

308923

47

2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA CALIDAD EN EL SERVICIO, UN PROCESO
FORMATIVO PARA LA TRANSFORMACION DE LA
CULTURA EN UNA EMPRESA DE SERVICIO.

FALLA DE ORIGEN

INFORME ACADEMICO DE
ACTIVIDAD PROFESIONAL
O U E P R E S E N T A :
HILDA FAINSOD ARONOWITZ
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE INFORME ACADEMICO:
LIC. MARIA ANTONIETA MENDOZA SANCHEZ

MEXICO, D. F.

MAYO DE 1995



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 está 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.

Dedicatorias:

A mi *maná*, ejemplo de dedicación, compromiso, fuerza y convicción; el mejor motivo para superarme cada día más.

A la memoria de mi *padre*, quien siempre ha estado presente.

A mis dos fuentes de inspiración:
Bely y Daniel, que con su profundo amor me han enriquecido enormemente y por quienes todo esfuerzo de mejora, vale la pena.

A *Aby*, quien ha reconocido mis inquietudes profesionales y ha apoyado mi crecimiento personal.

A *mis hermanos* que siempre están conmigo, y a *toda la familia* con quienes comparto mucho amor.

A *todos* los que han sido parte retadora de una trayectoria profesional que me satisface profundamente.

A los *líderes de empresa*, quienes con su convicción de que la educación marca la diferencia, crean empresas de excelencia.

Indice

I. Exordio

I.1. Exposición de motivos	2
I.2. Justificación e importancia del proyecto	4
I.2.1. Vinculación del pedagogo con el proyecto	6

II. Cuerpo del Informe.

II.1. Descripción del trabajo	9
II.1.1 Descripción de la empresa	9
II.1.2. Objetivos del proyecto	18
II.1.3. Proyecto para la transformación de la cultura	19
II.1.4. Metodología	39
II.1.5. Recursos	44
II.2. Valoración Crítica.	
II.2.1. Problemas o situaciones a las que responde	46
II.2.2. Propuesta pedagógica	61
II.2.3. Reflexiones	68

III. Corolario

III.1. Evaluación	71
III.2. Aparato Crítico	76

IV. Bibliografía	79
-------------------------------	-----------

Índice de Tablas y Figuras

Estructura Organizacional.....	12
Modelo para la transformación de la cultura.....	21
Proceso de instrucción de Anderson y Faust.....	62
Cuadro comparativo del Modelo de instrucción y el de D.O.	65
Modelo educativo para la transformación de la cultura.....	66

EXORDIO

I.1 Exposición de Motivos

La cultura de una empresa se origina con el nacimiento de la misma; se desarrolla a partir de la primer idea y se enriquece a través del tiempo con las personas, los acontecimientos, los productos y servicios, las estrategias y el entorno.

Después de leer a autores como Hickman, Tweed, Giral, Mahon y otros, he llegado a la conclusión, de que la cultura empresarial se va formando con los valores y las creencias de las personas que conforman dicho grupo humano; es el reflejo del actuar y del sentir de una organización.

La cultura de una empresa se vive, se manifiesta en cada acción y decisión.

Para construir una cultura es necesario estimular, integrar y retener al personal en un clima estable, de compromiso y de participación, lo que genera una empresa sólida y efectiva.

El proyecto tiene como objetivo primordial el instrumentar un modelo de Desarrollo Organizacional que promueva, a través de un proceso educativo, la creación de una cultura de servicio a fin de brindar una respuesta de calidad a los clientes

Los motivos que me llevaron al desarrollo de este proyecto son los siguientes:

- ♦ Incursionar en el ámbito empresarial en donde la educación le brinde a la empresa una perspectiva diferente de desarrollo.
- ♦ Tener la oportunidad de aportar para el cambio de una cultura hacia su efectividad.

- ♦ Establecer conjuntamente con la organización las bases para su mejora.
- ♦ Interactuar con los niveles altos de una empresa a fin de diseñar un mejor futuro para la misma y establecer los medios para alcanzarlo.
- ♦ Generar conciencia de cambio, respuesta y servicio en toda la organización.
- ♦ Establecer los medios para involucrar al personal con su empresa, logrando de esta manera vencer su apatía y promover su participación.
- ♦ Lograr, a través de un proceso formativo, modificar los conocimientos, las habilidades y actitudes del personal.
- ♦ Convertir los problemas de la organización en áreas de oportunidad.

Alcanzar estos objetivos permitirá contar con una empresa interesada en su gente, consciente de la importancia del ser humano y de su enorme potencial, que promueva la participación y la acción del personal; para la que exista un alto nivel de desempeño.

1.2 Justificación e importancia del proyecto.

Cultura es, el **resultado o efecto de cultivar** los conocimientos humanos y de afinarlos por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre (').

La cultura organizacional representa ese conjunto de **respuestas adquiridas y valores asimilados** que comparten los miembros de un grupo.

Desde este punto de vista, los conocimientos se cultivan y perfeccionan por medio de la educación.

Es a través de un **proceso intencional y sistemático** que la persona humana evoluciona. Esta modificación favorece que en su integración con los demás, se logre un intercambio que genere un **cambio organizacional**.

El adquirir una **nueva cultura**, es cuestión de **educación**; significa cambiar la forma tradicional de pensar y actuar. Implica asimilar nuevos conocimientos y diferentes habilidades y actitudes, a fin de ajustarse a una realidad cambiante.

Este proceso de **cambio y mejora**, es **eminentemente educativo**; comprende a la persona humana y a su enorme potencial de desarrollo. Parte del principio de que las cosas se pueden hacer mejor si se cuenta con la preparación y la actitud idónea para hacerlo.

Una cultura organizacional que alcanza altos niveles de desempeño, tiene:

- ♦ Un interés en su personal.

' cfr. HICKMAN, Craig R., *El Directivo Excelente*, p. 59.

- ♦ Un clima de trabajo que promueve la **integración y el compromiso**.
- ♦ Un ambiente de apertura en donde la **participación y las propuestas de mejora** son parte de la dinámica organizacional.
- ♦ Un esfuerzo continuo de preparación, en el cual se le brinde al personal la posibilidad de **desarrollarse de manera integral**.
- ♦ Un trabajo que ofrece **retos** de manera constante, los cuales implican la utilización del potencial y la necesidad de actualizarse para poder aportar más y mejor.

La importancia de este proyecto radica precisamente en generar las bases que permitan adquirir una riqueza cultural que logre la **excelencia** en la empresa.

1.2.1 Vinculación del Pedagogo con el Proyecto

El pedagogo es un profesional de la educación; comprende a la persona humana en un sentido integral y ve sus posibilidades de mejora a través de un proceso educativo.

Es quien visualiza a la organización y a sus necesidades de cambio, como una posibilidad educativa; ve los problemas, como áreas de oportunidad, tiene un enfoque de mejora continua y de perfeccionamiento, lo que le permite interactuar en ese ámbito.

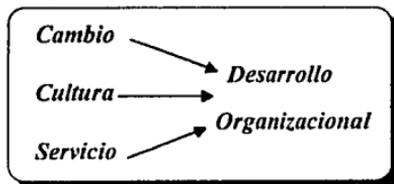
Su formación, le permite valorar el potencial de las personas y evaluar las posibilidades de aprendizaje y de un mejor desempeño.

