Esta debe ser clara y motivadora, de tal manera que facilite, por un lado, tomar las decisiones correctas acerca de las acciones a emprender, y permite, por otro, que los que atienden a los clientes conozcan cómo servirles mejor. Asimismo, dicha estrategia debe promover el logro genuino entre todos los empleados de la empresa, retar el pensamiento convencional y complaciente y plantear logros extraordinarios.

El mismo autor dice que para diseñar una estrategia adecuada se debe reflexionar sobre los siguientes puntos:

Determinar los atributos de servicio más importantes

Determinar los atributos de servicio en los que son más vulnerables los competidores

Determinar las capacidades de servicio, actuales y potenciales, de la empresa. Evaluar las competencias e incompetencias del servicio, las fortalezas y debilidades, la reputación, el sistema de valores y la "razón de ser" del negocio.

Desarrollar una estrategia de servicio que tome en cuenta las necesidades importantes de los clientes, que saque ventaja de las vulnerabilidades de los competidores y que se ajuste a las capacidades y potencialidades de la empresa.

Cada empresa, una vez que ha elaborado un análisis comparativo entre su situación deseada (cultura de calidad en el servicio) y su situación real (a través de una encuesta de cultura organizacional) deberá elaborar una estrategia que conlleve al logro del "sueño".

Autores como Larrea (1991), Plancarte (1997), Albrecht y Zemke (1990), Berry (1995) y Albrecht (1992) proponen esquemas que, al conjuntarse, plantean como prioritarias las siguientes fases:

I. Detectar la "verdad invisible"

La investigación del mercado y de los clientes son la fuente de información que permite conocer qué espera el cliente y cómo desea recibirlo. Deberá realizarse con mente abierta, evitando caer en la miopía del que todo lo sabe por llevar mucho tiempo en el negocio. Se debe escuchar la "voz del cliente" como la principal fuente de retroalimentación con que cuenta la empresa. Al conocer los resultados, la organización conoce lo que el cliente desea y puede elaborar una lista de factores críticos para los cuales definirá acciones que tendrá que monitorear para garantizar la satisfacción de las expectativas de sus clientes.

II. Diseñar la filosofía organizacional

Crear la misión, la visión y los valores que sustentarán la nueva cultura organizacional.

III. Redefinir la estructura organizacional, para que resulte acorde con la cultura deseada

Deberá ser un esquema organizacional plano, sencillo y fundamentado más en procesos que en funciones. Una vez que quede perfectamente definido, sobretodo en los primeros niveles jerárquicos se deberá elegir al personal clave que ocupará dichas posiciones, confrontándolo con un perfil deseado. En ocasiones, habrá que traer personal de fuera, lo cual puede generar incertidumbre y desmotivación en el personal. En este punto, la dirección debe cuidar el impacto de estas decisiones comunicándose con honestidad y claridad.

IV. Elaborar e implantar un plan de acción que actualice la tecnología

En esta fase deberán considerarse todos aquellos recursos tecnológicos que influyen, directa o indirectamente, en los resultados. Se incluyen sistemas de cómputo, equipo de oficina, maquinaria y vehículos, etc. También debe considerarse el entrenamiento del personal para el uso correcto y el óptimo aprovechamiento de dichos recursos

V. Sensibilizar y entrenar a los líderes de la empresa

Facultarlos vía capacitación, para que aprendan a monitorear el cambio y a involucrar a sus colaboradores para que interactúen participativamente, como equipo.

VI. Documentar los procesos actuales y proponer procesos enfocados a los clientes, aprovechando la participación y la ayuda de la gente

Las mejoras deberán tener como objetivo alinear los procesos y los sistemas de organización al propósito final de entregar valor al cliente.

Para lograr mejoras en el proceso se utilizan siete herramientas básicas, que se caracterizan por su facilidad de aprendizaje y aplicación. Las siete herramientas básicas son:

- Lista de quejas del cliente
- La tabla de los "momentos de verdad". En donde se especificarán las expectativas del cliente
- La gráfica del ciclo de servicio. Detalla la secuencia de los "momentos de verdad"
- El mapa del servicio. Diagrama de flujo de acciones y responsables del proceso de servicio
- El diagrama de los porqués. Para llegar a la raíz de los problemas
- El diagrama de los cómo. Para llegar a encontrar soluciones a los problemas
- Gráfica de tendencias. Para indicar la frecuencia y tendencia de los problemas

VII. Dar poder a la gente con conocimientos

Cualquier iniciativa de calidad que pretenda tener éxito, deberá estar comprometida fuertemente con el proceso de capacitación de su personal a todos los niveles, ya que la meta de una organización

centrada en el cliente es que cada uno de los empleados sea un estratega de la calidad capaz de enfrentar cualquier problema de un cliente con conocimientos y libertad de acción para resolverlo.

El objetivo fundamental de la educación, la capacitación y la comunicación es "dar poder" a los empleados con el fin de volverlos socios en el proceso de cambio y no víctimas de éste.

El proceso de capacitación deberá aportar habilidades y herramientas que permitan al empleado incrementar su satisfacción y la del cliente. Para ello se identificarán momentos de verdad con clientes externos e internos, así como normas de calidad que deberán traducir en acciones congruentes.

VIII. Evaluación, medición y retroalimentación

Estos tres factores auxilian a los miembros de la organización en su conocimiento de los deseos y necesidades del cliente y en su búsqueda por conocer qué tan bien están desempeñando su labor.

El reto de la medición se encuentra en elegir los parámetros adecuados que sean indicadores de la operación de la empresa.

Para que la medición apoye el proceso de entregar valor al cliente, ésta debe ser utilizada como una herramienta de motivación y no como una fuente de castigo.

Existen cuatro opciones de medición:

- Durante el proceso existen operaciones básicas que deben ser desarrolladas al pie de la letra y deben ser realizadas en forma rutinaria (sin intervención de juicio personal). Esta relación de objetivo y enfoque del personal debe ser medida mediante una supervisión-observación directa.

- Como organización se tiene el objetivo de optimizar el uso de recursos por lo que se desarrollan procedimientos generales que buscan garantizar este objetivo. El personal deberá seguir el procedimiento y será medido mediante procesos de auditorías que verifiquen su apego a lo establecido.
- En la realización de un servicio existen elementos tangibles que pueden ser medidos contra estándares. El objetivo de calidad es cumplir con el estándar y el personal será medido mediante un sistema de conteo que permita conocer su desempeño.
- El último objetivo de calidad se refiere al manejo de las percepciones del cliente, a la administración de lo intangible y es aquí donde se demanda la utilización del criterio de los miembros de la organización para una rápida toma de decisiones ante situaciones imprevistas. La medición del cumplimiento de este objetivo debe provenir de los clientes, ya que son ellos los que finalmente saben si el problema se resolvió acorde a sus necesidades.

La organización deberá diseñar con base a las cuatro opciones, sistemas de medición adecuadas a los objetivos que se persigan.

CUADRO COMPARATIVO SOBRE LAS FASES PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD

AUTORES	DETECTAR LA VERDAD INVISIBLE	DISIÑAR LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	REDISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ACTUALIZAR TECNOLOGÍA	SENSIBILIZAR Y ENTRENAR A LOS LÍDERES	DOCUMENTAR PROCESOS ENFOCADOS AL CLIENTE	DAR PODER A LA GENTE CON CONOCIMIENTOS	EVALUACIÓN MEDICIÓN RETROALIMENTACIÓN
Leonard Berry	Escuchar la voz de los clientes y generar sistemas de información	Dirección de estrategia de servicio	Organizar para el servicio global	Uso de tecnología	Minuir el liderazgo para el servicio	Espíritu de trabajo en equipo	Búsqueda de talento, desarrollo de habilidades y conocimientos y dar facultades para servir	Medir el desempeño y premiar la excelencia
Karl Albrecht	Investigación de mercados y clientes "Verdad invisible"	El espíritu de servicio	Estrategia de entrega de valor al cliente Personal orientado hacia el cliente	Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente	Los objetivos predicen el espíritu del servicio	Mejoras al proceso para entregar valor al cliente	Educación, entrenamiento y comunicación	Evaluación, medición y retroalimentación
Karl Albrecht y Ron Zink	Auditoría de servicio (Momentos de verdad)	Cultura de servicio	Personal orientado hacia el cliente	Sistemas orientados al cliente (ciclos de servicio)	La gerencia también es un servicio	Información sobre el proceso	Participación	Evaluación, medición y retroalimentación
Pedro Jarra	El cliente es el origen del servicio	Misión de empresa		Sistema de presentación del servicio enfocado a la "Participación del cliente"	Ejercicio del liderazgo	Participación en grupos de trabajo	Alinea de la especificidades de los puestos y características de los empleados y su formación	
Rodrigo Plancaire	Escuchando a los clientes y usar la información para beneficio de ellos mismos	Cultura de servicio	Estrategia de servicio sistemas, procedimientos y operaciones diseñadas para el contacto con el cliente		Liderazgo transformador	Cero defectos en el servicio con un estándar de calidad	Otorgar libertad para servir	Mantener las promesas a los clientes

V. PROCEDIMIENTO

V.1. CLARIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA REQUERIDA POR LA DIRECCIÓN

Soy socia fundadora y gerente general de una firma de consultoría en recursos humanos, cuya misión es contribuir al logro de los objetivos de la empresa-cliente, con un servicio profesional de asesoría que coadyuve a optimar sus procesos de integración, evaluación, capacitación, desarrollo humano y desarrollo organizacional, a través de un aprendizaje recíproco donde consultor y cliente alcancen niveles óptimos de efectividad, en un marco de referencia de ética y calidad.

Entre los aspectos de consultoría que yo coordino, personal y directamente, está el referente al servicio de desarrollo organizacional.

Uno de ellos me fue solicitado, en enero de 1996, por el director general de un grupo de empresas gaseras. En esa primera reunión expresó su inquietud por la competencia que podría representar la entrada del gas natural, como opción para el usuario, en la República Mexicana.

Así pues, se iniciaron varias sesiones semanales, aproximadamente quince, con duración de dos horas cada una, trabajando con él personalmente según la siguiente agenda:

AGENDA DE TRABAJO
CLARIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO REQUERIDA POR LA DIRECCIÓN

FECHA	OBJETIVO	DURACIÓN	PARTICIPANTES
15 y 24 de enero de 1996	Atención al requerimiento de ayuda por parte del cliente	4 horas	Director General y Consultor
30 de enero 2 y 14 de febrero	Descripción del problema y de la situación actual	6 horas	Director General y Consultor
21 de febrero	Presentación de la propuesta de consultoría en desarrollo organizacional	2 horas	Director General y Consultor
27 de febrero	Contrato psicológico entre cliente y consultor	2 horas	Director General y Consultor
Del 4 al 15 de marzo	Invitación al gerente general de la empresa piloto, para participar en el proceso	8 horas	Director General y Gerente General
18 y 25 de marzo	Identificación de la situación deseada	4 horas	Director, Gerente General y Consultor
3, 10 y 24 de abril	Declaración inicial de misión, visión y valores	6 horas	Director, Gerente General y Consultor
7 y 14 de mayo	Elaboración de un perfil modelo requerido para los líderes de la nueva cultura organizacional	4 horas	Director, Gerente General, Consultor

A continuación se detalla el proceso que se siguió para alcanzar cada uno de los objetivos especificados en la agenda anterior:

1. REQUERIMIENTO DE AYUDA POR PARTE DEL CLIENTE

En el capítulo relacionado con la justificación del presente reporte laboral, especifiqué las principales razones por las cuales el cliente solicitó apoyo profesional, mismas que transcribo textualmente para ubicar el procedimiento en su contexto real, desde el inicio del mismo:

- El gobierno había liberado el precio del gas, éste ya no sería controlado y, por lo tanto, algunos competidores lo estaban utilizando como "arma" al ofrecer descuentos, aunque en la realidad estaban surtiendo a capacidades menores de lo que el cliente requería y éste no se daba cuenta. Esto le parecía deshonesto.
- La apertura de la nueva opción de distribución -el gas natural- era percibida como una amenaza si su empresa no aprovechaba las circunstancias para obtener y promover el uso del gas L.P., como una mejor opción.
- El control de precios había reducido el presupuesto para capacitar y desarrollar a su personal, es más, para contratar gente con perfiles exigentes. Esto había provocado que su esquema de administración se estancara en patrones tradicionales que para ese momento limitaban el crecimiento de su empresa.
- Finalmente, compartió que estaba convencido de que lo único que rescataría a su empresa era el servicio, ya que su producto no era ni mejor, ni peor que el de la competencia, pues todos distribuían lo mismo.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Conforme fuimos avanzando, le solicité me describiera cuáles eran las fuerzas y cuáles las debilidades que sus empresas tenían para poder vivir una cultura de servicio, ya que él estaba convencido de que ahí es donde quería llegar. Durante las sesiones de trabajo del 30 de enero, 2 y 14 de febrero me compartió lo siguiente:

FUERZAS QUE APOYAN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE SERVICIO	DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN QUE PUEDEN BLOQUEAR EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE SERVICIO
<ul style="list-style-type: none">• Cincuenta años de experiencia en el mercado.• Sistemas computacionales actualizados para ubicación y seguimiento de clientes.• Personal capaz, experto y leal a la empresa, sobre todo a niveles gerenciales.• La empresa 1, la elegida posteriormente como piloto, era líder en el mercado.• Compromiso del director general, con un proyecto de cambio.• Conocimiento de la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Administración tradicional, probablemente burocrática.• Problemas de control para vigilar apegos a normatividad.• Personal demasiado arraigado a funciones especializadas y hasta manuales.• Algunas tomas de decisiones se llevaban a cabo por subjetividad, más que por análisis objetivos.• Influencia familiar que había creado ciertas islas de poder.• Posible malestar de la gente con su compensación económica, ya que por el control de precios, los sueldos habían estado limitados al rango más bajo.• Capacitación limitada a aspectos técnicos mínimos.• Gerentes más operativos y con estilos de liderazgo administrativos y, a veces, coercitivos.

Los temores que expresó ante la opción de aceptar un proyecto de cambio integral se enuncian a continuación:

- Dispersarse del objetivo principal.
- Desbocarse y crear una plantilla de personal exagerada.
- Darse cuenta de que el personal actual "no funcionaría" para el nuevo proyecto y tener que despedirlo.
- No tener claros los límites de hasta dónde debe y puede involucrarse en un proceso así.
- No confiar en la gente y, por lo mismo, no delegar.
- Tener un tramo de control muy grande, que no le permitiera dar seguimiento.
- No tener capacidad o habilidad para dirigir un grupo de empresas con un nuevo enfoque.
- No disponer de tiempo para capacitarse y actualizarse.

Los temores fueron revisándose uno a uno, identificando en cada caso lo peor que pudiera pasar para irles dando una dimensión justa. Decidimos que durante el proceso no iba a pasar nada que él no estuviera seguro de realizar; se identificaron posibles consecuencias de dejar las cosas como estaban, sin actuar proactivamente; se visualizaron posibles acciones a tomar en el caso de que los temores fueran reales; etc.

Antes de finalizar esta etapa, lo invité a visualizar también su posible rol como director general de sus empresas, después del cambio. Expresó que se veía dirigiendo a un grupo de empresas bien consolidadas, con clientela que los ha seleccionado por su servicio y su liderazgo, que se veía definiendo y vigilando la implantación de las estrategias de negocio, identificando oportunidades en el mercado, fomentando el desarrollo de su personal.

También dijo que se veía adelantándose a las necesidades de sus clientes internos y externos; con menores costos de operación, dando capacitación permanente; promoviendo una interrelación, entre las empresas y entre las áreas de éstas, basada en el diálogo, la negociación y el compromiso; y con líderes activos, comprometidos y entusiastas.

El cliente, en este momento del proceso, compartió que sentía más seguridad y que estaba convencido que quería hacer algo al respecto.

Entonces, el problema quedó planteado como sigue:

¿Cuál es la estrategia de cambio que deberá seguirse para llevar a la empresa de vivir una cultura tradicionalmente administrativa a vivir un cultura de calidad en el servicio?

3. PROPUESTA DE CONSULTORÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El siguiente paso fue presentar al cliente una propuesta formal de cambio planeado que planteaba como objetivo:

A través de una estrategia de trabajo, el personal que integra a la empresa encaminará sus procesos y su actitud hacia una cultura de calidad en el servicio que se manifieste tanto interna, como externamente.

El programa genérico que ahí se planteaba fue autorizado y coincide con el procedimiento del presente capítulo. Se propuso también que, en su momento, un despacho especializado, debía trabajar paralelamente en la mejora de procesos y de sistemas.

4. CONTRATO PSICOLÓGICO ENTRE CLIENTE Y CONSULTOR

El 17 de febrero se definieron fronteras, autoridad formal para liderar el proyecto, condiciones de cliente y consultor y beneficios del proceso.

Se aclaró que el proyecto iba a pilotarse con una empresa del grupo que estaba establecida en el D.F. y que era la de mayor antigüedad, experiencia y mejor tecnología.

Se acordó que él sería el líder del proyecto como totalidad, pero que el gerente general de la empresa piloto debía tomar, a su vez, el liderazgo del proceso en la compañía que él dirigía.

Las condiciones para cada una de las partes fueron negociadas y acordadas como sigue:

Del Consultor:

- Compromiso de un manejo ético y confidencial de la información
- Intervención de magnitud "necesaria", no ir más allá de lo convenido
- Responsabilidad en desarrollar el proceso completo
- Acuerdo antes y durante cualquier fase del proceso
- Retroalimentación al sistema-cliente
- Consultoría de apoyo, no de experto (el experto es el cliente)
- Entrenamiento de un consultor interno para que monitoree el proceso

Del Sistema Cliente:

- Necesidad real de cambio
- Disponibilidad absoluta, en tiempo y recursos, que el programa requiera

- Estabilidad del sistema organizacional, mientras se requiera
- Aportación de información necesaria
- Apoyo en la logística del programa
- Acuerdo en regresar la información a quienes participen en el diagnóstico
- Involucración personal, de sus directivos, en el proceso

De Ambas Partes:

- Negociación de necesidades y expectativas, toda vez que se requiera
- Calendarizar y comprometer acuerdos
- Analizar conjuntamente la información para definir conclusiones y partes de mejora

Finalmente, los beneficios irían observándose conforme el proceso avanzara.

5. INVITACIÓN AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PILOTO PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO

Durante algunas sesiones, el gerente general participó en un programa de sensibilización y compromiso guiado por el director general; es decir, todos los pasos que hasta este momento yo había trabajado con este último, ahora él repetía como líder con su gerente. Así, identificó problemática del entorno, compartió las características de la empresa que facilitaban o entorpecían una cultura de calidad en el servicio, expresó sus temores, revisó la propuesta y se comprometió a liderar el proceso, según agenda que se presenta a continuación:

AGENDA DE TRABAJO
CLARIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO REQUERIDA POR LA DIRECCIÓN

FECHA	OBJETIVO	DURACIÓN	PARTICIPANTES
15 y 24 de enero de 1996	Atención al requerimiento de ayuda por parte del cliente	4 horas	Director General y Consultor
30 de enero 2 y 14 de febrero	Descripción del problema y de la situación actual	6 horas	Director General y Consultor
21 de febrero	Presentación de la propuesta de consultoría en desarrollo organizacional	2 horas	Director General y Consultor
27 de febrero	Contrato psicológico entre cliente y consultor	2 horas	Director General y Consultor
Del 4 al 15 de marzo	Invitación al gerente general de la empresa piloto, para participar en el proceso	8 horas	Director General y Gerente General
18 y 25 de marzo	Identificación de la situación deseada	4 horas	Director, Gerente General y Consultor
3, 10 y 24 de abril	Declaración inicial de misión, visión y valores	6 horas	Director, Gerente General y Consultor
7 y 14 de mayo	Elaboración de un perfil modelo requerido para los líderes de la nueva cultura organizacional	4 horas	Director, Gerente General, Consultor

La mayor parte de la información que se obtuvo durante esta fase fue similar a la expresada por el director general, excepto que la postura del gerente era aún más temerosa respecto a las opciones de perder el control o de "no poder con el paquete". En ese momento recibió retroalimentación muy positiva y constructiva por parte de su jefe, lo que le alentó a acceder y a apoyar.

6. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN DESEADA

En las sesiones de trabajo efectuadas el 18 y 25 de marzo de común acuerdo, consultora y clientes (director y gerente) definimos el siguiente perfil de una cultura de calidad en el servicio, como "el sueño del líder":

En relación al **entorno**, la empresa:

- Estudia permanentemente las necesidades de sus clientes, la competencia y la situación económica del país.
- Visualiza y lleva a cabo planes de acción que le permiten estar preparada para enfrentar exitosamente los retos actuales y futuros, ofrecer a sus clientes mejores y más variados servicios y fortalecer su posición en el mercado.

Apoyos internos para ofrecer calidad en el servicio:

- La dirección informa oportunamente al personal aspectos referentes a las condiciones del mercado y la competencia; la situación de la empresa, sus planes de crecimiento y proyectos nuevos.
- También difunde, de manera determinante a todo el personal, los valores de la calidad en el servicio, las necesidades de sus clientes, los programas que se seguirán para satisfacerlas y los resultados que espera de cada área.

- La estructura organizacional es congruente con la cultura de calidad en el servicio, ya que permite que las diferentes áreas desarrollen sus funciones de manera efectiva y facilita la interdependencia y comunicación entre el personal.
- Las políticas y los procedimientos que se siguen en la empresa son ágiles, conocidos, respetados y permiten que el personal actúe de acuerdo a los principios de calidad en el servicio.
- En la compañía se establecen medidas para que cada departamento cuente con el equipo, material y herramientas actualizado y necesario para realizar el trabajo e implanta programas de mantenimiento preventivo y correctivo, así como programas de adiestramiento para su manejo y aprovechamiento.
- Los medios de comunicación que existen en la organización promueven y facilitan el intercambio de información y sugerencias de mejoramiento, y continuamente se revisa la efectividad de éstos y se llevan a cabo acciones para asegurar su buen funcionamiento.
- En la empresa, periódicamente se identifican, de manera participativa, las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal, se difunden con oportunidad las acciones que se llevarán a cabo para cubrir estas necesidades y se efectúan programas de inducción para el personal.
- La empresa busca la permanencia de su personal, a través de establecer los medios, normas y procedimientos para evitar accidentes en el trabajo; proporciona un pago justo de acuerdo a un estudio de equidad interna y crecimiento de las personas; lleva a cabo y apoya a las personas en la realización de programas culturales, sociales, deportivos y de integración familiar que

permitan incrementar el conocimiento de todos en la empresa y que fortalezca un clima de trabajo en el que prevalezca el respeto a la armonía.

El factor humano y la calidad en el servicio

- Los valores, cualidades y características que son la base para dar un servicio de calidad son compartidos y practicados por todos.
- Todos en la organización conocen con claridad tanto las responsabilidades propias, como las de otras personas y áreas.
- Los líderes formales de cada área clarifican con sus colaboradores lo que esperan de ellos en el trabajo, fijan participativamente los objetivos, metas y planes de acción que se llevarán a cabo para contribuir a los resultados totales de la organización, y establecen las medidas de seguimiento de dichos planes.
- El desempeño individual es evaluado con base en el cumplimiento de los objetivos y metas, reconociendo los logros y en caso necesario, los jefes de área hacen comentarios claros, constructivos, objetivos y de forma sensible sobre las fallas o aspectos a mejorar de sus colaboradores en el desarrollo de sus funciones.
- Los líderes refuerzan en su grupo los valores y filosofía de calidad en el servicio, promueven que el personal de su área cubra con calidad y rapidez lo que les solicitan otros departamentos y, cuando es necesario facilitan el trabajo conjunto entre áreas para solucionar problemas.
- Los líderes llevan a cabo acciones para que el personal se integre como equipo, promueven las relaciones constructivas con otros

grupos; impulsan y apoyan las acciones independientes en la toma de decisiones y solución de problemas; y fungen como asesores cuando el personal requiere información o tiene dificultades en sus actividades.

- Al tomar decisiones, los administradores, toman en cuenta el punto de vista y sugerencias de las personas que integran el área.
- La relación entre compañeros se caracteriza por escuchar, mantener abiertos los canales de comunicación, compartir información, trabajar en equipo, brindar apoyo, reconocimiento y retroalimentación objetiva orientada hacia el crecimiento personal y el desarrollo en el trabajo.
- Las personas, que forman parte de la organización, se sienten orgullosas de pertenecer a ella, están comprometidas con la calidad en el servicio y recomiendan los servicios y productos que su empresa proporciona.

7. DECLARACIÓN INICIAL DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES

El 3, 10 y 24 de abril se llevaron a cabo las sesiones de ensayo y de retroalimentación a los clientes (director general-DG- y gerente general -GG) para enunciar cada uno de los elementos que componen una filosofía organizacional, (misión, visión y valores).

DG y GG propusieron una primera opción, misma que fue expuesta al comité gerencial para que éste la complementara, la enriqueciera o la modificara. El comité presentó una segunda opción; ésta quedó aceptada de manera provisional, hasta que fuera revisada por el grupo que conformaba los primeros niveles jerárquicos de la organización, durante el taller de sensibilización y definición del cambio que se impartiría más adelante.

8. ELABORACIÓN DE UN PERFIL MODELO REQUERIDO PARA LOS LÍDERES DE LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como punto final, dentro de la primera etapa, en las sesiones del 7 y 14 de mayo se diseñó un perfil ejecutivo modelo que describiera el tipo de líderes que la nueva cultura requeriría para que, en su momento, el personal que ocupara las posiciones clave se confrontara e identificara fuerzas y áreas a desarrollar. El perfil se diseñó basado en el acróstico SERVIR.

V.2 DIAGNÓSTICO

Contar con la opinión de los trabajadores de la empresa, sobre los diferentes factores que conforman una cultura organizacional, era indispensable para validar y completar la percepción de la dirección sobre la situación actual que vivía la empresa en ese momento, y para comenzar a involucrar al personal en un proceso participativo y corresponsable del cambio.