Si la educación es un proceso de perfeccionamiento continuo de las facultades humanas, y nuestro tiempo demanda transformación, ajuste y respuesta, es a través de un proceso educativo que podemos actuar para establecer el cambio.

La educación y el cambio, son responsabilidades del pedagogo, y retos importantes en su labor.

El pedagogo como profesional de la educación, con una formación humana y un sentido del perfeccionamiento integral, facilita, pone los medios, promueve y agiliza los procesos de aprendizaje; se apoya en la didáctica para llevar a cabo el proceso educativo de manera eficiente.

Este proyecto, se apoya en algunos conceptos fundamentales:



Estos conceptos son parte de un **proceso educativo** en el que la labor del pedagogo es la siguiente:

- ♦ Apoyar el proceso de transformación de la cultura organizacional, por medio del diagnóstico de necesidades, la propuesta de alternativas de solución, la implantación del programa, y la evaluación y el seguimiento del mismo; en este proceso, **la labor educativa, es la base del cambio.**
- ♦ Interactuar en la cultura de la empresa de una **manera sistemática.**
- ♦ **Diseñar, impartir y evaluar el proceso educativo para brindar un servicio de calidad.**

CUERPO DEL INFORME

II.1 Descripción del trabajo.

II.1.1 Descripción de la empresa.

La empresa (*) en la cual se desarrolló el proyecto es una institución que pertenece al sector **afianzador** del país.

Su función es la de **brindar los servicios de afianzamiento a sus clientes**; siendo éstos, personas físicas o morales del sector público o de la iniciativa privada.

Sus servicios **garantizan las obligaciones contratadas a favor de quien se da el afianzamiento.**

A través de cuatro tipos de fianzas que se enlistan a continuación; se cubren los servicios de afianzamiento:

- ♦ **Fianza de Fidelidad:**

Protege al patrón o empresa de las responsabilidades provenientes de conductas delictuosas, derivadas de delito de robo, fraude, peculado, o abuso de confianza a cargo de sus empleados.

- ♦ **Fianzas Judiciales:**

Son las que exige la autoridad a una de las partes dentro de un procedimiento judicial, pudiendo ser de tipo civil, penal, mercantil, familiar, etc.

- ♦ **Fianzas Diversas y Administrativas:**

Garantizan el cumplimiento de obligaciones administrativas y de diversa índole. Dentro de este grupo tenemos las fianzas para concursos y rifas, para garantizar el buen uso de cantidades entregadas por anticipo y cumplimiento de obligaciones; de buena calidad de producto y de servicio, etc.

- ♦ **Fianzas de Crédito:**

Garantizan el cumplimiento de Obligaciones relacionadas con el pago de una determinada suma de dinero, por interés fiscal, por negocios de compra-venta, distribución mercantil, pago total o parcial de crédito, de arrendamiento financiero, etc.

(*) El nombre de la empresa se omite debido a la falta de autorización para su publicación.

Descripción de las funciones.

Con el fin de que se conozca la estructura organizacional y los objetivos de la empresa, a continuación se presentará la descripción de las áreas, la estructura que guardan y los objetivos de la misma.

Las funciones de la empresa se explican a continuación: (²)

Dirección General:

Coordina, planea, organiza y dirige los esfuerzos de toda la empresa a través del **establecimiento de metas y objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.**

Administración:

Administra. Comunica a la Dirección General y a las Direcciones de Área **la información financiera y administrativa necesarias para una adecuada toma de decisiones.** Promueve la eficiencia administrativa, protege el patrimonio de la Institución, vigila el cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones fiscales siendo además **responsables de coordinar el desarrollo de los Recursos Humanos y materiales.**

Operaciones:

Coordina los Recursos Humanos, materiales y de comercialización necesarios, para **dar un oportuno y adecuado servicio a los clientes y agentes** mediante la evaluación correcta de los riesgos que amparan las fianzas y a través de la red de oficinas de servicio a nivel nacional.

Jurídico:

Recupera y promueve **la adecuada atención y resolución legal** de las reclamaciones y asuntos jurídicos derivados de los servicios de la empresa y del cumplimiento de las obligaciones.

² Cfr. Manual de Bienvenida, p. 6 - 16

Suscripción:

Suscribe y establece las normas, políticas y lineamientos generales en los cuales se debe basar la evaluación de riesgos sobre los que se expide una fianza; opera técnicamente, vigilando que esos aspectos sean cumplidos para lograr una operación sana en la búsqueda de mayor productividad

Auditoría:

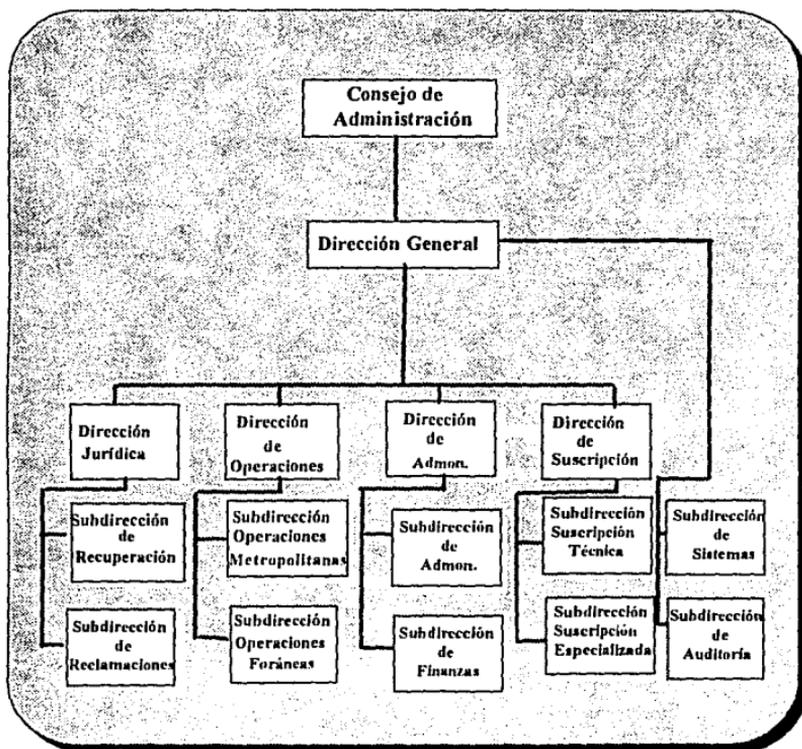
Analiza y evalúa la eficiencia de los controles contables, administrativos y financieros así como su aplicación en cada área, promoviendo su implantación a costos razonables y en apego a las políticas y procedimientos. Sugiere acciones para mejorar el control interno de las áreas en general.

Sistemas:

Provee de sistemas y servicios de informática que sirven de apoyo para alcanzar los objetivos de calidad, rentabilidad y crecimiento. Le brinda soporte a la organización para la optimización de su operación a través de la elaboración de métodos y procedimientos, y de la evaluación de sus estructuras organizacionales.

Estructura Organizacional

La estructura de la empresa - cliente es la siguiente:



Organigrama

Los componentes del ideario de la empresa se presentan a continuación, enunciados de la siguiente manera: **Nuestra Misión, Nuestros Valores y Filosofía de Servicio.**

Nuestra Misión

La empresa definió su Misión de la siguiente forma:

Ser la empresa líder en la prestación del servicio de afianzamiento para garantizar con solidez el cumplimiento de las obligaciones entre particulares o de éstos con el Gobierno, mereciendo siempre la confianza plena de sus colaboradores, accionistas, intermediarios y clientes.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una administración profesional con productos de calidad y servicio oportuno;

Brindando asesoría, oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución a nuestros intermediarios;

Cuidando e incrementando el capital invertido de los accionistas;

Fomentando un clima laboral de apertura, confianza y desarrollo de nuestros colaboradores

Participando en el desarrollo de nuestro País.

Nuestros Valores

Los valores que constituyen a la empresa son:

Compromiso

Estar permanentemente dispuestos a **dar lo mejor de cada uno** de nosotros, participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Servicio

Responder de manera oportuna a las necesidades de nuestros clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera.

Calidad

Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Honestidad

En el **trato ético y profesional** hacia nuestros clientes, agentes, empleados, accionistas y la comunidad en general a quienes está enfocado nuestro servicio.

Desarrollo

Fomentar el interés por la **preparación y la actualización personal** y promover el desarrollo de nuestros colaboradores e intermediarios.

Respeto

Valorar a las personas que colaboran con nosotros en **sus capacidades** y brindarles un trato justo a todos aquellos con quienes tenemos relación.

Filosofía de Servicio

La Filosofía de Servicio guía las acciones diarias de la empresa; está dirigida a sus tres grupos de interés: Colaboradores, productores y clientes; se describe de la siguiente manera:

Con Nuestros Colaboradores

- ♦ Respeto a sus capacidades.
- ♦ Actitud de servicio.
- ♦ Atención a sus aportaciones.
- ♦ Trabajo en equipo.
- ♦ Comunicación.
- ♦ Mejora continua.
- ♦ Métodos de trabajo.
- ♦ Aprender de cada uno.

Con Nuestros Productores

- ♦ Respeto.
- ♦ Confianza.
- ♦ Relación estrecha.
- ♦ Información.
- ♦ Estímulo.
- ♦ Preparación.

Con Nuestros Clientes

- ♦ Profesionalismo y honradez.
- ♦ Trato.
- ♦ Actitud de servicio.
- ♦ Servicio rápido.
- ♦ Empatía.
- ♦ Soluciones inmediatas.
- ♦ Brindar más.
- ♦ Seguimiento.
- ♦ Confianza.

II.1.1 Objetivos de la Empresa

La empresa tiene como objetivos a mediano y largo plazo los que se enlistan a continuación:

- ♦ **Contar con una empresa rentable.**
- ♦ **Permanecer entre las principales Afianzadoras del país.**
- ♦ **Elevar los niveles de calidad en la operación de la empresa.**
- ♦ **Mejorar la productividad del personal.**
- ♦ **Controlar el gasto, sobre la base de costo - beneficio.**
- ♦ **Establecer mecanismos motivacionales y de desarrollo del personal.**
- ♦ **Hacer de la empresa, el mejor lugar para trabajar.**
- ♦ **Identificarse en el sector como la empresa con la mejor calidad en el otorgamiento de Productos y Servicios.**

II.1.2 Objetivos del proyecto

Los objetivos que se diseñaron como sustento para este proyecto fueron los siguientes:

- ♦ Identificar al personal con la **Misión y los Valores** que la organización persigue.
- ♦ Establecer una **Filosofía de Servicio** orientada al cliente tanto interno como externo.
- ♦ Conocer en forma sistemática **las necesidades de los clientes**.
- ♦ Determinar los **objetivos y acciones estratégicas de servicio** con base en las necesidades de los clientes.
- ♦ Establecer un **clima de trabajo** en el que predomine la **involucración, la participación y el enfoque al cliente**.
- ♦ Generar una **nueva cultura** que sustente la calidad en el servicio.
- ♦ Preparar al personal **en y para la calidad en el servicio**.
- ♦ Optimizar los **momentos de contacto** con el cliente.
- ♦ Simplificar los **procesos de servicio** y orientarlos hacia el cliente.
- ♦ Medir los **costos de no calidad** y actuar sobre ellos.
- ♦ Establecer **estándares de servicio** y monitorear los avances.
- ♦ Establecer **equipos de mejora** capaces de resolver los problemas de servicio que se presenten en sus áreas.
- ♦ Sustentar el cambio a través de fijar acciones para el **mejoramiento continuo**.

II.1.3 Proyecto para la Transformación de la Cultura

El proyecto para la Transformación de la Cultura se instituyó en la empresa como: **El Programa de Servicio** y se sustentó sobre las bases de un **Modelo de Desarrollo Organizacional** para lograr una **orientación hacia el servicio**.

Las etapas del proyecto se pueden clasificar en cuatro. A continuación se enuncian con fines de ubicación y posteriormente se desarrollan las actividades de cada una de ellas:

- *Etapa diagnóstica.*
- *Etapa de planeación.*
- *Etapa de implantación.*
- *Etapa de consolidación.*

Etapa diagnóstica:

- El proceso dio inicio con la **decisión de la Dirección General** por modificar las actitudes del personal y lograr una **Cultura orientada al Servicio**.

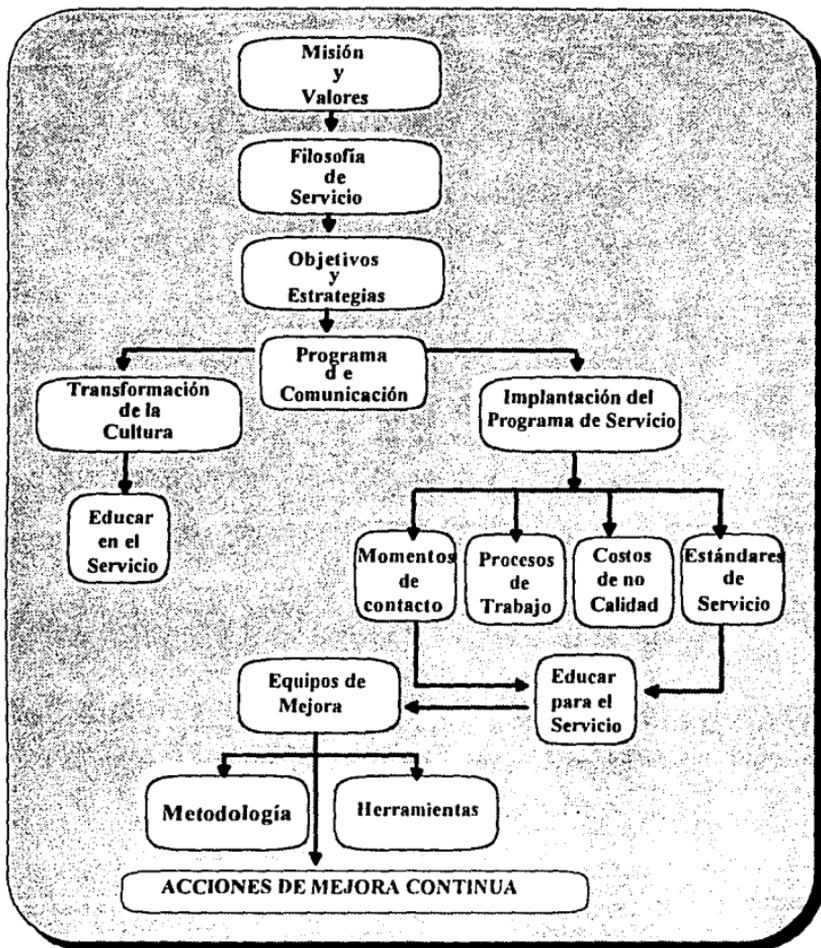
- ♦ Ante esta inquietud se realizó una **entrevista inicial** con la Dirección General y con la de Administración a fin de conocer sus principales problemas en servicio y sus expectativas con relación a la labor de consultoría y al proyecto de Desarrollo Organizacional.