Así pues, se procedió a elaborar un instrumento de medición (encuesta de opiniones) que permitiera diagnosticar la cultura empresarial actual. Para ello, se definieron diez factores clave que sirvieron de base para preparar el cuestionario, y se describen a continuación:

Entorno

Está formado por los clientes, los competidores, la situación económica del país, los lineamientos y disposiciones gubernamentales que debe de seguir y cumplir la organización, etc.

Calidad de vida

Incluye aquellos aspectos que la empresa desarrolla, promueve y otorga a su personal y que les permite sentirse seguros, reconocidos, escuchados y satisfechos de formar parte de ella.

Calidad en el servicio

Se refiere a las condiciones o requisitos que el personal de la empresa, en su totalidad, debe cumplir para satisfacer las necesidades y requerimientos que el cliente, tanto interno como externo, solicita en términos de características del producto, tiempos de entrega, atención, amabilidad, etc.

Objetivos

Son los resultados o metas que tanto la empresa como las áreas y personas definen y llevan a cabo en cada una de las funciones, actividades y tareas que se realizan para que la empresa cubra las necesidades de sus clientes y permanezca en el mercado.

Estructura organizacional

La estructura organizacional está constituida por los diferentes departamentos de la empresa. Cada una de estas áreas tienen bajo su responsabilidad desempeñar diferentes funciones que aseguran el buen funcionamiento de la misma. Requiere de procedimientos ágiles y efectivos.

Tecnología

Son los equipos, herramientas, información, programas de capacitación y desarrollo, y medios de comunicación que facilitan al personal llevar a cabo sus actividades con calidad, rapidez y eficiencia.

Liderazgo

Es el comportamiento y actitud de un jefe para dirigir el trabajo de un grupo y lograr las metas que apoyan el desarrollo de la empresa.

Interdependencia entre áreas

Es la forma en que se comunican, cooperan, interactúan diferentes personas de diversas áreas o departamentos con la finalidad de apoyarse en la realización de trabajo de calidad.

Identidad organizacional

Se refiere al grado en que el personal que colabora en la empresa se siente parte importante de la misma y comunica su orgullo de pertenencia a otras personas, a través de sus comportamientos, actitudes, características y la información que de la empresa proporciona en su entorno familiar y social.

Para cada uno de los factores clave se diseñaron preguntas de opción múltiple (80%) y abiertas (20%) que permitieran medir lo que se pretendía.

El instrumento fue revisado por el director y el gerente general de la empresa piloto, y después de adaptarlo con algunas sugerencias, quedó concluido para la fase de aplicación. Se definieron, aproximadamente, 110 ítems.

Posteriormente, se efectuó una reunión entre clientes (DG y GG) y consultora para determinar las variables a considerar para elegir la muestra, y para identificar el procedimiento a seguir durante la aplicación, así como los recursos que se utilizarían en la misma.

Un elemento significativo del análisis fue el reconocimiento de que una muestra aleatoria simple podía reducir la posibilidad de asegurar la representatividad, ya que la población involucraba varias categorías que era imprescindible considerar (tales como área organizacional, nivel jerárquico, antigüedad, sexo, etc.). Así pues, se eligió tener la certeza de que todos estos grupos serían representados, por lo que se decidió realizar un muestreo estratificado.

Como comentan Sjoberg y Nett (1980), la estratificación del universo de trabajo es un medio para asegurar la representación de ciertos subgrupos incluidos dentro de la muestra general. Así pues, se puede dividir el universo en varias subcategorías y luego obtener muestras aleatorias de cada subclase.

Como resultado, un número predeterminado de personas de cada subclase quedará incluido en la muestra total, y será proporcional al tamaño del grupo frente al universo de trabajo.

Los mismos autores son abiertos respecto a tamaño que debiera tener la muestra, ya que ello depende de factores que van desde la disponibilidad de recursos financieros, hasta el tiempo y la capacidad de análisis de datos.

Por lo anterior, del total de la población de la empresa, (430 personas), se decidió considerar al 30% como muestra, buscando representar, proporcionalmente, a empleados de todas las áreas del esquema organizacional, de todos los niveles jerárquicos, de ambos sexos, y de diferentes antigüedades. Una vez agrupados en estas categorías, la elección fue aleatoria para cada una, según número de nómina. Las 130 personas que participarían en el llenado del cuestionario estarían repartidas en 5 grupos:

Grupo 1 : Gerentes, jefes y supervisores (26)

Grupo 2: Empleados administrativos (25)

Grupo 3: Empleados operativos hacia servicio interno (24)

Grupos 4 y 5: Empleados operativos de distribución (55)

Enseguida, se calendarizaron las sesiones de aplicación, destinando para cada grupo tres horas, y se acordó que en todos ellos estaría el gerente general dando la bienvenida y agradeciendo su participación.

Asimismo, se pensó en un procedimiento para invitar a participar a quienes quedaron elegidos y para informar al resto del personal la razón de ser del diagnóstico y los motivos por los cuales era imposible apoyarse en la población total. Se eligió utilizar cartas personalizadas firmadas por DG y GG.

Finalmente, se elaboró una guía para cada sesión de aplicación, de la cual se utilizaría aproximadamente una hora para sensibilizar al personal, promover una actitud positiva para dar respuestas honestas y clarificar dudas y temores que pudieran surgir. Las dos horas restantes se destinarían a la aplicación del cuestionario, que fue anónimo. Sin embargo, en la carátula se solicitó que especificaran área laboral y nivel organizacional, para poder segmentar la información en algunos rubros (vg. liderazgo).

La información obtenida fue registrada, procesada e integrada de manera global, por áreas y por niveles, a través de gráficas de barras en lo cuantitativo y de síntesis de preguntas abiertas. Esto dio como resultado una fuente de datos importantes que describían la cultura organizacional prevaleciente. El reporte final, que se presentó al cliente, incluía además una agrupación de fortalezas y de áreas de oportunidad identificadas, consideraciones, conclusiones y plan de acción sugerido.

Lo anterior le fue presentado al cliente y fue revisado, conjuntamente, hasta concluir que el diagnóstico, confirmaba en mucho su percepción de la situación actual. Se decidió dar seguimiento al proyecto.

V.3 RETROINFORMACIÓN

Durante esta fase, se utilizó el material gráfico para facilitar la comprensión de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se definió el plan para dar a conocer la información al primer nivel de la organización y al resto del personal y se procedió a llevar a cabo la sesión de retroinformación.

A continuación se detalla en qué consistieron estos pasos:

En primer lugar, cliente y consultora, definimos que era improductivo y poco asimilable el presentar a la gente toda la información recabada. Por lo tanto, se acordó simplificarla en una gráfica global, por factor, más fortalezas y áreas de oportunidad, y conclusiones. Así pues, se procedió a sintetizar el material gráfico.

Mientras tanto, se decidió retroalimentar a todo el personal de la empresa, aún a aquel que no había participado como parte de la muestra.

Al primer nivel organizacional se le daría tratamiento especial. Para ellos se eligió un taller de comunicación de 10 horas de duración, durante el cual aprendieran a recibir crítica, a manejarla, a utilizarla a favor del proceso de cambio que la empresa estaba viviendo, así como a tomar conciencia de su contribución, como líderes, en los resultados de la encuesta.

Los objetivos y el programa del taller se exponen a continuación:

OBJETIVOS

Que los integrantes del comité gerencial:

- Compartan los antecedentes que hasta el momento tienen respecto a la necesidad de un cambio que requiere la empresa
- Conozcan, analicen y evalúen la información obtenida en el diagnóstico de cultura organizacional en contraste con los resultados esperados
- Identifiquen las acciones que se requieren llevar a cabo para facilitar el proceso de cambio hacia una cultura de calidad en el servicio
- Tomen conciencia de la influencia que, como líderes, han tenido en la situación actual de la empresa
- Clarifiquen el rol y los compromisos que asumirán en el proceso de cambio

PROGRAMA

- **INTRODUCCIÓN**
 - Antecedentes
 - Objetivos
 - Análisis de temores y expectativas

- **RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA**
 - Sensibilización
 - Reglas y técnicas de la retroalimentación
 - Comunicación defensiva
 - Autoevaluación

- **IMPACTO DEL LÍDER EN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**
 - Supuestos sobre el nivel de influencia de un líder
 - Diferencia entre poder formal y poder personal

- **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**
 - Gráficas y comentarios globales
 - Comentarios por área
 - Factores clave de desarrollo

- **PLAN DE ACCIÓN**

- **COMPROMISOS**

Hacia el final de este taller, se acordó que para la retroalimentación al resto del personal, se considerarían las siguientes premisas:

- Participación y presencia indispensable del Gerente General

- Participación y presencia deseable del Director General

- Participación y presencia deseable de uno o dos Gerentes por grupo, que fungirán como moderadores de la sesión, previo entrenamiento y apoyo con material y guías didácticas
- Formación de diez grupos, con un máximo de 25 participantes cada uno y constituidos por personal de diferentes áreas y niveles

Asimismo, se decidió que era importante preparar, para cada grupo, un micro taller vivencial -con duración de tres horas- que los sensibilizara y, también, les permitiera concientizar su grado de corresponsabilidad con las fuerzas y áreas de oportunidad que se habían identificado en el diagnóstico.

Los objetivos y el programa de este taller fueron:

OBJETIVOS

Que el personal de la empresa:

- Conozca, analice y evalúe la información obtenida en el diagnóstico de Cultura Organizacional, en contraste con los resultados esperados.
- Identifique las acciones que se requieren llevar a cabo para facilitar el proceso de cambio hacia una cultura de Calidad en el Servicio
- Tome conciencia de su contribución en la situación actual de la empresa e identifique los compromisos que asumirá en el proceso de cambio

PROGRAMA

- **INTRODUCCIÓN**
 - Antecedentes
 - Objetivos
 - Análisis de temores y expectativas

- **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**
 - Gráficas globales
 - Factores clave de desarrollo

- **CONCIENTIZACIÓN Y COMPROMISOS**
 - Contribución personal y departamental a la situación actual de la empresa
 - Planes de acción
 - * realizados
 - * en proceso
 - * por efectuar
 - Clarificación de lo que la Dirección espera del personal en el proceso de cambio

- **COMPROMISOS**

V.4 ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS)

Durante aproximadamente 10 o 12 sesiones semanales de dos horas cada una, cliente (DG y GG) y consultor revisamos la estructura organizacional vigente hasta ese momento, específicamente en lo referente a los primeros niveles jerárquicos. Se solicitó al cliente que no pensara en el personal que en ese momento estaba ocupando las

principales posiciones de la organización, sino que viviera esas sesiones como un ejercicio donde se diseñaría una empresa de nueva creación.

El primer paso consistió en elaborar una lista de las áreas funcionales clave que se manejaban en ese momento a través de las gerencias. Esa lista se depuró al analizar cuáles de esas áreas de operación coincidían con una requerida por una cultura de calidad en el servicio y cuáles no; además, se incluyeron otras que hasta ese momento no habían sido consideradas en su esquema organizacional y que ahora eran indispensables para su nueva cultura.

El listado final fue clasificado e integrado en grupos de áreas de operación similares y congruentes con la calidad en el servicio.

De esa manera, se constituyó un nuevo organigrama de los primeros niveles jerárquicos donde:

- se eliminaron algunas gerencias muy operativas y sus funciones se adicionaron a posiciones más estratégicas.
- se modificó la nomenclatura de las gerencias que se crearon, básicamente porque las posiciones fueron enriquecidas.
- se crearon gerencias con funciones que hasta ese entonces no se llevaban a cabo

Posteriormente, se trabajó en la elaboración de la razón de ser o misión de cada puesto clave, incluyendo las de dirección y gerencia general, para después proceder a describir las funciones genéricas que corresponderían a cada posición.

Una vez que hubo claridad respecto a cuáles serían los puestos clave en los primeros niveles jerárquicos de la organización, cuáles serían sus razones de ser, y cuáles las principales funciones que deberían desempeñar, se procedió a diseñar el perfil específico requerido para cada puesto. Los factores que se consideraron para la elaboración de

dichos perfiles fueron: escolaridad, especialidad, conocimientos específicos, idiomas, edad, experiencia, sexo, estado civil y requisitos especiales.

Fue hasta este momento donde se retomaron a las personas que ocupaban las posiciones gerenciales, en la estructura vigente a esa fecha. Se platicó con ellos en forma individual. Algunos, pasaban a reportar a una gerencia de área y otros tenían la opción de enriquecer su puesto actual, ocupando una gerencia más estratégica y con mayor reto.

A estos últimos se les solicitó, antes que nada, confidencialidad mientras se confirmaba la nueva estructura y, también, que se confrontaran, a través de una evaluación psicométrica y una entrevista dimensional, con el perfil modelo SERVIR, para identificar fuerzas y áreas de oportunidad, y para poder decidir, conjuntamente cualquiera de las siguientes opciones:

- a) un programa de desarrollo,
- b) una reubicación en el grupo a otro puesto, o
- c) dejar la empresa si fuera la mejor alternativa para ambas partes

Finalmente, cuando se tuvieron los resultados, se hicieron los nombramientos formales y se solicitó a los "nuevos gerentes" que notificaran a su área el nuevo esquema organizacional, y que fueran pensando en la estructura que propondrían para su área.

V.5 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS

Para poder ejecutar esta fase del procedimiento, se decidió involucrar al personal gerencial en el proceso y, además, incluir al personal con

posiciones claves que reportaban a dichos gerentes y que se visualizaba permanecerían en la empresa, independientemente de ajustes que se hicieran a la estructura organizacional, pues para ese entonces ya se estaba considerando la necesidad de documentar procesos y de mejorarlos con un enfoque centrado en el cliente.

Durante esta primera etapa, se programaron tres talleres, con duración de 24 horas cada uno, espaciados entre sí por un mes. Al finalizar cada taller, los participantes (aproximadamente 24, incluyendo a DG y GG) quedaban con "tareas" que aseguraran el aterrizaje de lo aprendido en el contexto laboral real.

A continuación se describen genéricamente cada uno de esos talleres:

V.5.1 Sensibilización y definición del cambio

OBJETIVOS

Que los participantes:

- Reconozcan todos los factores que influyen para determinar una cultura organizacional y capitalicen aspectos dignos de ser rescatados.
- Identifiquen, con claridad, lo que implica su proceso de cambio hacia una cultura de calidad en el servicio y el grado de compromiso que requieren las posiciones de los primeros niveles que integran la estructura organizacional.
- Tomen conciencia del impacto de su comportamiento en el desarrollo propio y de la organización.

- Determinen la misión, la visión y la filosofía que guiará el rumbo de su empresa, así como los valores que la sustentarán.
- Encuentren indicadores de conducta, correspondientes a su nivel, que manifiesten congruencia con sus valores y confrontarlos con indicadores reales.
- Tomen conciencia de la necesidad que existe de una interdependencia comprometida entre las diferentes áreas que conforman la empresa.
- Sopesen costos y beneficios de la nueva opción, en lo individual, como grupo gerencial y como empresa.
- Definan compromisos y requerimientos para continuidad del nuevo enfoque.

PROGRAMA

I. CULTURA

- Descripción y factores que la conforman
- Cultura organizacional
 - * cultura tradicional
 - * cultura de calidad en el servicio
- Cultura de la empresa

II. EL RETO DE SER PROTAGONISTAS DEL CAMBIO

- Cambio
- Ventajas y desventajas
- Tipos de respuestas ante el cambio
- Fuerzas restrictivas e impulsoras
- Paradigmas

III. LA CONGRUENCIA COMO PROCESO DE EVOLUCIÓN

- Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas
- Autodiagnóstico grupal del perfil "SERVIR"

IV. CONSTRUYENDO NUESTRA IDENTIDAD COMO EMPRESA

- Misión
- Visión
- Valores

V. CONCLUSIONES Y COMPROMISOS DE SEGUIMIENTO

Durante este primer taller, la participación del DG fue determinante, ya que él compartió con su gente su sueño, la nueva estructura organizacional, los avances de la filosofía organizacional que había ya conceptualizado, sus temores y sus expectativas, etc. Asimismo invitó y comprometió al personal para que lo apoyara en el proceso de transición.

V.5.2 Evolución de grupo a equipo integrado

OBJETIVOS

Que los participantes:

- Negocien internamente requerimientos y compromisos en sus relaciones cliente-proveedor.
- Revisen y vivencien los beneficios que conlleva el trabajo en equipo.

- Identifiquen las variables que influyen en su proceso grupal.
- Diagnostiquen y confronten su nivel de madurez, como grupo.
- Mejoren su efectividad en reuniones de trabajo (juntas).
- Diseñen un concepto propio y metodología básica para grupos de solución de problemas.

PROGRAMA

- I. UN BUEN PRINCIPIO: SERVICIO INTERNO
 - Razón de ser de cada área
 - Negociación de requerimientos
 - Fuerzas y debilidades para lograr la integración
- II. DIAGNÓSTICO
 - Grupo en imagen hoy y mañana
 - Análisis de la eficacia del grupo actual
 - Sinergia vs esfuerzos aislados
- III. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EVOLUCIÓN DE GRUPO A EQUIPO
 - Comunicación interpersonal efectiva
 - Manejo de conflictos
 - Normas y valores
 - Roles funcionales y disfuncionales
 - Influencia del liderazgo
- IV. GRUPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
 - Objetivo
 - Metodología

V. JUNTAS DE TRABAJO

VI. CONCLUSIONES Y COMPROMISOS DE SEGUIMIENTO

Durante este taller, el grupo gerencial, al confrontar su estilo de interacción en equipo, se dio cuenta de su tendencia a competir y/o a evadir su responsabilidad para concretar resultados, lo que estaba influyendo de manera significativa en una mala relación cliente-proveedor interno, por lo que definieron comportamientos que deberían practicar para incrementar su mejor desempeño como equipo. Una de las reflexiones más reforzadas por el grupo fue la de darse cuenta del impacto que su ejemplo estaba generando en los niveles jerárquicos siguientes.

V.5.3 El líder como facilitador del cambio

OBJETIVOS

Que los participantes:

- Clarifiquen expectativas en cuanto al tipo de empresa y liderazgo que se tiene hoy y el tipo de empresa y liderazgo que se desea mañana.
- Confronten las habilidades de un líder efectivo con su propia realidad.
- Evalúen precios y ganancias de los roles jefe-supervisor con subordinados y líder-facilitador con colaboradores.
- Conozcan y ensayen el impacto del estilo de liderazgo en cada una de las etapas de evolución de un grupo a un equipo.

- Identifiquen los beneficios de una autoridad informal, ganada por el reconocimiento de su equipo, sobre los de una autoridad formal basada en la imposición.
- Asuman las responsabilidades que conlleva ser líder, tanto para el desarrollo de los propios colaboradores como para hacer que las metas organizacionales se logren.
- Valoren la opción de integrar como equipo a su grupo de trabajo, para fomentar una filosofía participativa.
- Diferencien los elementos que influyen en el diagnóstico de situaciones y aprendan a elegir, en base al nivel de madurez profesional de sus colaboradores, las estrategias de acción más convenientes.
- Visualicen la delegación constructiva como la opción que fomenta el desarrollo y la madurez tanto de sí mismos como de sus colaboradores.
- Reconozcan áreas de oportunidad y fortalezas personales como facilitadores del cambio e integren los roles que necesitan asumir ante un proyecto de mejora.

PROGRAMA

- I. LA TENDENCIA A LA PARTICIPACIÓN
 - Reflexiones, premisas, temores
 - Empresa actual vs empresa deseada
 - Liderazgo manifiesto vs liderazgo requerido

- II. EL RETO DEL LÍDER
 - Poder por reconocimiento o por imposición
 - Errores más frecuentes
 - Habilidades clave
 - Estilos de liderazgo

- III. ESTILOS PERSONALES DE LIDERAZGO
 - Autodiagnóstico:
¿ funcional o disfuncional?

- IV. LIDERAZGO SITUACIONAL
 - Modelo conceptual
 - Variables a considerar
 - La madurez de los colaboradores

- V. DELEGACIÓN CONSTRUCTIVA

- VI. EL FACILITADOR DEL CAMBIO
 - Espacio vital
 - Autoevaluación:
 - en la ayuda
 - en la efectividad
 - como promotor interno
 - Filosofía de aprendizaje en el adulto
 - El rol del facilitador como:
 - sensibilizador
 - coordinador
 - El líder como coach y su co-responsabilidad con el desarrollo propio y de sus colaboradores

- VII. CONCLUSIONES Y COMPROMISOS DE SEGUIMIENTO

Lo más significativo de este taller fue que los integrantes reconocieron y aceptaron que el estilo de liderazgo que hasta entonces estaban ejerciendo, pertenecía a una organización tradicional, donde se reforzaban conductas de mando impositivas, centralistas, enfocadas a logros de objetivos personales más que institucionales, etc. Por lo mismo, se logró una sensibilización real respecto a la necesidad de aprender a desempeñar el rol que como líderes requería una cultura de calidad en el servicio; es decir, de facilitadores del cambio

V.6 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS

Una vez que los representantes de los primeros niveles jerárquicos hubieron concluido su primera fase de entrenamiento, y desarrollado acciones concretas como resultado de sus talleres, mismas que se detallan en el siguiente capítulo, se procedió a involucrar al personal que, hasta ese momento, ocupaba posiciones de mando intermedio, con la finalidad de que éste se involucrara con el proceso y quedara habilitado para promover y facilitar el cambio con el resto del personal.

Se impartieron dos talleres, con 24 horas de duración cada uno y espaciados entre sí por un mes. Durante la ejecución de dichos talleres, fungieron como facilitadores del cambio los gerentes de área. Estos apoyaron, motivaron y compartieron sus experiencias que vivieron durante su propio entrenamiento.

V.6.1. Sensibilización y definición del cambio

OBJETIVOS

Que los participantes:

- Reconozcan todos los factores que influyen para determinar una cultura organizacional y capitalicen aspectos dignos de ser rescatados.
- Identifiquen, con claridad, lo que implica su proceso de cambio hacia una cultura de calidad en el servicio y el grado de compromisos que requieren las posiciones de los primeros niveles que integran la estructura organizacional.
- Tomen conciencia del impacto de su comportamiento en el desarrollo propio y de la organización.
- Se identifiquen con la misión, la visión y la filosofía que guiará el rumbo de su empresa, así como los valores que lo sustentarán.
- Encuentren indicadores de conducta, correspondientes a su nivel, que manifiesten congruencia con sus valores y confrontarlos con indicadores reales.
- Revisen y vivencien los beneficios que conlleva el trabajo en equipo.
- Identifiquen las variables que influyen en su proceso grupal.
- Diagnostiquen y confronten su nivel de madurez, como grupo.
- Mejoren su efectividad en reuniones de trabajo (juntas).

PROGRAMA

- I. CULTURA
 - Descripción y factores que la conforman
 - Cultura organizacional
 - * cultura tradicional
 - * cultura de calidad en el servicio
 - Cultura en la empresa

- II. EL RETO DE SER PROTAGONISTAS DEL CAMBIO
 - Cambio
 - Ventajas y desventajas
 - Tipos de respuesta ante el cambio
 - Fuerzas restrictivas e impulsoras
 - Paradigmas

- III. LA CONGRUENCIA COMO PROCESO DE EVOLUCIÓN
 - Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas

- IV. RECONOCIENDO NUESTRA IDENTIDAD COMO EMPRESA
 - Misión
 - Filosofía
 - Valores
 - Visión

- V. EVOLUCIÓN DE GRUPO A EQUIPO INTEGRADO

- VI. CÓMO HACER PRODUCTIVAS LAS JUNTAS DE TRABAJO

- VII. CONCLUSIONES Y COMPROMISOS PARA EL SEGUIMIENTO

Durante el desarrollo de este taller sobresalió la reacción positiva de los participantes, pues manifestaron a través de sus comentarios y de sus actitudes su agrado por ser tomados en cuenta, ya que los esfuerzos de desarrollo que la empresa había tenido con ellos, habían sido esporádicos y con objetivos demasiado específicos. Asimismo, fue importante el interés y entusiasmo que prometieron inyectar a los siguientes niveles jerárquicos, donde ellos podrían intervenir directamente.

V.6.2 El líder como facilitador del cambio

OBJETIVOS

Que los participantes:

- Mejoren su efectividad al dirigir o interactuar en juntas de trabajo.
- Ejerciten algunas herramientas estadísticas en el análisis y la solución de problemas.
- Conozcan la metodología de los grupos de solución de problemas en la empresa.
- Clarifiquen expectativas en cuanto al tipo de empresa y liderazgo que se tiene hoy y el tipo de empresa y liderazgo que se desea mañana.
- Confronten las habilidades de un líder efectivo con su propia realidad.
- Evalúen precios y ganancias de los roles jefe-supervisor con subordinados y líder-facilitador con colaboradores.
- Conozcan y ensayen el impacto del estilo de liderazgo en cada una de las etapas de evolución de un grupo a un equipo.
- Identifiquen los beneficios de una autoridad informal, ganada por el reconocimiento de su equipo, sobre los de una autoridad formal basada en la imposición.

- Asuman la responsabilidad que conlleva ser líder, tanto para el desarrollo de los propios colaboradores como para hacer que las metas organizacionales se logren.
- Valoren la opción de integrar como equipo a su grupo de trabajo, para fomentar la filosofía participativa.
- Diferencien los elementos que influyen en el diagnóstico de situaciones y aprendan a elegir, en base al nivel de madurez profesional de sus colaboradores, las estrategias de acción más convenientes.
- Visualicen la delegación constructiva como la opción que fomenta el desarrollo y la madurez tanto de sí mismos como de sus colaboradores.
- Reconozcan áreas de oportunidad y fortalezas personales como facilitadores del cambio e integren los roles que necesitan asumir ante un proyecto de mejora.

PROGRAMA

- I. JUNTAS DE TRABAJO PRODUCTIVAS
- II. GRUPO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
 - Descripción
 - Metodología
 - Herramientas estadísticas básicas
- III. LA TENDENCIA A LA PARTICIPACIÓN
 - Reflexiones, premisas, temores
 - Empresa actual vs empresa deseada
 - Liderazgo manifiesto vs liderazgo requerido

IV EL RETO DEL LÍDER

- Poder por reconocimiento o por imposición
- Errores más frecuentes
- Habilidades clave
- Estilos de liderazgo

V. ESTILOS PERSONALES DE LIDERAZGO

- Autodiagnóstico:
- ¿funcional o disfuncional?