Etapas de planeación:

- ♦ A la información recibida siguió un **proceso de análisis** que consistió en evaluar las necesidades de la empresa y la forma de resolverlas.
- ♦ Se diseñó una propuesta inicial de trabajo, presentando un **modelo** que permitiera satisfacer sus necesidades y expectativas.
- ♦ La propuesta se presentó al grupo de Dirección a fin de analizar su concordancia con la realidad de la empresa.

Etapas de Implantación:

El modelo que se presenta a continuación señala paso a paso las etapas que se siguieron en la implantación del Programa de Servicio.



Modelo para la transformación de la cultura (¹)

¹ Fuente: FAINSOD, Hilda.

Comité de Servicio

En todo proyecto de consultoría es indispensable la **participación del cliente** en el desarrollo de las actividades; con ella se logra **involucración y compromiso** con las acciones establecidas.

Otra de las razones que fundamentan su colaboración con el proyecto es la necesidad de contar con **personal interno que conozca la realidad de la empresa**.

Para tal efecto, se integró un Comité para el desarrollo de las acciones de Servicio. El Director General y algunos miembros del equipo de Dirección lo integraron.

Este comité se formó con la intención de:

- Hacer hincapié en que el **principal proceso de trabajo, es el servicio**.
- Promover el **bien hacer** en cada actividad que se emprenda.
- **Enfocarse al cliente**, tanto interno como externo, en cada una de las medidas que se implementen.
- **Modificar la cultura** hacia el servicio.
- Procurar **congruencia entre el pensar, decir y hacer** del directivo.
- Contar con compromiso, convicción y conversión para lograr **el despegue en el servicio**.
- Prevenir para alcanzar **calidad en el servicio**.

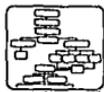
- **Educar** para que el personal aprenda lo que se requiere y tenga la motivación para querer hacerlo.
- Promover la **educación continua**.
- Ejercer el **liderazgo ejemplificador**.
- Obtener la **satisfacción del cliente** primero, después y siempre.
- Procurar un **entendimiento común en el servicio**.
- Tener presente que para responder en un **mercado competitivo** es indispensable brindar un **servicio de calidad**.

El papel de los integrantes del comité es el que se describe a continuación:

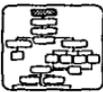
- **Asistir a todas las reuniones convocadas por el consultor.**
- Participar activamente en el **análisis de los problemas de servicio** de su área, que requieren solución.
- **Establecer los requisitos** que se deben cumplir en cada área, servicio, etc.
- Presentar al comité los informes del **comportamiento real frente a los objetivos** de servicio.

- Ofrecer **alternativas de acción** a la problemática detectada.
- Dar **seguimiento** a los compromisos establecidos en el comité.
- Revisar los progresos a fin de garantizar que se **cumplan los objetivos**.
- **Asesorar, ayudar y custodiar el proceso de mejoramiento** de cada uno de los departamentos o áreas.
- Comprometerse con el cambio.

Desarrollo de los Pasos del Modelo



En las próximas páginas se describen paso a paso las actividades de cada una de las etapas del proyecto.



Misión y Valores

Como etapa inicial se decidió estructurar la Misión, los Valores y la Filosofía de Servicio.

La importancia de contar con un ideario de empresa es:

- Tener **visión clara del negocio**.
- Identificarse con aquello que la empresa señala como **valioso**.
- Ser **congruentes con lo que se dice y se hace**.
- Tomar decisiones **conforme a los valores esenciales**.
- Comprender la importancia del propósito organizacional y percatarse de la **contribución personal**.

La Misión describe lo que la empresa hace y cuál es su contribución a la sociedad.

Para la definición de la Misión de la empresa, se analizaron aspectos como los siguientes:

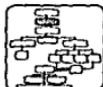
- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio no estamos?
- ¿Cuál es el propósito real de la existencia de la empresa?
- ¿Cuál es el fin para el cual ha sido creada?

La respuesta a los cuestionamientos anteriores, permitió obtener la información necesaria para estructurar el **Documento de Misión**. (⁴)

Los Valores (⁵) fueron analizados de una lista propuesta por el Comité.

La decisión de cuales deberían permanecer se dio por consenso, recordando que estos son los cimientos de una empresa y los que deben regir el comportamiento diario.

Se procedió a hacer la descripción de lo que se entiende por cada uno de ellos, a fin de obtener un lenguaje común.



Filosofía de Servicio

La **Filosofía de Servicio** (⁶) representa la Visión de la empresa con relación a los tres grupos de interés que intervienen en el proceso de servicio:

- El personal.
- Los agentes.
- Sus clientes.

En ella están definidas las convicciones básicas de la empresa con relación al servicio.

La Misión, los Valores y la Filosofía son parte del Manual de Bienvenida y del Documento de Misión de la empresa.

⁴ Vid. supra., p. 6

⁵ Vid. supra., p. 7

⁶ Vid. supra., p. 8

Más adelante en la etapa de comunicación, se incorporan como actividades prioritarias para difundirlas al personal.



Objetivos y Estrategias

El establecimiento de las líneas de acción en el Programa de Servicio se podría establecer sólo después de conocer lo que requerían nuestros dos mercados :

- El interno - El personal.
- El externo - Los agentes y clientes.

Se aplicaron dos instrumentos diferentes para conocer estas necesidades:

- ◆ **La Encuesta de Clima Organizacional**
- ◆ **La Encuesta a Mercado.**

◆ Encuesta de Clima Organizacional:

Su propósito fue el de conocer de manera sistemática el sentir del personal con relación al medio ambiente que rodea a la empresa.

Esta, permite entender las fuerzas que nos caracterizan y las áreas de oportunidad que existen.

Los factores que se midieron fueron los siguientes:

- **Relación persona - empresa.**
- **Estilo de los dirigentes.**
- **Las relaciones interáreas.**
- **Conocimiento de manuales y políticas.**
- **Desarrollo de personal.**
- **Comunicación.**
- **Imagen.**

La encuesta se diseñó de manera tal, que abarcara todos los aspectos que se deseaban conocer en cada factor.

También se elaboró una lista de motivadores a fin de que el personal jerarquizara los aspectos que le son de mayor relevancia en el trabajo.