VI. LIDERAZGO SITUACIONAL

- Modelo conceptual
- Variables a considerar
- La madurez de los colaboradores

VII. CONCLUSIONES Y COMPROMISOS DE SEGUIMIENTO

Conforme este taller avanzó, los integrantes se redescubrieron como elementos activos dentro del proceso, ya no como meros receptores de instrucciones; se mostraron motivados al sentir el apoyo de tres gerentes que durante la sesión ya ensayaban un estilo más participativo y facilitador; y expresaron entusiasmo por fungir, a su vez, como agentes de cambio con el resto del personal, tanto durante los siguientes cursos que se impartirían, como en el quehacer diario.

V.7 SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO AL RESTO DEL PERSONAL

En este momento del proceso, la empresa ya estaba lista para invitar al resto del personal -tanto administrativo como operativo- a conocer el proyecto de cambio y a identificar el rol que de ellos se esperaba durante la nueva cultura. Para esto, se programaron trece grupos mixtos, de aproximadamente 25 a 30 integrantes cada uno, con personal de diferentes áreas, posiciones y niveles. Como apoyo, se contó con 3 facilitadores del cambio para cada grupo, mismos que habían sido entrenados en la fase anterior y que pertenecían al nivel de mandos medios.

La duración de cada uno de estos talleres fue de 24 horas. Fueron calendarizados consecutivamente, a razón de dos grupos por semana.

Los objetivos y el programa de dicho taller se describen a continuación:

OBJETIVOS

Que los participantes:

- Reconozcan todos los factores que influyen para determinar una cultura organizacional y capitalicen aspectos dignos de ser rescatados.
- Identifiquen, con claridad, lo que implica su proceso de cambio hacia una Cultura de Calidad en el Servicio y el grado de compromiso que requieren vivir.
- Tomen conciencia del impacto de su comportamiento en el desarrollo propio y de la organización.
- Se identifiquen con la misión, la visión y la filosofía que guiará el rumbo de su empresa, así como con los valores que lo sustentarán.
- Encuentren indicadores de conducta, correspondientes a su nivel, que manifiesten congruencia con sus valores y confrontarlos con indicadores reales.
- Revisen y vivencien los beneficios que conlleva el trabajo en equipo.
- Identifiquen las variables que influyen en su proceso grupal.
- Diagnostiquen y confronten su nivel de madurez, como grupo.
- Mejoren su efectividad en reuniones de trabajo (juntas y Espía).

PROGRAMA

I. CULTURA

- Descripción y factores que la conforman
- Cultura organizacional
 - * Cultura tradicional
 - * Cultura de calidad en el servicio
- Cultura en la empresa

II. EL RETO DE SER PROTAGONISTAS DEL CAMBIO

- Cambio
- Ventajas y desventajas
- Tipos de respuesta ante el cambio
- Fuerzas restrictivas e impulsoras
- Paradigmas

III. RECONOCIENDO NUESTRA IDENTIDAD COMO EMPRESA

- Misión
- Visión
- Valores

IV. LA CONGRUENCIA COMO PROCESO DE EVOLUCIÓN

- Autoimagen
- Etiquetar ó retroalimentar
- Bloqueos para el crecimiento personal:
 - * Mis sombras
 - * Mis puertas falsas

V. LA OPCIÓN: TRABAJAR EN EQUIPO

- Sinergia vs esfuerzos aislados
- Variables que influyen

VI. JUNTAS DE TRABAJO Y GRUPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (ESPÍA)

Durante la impartición de estos talleres se observó un mayor escepticismo por parte del personal, sobretodo de operadores de autotanque y ayudantes, ya que el cambio implicaba, para ellos, romper hábitos corruptos que les permitían, entre otras cosas, generar ingresos por fuera.

Hubo gente, la mayoría, que por contra demostró alta receptividad ante los temas y participación proactiva durante los ejercicios. Expresaban constantemente su "darse cuenta" respecto a comportamientos viciados y sus deseos de transformarlos en conductas positivas y comprometidas que en el mismo taller propusieron y ensayaron, no sólo como soporte para que la empresa creciera y lograra su visión, sino como apoyo para su propio desarrollo personal.

Los facilitadores del cambio fueron los representantes de los mandos medios. Hubieron tres por grupo. Para ellos fue impactante la experiencia, ya que en los cursos se dieron cuenta del gran reto que como líderes tenían para influir en su gente.

V.8 ENTRENAMIENTO EN CALIDAD EN EL SERVICIO

Hasta aquí, la fase de entrenamiento estuvo enfocada básicamente a la sensibilización del personal de todos los niveles respecto a la transición que estaban viviendo, la cultura que se pretendía vivir y los comportamientos que requerían poner en juego para ayudar a que la visión se hiciera realidad. Para ello, se ventilaron hábitos, actitudes y conductas negativas, rutinarias y disfuncionales, así como fuerzas restrictivas, etc. que impedían la evolución, y se ensayaron nuevos enfoques donde tuvieron claro que el cambio dependía de ellos y que, además les aportaba beneficios personales y profesionales.

Asimismo, todo el personal con posición de mando quedó entrenado para apoyar y facilitar el proceso al resto del personal. Para ello, tuvieron que confrontar sus estilos de liderazgo administrativos y/o coercitivos que hasta el momento habían ejercido y ensayar conductas de líderes más proactivos; congruentes y modeladores con el ejemplo.

En este momento era necesario proporcionar un entrenamiento más específico y técnicamente enfocado a lo que en realidad significaba la calidad en el servicio, tanto cuantitativa como cualitativamente.

La principal y primera meta para esta fase era lograr que el personal identificara el ciclo de servicio para atender al cliente externo, con sus momentos de verdad y los niveles de responsabilidad que cada área y puesto tenían para que se alcanzaran los estándares de calidad esperados por el cliente final. Dichos estándares fueron identificados a través de encuestas de mercado, cuantitativas y cualitativas, que la dirección contrató paralelamente a las fases anteriores.

Asimismo, en segundo lugar, era importante definir las cadenas cliente-proveedor interno, así como las normas de calidad requeridas por los primeros y negociadas y comprometidas con los segundos.

Finalmente, era vital diseñar mecanismos de medición que permitieran al proceso retroalimentarse constantemente para fortalecer la ruta o encontrar acciones correctivas, según se requiriera.

Se diseñaron cinco programas de calidad en el servicio para ser impartidos a todo el personal y que cumplieran las tres metas enunciadas arriba.

Se propuso un proyecto con efecto cascada que después se retroalimentara, así que como primer paso hubo un taller para los primeros niveles jerárquicos sobre definición y clarificación de expectativas y de su propio rol; enseguida, se impartió un taller a cada gerente de área con su grupo natural; en tercer sitio se trabajó con todos los operadores de autotank y sus ayudantes; en cuarto sitio, con las ejecutivas de servicio (antes telefonistas); y en quinto y último sitio se retomó el trabajo con el primer nivel jerárquico donde se evaluaron resultados y se definieron estrategias de medición y seguimiento.

A continuación se describen los objetivos y los programas de cada uno de estos talleres:

V.8.1 Primeros niveles jerárquicos I.

OBJETIVOS

Genérico

Que los participantes evalúen la responsabilidad que conlleva su rol de líderes en el diseño y en la implantación de una estrategia de servicio al cliente.

Específicos:

Que los participantes:

- Tomen conciencia de la importancia de contar con un enfoque de contacto continuo con el entorno, para así exceder y anticipar una posición competitiva.

- Identifiquen los elementos esenciales para administrar el servicio y conozcan los medios necesarios para diseñar, controlar y recrear estos elementos en la empresa.
- Desarrollen los aspectos básicos de la estrategia de servicio haciendo uso de la información con la que cuentan en la actualidad.
- Pongan en práctica algunas herramientas para garantizar la calidad en el servicio, reconociendo para ello las expectativas del cliente en el ciclo de servicio.
- Se concienticen de la interdependencia que existe entre las diferentes áreas que conforman a la compañía y de la necesidad de identificar con claridad a los clientes y proveedores internos, así como los requisitos del servicio interno.

PROGRAMA

I. INTRODUCCIÓN

1. Calidad en el servicio: Reseña histórica
2. ¿Qué es "Servicio de calidad"?
3. El cliente

II. COMPETITIVIDAD

1. La competitividad organizacional
 - A. Principios básicos de competencia
 - B. Pautas para el análisis y desarrollo de la competitividad

III. SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE

1. Sistema de administración del servicio
2. El reto del servicio
3. Plan de calidad en el servicio

- A. Cultura de servicio
- B. Investigación de mercados y clientes
- C. Formulación de estrategias
- D. Educación, entrenamiento y comunicación
- E. Evaluación, medición y retroalimentación
- F. Mejoras de proceso

IV. EL SERVICIO DE CALIDAD ES UN TRABAJO DE TODOS

1. El liderazgo para el servicio
 - A. Cómo cultivar el liderazgo para el servicio
2. Momentos de verdad y ciclos de servicio
 - A. Descubriendo los momentos de verdad en el ciclo de servicio
3. Garantizar la calidad en el servicio
 - A. ¿Cuáles son los factores que los clientes consideran para evaluar el servicio?
 - B. Importancia de fijar normas o estándares para la calidad en el servicio
 - C. Normas o estándares de calidad en el servicio
4. Calidad en el servicio interno
 - A. Triángulo de servicio
 - B. Siete faltas de servicio
 - C. Pautas para conducir el servicio interno
 - D. Cadena cliente-proveedor
 - E. Negociación de requisitos
5. Manteniendo la preferencia del cliente

Al presentarse, con mayor claridad, los productos finales esperados por la estrategia de servicio (especial y concretamente, la creación de unidades comerciales autónomas e interdependientes, diseñadas con una estructura circular, donde el centro es el cliente), se creó una plataforma para que los integrantes del comité directivo y gerencial propusieran nuevas formas de trabajo, solicitaron estándares de

desempeño más exigentes y específicos para la interacción entre las diferentes áreas, y empezaran a definir las bases para una relación entre clientes y proveedores internos más sana.

Este proceso se caracterizó por la apertura y la disposición que mostraron los integrantes del taller para recibir información de sus compañeros, comprender el punto de vista de éstos y responder con un compromiso personal hacia el nuevo estilo de trabajo.

Durante la sesión se comenzaron a concretar algunas medidas para ir procesando planes de acción y estándares de desempeño, orientados a dar apoyo a los resultados de la empresa a través de difundir internamente, vivir y medir los avances relacionados a ofrecer servicios integrales al cliente externo y a proporcionar servicios de calidad al cliente interno.

Asimismo, se establecieron algunas acciones para dar continuidad a la calidad en el servicio interna y externa, a través de apoyar efectivamente a los colaboradores en los talleres que venían a continuación: Calidad en el servicio por áreas funcionales.

V.8.2 A cada una de las áreas

Para la impartición de este taller era indispensable que se reunieran el gerente del área y todo el personal a su cargo. El rol del gerente fue vital porque, además de fungir como líder facilitador de su grupo, fue quien definió el rumbo, razón de ser de su área, normas de calidad a las que se había comprometido en el taller anterior con la dirección y tipo de organización e interacción interdepartamental que esperaba en una cadena de cliente-proveedor interno.

Las áreas consideradas fueron: Plantas, Administración y Finanzas, Comercialización, Mantenimiento Automotriz y Recursos Humanos.

Los objetivos y el programa de este taller fueron los siguientes:

OBJETIVOS

Durante el taller, los participantes:

- Conocerán el significado de: **Cliente-Calidad-Servicio**.
- Reflexionarán sobre lo que significa la actitud positiva ante el servicio y su importancia a nivel personal y en la organización.
- Identificarán los elementos que conforma el Servicio Centrado en el Cliente.
- Reflexionarán y reconocerán cual es la contribución que pueden aportar como personas y como área de trabajo para ofrecer un servicio de calidad a los clientes (internos y externos).
- Identificarán los pasos para garantizar la Calidad en el Servicio.
- Desarrollarán un plan de acción que apoye la calidad en el servicio en su área de trabajo.

PROGRAMA

- **POR QUÉ BUSCAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO**
- **DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**
 - Calidad
 - Servicio
 - Principios en los que descansa la calidad en el servicio
 - Cliente
- **ACTITUD DE SERVICIO**
 - Actitud
 - Actitudes hacia el trabajo y servicio
 - Actitud de servicio
 - Enfoques para prestar un servicio
 - Aniquiladores del servicio
 - Características de la actitud positiva y comprometida

- **SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE**
 - Factores que intervienen en el servicio centrado en el cliente
- **MOMENTOS DE VERDAD**
 - Definición
 - Descubriendo los momentos de verdad
 - Ciclo de servicio
- **GARANTIZANDO LA CALIDAD EN EL SERVICIO**
 - Servicio al cliente interno
 - Importancia de fijar normas o estándares para la calidad
 - Normas o estándares de calidad en el servicio
 - Cadena de Cliente-proveedor interno
 - Negociación de requisitos
- **ALGO MÁS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**
 - Factores clave de calidad en el servicio
 - Habilidades para el uso del teléfono
 - Situaciones difíciles con clientes
 - Cómo recuperar clientes insatisfechos

Durante la impartición de estos talleres se percibió claramente cómo el nivel de compromiso generado por la gente, la profundidad de la interacción y los resultados obtenidos fueron influenciados por la personalidad, el liderazgo y el impacto de cada gerente de área con sus colaboradores.

En general, el personal, manifestó interés por intercambiar ideas para encontrar nuevas formas de trabajo que apoyen la calidad en el servicio que deben dar a sus clientes internos. Para ello, reconocieron la necesidad de estarse capacitando consistentemente en aspectos técnicos para dar resultados más profesionales y responsables.

Asimismo, los foros propiciaron que se destaparan algunos conflictos generados por malos entendidos, supuestos y resistencias a cambios de estructura que ya se estaban dando. De tal manera que el área más

resistente fue la de comercialización, ya que aquí fue donde los cambios de estructura fueron radicales y la gente estaba atemorizada de no concursar para las posiciones clave del nuevo enfoque y quedarse sin trabajo. Por otro lado, el área de recursos humanos mostró escepticismo y exigencia por tener claridad, ya que en este momento estaban interactuando con un gerente de nuevo ingreso, el tercero en dos años, por lo que a este grupo fue necesario diseñarle e impartirle, posteriormente, un taller de integración.

En conclusión, en mayor o menor grado, cada área clarificó la importancia y la trascendencia de la misma en la estrategia de calidad en el servicio, así como el impacto de su puesto para hacer que el proyecto fuera una realidad.

V.8.3 Operadores de autotanque y ayudantes

Este grupo de personal tuvo un taller con un diseño especial, ya que ocupan una posición clave dentro de la organización. Los operadores de autotanque y sus ayudantes son los que dan la cara al cliente, realmente tienen un contacto directo y de ellos depende, en mucho, la imagen de la empresa en función directa a la satisfacción del cliente.

Se conformaron nueve grupos de 25 a 30 participantes, cada uno con 3 ó 4 facilitadores del cambio (todos del área comercial). La duración de cada taller fue de 24 horas y fueron impartidos de manera continua.

Los objetivos y el programa se describen a continuación:

OBJETIVOS

Durante el taller, los participantes:

- Conocerán el significado de: **Cliente - Calidad - Servicio.**

- Reflexionarán sobre la relación que existe entre el trabajo y la autorrealización y la trascendencia.
- Identificarán los elementos que conforman el Servicio Centrado en el Cliente.
- Reflexionarán sobre la importancia de mantener una actitud positiva ante el servicio al cliente.
- Reflexionarán y reconocerán cual es su contribución para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.
- Identificarán los pasos para garantizar el Servicio de Calidad.
- Identificarán los momentos de verdad en el servicio que ofrecen y los estándares de calidad para cada uno de ellos.
- Practicarán las habilidades del servicio a clientes

PROGRAMA

- I. **INTRODUCCIÓN**
 La persona y el trabajo
 Actitudes hacia el trabajo
- II. **CALIDAD EN EL SERVICIO**
 Calidad
 Servicio
 Importancia de la calidad en el servicio
 Principios en los que descansa la calidad en el servicio
- III. **ACTITUD DE SERVICIO**
 Actitud
 Características de la actitud positiva comprometida
 Actitud de servicio
 Enfoques al prestar un servicio
 Valores para el servicio de la calidad
 Factores clave de la calidad en el servicio

IV. MOMENTOS DE VERDAD EN EL CICLO DE SERVICIO

Los encuentros clave (momentos de verdad)

Descubriendo los encuentros clave

Ciclos de Servicio

Cómo garantizar la calidad en el servicio

Normas de la calidad en el servicio

V. LA CALIDAD SOMOS TODOS

Contribución al servicio

Reforzando los lazos internos

VI. LOS CLIENTES

El cliente

Necesidades de los clientes

Tipos de clientes

Cuando se impartió el taller al primer grupo, éste aprovechó el foro para manifestar su resistencia, especialmente por parte de un participante líder, con una actitud muy negativa, por lo que se acordó que durante los siguientes talleres se tomaran algunas medidas preventivas, como iniciar los eventos con una introducción firme y, a la vez, promotora, del gerente general, quien debía comentar las consecuencias de no actuar congruentemente con la filosofía organizacional; indicar a las personas las reglas de interacción que debían respetar durante el taller; recordar a los facilitadores (3 por grupo) que su rol debía ser más proactivo al encaminar a la gente a una participación constructiva y; finalmente, la presencia de un gerente de área durante cada evento.

Llamaba la atención el conocimiento intuitivo que los integrantes de los grupos tenían de las expectativas de su actuación con los clientes y del valor que éstos deben tener para la organización, ya que "sin ellos no se come".

Asimismo, se ventilaron algunos problemas de logística y de operación que interfieren en lugar de apoyar un servicio oportuno y eficiente.

Sin embargo, a pesar de todo, el resultado final de los talleres fue positivo, ya que al descargar malestares, quejas y acusaciones fueron identificando su parte de responsabilidad en el proceso, la no opción de no desempeñar su puesto de acuerdo a la nueva definición del mismo, y los beneficios que a nivel personal y de desarrollo que esta nueva estrategia les podía generar.

V.8.4 Telefonistas

Esta posición también es de impacto total en el cliente último, ya que tiene la responsabilidad de atender requerimientos y quejas y dar respuesta confiable y congruente a las necesidades que se planteen, por lo que además debe iniciar una cadena de información a quienes corresponda para que atiendan la demanda y verificar que, efectivamente, lo prometido se haya cumplido.

Se formaron dos grupos y se les impartió el taller con una duración de 24 horas cada uno.

Enseguida se exponen los objetivos y el programa contemplados:

OBJETIVOS

Durante el taller, los participantes:

- Conocerán el significado de: **Cliente-Calidad-Servicio.**
- Reflexionarán sobre la relación que existe entre el trabajo y la autorrealización y la trascendencia.
- Identificarán los elementos que conforman el Servicio Centrado en el Cliente.

- Reflexionarán sobre la importancia de mantener una actitud positiva ante el servicio al cliente.
- Reflexionarán y reconocerán cual es su contribución para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.
- Identificarán los pasos para garantizar el Servicio de calidad.
- Identificarán los momentos de verdad en el servicio que ofrecen y los estándares de calidad para cada uno de ellos.
- Practicarán las habilidades del servicio a clientes.

PROGRAMA

I. INTRODUCCIÓN

II. CALIDAD EN EL SERVICIO

Definición de conceptos

Necesidades de los clientes

Características de una actitud de servicio positiva y comprometida

Enfoques al prestar un servicio

Valores para el servicio de la calidad

Factores clave de la calidad en el servicio

III. MOMENTOS DE VERDAD EN EL CICLO DE SERVICIO

Los encuentros clave

Ciclo de servicio

Cómo garantizar la calidad en el servicio

Normas de calidad en el servicio

IV. SERVICIO CENTRADO EN EL CLIENTE

Estrategia de servicio de la empresa

Ciclo de servicio de suministro a cliente externo

Las células de servicio: dar valor al cliente

Contribución de las ejecutivas de servicio a la estrategia centrada en el cliente (Momentos de Verdad)

- V. **SERVICIO CON EL ALMA**
Respuestas con valor agregado a las necesidades de los clientes
- VI. **LOS CLIENTES**
Necesidades de los clientes
Tipos de clientes
- VII. **LA CALIDAD SOMOS TODOS**
Reforzando los lazos internos

Este puesto definitivamente iba a desaparecer con la nueva estructura de comercialización, donde se iban a requerir personas para un puesto con una nueva nomenclatura: ejecutivas de servicio, cuyas funciones y responsabilidades eran superiores, con toma de decisiones; seguimiento al pedido desde su requerimiento hasta verificar la satisfacción del cliente; mayor interacción con todos los integrantes de la unidad organizacional para, con labor de equipo; alcanzar metas comunes; etc.

Por lo anterior, las integrantes de estos talleres reflejaron actitudes duales, ya que por un lado existía falta de seguridad sobre su permanencia en la empresa y, por el otro, interés en concursar para el nuevo puesto. Se les informó que ellas, como primera opción, serían las consideradas para ocupar la posición de ejecutivas de servicio, previa evaluación y confrontación con el perfil requerido.

En conclusión, participaron y definieron ciclos de servicio actuales, pero con desmotivación y temor.

Así pues, se les propuso un taller de diagnóstico que permitiera, en igualdad de circunstancias, ser confrontadas con el nuevo perfil, así como identificar posibles escenarios posteriores a la decisión, donde les quedara claro que su autoestima y seguridad en su potencial sería el arma que les ayudaría a afrontarlos con éxito, por lo que este segundo taller fue motivacional y muy bien acogido por las participantes.

V.8.5 Primeros niveles jerárquicos II

En este momento del proceso, una vez que todo el personal vivió el taller de calidad en el servicio, era importante que el grupo directivo-gerencial se encontrara nuevamente para compartir las reacciones y las expectativas que el resto de la gente manifestaba a raíz de su participación en estos talleres, sobre todo en lo referente a sus roles de líderes y clientes y proveedores internos en congruencia con la cultura de calidad en el servicio iniciada.

El taller tuvo una duración de 24 horas. Los objetivos y el programa se describen a continuación:

OBJETIVOS

Que los integrantes del grupo directivo-gerencial:

- Evalúen los resultados que han alcanzado respecto a fomentar y vivir una cultura de calidad en el servicio.
- Confronten el rol que, como líderes, actualmente ejercen y lo comparen con el que se espera de un facilitador de cambio en una cultura de servicio.
- Reconozcan las principales dificultades que han identificado para establecer, negociar y medir estándares de calidad con sus clientes internos.
- Ensayen técnicas proactivas para conciliar intereses hacia un objetivo común: la satisfacción del cliente.
- Definan sistemas, procedimientos y formatos para evaluar y retroalimentar procesos y resultados esperados en su nueva cultura de calidad en el servicio.

PROGRAMA

- I. INTRODUCCIÓN
- II. PRESENTACIÓN DE AVANCES RESPECTO AL TALLER: CALIDAD EN EL SERVICIO I
- III. CONFRONTACIÓN CON SU ROL DE LÍDERES FACILITADORES DEL CAMBIO EN UNA CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO
El líder como agente del cambio
Cinco prácticas para ejercer un liderazgo ejemplar
- IV. EL USO DEL PODER DEL DIÁLOGO PARA CONCILIAR INTERESES
Cuando parece imposible acordar
Técnicas de negociación
Cómo construir compromisos de beneficio recíproco
- V. CALIDAD EN EL SERVICIO: MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN
Introducción
Principios de la medición de la calidad en el servicio
El reto de la medición
Excelencia en el desempeño
Retroalimentación
Costos de la no-calidad
Proceso de mejora, medición de la cultura organizacional
- VI. SEGUIMIENTO: COMPROMISOS Y PLAN DE ACCIÓN

Este fue un taller muy importante porque permitió evaluar avances, grado de involucración y congruencia de cada gerente con su área y de éstas entre sí. Los directores y gerentes se confrontaron con los boicoteadores que usan consigo mismos y con los demás para que el proceso no fluya naturalmente, compartieron aprendizajes y decisiones de acción al respecto. El ejemplo del Director General fue vital, ya que aceptó que su principal saboteador era no medir resultados.

Por otro lado, el foro también sirvió para que se retroalimentaran sobre el ejercicio de liderazgo que hasta el momento estaban desarrollando.

Asimismo, fue determinante detectar la necesidad de evaluar resultados para retroalimentar consistentemente al proceso, por lo que se formaron comités para diseñar sistemas de medición que incluyeron procedimientos, políticas, instrumentos de evaluación y metodología.

V.8.6 Primeros niveles jerárquicos III

Finalmente, se retomó al grupo directivo-gerencial para que, a través de un taller se cerrara este ciclo. Fue muy importante esta intervención para que se evaluaran resultados reales y se definieran acciones y procedimientos de evaluación y seguimiento.

El taller tuvo una duración de 24 horas. A continuación se describen los objetivos y el programa:

OBJETIVOS

Que los integrantes del grupo Directivo-Gerencial:

- Evalúen los avances, hasta el momento, en las acciones propuestas por su área para desarrollar consistentemente las prácticas de liderazgo, negociación y medición.
- Confronten el resultado de las medidas que han realizado para que los clientes internos conozcan y soliciten los servicios que el área puede ofrecer.
- Reflexionen sobre el grado de desarrollo e integración de su equipo de trabajo e identifiquen las acciones que llevarán a cabo para incrementar estos aspectos en su grupo.

- Valoren y enriquezcan los sistemas, procedimientos y formatos que para medir y retroalimentar los procesos de su Cultura de Calidad en el Servicio se definieron en el programa de Calidad en el Servicio II y decidan el programa para su implantación.