Un equipo de encuestadores de la propia empresa, encuestó; recibieron capacitación tanto en la encuesta como en su aplicación.

Resultados:

Las respuestas se analizaron y el Grupo de Dirección conoció en forma estadística los datos que se obtuvieron.

Se compartieron los resultados por áreas, involucrando al Director y a sus Gerentes.

Se les comprometió a su vez, a presentar esta información con el total de su personal.

La empresa estableció estrategias para la solución de aquellos aspectos que en forma mediata podrían **reducir los índices de insatisfacción en el personal.**

Se reforzaron aspectos como: **liderazgo, comunicación y desarrollo de personal.**

◆ **Encuesta de Mercado:**

Entender las necesidades de los clientes es lo que permitirá **brindarles un servicio oportuno y de calidad.**

Con la conciencia de que las acciones que se emprenden desde el escritorio tienen poco enfoque a mercado, se realizó la encuesta.

Su propósito fue el de conocer lo que piensan los clientes, tener un acercamiento con ellos y hacerlo de manera periódica y sistematizada.

Se diseñó la encuesta con los siguientes objetivos:

- ◆ **Tener una comprensión clara de las necesidades de los Clientes (en cuanto a información, asesoría, trato y capacitación) a fin de generar ideas orientadas hacia la mejora.**
- ◆ **Reforzar aquellos aspectos que forman la base para una diferenciación exitosa entre los productos de la empresa y los de la competencia (aquí se engloba el servicio, la capacidad de respuesta, la calidad, los requisitos, el tiempo de expedición, etc.).**

- ♦ Conocer los atributos claves en la calidad en el servicio y su conveniencia para el cliente (aquí se habló de rapidez, calidad, conocer las necesidades de los clientes, la información que requieren para sus negocios).

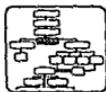
Resultados:

La información recabada se procesó, y las gráficas favorecieron la comprensión de la situación actual.

Se obtuvieron logros tan relevantes como los que se mencionan a continuación:

- ♦ Un conocimiento profundo de las necesidades del cliente.
- ♦ Una conciencia de la importancia de enfocarse al mercado.
- ♦ Una línea clara de los aspectos en los que se debe poner atención en cuanto al producto, servicio, imagen y apoyo a clientes.
- ♦ Una evaluación de la calidad del trabajo.
- ♦ El establecimiento de estrategias que permitan paulatinamente dar respuesta al cliente.

Los resultados de ambas encuestas generaron los objetivos y estrategias de servicio.



Programa de comunicación

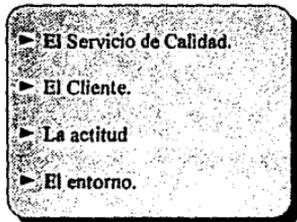
El paso siguiente es el de comunicar el Programa de Servicio al personal.

Su propósito es el de involucrar al personal con la Misión, los Valores y la Filosofía de Servicio, además de formarlos en y para la calidad.

Como una actividad previa, se decidió sensibilizar al personal a través de diferentes mensajes de servicio cuyo propósito era:

- ♦ Dar a conocer lo que es importante para la empresa.
- ♦ Sensibilizar al personal con conceptos de servicio.
- ♦ Promover la reflexión ante los mensajes que se expresan y analizar la contribución personal.
- ♦ Generar interés y expectación.

Los mensajes se imprimieron en tarjetas, las cuales se distribuyeron semana a semana; su contenido se enfocaba a:



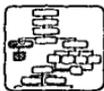
También se aprovecharon los tableros y la revista interna, para reforzar los mensajes de servicio.

Se solicitó a cada Director de área reforzar estos conceptos por medio de una reunión con su personal.

La **Misión y los Valores** se imprimieron y se colocaron cuadros en las principales oficinas, a la vista del personal y de los clientes. El personal directivo fue el responsable de comunicarlo en forma clara a las personas que integraban sus áreas.

También se difundieron Misión y Valores en la revista interna y éstas, pasaron a formar parte del Manual de Bienvenida.

Como último apoyo, se diseñó un video cuyo contenido estaba relacionado con **aspectos de cambio y mejora**. Se transmitió a nivel nacional y junto con él, se llevó a cabo una sesión en la que se **comprometieron acciones de mejora para el óptimo desarrollo del trabajo**.



Transformación de la Cultura

Los pasos que se llevaron a cabo en esta etapa, tuvieron como propósito el formar a la organización **en y para el servicio**.

Se realizó en dos etapas:

La primera fue la de:

◆ Formar en la Calidad a la Dirección.

Los objetivos de esta etapa se describen a continuación:

- ◆ **Sensibilizar a la Dirección** ante los aspectos de servicio que son importantes para la organización.

- ♦ **Establecer un lenguaje, una actitud y una acciones en común.**
- ♦ **Determinar las estrategias a seguir con el personal para la difusión del programa.**

Se diseñó un material didáctico para llevar a cabo la sesión de Dirección , los aspectos que se definieron fueron los siguientes:

- ♦ **Qué es Servicio.**
- ♦ **Quiénes son nuestros clientes internos, intermedios y finales.**
- ♦ **Qué políticas deben establecerse con el personal.**
- ♦ **Cuáles son las necesidades y expectativas del cliente y cómo satisfacerlas.**
- ♦ **Los principales procesos de servicio.**
- ♦ **El grado de enfoque al cliente que existe en la empresa.**

La información que aportó el Grupo de Dirección se procesó y se generó un documento llamado: **Nuestra Definición**, que contempla la descripción de los aspectos que integran el Programa de Servicio a fin de comunicarlo al personal.

La segunda etapa fue la de:

- ♦ **Formar al Personal en el Servicio**

Esta, permite preparar a la organización en los conceptos fundamentales del servicio.

Sus Objetivos:

- ♦ **Difundir el Programa de Servicio.**

- Establecer un entendimiento común en el servicio.
- Promover un cambio de actitud.
- Tener los conocimientos y las habilidades para brindar un servicio de calidad.

Se Diseñó el material y los apoyos didácticos para el Programa y se formaron facilitadores con el fin de capacitar al personal en los conceptos de Servicio.

La fase de Formar en el Servicio se llevó a cabo en tres pasos:

Sesión de Misión y Valores.

En ella se transmite un video que habla sobre la **Misión**, los **Valores** de empresa, la **Filosofía de Servicio** y los retos que se enfrentan.

El Director General y su equipo de Dirección son los responsables de guiar el análisis de esta sesión, recalcando:

- Quiénes somos, qué representamos, cómo desarrollamos nuestro negocio, cuáles son la Misión y los Valores de nuestra empresa y cuál es nuestro lenguaje común; quiénes son nuestros clientes y cómo los tratamos.

Sesión: Participación de la Dirección.

Los aspectos que cubre son:

- ♦ **Orientación sobre el área**, el departamento y la función particular del empleado. Incluyen **la forma como se toman las decisiones**, la manera de resolver los problemas y el comportamiento que se debe estimular. Hace énfasis en la necesidad del **trabajo en equipo** para proporcionar un servicio de calidad.
- ♦ Repaso de la descripción del cargo, las normas de rendimiento, las expectativas y las responsabilidades mutuas.
- ♦ En qué forma **los errores y el trabajo del empleado afectan a los demás** en la unidad de trabajo y fuera de ella.
- ♦ Por qué es importante este cargo concreto y exactamente **cómo contribuye a los resultados de la empresa**.

Esta sesión la imparten el Director y Subdirector de cada área a todo su personal.

Sesión: Programa de Servicio

Los contenidos que abarca son los siguientes.

- ♦ Qué es el **servicio** para la empresa.
- ♦ Quiénes son **nuestros clientes internos**, quiénes **los externos**, cuáles son sus necesidades y expectativas, analizar los factores que integran a una empresa dedicada al cliente.
- ♦ **Nuestros principales procesos de servicio** y los momentos de contacto.
- ♦ **Los principales problemas de servicio** y lo que a nuestros clientes les importa.
- ♦ **Calidad en el servicio**, sus principales pasos.
- ♦ **Estándares de desempeño** y la importancia de medir.
- ♦ **Compromisos de cambio**.

Para llevar a cabo esta última sesión se requiere del apoyo de un equipo de **facilitadores** a quienes se **capacitó** en los objetivos de la sesión, su contenido temático, los materiales didácticos, etc.

Con lo anterior se cumple el propósito de capacitar a todo el personal a nivel nacional en el mismo lapso de tiempo.



Implantación del Programa

Esta etapa parte del principio de que es fundamental dotar al personal de los elementos que le permitan tener **mejor actitud** pero también las **herramientas idóneas** para brindar un servicio de calidad.

Para ello, se diseñó esta etapa con el propósito de:

- ♦ Establecer las bases para la **mejora del servicio**.
- ♦ Conocer los **puntos de contacto** y analizar el impacto que tienen para el cliente.
- ♦ Optimizar los **procesos de trabajo** a fin de agregarles valor a aquellos pasos que son importantes para el cliente.
- ♦ Establecer **estándares de desempeño** que permitan a la organización contar con un sistema para evaluar el desempeño de la gente a diferente nivel y de esta manera asegurar la uniformidad en el **otorgamiento del servicio**.

Para cubrir estos objetivos se desarrollan las siguientes actividades:

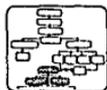
- ♦ Análisis de los **momentos de contacto**.
- ♦ Establecimiento de un curso para **capacitar al personal** que está en la línea con el propósito de dar a conocer los momentos de contacto, su importancia y la forma de mejorarlos.

- ♦ **Análisis de los principales procesos de servicio.**
- ♦ **Determinación del valor que se le puede agregar en beneficio del cliente.**
- ♦ **Diseño de procesos más ágiles y con un menor tiempo.**
- ♦ **Establecimiento de estándares de desempeño a nivel jefatura y personal operativo.**
- ♦ **Difusión del sistema de medición al personal y establecerlo como parte del mecanismo de evaluación de la empresa.**
- ♦ **Diseño de la metodología para la determinación de los costos de no calidad y su estrategia.**

Esta etapa requiere de un **gran soporte educativo**; en ella es necesario analizar las áreas de oportunidad en el servicio y actualizar al personal con **nuevos conocimientos, diferentes habilidades y mejores actitudes.**

A fin de asegurar que existe una orientación al servicio y que el programa formativo ha cumplido con sus objetivos, se realizan evaluaciones con los clientes para contar con una **retroalimentación** y poder corregir desviaciones.

♦ **Etapa de Consolidación**



Equipos de Mejora

Después de la preparación del personal en cuestiones de servicio y optimización de procesos, esta etapa ofrece la posibilidad de contar con **equipos capaces de resolver los problemas que se presentan en la operación diaria.**

Los objetivos que abarca se enlistan a continuación:

- ♦ **Determinar la estrategia para la integración idónea de los equipos de trabajo.**

- Desarrollar la metodología de trabajo para el óptimo funcionamiento de los equipos.
- Diseñar los materiales y apoyos didácticos para formar en las herramientas.
- Formar a los facilitadores.
- Impartir los cursos.

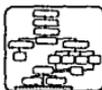
A fin de alcanzar los objetivos anteriormente descritos, se requiere:

Sensibilizar a los equipos de los **beneficios del trabajo en grupo**, los principios de su accionar y sus responsabilidades como equipo y el papel que desempeñan como integrantes.

Dar a conocer el proceso para el **análisis y la solución de problemas**, además de las **técnicas y herramientas** que les puedan brindar soporte.

Esta etapa requiere del apoyo de los facilitadores por lo que se debe realizar el mismo trabajo de preparación que en la etapa anterior.

Después de la habilitación en las herramientas de calidad, se requiere estar monitoreando el desarrollo de los equipos a fin de que diagnostiquen sus principales problemas y se establezcan alternativas de solución para los mismos. Se integró un Comité de Mejora del Servicio y mensualmente los líderes de cada equipo deben reportar los avances.



Acciones de Mejora Continua

La base del éxito del programa está compuesto por acciones de seguimiento, que favorezcan el conocer los avances y corregir las desviaciones.

En esta etapa se pretenden los siguientes objetivos:

- ♦ Diseñar los sistemas que permitan **recompensar las aportaciones del personal** y su contribuciones a la mejora organizacional.
- ♦ **Determinar las estrategias para reforzar el Buzón de Aportaciones a la Dirección.**
- ♦ Establecer los canales de comunicación adecuados para conocer **las mejoras en el servicio.**
- ♦ Emplear los medios de **comunicación organizacional** para reforzar los diferentes conceptos de servicio.
- ♦ **Monitorear clima y encuesta a mercado.**
- ♦ **Evaluar nuevas necesidades de formación.**
- ♦ **Corregir desviaciones.**

Después de la difusión de estas mejoras se requiere aplicar nuevamente la encuesta de clima organizacional para conocer la forma en que percibe el personal los cambios que se han incorporado.

También es necesario monitorear al mercado para asegurar que las acciones de servicio tengan el impacto que se está buscando.

Cumplir con cada paso de esta etapa final permite que las acciones representen una mejora continua para la organización.

II.1.4 Metodología

El Programa de Servicio está soportado en un modelo de Desarrollo Organizacional.

Los pasos que se llevaron a cabo en este Programa tienen relación con el **Modelo de Cambio Planeado** de Lippitt, Watson y Westley. (⁷)

A continuación se presenta una explicación de cómo se entrelazan las actividades del Programa de Servicio con los cinco pasos del modelo y cuáles son los soportes metodológicos que se emplearon.

FASE I

Desarrollo de la necesidad de cambio.

Esta se inició con la percepción de la Dirección General de la necesidad de un cambio hacia el servicio.

Se llevó a cabo una entrevista individual a fin de conocer los principales problemas, su percepción de la necesidad de cambio, sus expectativas con el programa, etc.

Con el análisis de la información recabada se estructuró un modelo que promueve la creación de una **cultura de servicio** a fin de brindar una **respuesta de calidad a los clientes**.

Todo ello, a través de un **proceso educativo** que permita la adquisición de conocimientos nuevos, habilidades en servicio y actitudes de mejora.