PROGRAMA

- I. PRESENTACIÓN DE AVANCES DE LAS ACCIONES PARA DESARROLLAR CONSISTENTEMENTE LAS PRÁCTICAS DE:
 - * Liderazgo
 - * Negociación
 - * Medición
- II. VALORACIÓN DEL PERFIL ACTUAL DEL LIDERAZGO
 - * Evaluación con el Modelo Blake-Mouton
 - * Análisis y resumen de los cambios en el perfil del liderazgo 1996-1998
- III. EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y EFECTIVIDAD DEL ÁREA EN LA NUEVA CULTURA DE CALIDAD EN EL SERVICIO
 - * Desarrollo de equipo (intra-área)
 - * Cadena Cliente-Proveedor Interno (inter-áreas)
- IV. PRESENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS (COMITÉS) Y DEFINICIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Durante este taller se revisaron los avances que cada Gerencia tiene en el cumplimiento de estándares, en la cadena cliente-proveedor interno.

También, cada equipo natural identificó a través de un diagnóstico sus fortalezas y áreas de oportunidad, ejercicio que permitió dejar al descubierto el proceso grupal que se vive en la actualidad e iniciar acciones tendientes a resolver conflictos y problemas de trabajo internos. Cada gerencia presentó compromisos y acciones para incrementar su efectividad en el trabajo de equipo.

Por otra parte, se enfatizó en la necesidad de buscar e implantar medios para fortalecer la retroalimentación de clientes internos.

Asimismo, se realizaron las presentaciones de los sistemas de medición por parte de los diversos comités formados para tal efecto.

V.9 ACCIONES PARALELAS SUGERIDAS POR LA FIRMA CONSULTORA Y LLEVADAS A CABO A TRAVÉS DE OTRAS INSTANCIAS EDUCATIVAS Y DE ASESORÍA ESPECIALIZADA

Es claro que todo programa de desarrollo organizacional, cuyo objetivo es un cambio planificado de cultura, requiere de intervenciones humanas, como las que hasta el momento se han presentado, pero también de acciones paralelas que permitan el desarrollo de manera equilibrada, por lo que se decidió, conjuntamente con Dirección General y Gerencia General, evaluar alternativas técnicas, tecnológicas, estructurales, etc. que apoyaran y complementaran el proceso. Así pues, se consideraron programas educativos y de capacitación alternas y la asesoría de una firma especializada en procesos y sistemas informáticos.

A continuación se enlistan las acciones más importantes:

- Capacitación y educación formal a gerentes:
 - * Reingeniería de procesos
 - * Manejo del tiempo
 - * Entrevista
 - * Presupuestos
 - * Diplomados y post-gradados en diferentes especialidades en distintas instituciones educativas

- Redefinición de la nueva estructura organizacional:
 - * Elaboración de descripción y perfiles de puestos acordes con el nuevo enfoque de estructura organizacional
 - * Adaptación del perfil SERVIR a los niveles jerárquicos de la organización
 - * Elaboración de un manual de psicometría y entrenamiento en el mismo para evaluar el perfil

- Mejoras de procesos para ofrecer valor agregado al cliente, específicamente en el área comercial:
 - * Se crearon unidades organizacionales comerciales autónomas e interdependientes, distribuidas por zonas geográficas, para dar atención oportuna e integral al cliente. Cada una de estas unidades fue diseñada con posiciones clave cuya interacción en equipo asegurara la respuesta al cliente.
 - * Como apoyo a la integración de estas estructuras se trabajó en lo siguiente :
 - Descripción de puestos y diseño de perfiles esperados .
 - Evaluación técnica y psicológica de personal interno, como primera opción, para promoverlos a los puestos de nueva creación.
 - Entrenamiento y capacitación en sistemas y procedimientos.
 - Taller de integración por unidad organizacional.

- * Asimismo, se requirió diseñar una infraestructura tecnológica apoyada en sistemas de intercomunicación, sistemas lógicos orientados a la mercadotecnia y una gama de sistemas informáticos que entrelazados aseguren una respuesta oportuna en el servicio al cliente, ya que contempla todo el ciclo de suministro, desde el requerimiento hasta la garantía del abastecimiento.

V.10 TALLERES DE INTEGRACIÓN Y CLARIFICACIÓN DE RAZÓN DE SER, PARA LAS NUEVAS UNIDADES COMERCIALES.

Una vez definidas las nuevas unidades comerciales cuyo centro de interacción sería el cliente, se ajustó el sistema de compensaciones, dando un valor importante al logro de resultados por unidad, y se consideró la importancia de entrenar a sus ocupantes en aspectos técnicos, administrativos, de cómputo y de interacción. Respecto a este último, se diseñó un taller de 8 horas de duración, donde debieron participar todos los integrantes de la unidad justo antes de su arranque formal, mismo que se describe a continuación:

OBJETIVOS

- Se conozcan entre sí.
- Identifiquen que el éxito de la Célula de Servicio depende de un auténtico "Trabajo en Equipo".
- Reconozcan la razón de ser de la Célula de Servicio bajo el contexto de la Misión, Visión y Valores de la empresa.
- Valoren su contribución personal y grupal para el logro de los objetivos de la Célula de Servicio.

PROGRAMA

- I. INTRODUCCIÓN
- II. ¿QUÉ ES UNA CÉLULA DE SERVICIO Y CÓMO FUNCIONA?
- III. INTEGRACIÓN
- IV. COMPROMISOS Y CIERRE

Durante el desarrollo de estos talleres se percibió entusiasmo, actitud positiva, claridad de objetivos e información sobre el funcionamiento de la unidad.

Las personas se mostraron dispuestas a realizar actividades programadas y con suficiente apertura para ver y aceptar a sus compañeros desde una perspectiva diferente, la de equipo, lo que permitió que imprimieran en sus reflexiones y aprendizajes un elemento de identidad y compromiso para dar y pedir apoyo, que permitiera cumplir con los objetivos de su unidad.

V.11 EVALUACIÓN

Como en todo proceso, al finalizar un ciclo se requiere de una retroalimentación honesta a los resultados obtenidos en el proyecto y el diseño de una nueva fase con acciones que den continuidad y aseguren que la nueva cultura se siga viviendo.

Para lograr lo anterior, se contemplaron tres etapas, mismas que se describen a continuación:

- Elaboración de un balance de resultados.

Se preparó un análisis de avance respecto a cada uno de los factores considerados en la encuesta que sirvió para llevar a cabo el diagnóstico de cultura al inicio del proceso. Dicho balance enunció acciones que hasta ese momento se habían realizado y acciones pendientes de realizar.

- Validación de logros por parte de la Dirección.

Este estudio fue validado con el Director General del Grupo y con el Gerente General de la empresa, de tal manera que ellos iban enriqueciendo las ideas ahí plasmadas.

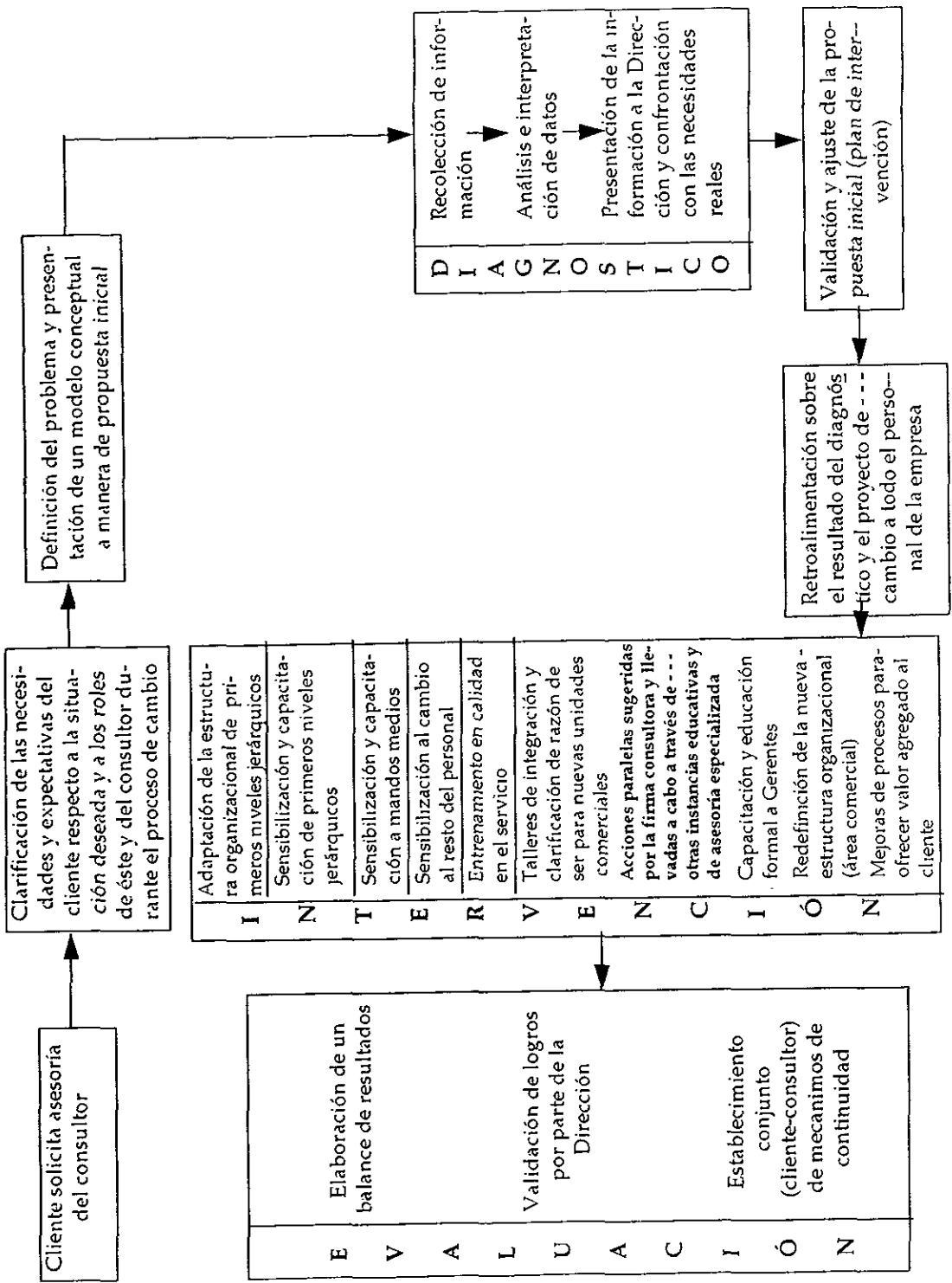
- Establecimiento conjunto (cliente-consultor) de mecanismos de continuidad.

Con base en los resultados del balance, se elaboró un plan de seguimiento que incluía algunas acciones pendientes de realizar, específicamente en aspectos relacionados con actividades culturales, sociales y deportivas; con una capacitación permanente tanto para el personal actual como para el de nuevo ingreso; así como con un sistema de reconocimiento aparejado a logros individuales y grupales.

Asimismo, se consideró la necesidad de institucionalizar el diagnóstico de cultura como un instrumento de medición anual que permita ir valorando el grado en que se está viviendo la cultura de calidad en el servicio.

V.12 DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAMBIO

A continuación se presentan, en forma de diagrama, las diversas fases que se realizaron durante el proceso de cambio que se vivió para trascender de una cultura organizacional tradicional a una cultura de calidad en el servicio:



VI. RESULTADOS

A lo largo de este capítulo se especificarán los resultados obtenidos, como consecuencia de cada uno de los pasos del procedimiento descritos en el capítulo anterior, los cuales se enuncian a continuación:

Clarificación de la estrategia requerida por la Dirección

Diagnóstico

Retroinformación

Adaptación de la estructura organizacional (primeros niveles jerárquicos)

Sensibilización y capacitación de los primeros niveles jerárquicos de la empresa

Sensibilización y capacitación a mandos medios

Programa de Sensibilización al Cambio que se impartió al resto del personal (administrativo y operativo)

Entrenamiento en Calidad en el Servicio

Acciones de mejora para dar valor agregado al cliente

Integración y clarificación de la razón de ser de las nuevas unidades comerciales.

La mayoría de los datos que se exponen a continuación describen productos finales de cada fase; algunos de ellos, son comportamientos y/o tareas realizadas que iban dejando ver cómo cada intervención iba modificando la cultura hacia el objetivo deseado.

VI.1 CLARIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA REQUERIDA POR LA DIRECCIÓN

Como se especificó en el capítulo V concerniente al procedimiento, este rubro fue determinante para definir la situación que en ese momento percibía el cliente de su empresa y el rumbo que pretendía seguir para enfrentarla.

El haber podido expresar en blanco y negro su sueño respecto a la empresa que como director quería guiar fue vital, ya que ello ayudó enormemente a concretar dos productos que orientarían el proceso de cambio a partir de entonces: la filosofía organizacional (misión, visión y valores) y el perfil del ejecutivo que una cultura de calidad en el servicio requiere para una organización de ese tipo.

Dichos productos se describen a continuación:

VI.1.1. Declaración de la misión, la visión y los valores

Uno de los productos terminales más importantes fue la definición final de la misión, la visión y los valores organizacionales, ya que su declaración se convirtió en el "faro de luz" al que todos aspiraban llegar.

A continuación se transcribe textualmente:

MISIÓN

Damos soluciones integrales en el servicio de gas, utilizando tecnología de punta. Proporcionamos entregas oportunas y seguras, protegiendo nuestro medio ambiente.

Tenemos una organización permanentemente capacitada y desarrollada que practica una cultura enfocada al cliente.

Somos una empresa mexicana líder, con un oportuno retorno a la inversión.

VISIÓN

Clientes

Todo el personal está involucrado en una cultura de servicio enfocada a satisfacer plenamente al cliente.

Competencia entorno

Mantenemos nuestros clientes e incursionamos en nuevos mercados con un alto nivel de competitividad, utilizamos análisis de mercado e innovamos nuestros servicios, con una rentabilidad óptima.

Tecnología

Preocupados por una mejora continua, capacitamos y desarrollamos a nuestro personal; actualizamos nuestros equipos (sistemas y herramientas) y empleamos nuevos productos tecnológicos que nos permiten la seguridad, la funcionalidad, la exactitud y la confiabilidad en la prestación del servicio interno y externo.

Organización

La empresa tiene una estructura organizacional moderna, funcional y dinámica que, al establecer compromisos recíprocos, motiva la interacción y el desarrollo de sus colaboradores; facilita la planeación; determina y permite -de forma congruente y ágil- la ejecución de políticas enfocada a la calidad del servicio que se presta.

Liderazgo

Al predicar con el ejemplo los ejecutivos de esta empresa somos líderes que constantemente capacitamos, orientamos y retroalimentamos a nuestros colaboradores; definimos políticas y expectativas en el trabajo de equipo; promovemos el orgullo de pertenencia a la empresa y reforzamos la filosofía de calidad en el servicio.

Calidad de vida

Laboramos en forma dinámica en un ambiente agradable y limpio, con instalaciones modernas y funcionales, promoviendo el desarrollo individual, familiar y social, para proyectar una imagen de eficiencia; y contamos con una retribución justa y equitativa.

Identidad organizacional

Estamos orgullosos, comprometidos e involucrados con todos y cada uno de los procesos, motivados por la comunicación permanente, abierta y franca que practicamos para fomentar el sentido de pertenencia y permanencia a nuestra empresa y para vivir como una sola entidad.

Relaciones humanas

Mantenemos un ambiente organizacional de cooperación, comunicación, superación, compromiso y trabajo en equipo basado en el respeto mutuo y la vivencia de los valores y la filosofía de nuestra empresa.

VALORES

El personal de la empresa muestra sencillez en el desempeño de su trabajo y la completa colaboración con sus áreas, siente el compromiso con el cliente realizando un esfuerzo en el servicio, para proyectarse hacia un crecimiento mutuo.

El personal de la empresa muestra una actitud positiva, es empático, utiliza su potencial real y sabe que los resultados están en el trabajo en equipo, no importando la jerarquía, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Colaboración

Nos identificamos y nos comprometemos con los objetivos organizacionales, con entusiasmo y dinamismo para su alcance; sugerimos estrategias que ayuden a cumplir la misión de la empresa; y creemos que se logran mejores resultados en el trabajo en equipo.

Servicio

Quienes laboramos en esta compañía mostramos una actitud positiva, orientada con el desempeño de nuestro trabajo a la completa satisfacción de los clientes; analizamos y prevenimos las contingencias, nos sentimos realizados al ofrecer un servicio seguro y de bienestar mutuo.

Crecimiento

Generamos nuevos sistemas que eficientizan los procesos organizacionales, de manera continua, para lo cual poseemos flexibilidad y apertura para el cambio y utilizamos nuestro potencial y capacidad de desarrollo.

Sencillez

En la empresa actuamos verídica, honestamente, denotamos carisma y, sin importar el nivel jerárquico al que pertenecemos, somos atentos en el trato interpersonal; buscamos permanentemente la simplificación de los procesos.

Compromiso con el cliente

Trabajamos para satisfacer las necesidades de los clientes; por lo que, damos un valor agregado al desempeñarnos tenazmente en el cumplimiento de nuestra misión; nos comprometemos con los programas que facilitan llegar a las metas; aportamos, todo el tiempo, soluciones que faciliten nuestro trabajo; adquirimos los conocimientos y las habilidades necesarias para cumplir con un servicio seguro para nuestros clientes.

Lealtad

Todos los que laboramos en esta compañía demostramos lealtad y cariño por nuestra empresa; tanto en los momentos de satisfacción como en los de apremio.

Honestidad

Todos los que laboramos en esta compañía, concientes del compromiso que tenemos con el cliente y la importancia de nuestro servicio, buscamos el bienestar común.

Orgullo de pertenencia

Tenemos siempre presente nuestro compromiso con la empresa, nos sentimos parte integrante de ella y participamos con responsabilidad y entrega en el cumplimiento de la misión, la visión y los valores de nuestra compañía

Autoestima

En la organización tenemos como plataforma nuestra autoestima y nuestro deseo de superación y, preocupados siempre por mantenernos a la vanguardia, promovemos programas de actualización y desarrollo que nos permiten obtener una excelencia en el servicio interno y externo.

Realista

En la empresa, tomando como base nuestra realidad y el entorno económico y social, nos comprometemos a optimar nuestros recursos para tener un crecimiento sostenido.

VI.1.2. Perfil modelo requerido para los líderes de la nueva cultura organizacional.

El perfil responde al acróstico SERVIR:

S encillez

- Credibilidad
- Humildad
- Asertividad
- Flexibilidad

E ficiencia

- Dinamismo
- Compromiso

R elación social

- Comunicación efectiva
- Negociación

V isión

- Capacidad intelectual
- Visión
- Creatividad

I mpacto

- Liderazgo
- Integración
- Actitud de servicio

R ealización

- Potencial de desarrollo

Cada uno de los factores aquí considerados fueron definidos tomando en cuenta el significado que los mismos líderes quisieron darle.

VI.2 DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Los resultados del diagnóstico permitieron validar y completar la percepción que la Dirección tenía sobre la cultura organizacional de la empresa al inicio del proceso de cambio; éstos se presentan de forma genérica en diez gráficas, una por cada aspecto medido.

Gráfica 1	Conocimiento del entorno y de su impacto en los resultados de la empresa
Gráfica 2	Calidad de vida en el personal. Grado de satisfacción
Gráfica 3	Prácticas de Calidad en el Servicio
Gráfica 4	Objetivos de trabajo. Fijación, desarrollo y evaluación
Gráfica 5	Estructura. Conocimiento y funcionalidad
Gráfica 6	Relación entre áreas
Gráfica 7	Tecnología. Existe y se le da el uso adecuado
Gráfica 8	Relaciones intragrupo
Gráfica 9	Prácticas de liderazgo
Gráfica 10	Orgullo de pertenencia

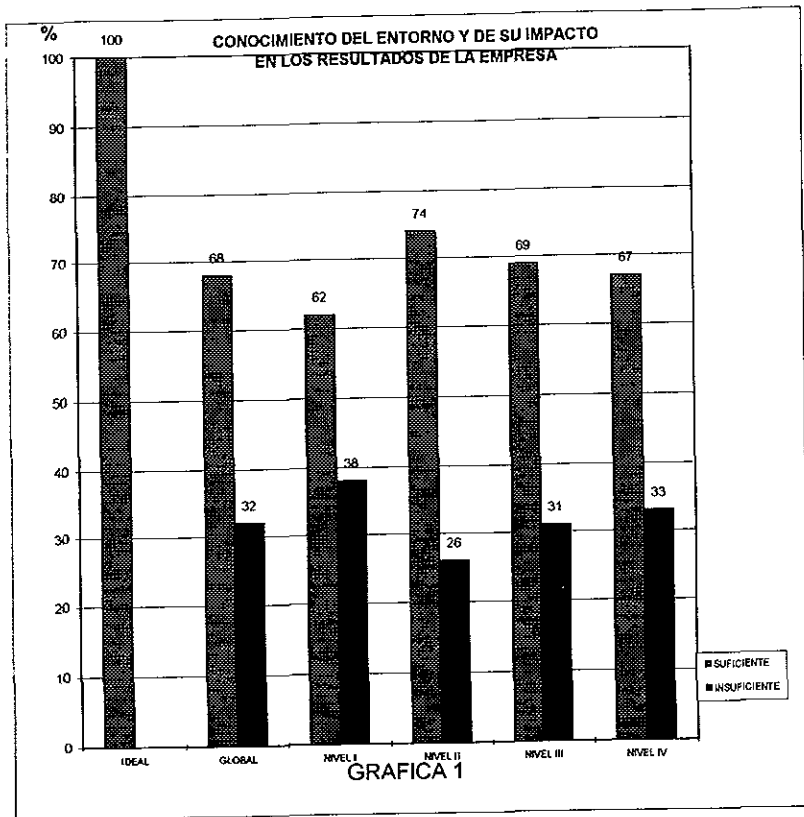
En cada una de ellas aparecen varias columnas que reflejan: el ideal esperado por la dirección, a partir del marco de referencia de las características de la Cultura de Calidad en el Servicio; los porcentajes globales de las opiniones que manifestó todo el personal que participó en la encuesta; y, por último la apreciación general que cada nivel jerárquico tenía en cada aspecto encuestado. El Nivel I correspondió a Gerentes, Jefes y Supervisores; el Nivel II a Empleados Administrativos; el Nivel III a Empleados Operativos hacia el servicio interno y el Nivel IV a Empleados Operativos de distribución.

Cabe señalar que las diez gráficas genéricas que se presentan a continuación son las que se utilizaron en las sesiones de retroalimentación sobre resultados que se llevaron a cabo con todo el personal de la empresa y resumen los datos expuestos en los aproximadamente 300 cuadros de resultados entregados para su valoración a la Dirección de la organización.

FACTOR ENTORNO

Pretendió evaluar la percepción y grado de conocimiento del personal sobre las ventajas y desventajas competitivas de la empresa, solicitándoles hicieran una comparación de los propios servicios y recursos con los de la competencia.

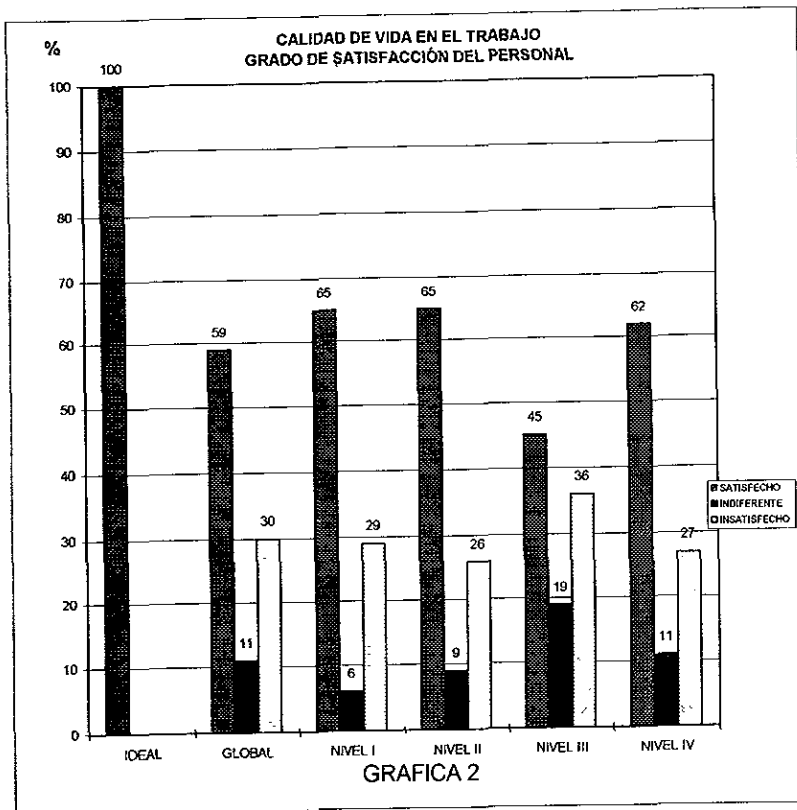
Como lo indica la gráfica 1, no hubo diferencias importantes entre las percepciones del personal de los diferentes niveles. Las opiniones que externaron manifestaron que existía un buen nivel de información y una tendencia favorable al considerar que la empresa estaba preparada para enfrentar con éxito la demanda de su entorno; sin embargo, también se señalaron aspectos en los que se tendría que trabajar fuertemente para mantener y consolidar su posición en el mercado, entre ellos mayor conocimiento de las necesidades de sus clientes, incrementar los hábitos de calidad en el servicio entre el personal y fortalecer el área de servicio técnico.



FACTOR CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

En este rubro se valoró el nivel de satisfacción en que se encontraban los colaboradores de la empresa con las condiciones existentes en el trabajo, en los aspectos de seguridad, capacitación, reto y reconocimiento en el trabajo, condiciones físicas, retribución económica y clima laboral.