⁷ apud., BURKE, W. Warner, Desarrollo Organizacional, Punto de vista normativo, p.60.

FASE 2

Establecimiento de una relación de cambio.

La colaboración entre cliente y consultor es fundamental; es por este motivo que para avanzar en el Programa de Servicio se integró un Comité a fin de guiar las acciones de Servicio.

Su función es analítica, participativa y básicamente la de ser un promotor del cambio.

Este Comité interactúa durante el proceso completo, apoyando todas las etapas del Programa.

FASE 3

Trabajo para lograr el cambio.

Esta etapa es profunda y abarca actividades diversas.

Su propósito inicial fue el de diagnosticar para **cimentar las bases del programa** y posteriormente el de analizar y definir a fin de consolidar los esfuerzos del cambio.

La metodología empleada en ella fue la siguiente:

- ♦ Encuesta de Clima Organizacional.

Se diseñó un instrumento para la medición del **Clima Organizacional** el cual constó de dos secciones:

- Las preguntas relacionadas con diversos factores que intervienen en el ambiente de una empresa.

- Una lista de motivadores para conocer los aspectos que son importantes para el personal.

Su aplicación fue el mismo día y hora a nivel nacional a través de un equipo de encuestadores.

Para su captura, se diseñó un sistema lo que permitió hacer combinaciones diversas para el análisis de la información (ejemplo: hombres - mujeres, personas con antigüedad o de reciente ingreso, personal operativo o gerencial, etc.).

- ♦ Encuesta a Mercado.

Se diseñaron preguntas abiertas, las que se integraron a un formato para la realización de la entrevista.

La muestra se definió al azar buscando una mezcla entre clientes satisfechos y aquellos que estaban descontentos con los productos o servicios de la empresa.

Se seleccionó aplicarla con personal propio el cual fue capacitado para este propósito.

Los resultados de la entrevista se analizaron y permitieron conocer el sentir del cliente de manera estadística.

- ♦ El diseño de Misión , Valores y Filosofía de Servicio.

Se analizó la importancia de cada uno de los componentes de la Visión de la empresa.

A través de diversas reuniones en Comité y con una metodología participativa y deductiva se establecieron la Misión, los Valores y la Filosofía de Servicio.

Para la transformación de la cultura todas las acciones fueron parte de un proceso educativo.

Desde los mensajes de sensibilización hasta el programa formativo en sus tres sesiones, se responde a la necesidad de **formar al personal en servicio y modificar la forma de trabajar en la empresa.**

La implementación del Programa se estructura a través de un análisis profundo de sus procesos, momentos de contacto, costos y estándares a fin de incorporar valor a aquello que es importante para el cliente.

FASE 4

Generalización y estabilización del cambio.

La formación de Equipos de Mejora requirió de apoyo metodológico.

La base de su éxito descansa en la preparación de cada equipo.

Su formación consistió en **educarlos en las principales herramientas estadísticas**; esto les permitirá analizar y resolver los principales problemas de su área a través de un análisis profundo de causas y alternativas de solución. También se generó en ellos la conciencia de equipo para trabajar mejor.

Este paso permite difundir el cambio a diferentes partes de la empresa y establecer los mecanismos para que se mantenga el impulso.

FASE 5

Logro de una relación terminal .

La metodología que se requiere para que en el futuro el cliente resuelva los problemas por sí mismo es **educativa**.

Se requieren reforzar los sistemas de comunicación, reconocimiento y capacitación para que a través de un proceso de preparación continua se:

- ♦ Motive al personal a aportar.
- ♦ Promuevan mejores actitudes.
- ♦ Trabaje con orientación al cliente.

II.1.5 Recursos

Los recursos que apoyaron el desarrollo del Programa de Servicio fueron los siguientes:

- ♦ **Recursos Humanos:**

Las personas que trabajaron de manera intensa en el proyecto fueron:

- El Director General.

- Los integrantes del Comité.

(miembros del equipo de Dirección)

- Los encuestadores

(Personal gerencial de las diversas áreas de la empresa.)

- Los facilitadores

(Equipo integrado por gente del área de capacitación primordialmente).

- ♦ **Recursos Formales:**

Se empleó información documental y el Manual de Bienvenida para estructurar la **Definición de la Empresa** (Misión, Valores, Filosofía), buscando rescatar los valores y principios que han caracterizado a la empresa desde su fundación.

- ♦ **Recursos Materiales:**

En cuanto a las instalaciones, el Programa se desarrolló en dos lugares diferentes:

- **Las instalaciones del consultor.**

En donde se generó la información y el material de apoyo para el trabajo con el cliente.

- Las instalaciones del cliente:

En las que se llevaron a cabo las reuniones, el trabajo en las diferentes áreas y las sesiones de capacitación.

♦ **La tecnología empleada fue la que se enlistó a continuación:**

- Equipos de cómputo.
- Equipo de presentación.
- Monitor y video.
- Retroproyector.

♦ **Los materiales didácticos que se emplearon fueron:**

- Material de análisis y discusión.
- Acetatos.
- Rotafolios.
- Material para los facilitadores.
- Material para los participantes.

II.2 Valoración Crítica.

II.2.1 Problemas o situaciones a las que responde.

La problemática de la empresa que se relaciona directamente con la falta de actitud de servicio y enfoque al cliente, se describe a continuación:

- ♦ Falta de involucración y compromiso del personal en los niveles medios y bajos de la empresa.
- ♦ Poco sentido del trabajo en equipo por lo que la gente trabaja de manera aislada.
- ♦ Hay rivalidad entre algunas áreas, lo que implica poca cooperación en el trabajo y en algunas ocasiones hasta entorpecimiento del mismo.
- ♦ Se manifiesta una situación de insatisfacción en el personal debido a la falta de credibilidad en la empresa.
- ♦ Existen esfuerzos aislados de capacitación, en los que no hay una verdadera satisfacción a las necesidades de cada puesto y persona.
- ♦ Existe desconocimiento de la magnitud de las funciones y responsabilidades a nivel operativo y gerencial.
- ♦ Hay carencia de liderazgo en ciertas áreas y niveles y una relación deteriorada entre jefes y colaboradores.
- ♦ Se presentan severos problemas de comunicación formal; Existen rumores debido a la falta de comunicación veraz y oportuna.
- ♦ Algunos procesos de trabajo son complejos y poco actualizados.
- ♦ Existe poco interés por la atención y la satisfacción de los clientes.
- ♦ Hay pérdida de negocios debido a la lentitud en la respuesta a los mismos.
- ♦ Se manifiestan actitudes de burocracia en el trato a clientes.
- ♦ Existe lejanía con la fuerza productora y sus necesidades.
- ♦ Falta de actitud de servicio.
- ♦ Se manifiesta una visión poco compartida del servicio a cliente.

Al analizar los problemas enlistados con anterioridad se pueden obtener algunas conclusiones:

- ♦ Es necesario que la empresa incurriere en un proceso de cambio a fin de resolver los problemas humanos que se presentan en el desarrollo del trabajo.
- ♦ Ese proceso, debe promover un cambio cultural con el propósito de fomentar una identificación con la visión de la empresa.
- ♦ El enfoque al servicio es indispensable debido a que es la orientación que la empresa ha seleccionado para resolver su problemática.
- ♦ El desarrollo organizacional es un proceso para intervenir de manera ordenada en una empresa y hacerlo, permitirá alcanzar los objetivos.