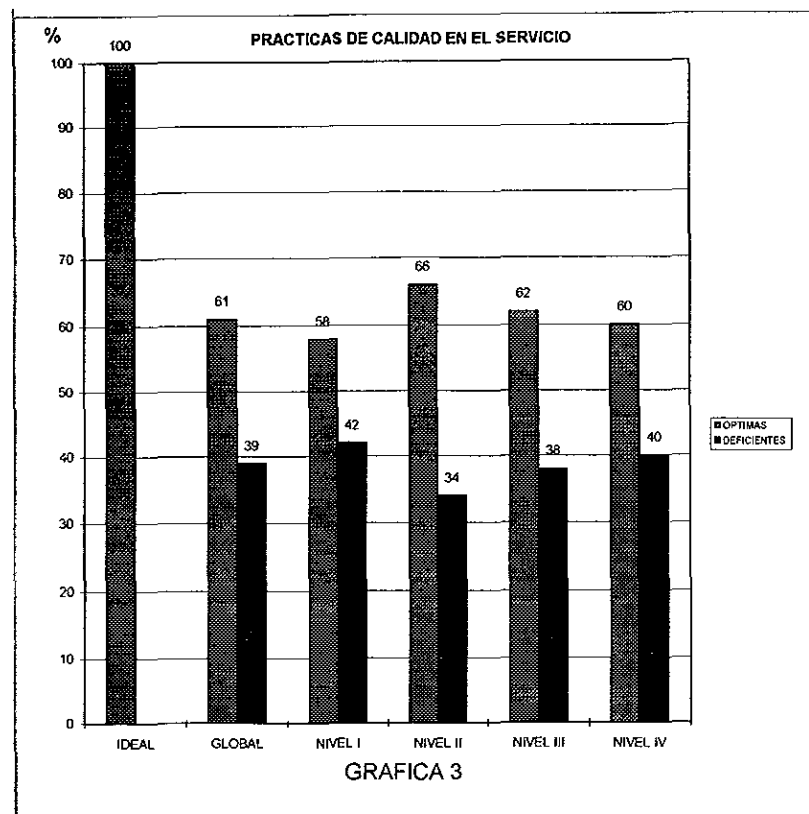
En la gráfica 2 se observa que a pesar de que existió un número mayor de personas satisfechas las opiniones evidenciaron indiferencia e insatisfacción, siendo el nivel III - Personal Operativo hacia el servicio interno el que presentó un porcentaje más crítico. A través de las respuestas quedó al descubierto que la organización ofrecía seguridad a su personal para que permaneciera por un período largo, realizando una labor retante e importante pero que existía la necesidad de llevar a cabo programas culturales, sociales y deportivos, así como incrementar los medios para aprender nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y obtener una mejor retribución económica.



FACTOR CALIDAD EN EL SERVICIO

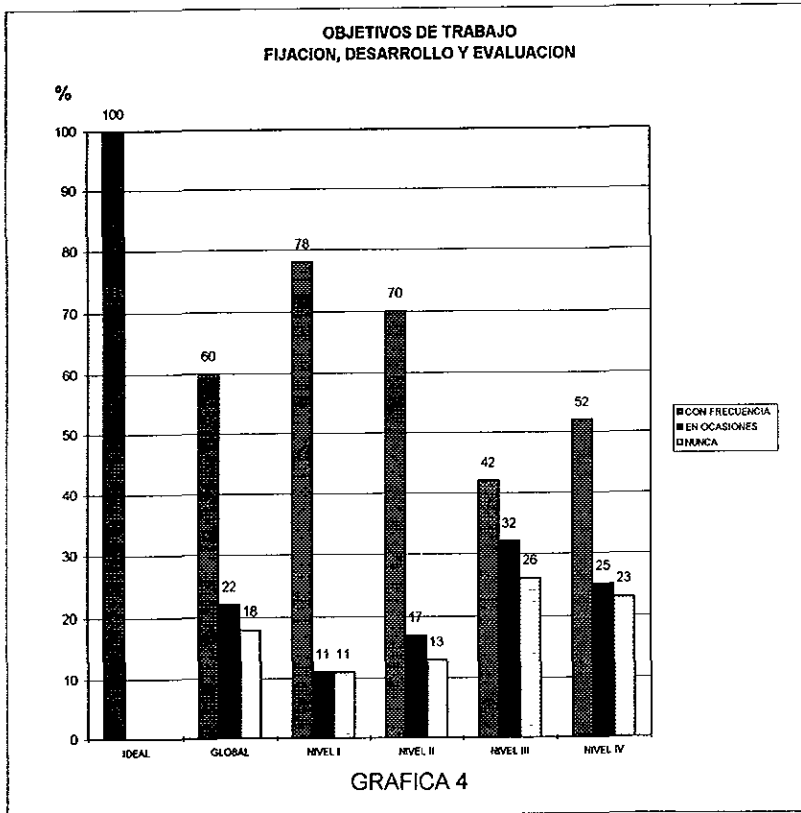
En el momento del diagnóstico era de gran importancia identificar lo que el personal sabía, percibía y hacía para vivir la Calidad en el Servicio, por lo tanto este factor contempló preguntas relacionadas con el conocimiento de los productos y necesidades de los clientes, los sistemas y procedimientos utilizados para dar el servicio y las cualidades personales para mostrar actitud de servicio.

En la gráfica 3 se observa cómo las opiniones se dividieron en prácticas óptimas y prácticas deficientes, apreciaciones que se obtuvieron con mayor fuerza en el nivel I de Gerentes, Jefes y Supervisores y el nivel IV de Empleados Operativos de distribución. Esto por sí mismo establecía un indicador de falta de consistencia y congruencia en el trabajo diario con enfoque de Calidad en el Servicio; por lo tanto, se reveló la necesidad de trabajar tanto en el aspecto humano del servicio como en los de objetivos, sistemas y procedimientos.



FACTOR OBJETIVOS

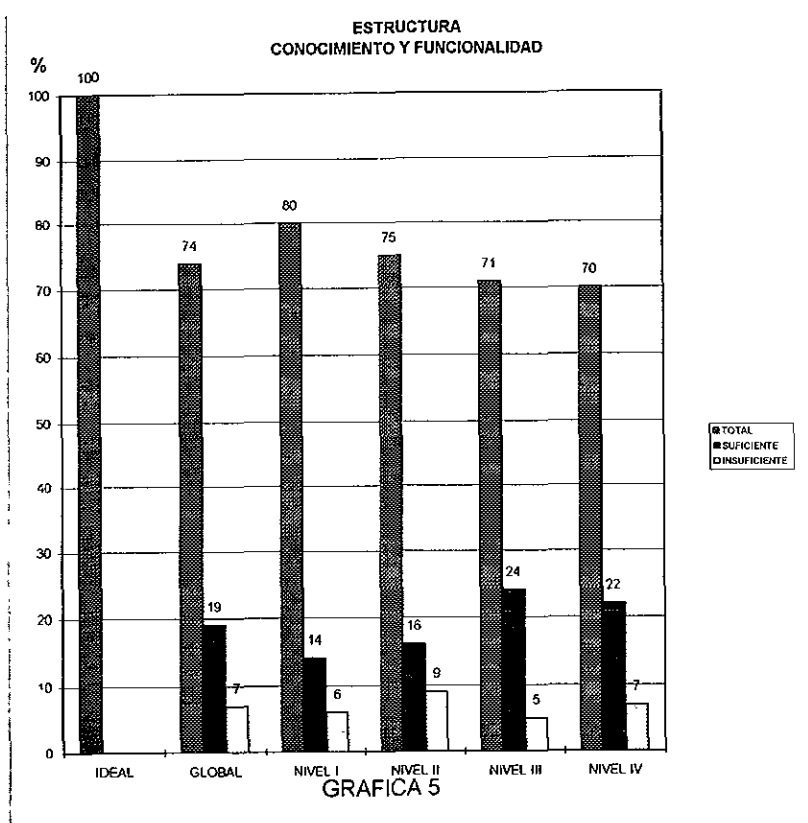
La gráfica 4 muestra la opinión de los encuestados sobre su tendencia a trabajar fijando objetivos, desarrollando planes de acción para obtener los resultados esperados y evaluando el grado de cumplimiento de los mismos; sin embargo, también se aprecia que esta práctica fue más común en los niveles I y II que en los niveles III y IV. Esto indicó que los niveles operativos no siempre contaban con metas claras que guiaran sus acciones o con una evaluación que les permitiera obtener retroalimentación sobre su desempeño y de esta manera corregirlo. Se evidenció la importancia de trabajar en el sistema de objetivos en la organización.



FACTOR ESTRUCTURA

Dentro de este factor se evaluó el grado de conocimiento que las personas tenían de las funciones y responsabilidades propias y las que se desempeñaban en otros departamentos, así como la apreciación que tenían en relación a la distribución del trabajo y el impacto de los resultados de sus actividades en el trabajo de otras personas o áreas.

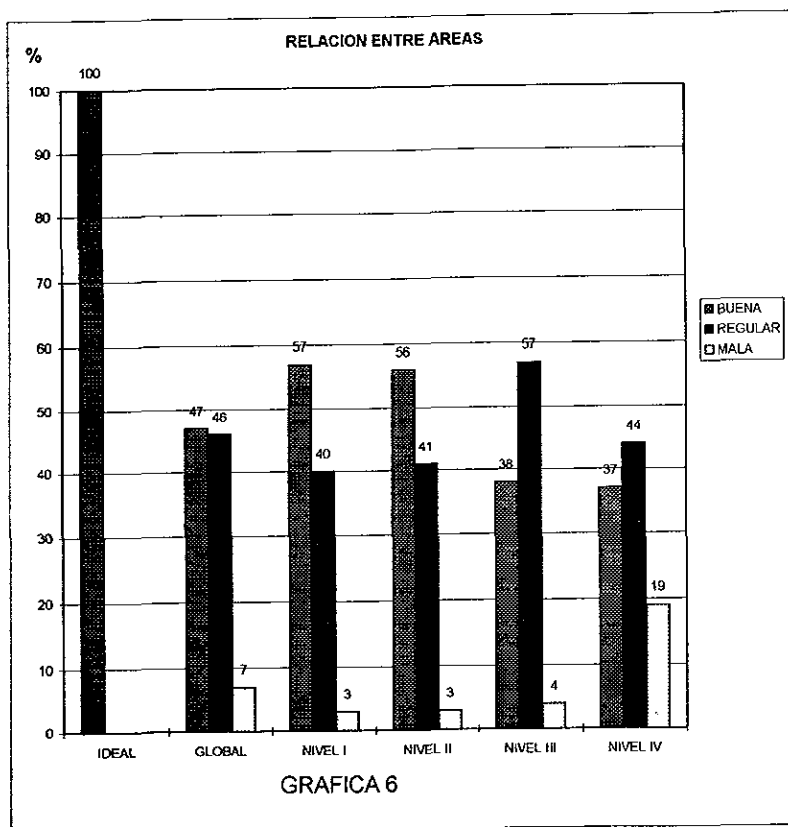
En la gráfica 5 se observa cómo la mayoría de los encuestados consideró tener información sobre las responsabilidades y funciones de las diferentes posiciones en la empresa y opinó que la estructura en la organización era funcional.



FACTOR INTERDEPENDENCIA ENTRE ÁREAS

En este rubro se pretendió conocer el grado en que personas de diferentes departamentos interactuaban para cubrir con calidad los requerimientos entre ellos o para encontrar juntos las soluciones a sus problemas y, a la vez, identificar el nivel de convivencia y relación entre ellos.

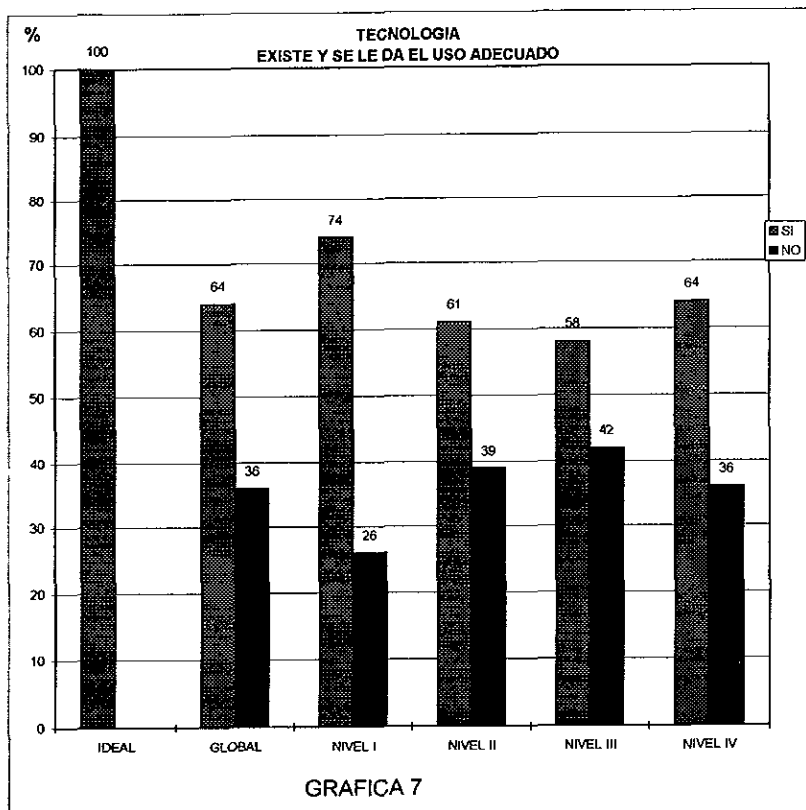
Los resultados (gráfica 6) mostraron que aunque era necesario llevar a cabo acciones para fortalecer la relación entre áreas para el logro de objetivos comunes, no era un aspecto que se percibiera como significativo en los niveles I, II y III. El nivel IV sí demandó más énfasis en este aspecto, además se identificó que el nivel en el que se debería hacer más énfasis era el de empleados operativos de distribución; es decir, el nivel IV.



FACTOR TECNOLOGÍA

Este fue uno de los factores más extensos del diagnóstico, pues en él se requería valorar si en la empresa existían y se utilizaban adecuadamente los recursos tales como vehículos de servicio, equipo y herramientas de trabajo, sistemas de cómputo, sistemas y medios de información y comunicación, capacitación y desarrollo de personal.

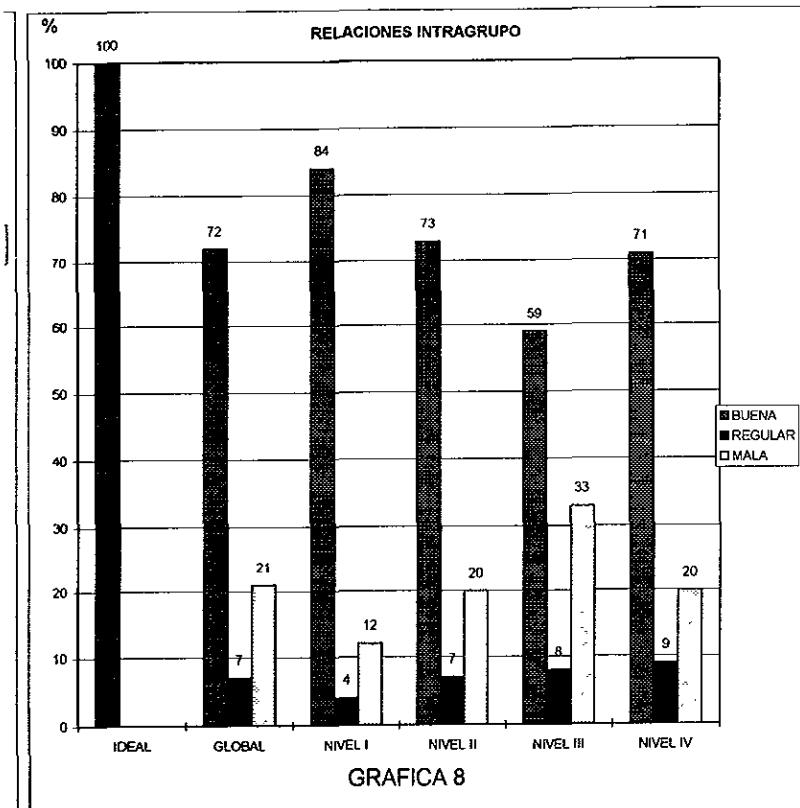
En la gráfica 7 se puede observar cómo, en opinión del personal, la tendencia era a considerar que sí existían esos recursos y que sí se les daba el uso adecuado; sin embargo, la tercera parte de los encuestados presentó a través de su percepción la necesidad de que la organización mantuviera la existencia de tecnología actualizada.



FACTOR RELACIONES HUMANAS

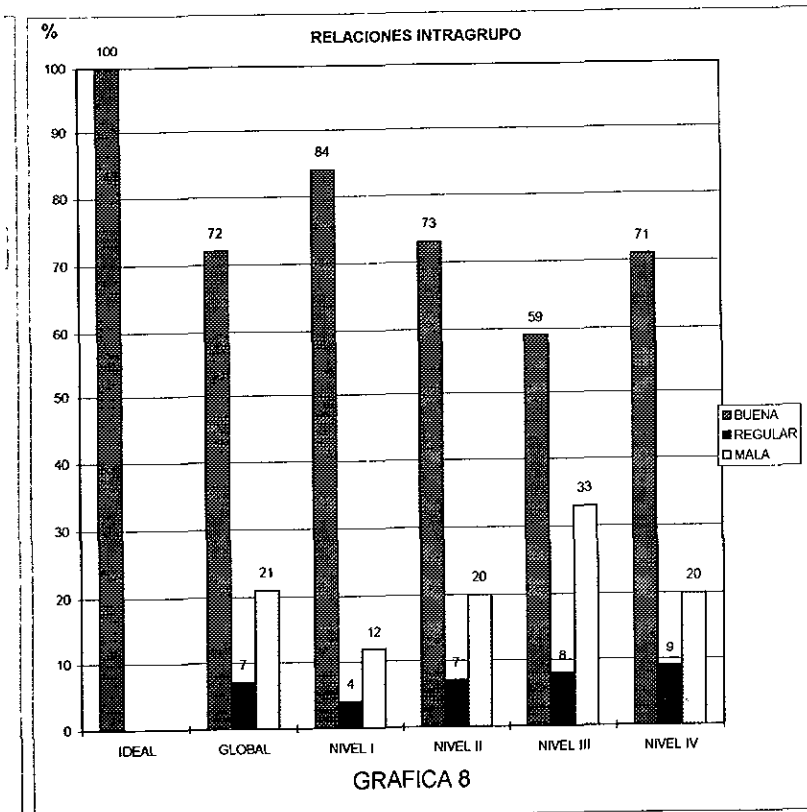
En este factor se quiso medir el estilo de relación existente entre los integrantes de cada equipo de trabajo. Se consideró para ello aspectos relacionados con el manejo de problemas y conflictos, la aceptación de ideas, el manejo de la información para el logro de objetivos, si se ofrecía y aceptaba la retroalimentación entre compañeros, si se reconocían logros y el grado de trabajo en equipo al trabajar para dar resultados.

La gráfica 8 muestra los resultados que se obtuvieron, en ello se observa que la mayoría de los encuestados opinó que las relaciones entre compañeros de la misma área son en general buenas, pero cabe señalar que, aunque en grado mínimo, también hubo quien manifestó la existencia de una mala relación; por ejemplo en el nivel III Empleados Operativos hacia el servicio interno.



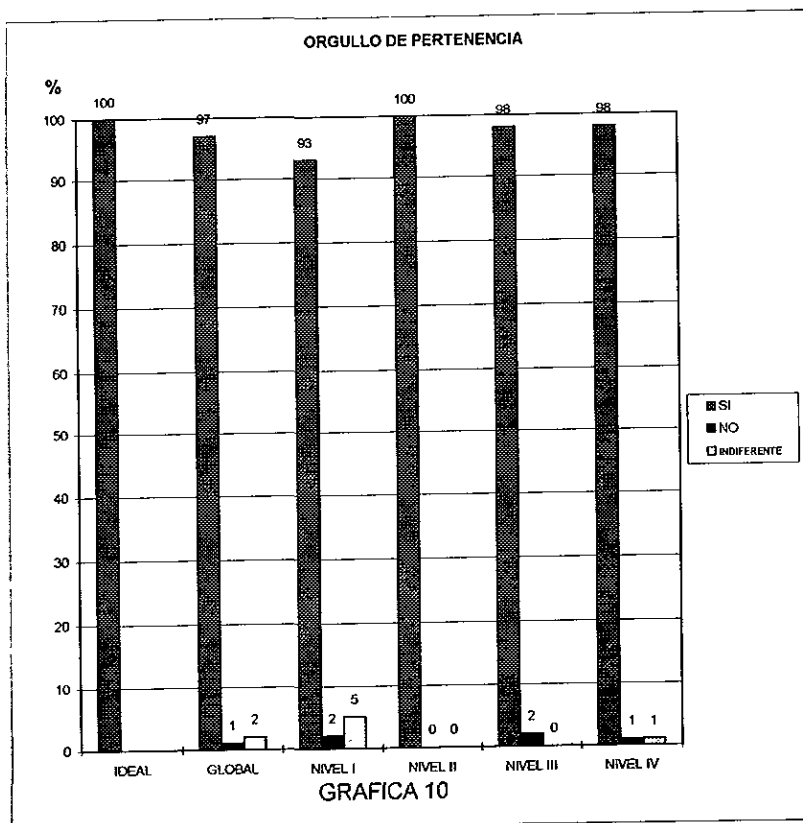
FACTOR LIDERAZGO

Mediante las preguntas que se plantearon en esta parte del diagnóstico, se pretendió conocer la opinión que el personal tenía sobre sus jefes en cuanto a sus prácticas de liderazgo. Se midieron aspectos como: apoyo en la solución de problemas, retroalimentación sobre desempeño, aceptación de sugerencias, especificación de las expectativas de trabajo y reconocimiento de logros y se encontró que en la medida que se fijaba en los niveles jerárquicos eran menos los recursos que tanto jefes como supervisores tenían para enfrentar con éxito las exigencias de su rol de liderazgo, por eso en la gráfica 9 se puede observar que los niveles operativos perciben con mayor énfasis prácticas de liderazgo desfavorables, situación que no es semejante en los niveles que evaluaron a Dirección y Gerencia General y a Gerencia de Área.



FACTOR IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

La gráfica 10 muestra la mayor fortaleza de la empresa, ya que a través de ella se aprecia cómo casi todo el personal coincidió en su sentimiento de orgullo al formar parte de la misma.



A continuación se enlistan las fortalezas y las áreas de oportunidad identificadas:

FORTALEZAS

- Orgullo de pertenencia a la empresa
- La empresa comparada con la competencia tiene mejores y más variados servicios
- La empresa cuenta con los recursos técnicos, materiales y humanos para ofrecer un mejor servicio al cliente.
- El personal siente la seguridad de permanecer en la empresa por un largo tiempo.
- Las personas perciben su trabajo como una labor importante, retante y que contribuye a la obtención de resultados.
- Conciencia de la necesidad de crear y vivir una cultura de calidad en el servicio.
- Aparente claridad de las propias responsabilidades y funciones.
- El personal se da cuenta de la importancia de trabajar en equipo para mejorar sus resultados.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD

- Desconocimiento de las opiniones y necesidades de los clientes.
- Falta un programa consistente de capacitación, actualización y desarrollo del personal.
- Desconocimiento de las diferencias entre Gas LP y Gas natural.
- Validar el peso de la principal competencia y emular las ventajas que tiene sobre nuestra empresa.
- Se manifiesta consistentemente la necesidad de fomentar hábitos de servicio y calidad a todo el personal.

- Existe una carencia significativa de información, especialmente en:
 - Características de la empresa
 - Productos y servicios
 - El entorno y la competencia
 - Proyectos y expectativas de la Dirección
- El personal no es tomado en cuenta para participar activamente en el mejoramiento de los resultados de la empresa.
- Revisar el impacto negativo que puede tener en la imagen de la empresa el servicio alterno de colocación y mantenimiento de tanques.
- Revisar si las compensaciones son equitativas y competitivas en el mercado.
- En la mayoría de las áreas se manifestó insatisfacción por falta de reconocimiento.
- El personal no percibe proyección de carrera en la empresa.
- Se manifestó un alto grado de insatisfacción por la carencia de programas que involucren a las familias.
- Promover programas culturales, sociales y deportivos que fomenten la integración.
- No hay claridad sobre la existencia de un programa de inducción.
- Se percibe falta de cohesión y colaboración inter-áreas y, a veces, intra-áreas.
- No es general un estilo administrativo de trabajo por objetivos.
- Inexistencia o desconocimiento de un método de evaluación de desempeño objetivo y válido para todo el personal de la empresa.
- La duplicidad de funciones retrasa resultados.
- Desconocimiento de la conformación de la estructura organizacional y de las actividades propias de cada área.
- Hay una tendencia a que cada departamento realice su trabajo de manera independiente sin considerar alternativas de solución conjuntas.

- Desconocimiento de la relación cliente-proveedor interno, y de la importancia de considerar las necesidades y requisitos de otros departamentos, para actuar con calidad.
- Hacen falta programas de mantenimiento preventivo a unidades, equipos y herramientas.
- Los equipos y programas de cómputo son aprovechados parcialmente debido a:
 - falta de capacitación para su uso
 - distribución no equitativa entre las áreas
 - desconocimiento de las oportunidades de uso y aplicación
- Inexistencia o desaprovechamiento de medios de comunicación.
- No se toma en cuenta al personal para identificar necesidades de capacitación y/o entrenamiento.
- Existe una demanda importante de capacitación técnica.
- No se notifican cambios.
- En la mayoría de los casos el personal no cuenta con habilidades desarrolladas y confianza para trabajar en equipo.
- Con excepción de las áreas de Gerencia General, Jurídica y Tesorería, la percepción que se tiene del uso del liderazgo por parte de los jefes es:
 - No propician la integración
 - Centralizan las decisiones
 - No se da reconocimiento ni retroalimentación constructiva sobre fallas
 - Enfatizan la tarea y no consideran el factor humano
 - Utilizan conductas prepotentes
 - Compiten entre ellos, afectando sus áreas
- Definir y difundir la misión, la visión y los valores empresariales

Como consecuencia de los resultados arrojados en esta encuesta, la gerencia general tomó decisiones sobre soluciones inmediatas, paralelas al proyecto, que irían dando respuesta a las necesidades del personal, sobretodo porque la realidad en esos casos se desviaba significativamente de los requerimientos de una cultura de calidad en el servicio. Así pues, las acciones tomadas para algunos de los factores considerados fueron:

ENTORNO

Se llevaron a cabo las siguientes encuestas:

- Dos de tipo cuantitativo para conocer la opinión de los consumidores de gas LP respecto a la empresa misma, a la competencia y al lugar que ocupaba en el mercado. También se solicitó información para identificar fuerzas y debilidades, así como sugerencias de clientes cautivos y de clientes potenciales.
- Una encuesta de tipo cualitativo para conocer con mayor detalle las opiniones de los consumidores de gas.

Asimismo, se aprovechó un órgano informativo nuevo para dar a conocer al personal las principales diferencias entre gas natural y gas LP.

CALIDAD DE VIDA

Se remodelaron áreas físicas de oficina y planta, se ampliaron espacios y se invirtió en mobiliario. Se arreglaron las instalaciones sanitarias.

Se diseñaron, tomando en cuenta al personal, uniformes para personal femenino de auxilio en oficina y para operadores y ayudantes de autotanques.

TECNOLOGÍA

Se hicieron inversiones importantes en equipo de transporte; actualmente, la edad promedio del parque vehicular es de 3 años.

Asimismo, se construyeron salones de capacitación con equipo, mobiliario y tecnología de primer nivel.

Se renovó y amplió el inventario de computadoras para dar apoyo a puestos que los requerían y no las tenían. Del mismo modo, se ha ido actualizando el software conforme el proyecto lo ha ido requiriendo, por lo que a la par se ha capacitado al personal para su uso y aprovechamiento óptimo.

Además, se puso al servicio del personal un programa de educación formal abierto que incluye, a la fecha, primaria, secundaria y preparatoria.

Se estructuró también un sistema de comunicación interna que cuenta con cinco alternativas, todas vigentes, de interacción con el personal: periódico mural; buzón de sugerencias a la dirección; boletín informativo; reuniones plenarias de información sobre nuevos proyectos y avances; mesas redondas para expresar inquietudes o requerimientos de datos.

Se diseñó un programa de entrenamiento, para todo el personal, sobre las características del gas y su correcto uso.

Además, y respecto a las áreas de oportunidad identificadas, se realizó un ajuste a la propuesta inicial y se presentó un plan de intervención con énfasis en la corrección y en la prevención de los aspectos más débiles de su cultura organizacional.

Dicho plan incluía tres etapas genéricas:

- * Retroinformación al personal sobre los resultados del diagnóstico
- * Programa de capacitación a todo el personal, en sensibilización al cambio y en calidad en el servicio
- * Acciones paralelas de apoyo a la transición de cultura (procesos de negocio y tecnología en sistemas)

A continuación se describen los resultados obtenidos como consecuencias de estas fases.

VI.3 RETROINFORMACIÓN

Un elemento clave en proyectos de cambio planeado como el presente consiste en garantizar al personal una información constante de las acciones que se están efectuando o están por desarrollarse; por lo que durante esta fase era obligatorio cumplir con las promesas que se habían hecho al personal que participó o no en el diagnóstico.

A continuación se describen, por separado, los resultados logrados posteriormente a los dos tipos de intervenciones que tuvieron como objetivo retroalimentar al personal sobre los datos arrojados por la encuesta. En primer lugar, con el comité gerencial y, en segundo lugar, con el resto de la gente:

CON INTEGRANTES DEL COMITÉ GERENCIAL:

- Se clarificaron temores y expectativas relacionadas con el conocimiento de la información arrojada por el diagnóstico.
- Se utilizó una herramienta de autoevaluación basada en los elementos que facilitan o bloquean una comunicación no defensiva y se retroalimentaron entre ellos.

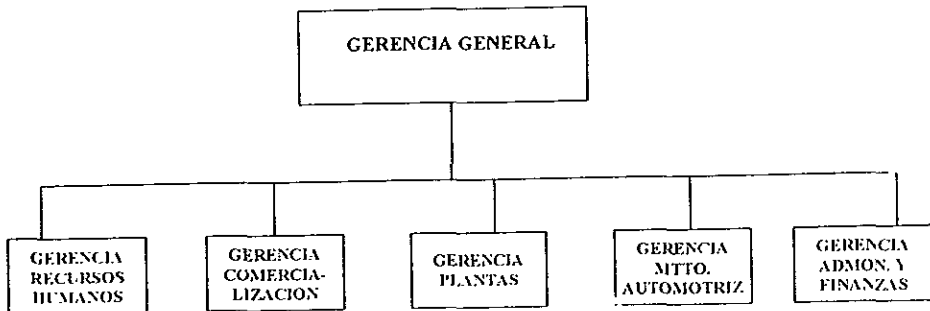
- Se analizaron los resultados globales de la encuesta y se expresó el impacto que estos les ocasionó.
- Se metacomunicaron sobre la manera que tenían de interactuar para analizar problemas y definir planes de acción.
- Se comprometieron a apoyar en el proceso con los siguientes niveles jerárquicos, a vivir el proyecto con responsabilidad y a usar la información con objetividad y criterios de madurez (sin represalias).

CON EL RESTO DEL PERSONAL

Cada grupo....

- Armó un rompecabezas especificando aportaciones personales constructivas a la empresa.
- Tejió una cuerda a la que le puso un nombre que significara los compromisos de todos los integrantes, misma que se colocó en un panel exterior, para que estuviera a la vista de todos.
- Expresó su satisfacción al percibir que los resultados mostrados eran reales y se apegaban a su sentir y pensar. Comentaron que eso les hacía sentir confianza en que la dirección hablaba en serio.

VI.4 ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS)



El anterior es un esquema de cómo quedó definida la nueva estructura organizacional correspondiente a los primeros niveles jerárquicos. La definición de la razón de ser de cada uno de estos puestos y la descripción de sus funciones dio a los mismos una dimensión más ambiciosa de la que anteriormente se manejaba. Del mismo modo, se redujo el tramo de control y se crearon posiciones que anteriormente no existían. Esta situación provocó motivación en quienes fueron promocionados, previa evaluación; aceptación de ejercer un rol de jefatura por parte de algunos que no satisfacían ya los requisitos de una gerencia; descontento y salida de la empresa por parte de algunos otros que no estuvieron de acuerdo con el movimiento y prefirieron buscar otra alternativa.

En el caso de la gerencia de recursos humanos hubo que buscar prospectos fuera de la empresa, ya que la función hasta ese momento era manejada por una jefatura de personal, con un enfoque totalmente administrativo.

Las demás gerencias fueron promociones o enriquecimiento del puesto, ya que este nuevo enfoque les significaba más reto por la naturaleza y trascendencia del puesto.

VI.5 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA

SENSIBILIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL CAMBIO

Los productos obtenidos durante el taller fueron los siguientes:

- Previo análisis de las principales diferencias entre una empresa con cultura tradicional y una empresa con cultura de calidad en el servicio, elaboraron un cuadro comparativo de sus características vigentes. Ahí identificaron que de su cultura tradicional había aspectos positivos que querían rescatar y capitalizar, y también se dieron cuenta de que ya vivían algunas facetas relacionados con el servicio.
- Se plantearon lineamientos propuestos por la dirección para enunciar la misión, la visión y los valores y se formaron comités para enriquecerlos y proponerlos como definitivos en el siguiente taller.
- Cada gerente de área, junto con sus jefes de departamento, elaboraron una lista de comportamientos -compromiso, mismos que se llevaron consigo para colocarlos a la vista del resto del personal, lo que les forzaba a ser congruentes con lo que enunciaban.
- Finalmente, quedó como tarea definir la razón de ser de cada área y difundirla a las otras gerencias.

EVOLUCIÓN DE GRUPO A EQUIPO INTEGRADO

Los productos finales obtenidos en este taller fueron:

- Una radiografía de su estilo de interacción como equipo, según el modelo de Blake y Mouton, donde se percibió como estilo ideal el 9.9 (participativo eficaz), y como estilos reales el 9.1 (combativo) y el 1.1 (abdicador).
- Después de una sesión de retroalimentación enfocada a su interacción clientes-proveedores internos, identificaron sus fuerzas y sus áreas de oportunidad, así como negociaron peticiones y ofrecimientos.
- Como consecuencia de una dinámica de comunicación pudieron identificar aprendizajes y opciones para ejercitarla de una manera más efectiva.
- Finalmente, se elaboró una lista de comportamientos-compromiso para practicarlos durante el siguientes mes.

Como tareas, también se definieron dos más:

- Que cada líder se reuniera con sus colaboradores para aclarar interrogantes, escuchar temores y dar respuesta a inquietudes sobre posibles reestructuraciones, ya que para ese momento ya habían iniciado, de manera paralela con mejora de procesos.
- Que cada integrante de ese grupo llevara consigo para el siguiente taller retroalimentación escrita de sus colaboradores sobre las fuerzas y debilidades que percibían en ellos como líderes.

EL LÍDER COMO FACILITADOR DEL CAMBIO

Los resultados más significativos identificados después de este taller fueron:

- La definición de la normatividad de sus grupos de solución de problemas, mismos que quedaron bautizados como **E**quipo de **S**olución de **P**roblemas **I**nternos **A**ctuales

Asimismo, quedó clarificada su descripción, objetivo, formación, reglas y formatos de reporte y evaluación.

Los ESPIA fueron definidos como un grupo de colaboradores con el compromiso de crecer y ayudar al desarrollo de la empresa mediante la aportación de conocimientos y experiencias para la solución integral de problemas.

- Se detectaron problemas reales, por áreas naturales, y se propusieron alternativas de solución utilizando herramientas estadísticas (Ishikawa, tormenta de ideas, pareto).
- Recibieron retroalimentación escrita de sus colaboradores respecto a la efectividad de su estilo de liderazgo y, después de revisar algunos enfoques conceptuales de vanguardia y de ensayar técnicas proactivas y situacionales, elaboraron para sí mismos una carta compromiso que les fue enviada un mes después.
- Finalmente, se les pidió se prepararan para fungir como facilitadores del cambio del grupo de mandos medios que vendría a capacitarse como continuación del proceso.

VI.6 SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS

SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO

Algunos de los productos finales realizados durante este taller fueron los siguientes:

- De la misma manera como se trabajó con los primeros niveles jerárquicos, se les pidió elaboraran un cuadro comparativo donde plasmaran su percepción sobre la situación que en ese momento vivía la empresa tanto de enfoque tradicional como de tendencia al servicio. Fue interesante identificar cómo ellos ya empezaban a percibir un proceso de cambio en sus jefes y en acciones que ya se estaban realizando después del diagnóstico.
- Cuando sus facilitadores del cambio presentaron la filosofía organizacional, expresaron identificación con la misma y entusiasmo por vivirla y compartirla.
- Elaboraron, por equipos, comportamientos-compromiso congruentes con la nueva filosofía organizacional, para aplicarlos durante el siguiente mes en sus áreas de trabajo.

EL LÍDER COMO FACILITADOR DEL CAMBIO

El grupo de mandos medios, durante este taller, concluyó los siguientes productos:

- Se detectaron problemas reales y se propusieron alternativas de solución utilizando la técnica de tormenta de ideas y herramientas estadísticas como Pareto e Ishikawa.
- Definieron los principales requisitos que debe cubrir una junta de trabajo, así como los roles que se esperan de su intervención en la misma.

- Elaboraron un listado de las características que debe tener un líder en una cultura de calidad en el servicio.
- Realizaron un autodiagnóstico para detectar sus deficiencias como líderes facilitadores del cambio.
- Modelaron, simbólicamente, su visión de líderes con su equipo de trabajo.
- Formularon compromiso en una carta dirigida a sí mismos que les fue enviada un mes después del evento.

VI.7 PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO QUE SE IMPARTIÓ AL RESTO DEL PERSONAL (ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO)

Durante la impartición de este taller se identificaron conductas y manifestaciones verbales de resistencia al cambio en, aproximadamente, el 20% del personal, especialmente en el sindicalizado. Este grupo de personas intentaron utilizar el foro para quejarse de las anomalías que ya habían identificado en el diagnóstico, para acusar a algunos jefes de prepotentes, para expresar inconformidades, etc. Sin embargo, conforme el taller avanzaba e iban comprendiendo que el cambio era un proceso y no un producto terminado, fueron aceptando su parte de responsabilidad para que la transición se viviera.

En general, los productos finales obtenidos de este evento fueron:

- Análisis comparativos entre una cultura tradicional y una de calidad en el servicio.

- Identificación de sus fuerzas restrictivas e impulsoras ante el cambio.
- Reconocimiento de paradigmas disfuncionales dentro de la empresa (vg. procedimientos obsoletos y hábitos negativos).
- Reforzamiento de su identidad con la filosofía organizacional a través de mensajes motivacionales y creativos diseñados por ellos mismos.
- Conocimiento y alternativas viables para manejar sus propios bloqueos de crecimiento.
- Valoración del trabajo en equipo al darse cuenta de que un objetivo común solo puede lograrse con la coordinación de todos y con la búsqueda de sinergia.
- Conocimiento de los grupos de solución de problemas y de sus posibilidades para participar en ellos e, inclusive, proponerlos.

VI.8 ENTRENAMIENTO EN CALIDAD EN EL SERVICIO

CALIDAD EN EL SERVICIO I. PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS

Durante este taller, previa clarificación de la estrategia de servicio que la dirección había identificado, y de los proyectos que la mejora de procesos para dar valor agregado al cliente se estaban generando, los integrantes de este nivel jerárquico propusieron nuevas formas de trabajo, solicitaron diferentes estándares de desempeño para la interacción entre las diferentes áreas, y empezaron a definir las bases para una relación cliente-proveedor interno sólida y sana.

Los principales productos finales fueron:

- Un cuadro comparativo donde se analizó la ventaja competitiva de la empresa, identificando con respecto a su competencia: amenazas, debilidades, fuerzas, áreas de oportunidad y acciones factibles para solucionarlas.

- Un enunciado del plan estratégico, mismo que se describe a continuación:

"Proporcionar servicios integrales a los clientes, con una entrega de valor adicional"

- Un análisis del avance de la estrategia de calidad en el servicio, respecto a los siguientes factores, cultura, paquete de valor, tecnología, educación y comunicación, medición. Para cada uno de estos rubros se identificó qué debería estar ocurriendo, qué se ha hecho y qué hay por hacer.
- Identificación y exposición de cada área respecto a su contribución para el logro de la estrategia de calidad en el servicio.
- Clarificación del ciclo de servicio con el cliente externo, ubicando momentos de verdad y estándares de calidad para cada momento.
- Elaboración de requerimientos inter-áreas y proposición de los mismos para negociar y acordar estándares de calidad en su interacción clientes-proveedores internos.
- Especificación de comportamientos congruentes que como líderes iban a llevar a la práctica y a utilizar en los siguientes talleres donde cada gerente interactuaría con todo el personal a su cargo.

CALIDAD EN EL SERVICIO POR ÁREAS

Como se indicó durante el procedimiento, este taller se efectuó tantas veces como áreas organizacionales existen, por lo que los resultados obtenidos se enuncian de manera genérica a continuación:

- Identificaron las máscaras que han utilizado respecto a sus creencias para reflejar una actitud de servicio negativa. Concretaron con la expresión de sus aprendizajes (ganancias y pérdidas)
- Dieron y recibieron retroalimentación respecto a su actitud de servicio, por parte de los compañeros que más se conocen.
- Cada área, con apoyo de su gerente, definió su principal contribución al ciclo de servicio externo.
- Elaboraron algunos ciclos de servicio que complementarán el ciclo de servicio básico de atención al cliente externo; identificaron momentos de verdad en su interacción interdepartamental cliente-proveedor interno; y definieron y negociaron estándares de calidad.
- Identificaron los pasos que tienen que dar internamente para satisfacer los estándares de calidad negociados, por lo que propusieron alternativas de mejoras relacionadas con recursos, equipo, métodos, procesos, tecnología, etc.
- Clarificaron comportamientos específicos que reflejarán factores clave de servicio, tales como: confiabilidad, respuesta, competencia, acceso, cortesía, seguridad, comprensión del cliente, aspectos tangibles, comunicación.
- Dramatizaron casos de clientes y/o proveedores difíciles y ensayaron técnicas para manejarlos.

- Negociaron los estándares de calidad esperados, de manera recíproca, en la interacción líder (gerente de área) y colaboradores.

OPERADORES DE AUTOTANQUE Y AYUDANTES

Los productos finales obtenidos después de la impartición de este programa, distribuido en 9 grupos, se exponen a continuación:

- Identificaron y ensayaron comportamientos específicos que demostraron una actitud positiva y comprometida respecto a factores clave de la calidad en el servicio (respeto, puntualidad, cortesía, etc.)
- Conocieron y validaron el ciclo de servicio al cliente externo, ubicando dentro del mismo sus contribuciones para que el desarrollo de la estrategia de servicio de la empresa se cumpla.
- Elaboraron, de acuerdo al ciclo de servicio de suministro, sus momentos de verdad (encuentros clave) y definieron estándares de calidad que el cliente espera.
- Sopesaron diferentes tipos de respuesta que pueden darse ante clientes difíciles y ensayaron opciones proactivas con las que no se engancharan, ni perdieran de vista el objetivo.

TELEFONISTAS

A pesar de los inconvenientes expresados en el capítulo anterior, las telefonistas lograron concluir algunos productos finales que les permitió darse cuenta de la necesidad real de que su puesto se enriqueciera y de que el proceso de suministro se modificara para otorgar valor agregado al cliente. A continuación se describen algunos de los resultados obtenidos:

- Definieron y diferenciaron los conceptos de calidad y de servicio.
- Especificaron y ensayaron comportamientos congruentes con factores clave de calidad en el servicio, tales como interés, seguridad y confianza, comprensión, comunicación, escucha activa.
- Conocieron el ciclo de servicio de suministro actual y describieron las contribuciones que su puesto debería aportar al mismo.
- Identificaron sus momentos de verdad con el cliente y describieron los estándares de calidad requeridos para responder de manera acorde a la filosofía organizacional vigente y a la estrategia de servicio.
- Propusieron y ensayaron ideas para escuchar e identificar las necesidades de los clientes.
- Clasificaron los tipos de quejas que reciben y diseñaron respuestas proactivas para cada uno.
- Elaboraron compromisos de acción respecto a conductas disfuncionales anteriores.

PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS II

Durante este taller se concretaron conclusiones respecto a tres factores cuyo manejo impacta de manera determinante en la posibilidad de que la estrategia de calidad en el servicio se viva como realidad. Por lo anterior, una actividad crucial fue la siguiente:

Se dio un espacio especial a cada gerente de área para que expusiera, de manea creativa y objetiva, los avances que había alcanzado respecto a:

- Estándares de calidad identificados y negociados con sus clientes internos de otras áreas, especificando los resultados de manera cuantitativa y cualitativa y la forma como fueron evaluados los mismos.
- Estándares de calidad identificados y negociados entre los departamentos o puestos intra-área, especificando resultados (cuantitativa y cualitativamente), así como la manera en que se evaluaron. Aquí tuvieron que compartir, también, si se realizaron o están por realizar cambios en el sistema de trabajo interno para satisfacer el estándar.
- Estándares de calidad negociados y comprometidos con las unidades comerciales para apoyar su objetivo y su óptimo funcionamiento.

Dado que la empresa ya contaba con tecnología de vanguardia para manejo de información, cada gerente debió utilizar esquemas innovativos para que su presentación fuera interesante, fluida y clara.

La calidad de las presentaciones se puso a concurso y se eligió la mejor, misma que fue premiada con regalo artístico que fuera visible para toda el área.

En seguida, se les pidió que por áreas naturales consideraran las acciones y los resultados obtenidos hasta el momento y que identificaran obstáculos y alternativas de solución respecto a su estilo de liderazgo, su tipo de negociación y su forma de medición.

Los tres elementos mencionados fueron trabajados de manera especial y los resultados respecto a cada uno se especifican a continuación:

Liderazgo. Después de retomar la necesidad de que su rol como líderes debía ser de facilitadores del cambio, se autoevaluaron con un instrumento diseñado por Kouzes y Posner, respecto a cinco prácticas

que debe ejercer un líder ejemplar, para luego comparar su autopercepción con la percepción que sus colaboradores tenían de ellos (los colaboradores habían llenado el instrumento previamente). Hicieron, individualmente, un análisis comparativo e identificaron fuerzas, áreas de oportunidad, aprendizajes y compromisos.

Negociación. Se concientizaron sobre cómo su interés y su actitud pueden ser saboteados por ellos mismos o por los demás para no lograr el objetivo. Posteriormente, identificaron la situación que más dificultad les ha dado para negociar con otras áreas, por lo que se pidió a miembros del consejo, Dirección General y Gerencia General que monitorearan intercambios de negociación difícil y facilitaran acuerdos mutuos que contribuyeran a solucionar los problemas.

Medición. Identificaron los criterios que en su empresa deberían prevalecer en sus sistemas y en sus herramientas de medición, concretándose los siguientes: oportunidad, credibilidad, con enfoque a rentabilidad y crecimiento, reconocimiento, sencillez, veracidad y sistemáticos. Asimismo, se eligieron los principales sistemas de medición que la empresa requería y se formaron comités para desarrollarlos.

Los productos finales se presentarían en un taller de Calidad en el Servicio III. Los rubros considerados fueron: desempeño de líderes, cumplimiento de estándares con clientes externos e internos, evaluación de desempeño, protección al medio ambiente, capacitación, y seguridad.

PRIMEROS NIVELES JERÁRQUICOS III

El principal y más trascendente resultado que se obtuvo de este taller fue, sin lugar a dudas, el reforzar la autonomía del sistema cliente al otorgársele de manera formal la "estafeta" para el seguimiento a compromisos establecidos durante esta reunión y a cualquiera otro que a partir de ese momento se suscitara, siempre con la visión de que los logros obtenidos hasta ese momento en la implantación de su cultura

de calidad en el servicio se mantuvieran, se retroalimentaran y se generaran otros siguiendo el principio de la mejora continua.

A nivel específico, los productos obtenidos durante el taller se resumen en cuatro categorías, a saber:

- Se elaboró un cuadro comparativo de comportamientos de liderazgo entre los manifestados hasta 1996 (fecha en que se inició el proceso) y los actuales, sobresaliendo polaridades que van de conductas autoritarias, centralistas, desconfiadas, individualistas, con gran enfoque a tarea, etc. a conductas participativas, negociadoras, de trabajo en equipo, con apertura y comunicación, dando reconocimiento y compartiendo responsabilidades.
- Por áreas naturales, diagnosticaron el nivel de efectividad de su interacción como equipo. Aunque todos estaban claros de que su estilo ideal era el participativo, se dieron cuenta de que aún se encontraban en un proceso de evolución. Cada área identificó acciones concretas que se comprometió a poner en práctica para incrementar la efectividad de su trabajo en equipo. Los compromisos más consistentes tuvieron que ver con fomentar mayor cantidad de reuniones formales e informales, dar seguimiento a objetivos y promover más reconocimiento a logros.
- Respecto a la cadena cliente-proveedor interno fue muy impactante el que se dieran cuenta de que estaban evaluando su servicio según criterios internos, sin solicitar retroalimentación directa de sus clientes.
- Finalmente, se llevaron a cabo las presentaciones que los comités formados en el taller anterior habían preparado respecto a sistemas de evaluación.

Estas presentaciones se caracterizaron por el esmero que sus integrantes pusieron en la estructura y contenido de las mismas; cada una de ellas aportó elementos para unificar los sistemas de medición, tales como: marco normativo y organizacional, objetivos, alcance, procedimientos, herramientas de medición, responsables, acciones de corrección, prevención y reconocimiento, medios para traducir la medición específica en costos de calidad, etc.

En este sentido, claramente se solicitó la inclusión de los criterios que ISO 9000 establece para documentar los procesos de la organización.

En general, las calificaciones que se otorgaron a los comités reflejan que los modelos presentados son congruentes con los aspectos esperados en una Cultura de Calidad en el Servicio y que se debe cuidar la objetividad y oportunidad del proceso de evaluación, así como elaborar un sistema integral medición.

VI.9 ACCIONES DE MEJORA PARA DAR VALOR AGREGADO AL CLIENTE

Como anteriormente se comentó, la intervención aportó un producto esencial para la atención oportuna e integral al cliente que hizo que todas las áreas que conformaban a la empresa se concientizaran de quién es su principal cliente interno y canalizaron sus esfuerzos hacia darle un apoyo total y así cumplir los objetivos organizacionales.

Dicho producto fue la formación de unidades organizacionales comerciales autónomas e interdependientes, apoyadas por un equipo humano seleccionado de acuerdo a altos estándares de exigencia especificados en los perfiles de cada puesto clave, cuya interacción garantizara la completa satisfacción del cliente; un soporte computacional con tecnología de punta, diseñado acorde a los requerimientos del proyecto; procesos de interacción administrativa que fomentaran la comunicación interna y la fluidez de respuesta oportuna al cliente.

VI.10 INTEGRACIÓN Y CLARIFICACIÓN DE LA RAZÓN DE SER DE LAS NUEVAS UNIDADES COMERCIALES

Este taller, como ya se especificó, fue impartido a cada unidad comercial por separado, donde era indispensable que participaran todos los integrantes de cada una.

Los productos finales obtenidos fueron:

- Definieron la misión de la unidad comercial, misma que en síntesis dice: "Proporcionamos soluciones oportunas e integrales a nuestros clientes, con una disposición de servicio eficaz por parte de todo el equipo humano que integra la unidad, apoyados por los recursos de alta tecnología con que contamos y haciendo uso óptimo del mismo, para garantizar la seguridad propia y del cliente".
- Conocieron todos los puestos que integran a la unidad, quiénes son sus ocupantes, y de qué manera cada uno contribuye al logro de la misión.
- Visualizaron los principales problemas que podrían enfrentar con este nuevo esquema organizacional y, con una dinámica sinérgica, aportaron alternativas de solución.

VI.11 EVALUACIÓN

Una vez que se presentó el balance de resultados a la Dirección General y a la Gerencia General, se procedió a validar la información con su marco perceptual y con datos que hasta el momento ellos tenían. De esta manera, se concretaron acciones realizadas y acciones por realizar respecto a cada uno de los factores considerados en la encuesta que sirvió de base para el diagnóstico realizado a todo el personal, al inicio del proceso.

Los resultados más significativos fueron:

FACTOR: I. ENTORNO

A S P E C T O S	A C C I O N E S R E A L I Z A D A S	A C C I O N E S P O R R E A L I Z A R
1.- Conocimiento de las opiniones y necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta mercadológica (tres encuestas: una cualitativa y dos cuantitativas) • Talleres de calidad en el servicio • Juntas de negociación de requisitos 	
2.- Capacitación y desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo de ejecutivos <ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos - Dirección de Empresa - Calidad en el servicio - Comercialización - Planeación estratégica - Mejores prácticas de negocio • Programas de enseñanza básica <ul style="list-style-type: none"> - Certificados de primaria - Se estudia secundaria y preparatoria • Talleres de orientación humana <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización al cambio - Trabajo en equipo - Líder como facilitador del cambio • Talleres de calidad en el servicio • Talleres técnicos • Talleres administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a las negociaciones de crecimiento • Capitalización de los conocimientos poniéndolos en práctica para el cumplimiento de objetivos y los problemas y realidad de la empresa • Inducción y sensibilización al cambio del personal de nuevo ingreso • Curso de uso y conocimiento del gas

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
3.- Conocimiento de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a clientes para conocer su percepción sobre el servicio que ofrecen las empresas que son competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad con encuestas una vez que estén todas las unidades comerciales funcionando
4.- Conocimiento de las diferencias entre gas natural y gas L.P.		<ul style="list-style-type: none"> • Uso y conocimiento del gas • Reuniones informativas

FACTOR: II. CALIDAD DE VIDA

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
1.- Seguridad para permanecer en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Búsqueda de opciones para considerar la posición de la empresa en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar énfasis y claridad en lo que se espera del personal en este esquema de Cultura de Calidad en el Servicio • Cubrir y satisfacer a las necesidades del cliente para ser competitivos • Evaluación de desempeño
2.- Medios, equipos, normas y procedimientos para evitar accidentes	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de estándares de seguridad • Simulacros • Entrenamiento al personal para enfrentar eventualidades de seguridad e higiene • Salida de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Señalamientos de seguridad • Difundir las nuevas medidas de seguridad
3.- Pago justo y equitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de análisis de equidad interna y externa • El personal operativo y el administrativo han tenido un incremento 	

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
4.- Se toman en cuenta ideas y sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar herramientas a los líderes para propiciar la participación • Buzón • Reuniones para compartir información • Grupos de solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a los Gerentes para alentar juntas con sus colaboradores
5.- Percepción de la gente sobre su trabajo como retante e importante	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de nueva estructura, nuevas funciones y responsabilidades • Información y capacitación para el desempeño en las unidades comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del desempeño en el trabajo, evaluación y reconocimiento • Evaluación de desempeño
6.- Reconocimiento al logro en el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento público de algunos logros en el desempeño (de tipo informal no institucional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de reconocimiento
7.- Satisfacción de los medios para capacitarse y desarrollarse	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de plan de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar, implantar y dar seguimiento al Plan de Carrera
8.- Herramientas de trabajo y condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevos equipos y sistemas de trabajo • Nuevas instalaciones en oficinas y aulas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con reposición de equipo
9.- Apoyo y asistencia para resolver problemas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo e informativas • Desarrollo de habilidades de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de solución de problemas • Reforzar el uso de grupos de solución de problemas
10.- Programas de involucración a familiares		<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de integración e involucración de familiares
11.- Programas culturales, sociales, deportivos		<ul style="list-style-type: none"> • Cancha de futbol

FACTOR: III. CALIDAD EN EL SERVICIO

A S P E C T O S	A C C I O N E S R E A L I Z A D A S	A C C I O N E S P O R R E A L I Z A R
1.- Conocimiento de las necesidades de los clientes y los programas para satisfacerlos	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión informativa sobre resultados de la encuesta mercadológica y sobre el proyecto de unidades comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la satisfacción del cliente y diagnóstico de nuevas necesidades • Internamente evaluar el cumplimiento de estándares de calidad
2.- Conocimiento de los servicios y productos que la empresa ofrece a sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de Calidad en el Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos específicos que difundan a todo el personal los productos y servicios que ofrece la empresa • Detallar estándares por producto y servicio
3.- Conocimiento de los principales clientes de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cuantitativo de costo-beneficio que existe en tipos de clientes
4.- Apoyos internos para poder ofrecer Calidad en el Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con una filosofía organizacional conocida por todos (Misión, Visión y Valores) • Se redefinió la estructura organizacional • Se crearon las unidades comerciales • Establecimiento de apoyos técnicos, tecnológicos y en sistemas para dar servicio al cliente • Impartición de programas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con sistemas de medición • Contar con sistemas de reconocimiento

FACTOR: IV. OBJETIVOS

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
1.- Conocimiento de los objetivos generales de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de los resultados que espera la Dirección de la Misión y Visión de la empresa y la estrategia de servicio a seguir para obtenerlos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de seguimiento y evaluación de resultados
2.- Objetivos en el área de trabajo <ul style="list-style-type: none"> - Se programan las actividades con base en objetivos - Participación en la definición de objetivos - Evaluación de logro de objetivos 		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una estrategia periódica (un año) de fijación de objetivos por área que contribuyan a la Planeación Estratégica

FACTOR: V. ESTRUCTURA

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
1.- Conocimiento de los departamentos que conforman la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Los primeros niveles conocen por completo la estructura organizacional y la misión de cada área • Todos en la empresa cuentan con información sobre las unidades comerciales y su función 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el nivel de conocimiento interárea (no a nivel gerencial)
2.- Conocimiento de las funciones de los compañeros de departamento	<ul style="list-style-type: none"> • El taller de Calidad en el Servicio por áreas apoyó el intercambio de información sobre las funciones que cada persona realiza en el área o departamento 	

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
3.- Claridad sobre propias responsabilidades y el impacto de ellas	<ul style="list-style-type: none"> • Los eventos de sensibilización, capacitación y reuniones informativas han contribuido a que las personas reconozcan la importancia de su función y su impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño

FACTOR: VI. INTERDEPENDENCIA ENTRE ÁREAS

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
1.- Trabajo conjunto para solucionar problemas inter área	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de trabajo en equipo • Grupos de Solución de Problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, difusión e implantación de acciones de solución • Reconocimiento
2.- Responder con Calidad en el Servicio ante otras áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la filosofía de trabajo apegada a la cultura de Calidad en el Servicio • Identificación de sus clientes internos y sus necesidades y requerimientos • Festejo de cumpleaños 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de clientes internos • Seguimiento del trabajo interno de cada área
3.- Convivencia con personas de otras áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Los eventos de capacitación han facilitado el conocimiento y convivencia de las personas que laboran en diferentes áreas • Eventos sociales de fin de año • Festejos de cumpleaños 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de convivencia interdepartamental

FACTOR: VII. TECNOLOGÍA

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
1.- Autotanques	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de autotanques nuevos • Programa de mantenimiento preventivo y correctivo • Programa para atender fallas en el sistema de despacho de gas 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la actualización
2.- Equipo y herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Se adquirió herramienta para choferes. Cada operador tiene su herramienta con espacio en el autotanque • Se auditó 	
3.- Sistema de cómputo	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de equipo de cómputo para apoyo de labores de atención y servicio al cliente • Talleres de entrenamiento para el manejo de equipo de cómputo 	
4.- Medios y manejo de información	<ul style="list-style-type: none"> • Existe buzón de sugerencias Revista informativa Pizarrón de avisos Reuniones informativas... • Se ha dado información sobre: Objetivos, expectativas de la Dirección y nuevos proyectos 	

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
5.- Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de enseñanza básica • Programas de desarrollo de ejecutivos • Cursos técnicos • Talleres de Sensibilización y Calidad en el Servicio • Talleres Administrativos • Cursos de computación 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de conocimiento y uso del gas • Taller de imagen para operadores y ayudantes

FACTOR: VIII. RELACIONES HUMANAS

ASPECTOS	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
1.- Relaciones interpersonales entre compañeros de la misma área	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha facilitado el mayor conocimiento entre compañeros en los talleres • Conocer herramientas para trabajar en equipo • A los líderes se les proporcionó información y herramientas para apoyar el trabajo en equipo • Se propició la introspección sobre aspectos personales que obstaculizan el trabajo de calidad y la interacción • Análisis realizado por los primeros niveles jerárquicos sobre la efectividad del trabajo en equipo intra-área 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer de la retroalimentación y el reconocimiento una herramienta de trabajo • Seguimiento al trabajo en equipo (indicador de desempeño) • Taller de El líder como facilitador del cambio a personal nuevo • Llevar a cabo seguimiento a las acciones propuestas en el análisis gerencial

FACTOR: IX. LIDERAZGO

A S P E C T O S	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
<p>1.- Prácticas de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulso y apoyo - Asesoramiento - Toma de decisiones conjunta con colaboradores - Información - Toma en cuenta sugerencias - Habla de lo que espera en el trabajo - Da seguimiento - Reconoce - Retroalimenta - Busca la integración de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de desarrollo de habilidades de liderazgo • Asesoría personalizada • Retroalimentación de jefes, compañeros y colaboradores • Autoevaluaciones • Reconocimiento a los cambios favorables 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer sistemas para asegurar que los líderes estén llevando a cabo estas prácticas

FACTOR: X. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

A S P E C T O S	ACCIONES REALIZADAS	ACCIONES POR REALIZAR
<p>1.- Orgullo de pertenencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer propias la Misión, Visión y Valores de la empresa • Conocer hacia dónde va la empresa y lo que se espera de vivir en una cultura de Calidad en el Servicio • Conocimiento y convivencia con compañeros • Mayor capacitación y formación educativa • El énfasis en la participación para solucionar problemas y tomar decisiones • Se ha fomentado la promoción interna como primera opción para ocupar posiciones clave de la nueva estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un sistema permanente de difusión de la filosofía organizacional • Programa de inducción

VII. ANÁLISIS

El presente reporte laboral inició, como ya se expuso, en enero de 1996 con una franca necesidad del cliente para promover un cambio que le ayudara a trascender a la competencia externa y a las amenazas de nuevos productos a través del énfasis en la calidad en el servicio a sus usuarios.

Como se ha descrito a lo largo de este trabajo, se llevaron a cabo diversas fases que coadyuvaron al logro del objetivo, todas ellas sustentadas en modelos teóricos presentados en los capítulos II, III y IV.

En este rubro se pretende hacer un análisis crítico de la intervención, validándola con marcos conceptuales que la soporten e identificando logros y aprendizajes que se rescatan de la experiencia.

En primer lugar, se considera que el proceso que se siguió tomo en cuenta las características clave que Kotter (1996) menciona deben darse durante un proceso de cambio, asimismo, se caracterizó por ser fluido al responder a cuatro modelos interdependientes de intervención que se enriquecen y complementan entre sí:

- Las ocho etapas que Kotter (1996) propone para manejar el cambio con éxito;
- Las condiciones que Beckhard y Harris (1980) mencionan para enfrentar creativamente un esfuerzo planeado;

- El flujograma de las acciones vitales que se realizan en un proceso integral de consultoría en Desarrollo Organizacional; y
- Los cinco elementos que conforman el modelo de servicio con calidad total de Albrecht (1992).

De acuerdo con Hickman y Silva (1986), la estrategia que se seleccionó para satisfacer la necesidad que planteó el Director General implicó descartar esquemas de modificaciones estrictamente administrativas y se enfocó más a enfatizar el nivel de compromiso e involucración de sus directivos para garantizar congruencia en una actuación que cubriera expectativas reales de los clientes y generara una ventaja competitiva, o como afirman Craig y Silva (1986) tener como objetivo localizar, atraer y mantener a los clientes. Lo anterior requirió que dicha estrategia contemplara dos opciones: hacer las cosas mejor que la competencia o hacerlas diferentes, tomando en cuenta los elementos que Plancarte (1997) propone.

Dado que la mejor forma de hacer realidad la estrategia era la creación de una nueva cultura enfocada a la calidad en el servicio, era vital que se cambiaran las creencias y los comportamientos existentes hasta entonces, para que fueran congruentes con el nuevo reto que se enfrentaba. Asimismo, se requería plasmar el nuevo compromiso de la empresa en la declaración de una filosofía organizacional a través de la generación, comunicación y vivencia de una misión, una visión y unos valores institucionales. Esta fase coincide con lo que Ouchi (1982) y Jagol (1998) manifiestan.

Uno de los logros más importantes en el arranque del proceso fue el de concretar participativamente la misión, la visión y los valores que regirían su quehacer cotidiano de ese momento en

adelante, siguiendo la metodología y los principios que varios autores citados en el capítulo correspondiente de este trabajo mencionan.

Otro aspecto en que se enfatizó fue en la importancia de romper con el paradigma del rol tradicional de jefe para que los líderes se convirtieran en agentes del cambio. Para ello, se diseñó el perfil SERVIR con las características que un líder para una cultura de servicio debía poseer. El resultado obtenido, después de varias sesiones participativas, coincidió con las cualidades propuestas por diferentes autores, tales como Schein (1985); Kotter (1990); Wall, Solum y Sobol (1994); Berry (1995); y Hickman y Silva (1986).

Una vez elaborado el perfil, el reto era lograr que éste se viviera coherentemente por parte de los ocupantes de las posiciones clave de la empresa. Para ello, se llevaron a cabo una serie de acciones tales como la impartición del taller: El líder como facilitador del cambio; confrontaciones, a través de evaluaciones psicológicas de los ejecutivos con el perfil SERVIR; asesorías personalizadas, etc. Fue altamente satisfactorio comprobar que, a lo largo de la intervención, a través de sesiones de retroalimentación y autoevaluación, se fueron percibiendo cambios significativos en los comportamientos de los líderes, validados por ellos mismos y por sus colaboradores. Un factor que contribuyó a esta evolución fue el ejemplo y el compromiso que el Director General proyectó como líder del proyecto, ya que reflejó un liderazgo con un profundo espíritu de servicio y con una convicción absoluta de que la calidad en el servicio era su opción, misma que transmitió a cada uno de los miembros de su organización con respeto, situación que confirma la postura de Albrecht (1992).

Con la finalidad de clarificar la situación deseada del Director General, se le solicitó describiera con detalle su "sueño", mismo que sirvió de base para elegir los factores a medir de la situación real a través de un diagnóstico, para cuyo diseño se consideraron también las

características de una cultura organizacional tradicional vs. las de una cultura de calidad en el servicio, tomando como base los comparativos de Covey (1995) y de Larrea (1991).

Un punto clave de arranque, para involucrar a todo el personal, fue el haber compartido con ellos, de manera clara y honesta, las conclusiones de la encuesta, ya que gracias a ello se propició un ambiente de confianza y de respeto, así como una conciencia sobre la necesidad de un cambio, que permitió una predisposición constructiva hacia una transformación, lo que ayudó a generar una expectativa urgente y positiva para tomar el taller: Sensibilización y definición del cambio y empezar a ensayar comportamientos diferentes.

Por otro lado, al validar los resultados del diagnóstico con la Dirección General y la Gerencia General, se ajustó la propuesta inicial en algunos puntos para dar pie a una estrategia de servicio definitiva, misma que fue soportada por esquemas que plantean autores tales como Berry (1995), Larrea (1991), Plancarte (1997), Albrecht y Zernke (1990) y Albrecht (1992).

- Detectar la "verdad invisible", la voz del cliente.
- Diseñar la filosofía organizacional.
- Redefinir la estructura organizacional.
- Elaborar e implantar un plan que actualice la tecnología.
- Sensibilizar y entrenar a los líderes de la empresa.
- Documentar los procesos actuales y proponer procesos enfocados a los clientes, aprovechando la participación de la gente.
- Dar poder a la gente con conocimientos.
- Evaluación, medición y retroalimentación.

Cada una de las fases mencionadas en la estrategia fueron desarrolladas, implantadas y evaluadas como se mencionó en el procedimiento. Las etapas donde se profundizó más fueron las concernientes a la sensibilización y la capacitación del personal en general, sobretodo en lo referente al tema central del proyecto que era

la calidad en el servicio. En este aspecto, el entrenamiento fue en cascada e intensivo, concluyendo siempre con medidas factibles de ser aplicadas inmediatamente en su realidad laboral, según nivel, área y/o puesto. Dentro de este tema, donde más se generó resistencia por malos hábitos previamente aprendidos fue en la aceptación de una interacción intra e inter-áreas diferente, donde lo que se requería era interdependencia y lo que prevalecía era una lucha de intereses individuales. Es gratificante comprobar que, a pesar de lo anterior, la gente aprendió a identificar con claridad las cadenas cliente-proveedor interno; a reconocer sus momentos de verdad; a elaborar sus ciclos de servicio y a establecer estándares de calidad exigentes, negociados, compartidos y comprometidos por todos; a enfocar prioritariamente su desempeño hacia la satisfacción del cliente; y, sobretodo, a aceptar que en la medida que se le ofrezca una fórmula distintiva y superior a sus expectativas, se le estará otorgando un "valor agregado" que establecerá una efectiva posición competitiva para la organización, lo que concuerda con la teoría de Albrecht (1992).

Hacer un análisis de lo ocurrido en una intervención con una duración aproximada de 3 años es una labor difícil que requiere de honestidad; introspección; búsqueda de datos relevantes que avalen resultados; objetividad; así como capitalizar la experiencia a través de aprendizajes que puedan enriquecer proyectos posteriores.

A continuación se describen los logros y los aprendizajes más significativos que hasta el momento se identifican:

LOGROS

- Traducir las preocupaciones del cliente en una estrategia de intervención que satisficiera sus expectativas y resolviera el problema originalmente planteado.

- No precipitar el proceso, permitiendo que cada fase se llevara el tiempo necesario, lo que propició una secuencia fluida sin la necesidad de regresar a "tapar hoyos".
- Considerar al personal interno como prioritario para ocupar posiciones clave o diferentes, a través de un proceso selectivo, objetivo y transparente que dio igualdad de oportunidades a todo el personal.
- Incrementar el nivel académico formal de la gente a través de programas de educación que contemplaron desde la primaria hasta post-gradados.
- Implantar un programa integral que consideró tecnología, procesos administrativos y factor humano.
- Promover y aceptar la intervención de otras firmas consultoras con especialidades complementarias, para asesorar en acciones alternas del proceso.
- Manejar la información vertical con claridad, veracidad, oportunidad y congruencia favoreció la motivación y la confianza de la gente.
- Romper paradigmas promovió la flexibilidad y la creatividad en los líderes, ya que en este momento se dan la oportunidad de ensayar diferentes alternativas y aprender de sus errores para no perder de vista el objetivo que es la satisfacción del cliente.
- Propiciar una mejor calidad de vida al incrementarse la interacción entre ellos, mejorar instalaciones, garantizar seguridad, incrementar percepciones económicas, otorgar uniformes, cuidar la limpieza y el orden, etc.

- Concretar una lista de productos finales, tales como:
 - Una filosofía organizacional (misión, visión y valores) elaborada por ellos y para ellos.
 - Perfiles con acróstico SERVIR que responden, por niveles, a las exigencias de la nueva cultura.
 - Un diagnóstico de cultura organizacional que ha quedado como un instrumento de medición periódico y consistente.
 - Talleres de capacitación diseñados específicamente para la empresa y que han quedado formalmente institucionalizados como parte del programa de inducción para el personal de nuevo ingreso ante proyectos de expansión.
 - Una estructura organizacional plana e integrada, totalmente acorde con las exigencias de la nueva cultura.
 - Personal más preparado y competitivo, gracias al entrenamiento y a la capacitación, que les permite dar respuesta a las nuevas demandas, tanto en innovaciones tecnológicas, como en desarrollo de nuevas habilidades y actitudes.
 - Líderes preparados y orientados a la calidad en el servicio, completamente habilitados como facilitadores del cambio.
 - Mecanismos y medios de comunicación formal e informal, oportunos y efectivos, tanto en línea vertical como a nivel horizontal.
 - El trabajo en equipo como una manera de interacción participativa.

- Los grupos de solución de problemas han quedado definidos e institucionalizados con una metodología precisa y una posibilidad de ser utilizados cada vez que se requieran.
- Asimismo, las juntas de trabajo han incrementado su efectividad al darse ya con periodicidades acordadas y con metodología funcional.
- El desempeño del trabajo, por parte de la mayoría de los empleados de cualquier nivel, refleja mayor responsabilidad, autonomía y compromiso expreso y negociado.
- La retroalimentación solicitada y proporcionada se ha convertido en un hábito de interacción y evaluación constante.
- Procesos y métodos de trabajo diseñados para garantizar la calidad en el servicio.
- Una cadena entre clientes-proveedores internos fortalecida y perfectamente clarificada, donde cada una de las partes conoce su rol.
- La traducción de supuestos, expectativas y malos entendidos en estándares de calidad acordados recíprocamente, negociados y comprometidos.
- Unidades comerciales integradas que ya funcionan de manera interdependiente y cuyo núcleo de atención es el cliente.
- Sistemas de medición en proceso, con calendarización para validarse e implantarse.

- Un balance de resultados objetivo y validado con gerentes (en cuanto al ejercicio del liderazgo y al trabajo en equipo intra e inter-áreas) y con Dirección General y Gerencia General sobre todos los aspectos analizados en el diagnóstico.
- Programas de educación académica continua y formal accesibles al personal de todos los niveles.

En los anexos que se presentan al final de este trabajo se aportan ejemplos, muy específicos, de algunos de los productos aquí mencionados.

APRENDIZAJES

- Faltó involucrar al sindicato en algunas fases del proceso, especialmente en las que tenían que ver con la sensibilización al cambio y con la involucración del personal operativo en la nueva cultura, sobretodo en el planteamiento de nuevos procesos, normas y estándares.
- Hubiera sido conveniente una interacción más fluida y consistente con las otras firmas consultoras que apoyaron en la redefinición de procesos y en la instalación de nuevos sistemas computacionales, ya que ello hubiera fortalecido un aprendizaje recíproco.
- Otro aspecto que queda como capitalizable es el que tiene que ver con conflictos y malestares que se fueron percibiendo a lo largo del proceso, tanto individuales como grupales. Algunos se subsanaron posteriormente, otros posiblemente sigan latentes. Quizá, en una futura intervención, sería factible destaparlos, confrontarlos y resolverlos asertivamente desde su aparición.
- Un aprendizaje determinante es la conciencia de que en este tipo de procesos de cambio coexiste una gran cantidad de variables y que el consultor debe ser lo suficientemente humilde para reconocer que el cambio no se debió solamente a su intervención por más profesional que haya sido, sino también a otros factores tales como al

total involucramiento del Director General en el proyecto, así como su entusiasmo y congruencia a lo largo del mismo; a la educación formal (diplomados y pos-gradados) que el personal que ocupa las primeras posiciones del esquema organizacional tomó y les aportó ideas diferentes, conceptos nuevos, experiencias de sus homólogos en otras empresas, etc.; y, sobretodo, a la motivación intrínseca de mucha gente que creyó en los beneficios del cambio y aportó fuerza y consistencia al proceso, especialmente el Gerente General quien ha ido modificando hábitos y actitudes muy arraigados en comportamientos positivos y altamente ejemplificadores y promotores de la evolución de la empresa.

Para concluir con este capítulo, quisiera retomar algo que en este momento ya es parte de mi experiencia personal: el proceso de cambio no tiene fin. Hasta hoy puede percibirse como un ciclo que termina, pero prefiero verlo como un proyecto que nace y que ha quedado a disposición de sus líderes, con la plena conciencia, por parte de ellos, de la responsabilidad y el compromiso que conlleva continuar con la estafeta. Sobre la marcha habrá tropiezos, regresiones y actitudes saboteadoras, sin embargo creo que el "niño" nació bien y está en las mejores manos, en las de sus creadores.

VIII. CONTRIBUCIONES

¿Por qué un psicólogo con especialidad en el ámbito laboral debiera ser el profesional idóneo para facilitar como consultor procesos de cambio que impactan a sistemas organizacionales en su totalidad, incluyendo a cada grupo e individuo que los integren?

Esta es una pregunta que a título personal me he planteado a lo largo de mi desempeño como asesora, dado que este tipo de proyectos no pueden delimitarse tan fácilmente, ya que interactúan y se traslapan con otras disciplinas tales como la administración, la ingeniería industrial, la comunicación, la sociología, etc.

Es necesario aceptar que, efectivamente, dichas profesiones han aportado marcos conceptuales y vivencias que han enriquecido la metodología que hoy en día se utiliza en los programas de intervención de cambio planeado.

Específicamente, si la psicología definida por Harrsch (1983) es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis, entonces sus contribuciones son vitales, puesto que estudia e influye directamente en el núcleo central de estos procesos evolutivos organizacionales, o sea el ser humano.

Al respecto, Margulies y Raia (1977) citan a Tannembaum y Davis, de quienes transcriben lo siguiente:

"...Como creemos que todo el mundo posee una gran potencialidad inexplorada, capacidad y deseo de prosperar, de colaborar en forma significativa, de mostrar iniciativa en el contexto organizador y de ser más sincero, opinamos que la participación en los cambios más

eficientes son aquellos que atacan directamente los impedimentos, tanto personales como del organismo, que no dejan utilizar toda la potencialidad. Nos referimos a las intervenciones que ayudan a la persona y a su comunicador...

...Nosotros hacemos hincapié en incrementar el buen sentido de quienes laboran en la empresa y el de esta misma. Queremos decir con esto, que conviene poner más en comunicación a los individuos y a los organismos con sus realidades internas y las de quienes los rodean. Por lo que toca al individuo, esto exige que comprenda las consecuencias de su conducta. ¿Qué piensan de él los demás?, ¿cómo reaccionan a lo que hace?, ¿le tienen confianza?; y respecto a la empresa u organismo, el autoexamen de su ambiente cultural y de los frutos que éste rinde; o sea las normas, los principios, el trámite de las decisiones y el ambiente general que se ha creado y consolidado en el curso del tiempo".

Definitivamente, la respuesta a los cuestionamientos anteriores está ligada de manera muy estrecha a las funciones del psicólogo industrial en la actualidad, algunas de ellas se enlistan a continuación según las describe Harrsch (1983):

- Definir las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades de la empresa.
- Planear programas y manejar diferentes técnicas de Desarrollo Organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la productividad.
- Buscar métodos para incrementar la eficiencia y la satisfacción en el trabajo, la responsabilidad y otras características deseables, tales como desarrollar técnicas gerenciales.

- Crear condiciones dentro de las cuales las personas o grupos encuentren mayor versatilidad en el trabajo; mayor participación en la toma de las decisiones que los afecten, y la mayor armonía y autonomía posibles.

Concluye Harrsch (1983) que a través de estas condiciones, las personas encontrarán estímulos e interés en la situación laboral y al comprometerse intelectual y emocionalmente con su responsabilidad hallarán un mayor significado a su quehacer, así como un medio fértil para desarrollar su creatividad y alcanzar la plenitud o la realización personal en su vida laboral.

Reafirmando lo anterior, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983) consideran que el psicólogo industrial examina cómo los individuos y los grupos modifican su comportamiento y el papel que el contexto cultural de su comunidad de trabajo juega en estos cambios, ya que los problemas de la organización pueden tener su origen en uno o más componentes formales o informales como lo son: el liderazgo, la motivación, la comunicación, la interacción, la toma de decisiones, el establecimiento de metas, el control y el desempeño entre otros.

Con base en lo anterior, el psicólogo industrial debe tener presente que las organizaciones están integradas por conductas diseñadas y que, por lo tanto y en gran medida, la conducta individual está determinada por exigencias del esquema más amplio. (Katz y Kahn, 1993).

Si lo anterior es cierto, y lo que se busca en un proceso de intervención como el que se planteó en el presente reporte laboral es un cambio de cultura radical, entonces es básico influir en los comportamientos de individuos y grupos, así como en la manera como éstos interactúan.

Katz y Kahn (1993) comentan al respecto que dicha influencia puede utilizar solamente la información como una alternativa de apoyo a métodos de cambio, a través de proporcionar explicaciones razonadas

sobre las expectativas que se tienen del individuo, del grupo y de la organización como un todo. Dicha opción, que es meramente conceptual, ha sido utilizada por consultores internos y externos y por ejecutivos de las empresas; sin embargo, la simple explicación de cuál será el nuevo papel no producirá en el individuo una nueva conducta y es aquí donde el psicólogo laboral puede aportar métodos diferentes y más profundos que coadyuven a producir la modificación básica que se desea. Sólo se produce cambio si se produce la motivación necesaria; por lo tanto, además de incentivos, se debe buscar que cada individuo y cada grupo adquiera una nueva percepción y tome a su mundo como un lugar no amenazante, captándolo con mayor objetividad y pudiendo interactuar con sus compañeros de un modo más efectivo, así pues necesita reestructurar el papel propio y sus relaciones con otras personas de la organización.

Los aspectos que el psicólogo en su rol de consultor debe considerar para la conversión del personal en organizaciones en cambio son:

- a) Que los ejecutivos, aunque exitosos, acepten que ellos deben poner el ejemplo aceptando asesoría.
- b) Que las propiedades organizacionales son sistémicas, y que cambiarlas exige que el sistema cambie.
- c) Que el hecho de cambiar a varias personas situadas en el mismo estatus de la organización abre la posibilidad de continuar reforzando cambios conductuales.
- d) Que el trabajo en grupos debe hacerse a través de sensibilización y procedimientos de retroalimentación, puesto que a lo largo del tiempo, la mayoría de los psicólogos han querido influir en las organizaciones con controles y medidas experimentales, aspecto que se limita, primero porque no tienen poder para definir ni influir en los cambios organizacionales y, segundo porque han tomado

algunas variables organizacionales como los muros de un laberinto de aprendizaje donde se realizarán experimentos, por lo que no reconocen que dichas variables son determinantes del proceso social.

- e) Que no se puede cambiar en un nivel el control y la regulación de actividades de la organización, sin afectar a ésta en su totalidad (sistema), por lo que no hay que descuidar la importancia de los insumos venidos del ambiente, de las tensiones internas como fuentes de cambio organizacional, y la de una escala de valores motivacionales.
- f) Que es necesario diseñar tipos de estructura como subsistemas funcionales.
- g) Que los procesos de organización son transformaciones de energía a través de transacciones interpersonales a tres niveles:
 - 1) Comunicación: formas en que la información influye a través de la organización.
 - 2) Prescripciones del papel de cada individuo.
 - 3) Liderazgo: actos de influencia diferenciables, ya que unos contribuyen más que otros.

La primera pregunta a formular, según Lippitt y cols. (1980), en cualquier investigación del proceso de cambio es si el consultor realmente posee la motivación y los recursos que requiere su tarea, pues si no los tiene, su sensibilidad y experiencia teórica le será insuficiente.

El agente de cambio está motivado por el deseo de ayudar a otra gente. Pero, ¿por qué quiere ayudarla? ¿está auténticamente interesado en su bienestar? ¿o es que le gusta dar asistencia sólo porque así tiene la sensación de estar dotado de poder, seguridad o virtud?.

La motivación es compleja y en ella intervienen tanto el altruismo como el egoísmo, pero el peligro aparece cuando el agente de cambio se preocupa por generar una situación que satisfaga sus necesidades y se vuelve incapaz de responder a los del sistema cliente.

Dado que el psicólogo, por su formación teórica y pragmática, posee mayor capacidad de introspección y, por lo tanto, de realizar un honesto autoexamen sobre las razones por las cuales quiere ayudar a otros, sus necesidades pueden satisfacerse sin interferir con su posibilidad de asistencia al sistema cliente.

Lippitt y cols. (1980), comentan también que además de la claridad que el psicólogo-consultor debe tener de sus motivaciones intrínsecas, requiere poseer absoluta claridad sobre "dónde se quiere llegar" y "cómo se puede hacer", utilizando su iniciativa y su competencia para visualizar y enfrentar el problema y así poder hacer realidad la cultura organizacional ideal que anhela el sistema cliente al concluir el programa de cambio, con efectos duraderos y no estáticos, ya que los resultados positivos continúan acumulándose gracias al nuevo ambiente que se respira en la compañía.

En este sentido, dice Schultz (1991) que el reto de los asesores del comportamiento organizacional es lograr que se realicen cambios con la absoluta cooperación y respaldo de los integrantes de la organización; al parecer, la manera de promoverlos es el factor del cual depende que sean recibidos con actitud positiva o de rechazo, y es natural que la resistencia disminuya al mínimo, cuando se permite participar en las decisiones a aquéllos directamente afectados.

A manera de conclusión, y rescatando y coincidiendo con las ideas expuestas en este rubro, considero que, como psicóloga-consultora contribuí al éxito del proceso de cambio del sistema cliente en lo siguiente:

- El proceso de cambio dio un énfasis prioritario al aspecto humano, lo que permitió que la resistencia disminuyera y el proyecto se viviera con convicción, facilitando fluidez en la toma de decisiones e implantación de adaptaciones a los aspectos administrativo y tecnológico.
- Al mover y cuestionar a las personas, las crisis y los conflictos que se generaron fueron resueltos con técnicas apoyadas en modelos psicológicos de comunicación, negociación, asertividad, trabajo en equipo, manejo de temores, motivación, etc.
- El trabajo personal y grupal que se efectuó en algunas etapas del proyecto repercutió sistemáticamente en cambios que afectaron positivamente no sólo en su impacto en el ámbito laboral, sino también en el familiar y en el social, incrementando su nivel de calidad de vida.
- La satisfacción de sentir la seguridad de que algunas personas, a raíz de este esfuerzo, se convencieron de la importancia de seguir trabajando en su crecimiento personal y en su desarrollo profesional, con un mayor nivel de auto-compromiso y de responsabilidad.
- Se favorecieron ambientes de aprendizaje que prevalecen a la fecha.
- Se alentó una perspectiva razonable, objetiva y realista de los procesos de cambio, lo que favorece la definición de metas que hagan de la mejora continua una forma de vida.
- La capitalización de experiencias personales previas, en programas de desarrollo individuales, grupales y organizacionales, aportó flexibilidad y prevención para encarar los problemas que se fueron presentando, mismos que en ocasiones estaban más allá de los conocimientos y la experiencia del cliente.

- Se estableció y se mantuvo una relación profesional de apoyo en la parte inicial, sin generar dependencia, para que paulatinamente, aprovechando la capacidad del cliente y sus aprendizajes, éste continuara por sí mismo el esfuerzo de manera autosuficiente.

A manera de epílogo, quiero compartir el profundo orgullo que siento de haber elegido la psicología del trabajo como área de especialidad, ya que desde que inicié el ejercicio de mi profesión, hace 27 años, he luchado por transmitir, tanto académica como laboralmente, la responsabilidad que conlleva nuestra influencia en el ser humano dentro de un ámbito donde puede satisfacer necesidades que van desde la de seguridad hasta la de realización. El campo de acción es muy amplio, sin embargo el haber podido participar en procesos de cambio que ofrecen opciones para que la gente mejore y, por lo tanto enriquezca su calidad de vida, ha sido hasta hoy una experiencia integral que me hace sentir una profunda satisfacción. Ojalá este trabajo motive a mis colegas a valorar el verdadero sentido de la consultoría, viviéndolo como un proceso donde acompañar a otros a descubrir nuevas opciones de desarrollo asegura invariablemente el crecimiento personal.

REFERENCIAS

Albrecht, Karl y Zemke, Ron. (1990). *Gerencia del servicio*. Colombia. Fondo Editorial Legis

Albrecht, Karl. (1988). *At America's service!*. Illinois. Dow Jones-Irwin

Albrecht, Karl. (1990). *Service within: solving the middle management leadership crisis*. Illinois. Dow Jones-Irwin

Albrecht, Karl. (1992). *The only thing that matters: bringing the power of the customer into the center of your business*. New York. Harper-Collins Publishers

Barker, Joel Arthur (1990). *The Power of vision. Discovering the future*. Burnsville, USA Charthouse International Learning Corporation. (Video)

Beckhard, Richard y Harris, Reuben. (1980). *Transiciones organizacionales*. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Bennis, Warren G. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Berry, Leonard L. (1995). *On great service*. New York. The free press

Campbell, Andrew y Nash, Laura. (1992). *A sense of mission. defining direction for the large corporation*. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Co.

Carlzon, Jan. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Carr, Clay. (1992). *La vanguardia del servicio al cliente*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Cottle, David. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Covey, Stephen R. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. México. Paidós

Crosby, Philip B. (1989). *Calidad sin lágrimas*. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Chacón Baca, Juan Ricardo (1997). *Cambio: ¿es posible manejarlo?*. México. Artículo del resumen ejecutivo de CISE, S.C. (Vol. 9 No. 1)

Ferrer Pérez, Luis. (1976). *Guía práctica de desarrollo organizacional* México. Editorial Trillas, S.A.

García Saldaña Gorri. (1993). *Esquemas y modelos para la competitividad* México. Ediciones Castillo, S.A. de C.V.

Gibson, James L.; Ivancevich, John y Donnelly, James. (1983). *Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso*. México. Nueva Editorial Interamericana.

Harsch, Catalina. (1983). *El psicólogo. ¿qué hace?*. México. Editorial Alhambra Mexicana, S.A..

Hickman, Craig y Silva, Michael. (1986). *Creating excellence*. New York. New American Library.

Horovitz, Jacques. (1992). *La calidad del servicio -a la conquista del cliente-*. México. McGraw Hill

Jaap, Tom. (1991). *Desarrollo del liderazgo*. Colombia. Legis Editores, S.A.

Jagol, A.L. (1988). *Empresas triunfadoras*. Colombia. Serie empresarial

Katz, Daniel y Kahn, Robert L. (1993). *Psicología social de las organizaciones*. México. Editorial Trillas

Killman, Ralph H; Saxton, Mary J. y Serpa, Roy. (s/f). *Cómo controlar la conducta corporativa*.

Kotter, John P. (1992). *Una fuerza para el cambio*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass. Harvard business school press

Larrea, Pedro. (1991). *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Lippitt, Ronald; Watson, Jeanne y Westley, Bruce. (1980). *La dinámica del cambio planificado*. Buenos Aires. Editorial Amorrortu.

Margulies, Newton y Raia, Anthony. (1993). *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*. México. Diana

Moss Kanter, Rosabeth; Stein, Barry A. y Jick, Todd D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York. The free press

Ouchi, William. (1982). *Teoría Z*, México. Fondo educativo interamericano

Plancarte, Rodrigo, (1997). *El servicio como poder de cambio*. México. Ediciones Castillo

Schaaf, Dick. (1995). *Keeping the edge*. New York. Penguin books. USA inc.

Schein, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey-Boss publishers

Schein, Edgar H. (s/f). *Cómo se forma una cultura, se desarrolla y cambia*. Artículo

Schultz, D.P. (1991). *Psicología Industrial*. México. McGraw Hill

Sjoberg, Gideon y Nett, Roger (1980). *Metodología de la investigación social* México. Editorial Trillas.

Tweed, Stephen C. (1991). *Enfoque estratégico*. México. Panorama

Vroom, Víctor H y Jago, Arthur G. (1990). *El nuevo liderazgo*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Wall, Bob; Solum, Roberto S. y Sobol, Mark R. (1994). *El líder visionario*. México. Panorama

X. ANEXOS

En esta sección se incluyen algunos ejemplos específicos de productos terminados que dependieron directamente de mi participación como consultora.

X.1 NUEVOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN

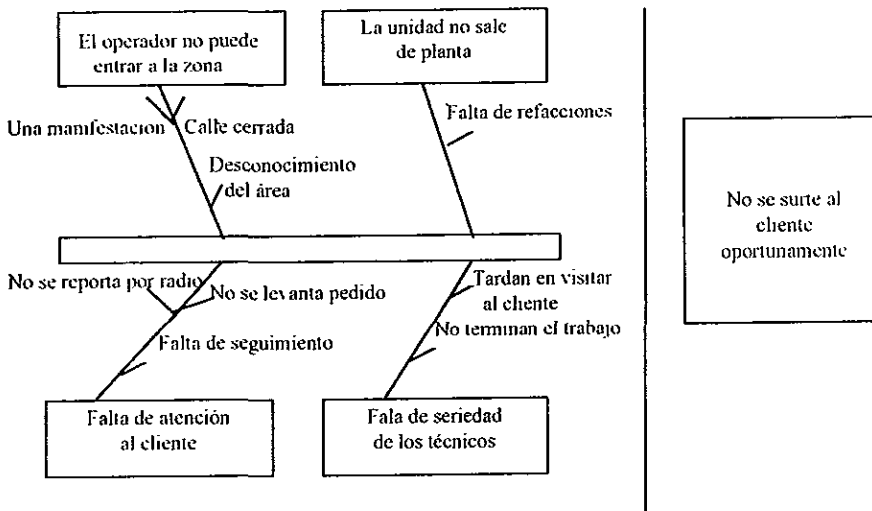
Como se mencionó en la página 154, el sistema de comunicación interna se redefinió y se establecieron nuevos mecanismos formales e informales para que ésta fluyera de manera más efectiva y encaminada a la nueva cultura:

- Se incluyeron en el vocabulario diario palabras que antes no existían y que ahora dan un sentido diferente al enfoque de sus acciones: cliente, servicio, estándares, participación, equipo, etc.
- Se abrieron opciones de interacción con todo el personal, tales como el periódico mural, el buzón de sugerencias (dirigido a dirección) y el boletín informativo.
- Con frecuencia se conforman comités o grupos ESPÍA para trabajar proyectos específicos.
- Los líderes ya admiten retroalimentación de sus colaboradores.
- Se escuchan inquietudes, quejas, malestares y se les da seguimiento con soporte en información válida y documentada.

X.2 ANÁLISIS DE UN PROYECTO DE MEJORA CON EL USO DE HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

Cuando se capacitó al personal para que aprendiera a trabajar en equipo, se les compartió la opción formal de interactuar en equipos para solución de problemas. Se ensayaron algunas técnicas y herramientas estadísticas, de tal manera que por tormenta de ideas eligieron un proyecto de mejora, mismo que analizarían con una hoja de chequeo, un diagrama de Pareto y una espina de Ishikawa. A continuación se expone un ejemplo de este último, ya que es lo único que se rescató para los reportes de evaluación y para dar seguimiento:

PROYECTO DE MEJORA "SURTIR AL CLIENTE OPORTUNAMENTE"



Con el uso de la técnica "Tormenta de ideas", se propusieron las siguientes alternativas de solución:

- Hacer y llevar a cabo un programa de mantenimiento preventivo.
- Tener un stock adecuado de refacciones.
- Tener personal suplente (choferes y ayudantes).
- Asesores y operadores deben ordenar sus rutas y zonas.
- Mandar a ruta al personal adecuado (conocer la zona).
- Llamar al cliente y pedirle alternativas.
- Que en el radio sean más responsables.
- Presionar a las telefonistas (falta de atención).
- Hablar con el cliente para verificar el surtido.
- Falta de seriedad por parte de los técnicos.
- Presionar a los técnicos para que elaboren y presenten un reporte diario de trabajo a la Gerencia de Ventas.

X.3 COMPORTAMIENTOS-COMPROMISO ESTABLECIDOS POR LOS LÍDERES

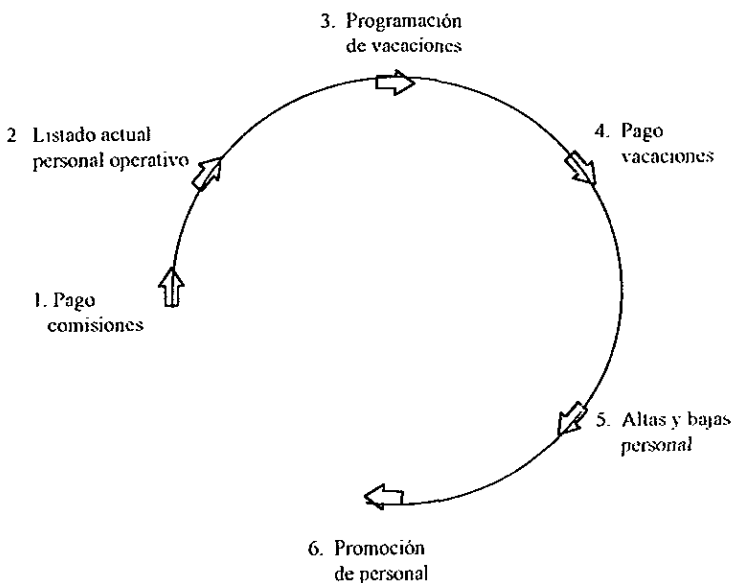
A lo largo de los primeros talleres de capacitación, que enfocaban apenas la sensibilización al cambio, se solicitó al personal con mando que, a raíz de lo aprendido en el curso, comprometieran comportamientos congruentes que pudieran poner en práctica de inmediato, previo anuncio de los mismos (los colocaron a manera de letreros en las puertas de su oficina).

Algunos ejemplos son:

- Dar seguimiento a gestiones.
- Realizar una junta quincenal con toda el área para evaluar avances de objetivos.
- Evaluar reportes emitidos por el departamento para detectar duplicidad y funcionalidad.
- Promover el diálogo con otras áreas a través de una comunicación clara, precisa y objetiva.
- Tomar en cuenta al equipo de trabajo para la toma de decisiones.

X.4 UN CICLO DE SERVICIO IDENTIFICADO ENTRE UN PROVEEDOR INTERNO Y SU CLIENTE PRINCIPAL

Todo el personal, desde los directivos hasta el personal operativo identificaron a manera de ensayo, por lo menos dos ciclos de servicio: el que se maneja de manera genérica con cliente externo y alguno de ellos como proveedores y su principal cliente interno. Enseguida, se expone un ejemplo de este último donde el proveedor es el departamento de ventas y el cliente principal es recursos humanos:



X.5 EJEMPLO DE UN MOMENTO DE VERDAD CON SUS ESTÁNDARES DE CALIDAD, Y ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO PARA SATISFACERLOS

Cada ciclo de servicio fue analizado suponiendo el punto de vista del cliente y, con ese enfoque se desglosaron, uno por uno, los momentos de verdad que lo conformaban, identificando posibles expectativas del cliente, estándar de calidad requerido, recursos actuales, principales obstáculos y alternativas de acciones para superar los obstáculos (técnicas, de procedimientos, de actitud, etc.).

En seguida se presenta un ejemplo de ello que da continuidad al ciclo de servicio expuesto en la página anterior:

MOMENTO DE VERDAD	EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	ESTÁNDAR DE CALIDAD	RECURSOS ACTUALES	PRINCIPALES OBSTÁCULOS	ALTERNATIVAS PARA SUPERAR OBSTÁCULOS
1. Pago de comisiones	Captura exacta y veraz de litraje vendido	Entregar cada jueves antes de 10:00 A.M., sin errores	Liquidaciones y reportes diarios Capturistas	Códigos equivocados Cantidades mal requisitadas	Hacer un comparativo de códigos y nombres con báscula
2. Listado actual personal operativo	Información veraz y oportuna	Entrega semanal del listado actualizado de operadores y ayudantes	Tarjetas hestrac Capturista	Códigos mal accedados Liquidaciones incompletas	Supervisión y comparación de la información de ventas con báscula de códigos
3. Programación de vacaciones	Listado actual completo de días a disfrutar Que no exista duplicidad de nombres Anotar en el listado nombre completo, código, rutales y días asignados y rutales	Entregar en el mes de noviembre listado periodo 96/97 para el 98 No reclamaciones	Lista de operadores por antigüedad Asesores comerciales	Captura de información errónea por parte de cursos humanos Cambios de última hora en la programación	Auditorías mensuales de listados
4. Pago vacaciones	Que se especifiquen los días a pagar y a disfrutar	Entregar información y días antes de su pago, sin reclamaciones	Sistemas de información Constancia de vacaciones	Falla de comunicación y planeación	Agendar en las juntas de asesores con operadores (respeto)
5. Cambios de operadores de ruta (altas, bajas)	Informar al momento	Informar por escrito máximo en 8 horas posteriores al cambio	Registros y antecedentes de operadores y ayudantes Sindicato propone candidatos	Falla de comunicación entre sindicato y asesores	Elaborar convocatorias para las vacantes
6. Promociones por escalfón	Informar los cambios en el momento	Informar por escrito máximo en 8 horas	Registros y antecedentes de operadores y ayudantes Sindicato propone candidatos	Falta de conocimiento del (contrato) reglamento sindical entre asesores y operadores nuevos	Conocer y distribuir el reglamento y contrato a todo el personal operativo y asesores

X.6 EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES DE CAPACITACIÓN

Algunos ejemplos de evaluación de la capacitación se enlistan a continuación:

- Entre taller y taller se dejaban tareas concretas que debían realizarse y reportarse para la siguiente ocasión, v.g. la negociación y la evaluación de estándares de calidad entre cliente y proveedor interno. Al respecto, los gerentes proveedores debían reportar en formatos diseñados para ello la consistencia con que dicho estándar se había dado, especificando desviaciones; como contraparte, los gerentes clientes validaban dicha información.
- Una de las maneras como se evaluó el trabajo en equipo intra-áreas fue utilizando una herramienta de Blake y Mouton antes y después (un lapso de un año y medio entre una y otra). Los resultados manifestaron cambio a favor.
- Otro ejemplo tiene que ver con el estilo de liderazgo, ya que los colaboradores directos evaluaron a los gerentes antes y después (un lapso de año y medio aproximadamente) con una herramienta de Kouzes y Posner que mide el ejercicio de cinco prácticas de liderazgo ejemplar. Los resultados manifestaron cambios notables. Cuando se realizó una encuesta a todos los líderes y se les preguntó a qué se debía el cambio, el 85% de las respuestas lo relacionaban con los cursos que habían tomado durante el proceso de transición; el 15% restante lo atribuía básicamente al ejemplo del director general. En seguida se copia una parte de dicha encuesta:

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO

COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO (1996 O ANTES)	COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO ACTUALES	SI HAN EXISTIDO CAMBIOS, ESPECIFICA A QUÉ LOS ATRIBUYES
<ul style="list-style-type: none"> • No daba responsabilidades a los colaboradores • Conocía poco a mis colaboradores • No platicaba con ellos • <i>Trabajaba solitario</i>, no hacía labor de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparto responsabilidades para realizar mejor mi trabajo • Platico con ellos • Conozco sus metas y objetivos de colaboradores • Comentamos cómo podemos mejorar el trabajo diario, tomando en cuenta sus opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • A los cursos tomados y a los buenos resultados que dan en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Centralista (no delegaba facultades) • Riguroso • Severo (con mis colaboradores) • Indiferente con mis colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay delegación de facultades • Se permiten nuevos caminos de solución a los problemas • Hay <i>retroalimentación</i>, se aceptan ideas Nuevas formas de trabajo • Comparto los logros con mis colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • A los cursos y a un <i>reconocimiento interno</i> • A compartir la misión de la empresa que es nuestra y a los cursos de capacitación • A que se han valorado los valores que se han fijado en la empresa • A los cursos de capacitación y la guía de Sandra Haddad

X.7 CRITERIOS SUGERIDOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Dado que éste es un producto aún en proceso, en este apartado solamente enlisto los criterios de medición que propuse se consideraran para la elaboración de la herramienta, a saber:

- Objetivos negociados (líder-colaborador).
- Grado de apego al perfil SERVIR (apoyándose en indicadores de comportamiento).
- Grado de satisfacción de clientes internos por cobertura de estándares de calidad negociados.
- Grado de apego al perfil de un líder facilitador en una cultura de calidad en el servicio (califican colaboradores directos con la ayuda de indicadores de comportamiento específicos).

X.8 EJEMPLOS DE MEDICIÓN DE NUEVOS PROCESOS

Aunque mi participación en este rubro fue indirecta, pude apreciar que las mejoras que hasta la fecha se han realizado en los procesos han sido significativas y éstas se pueden apreciar a través de indicadores pre y post relacionados con reducción de tiempos, agilización y disminución de pasos a seguir, otorgamiento de poder de decisión y acción a ciertos puestos, enriquecimiento de funciones, cumplimiento de compromisos, etc.