Las categorías que requieren análisis son, por lo tanto: **cambio, desarrollo organizacional, cultura y servicio**. A continuación, se explican.

Cambio.

"Cambio, no hay otra palabra capaz de abarcar ampliamente la esencia de la sociedad contemporánea y de sus empresas".(6)

Hoy los cambios se dan en forma vertiginosa; la capacidad de respuesta que nos demandan, debe darse con la misma intensidad; es necesario tener una actitud preventiva, proactiva.

Lo que antes permanecía por años y nos implicaba poco esfuerzo, hoy tiene periodos cortos de vigencia. Esto implica aprender más rápido a fin de responder de manera dinámica. Requiere de una actitud de apertura y un proceso formativo intenso, con el propósito de ajustarse a las necesidades cambiantes de nuestro entorno.

6 HICKMAN, Craig R., et. al., El Directivo Excelente, p. 186.

Cambio y educación están estrechamente ligados, " (...) el proceso educativo aparece como un proceso de cambio, de transformación, que se opera en el hombre, desarrollándole como tal y en relación con el medio sociocultural en el que se desenvuelve". (')

Esta necesidad de cambio en la organización implica mejora, el perfeccionamiento de cada uno de los que colaboran con la empresa, con el propósito de lograr una modificación significativa en su manera de pensar y actuar.

Se dice que (...) "en un medio económico cada vez más caracterizado por la inestabilidad, los cambios radicales en el comportamiento de los consumidores, la intensificación de la competencia dentro y fuera del país, las fuertes variaciones del costo del dinero, la aceleración de las innovaciones técnicas, la incertidumbre económica y la transformación continua de la estructura de los mercados (...)" (") es necesario cambiar y hacerlo de manera ágil.

Como señala Giral: "El futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su agilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo sino de su capacidad para promover en él cambios significativos". (")

Existen diversos aspectos que manifiestan la necesidad de cambio en una organización; entre ellos podemos mencionar:

- La contracción económica.
- El mercado cada vez más exigente y al que es necesario responder en **forma competitiva**.
- La falta de una **adecuada actitud de servicio** entre las áreas y hacia los clientes.

* CASTILLEJO, J.L., Pedagogía Sistemática, p.112

" HICKMAN, Craig R., et. al., op. cit., p. 34.

" GIRAL, José, Cultura de Efectividad, p. 9.

- ♦ La **inconformidad del personal**, sus muestras de apatía, falta de compromiso e involucración.
- ♦ Un bajo nivel de preparación en el personal.
- ♦ Una falta de cumplimiento en los compromisos establecidos.
- ♦ Proyectos e iniciativas que no se consolidan.
- ♦ Una baja en la productividad.
- ♦ Poca eficiencia en la operación del negocio.
- ♦ Incapacidad para reaccionar a las demandas del entorno.
- ♦ Las quejas de los clientes.
- ♦ Los conflictos del personal.

Ante estos hechos, es necesario un cambio, con la convicción de que (...) "podemos hacerlo y lo haremos mejor", "como apunta Desatnik (¹²), con conciencia, con preparación, fijando objetivos, poniendo los medios y trabajando de manera intensa y congruente con lo que se busca.

Los cambios, están relacionados con la intencionalidad y al igual que en el proceso educativo; requieren de un propósito claro, de un fin al cual dirigirse.

Cambiar, implica transformación, desarrollo. "Mejora significa la creación organizada de un cambio ventajoso; el logro de unos niveles sin precedentes del comportamiento. Un sinónimo de avance" (¹³).

Los momentos actuales son de cambio, de transición, implican ajuste y aunque Peter Drucker señala, que "el momento apropiado para hacer revisiones y cambios no es cuando tenemos problemas sino cuando pasamos por épocas exitosas", (¹⁴) la realidad indica que son los momentos difíciles los que obligan a las organizaciones a realizar los ajustes.

¹² DESATNIK Robert L., Cómo Conservar su Clientela, p. 14.

¹³ JURAN, J. M., Juran y el Liderazgo para la Calidad, p. 27.

Con el fin de implantar modificaciones ventajosas para las organizaciones, es necesario revisar los pasos que implica "la puesta en marcha de cualquier cambio:

- ♦ Definir el cambio en su relación específica con la estrategia y la cultura de la organización.
- ♦ Determinar qué personas, aptitudes, estructuras organizativas, sistemas de actuación y orientación directivas, han de cambiar.
- ♦ Cuantificar el grado de esfuerzo y los recursos necesarios ...
- ♦ Preparar un plan ...
- ♦ Iniciar la implantación del cambio. " (15)

Sobre estas bases es necesario construir, evolucionar, cambiar, siendo congruentes con la misión y los valores de la empresa, proporcionando los elementos formativos que permitan al personal, prepararse para responder, implementando y monitoreando los resultados alcanzados.

"Todo cambio... trae consigo condiciones nuevas a las que es preciso adaptarse y esto consume tiempo y energías. Ante cualquier cambio reaccionamos de manera casi instintiva como si nos enfrentásemos a un peligro y no a una oportunidad. (...) Hay que contribuir a provocar el cambio y controlarlo en vez de padecerlo pasivamente". (16)

También es cierto, que lo que para nosotros puede ser resistencia u oposición, no siempre es tal. Lo que se genera, es un ambiente de incertidumbre que paraliza a las personas.

Pero, como señala Hickman, "Donde hay resistencia individual o de grupo hay también energía y tratándose de un cambio organizacional efectivo, todo es cuestión de orientar o redirigir esta energía". (17)

" apud., (sic), DESATNIK, Robert L., Cómo Conservar su Clientela, p. 8.

" HICKMAN, Craig R., et. al., op.cit., p. 230.

" ibidem, p. 187.

" BURKE W., Warner, D.O. Punto de vista normativo, p.172

Y con este principio se abre la posibilidad de poder establecer un cambio en la organización. En la medida en que tengamos las herramientas para transformar: la energía negativa en positiva, la fuerza de oposición en suma de esfuerzos, lograremos cambios significativos con una resistencia menor y una participación mayor .

Desarrollo Organizacional

La segunda categoría nos permite analizar la intervención organizada en una organización.

Los esfuerzos de cambio de una organización deben ser sistemáticos; partiendo de una necesidad específica y contemplando un fin concreto, se desarrollan actividades de D.O., entendiendo éste como: "(...) un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de las ciencias del comportamiento". (")

Burke señala que una intervención en D.O. abarca tres acontecimientos:

1. Responder a una necesidad real de cambio sentida por el cliente. Este suceso, es el punto de partida para poder realizar un cambio en la organización.
2. Involucrar al cliente en la planeación y la realización del cambio (intervención). La responsabilidad y el compromiso del desarrollo de cada una de las actividades, son compartidas (consultor - cliente).
3. Llevar a la organización a un cambio de la cultura. Toda intervención debe tener como finalidad ayudar al cliente, mejorar su empresa, haciéndola más ágil, flexible y adecuada a las necesidades de su entorno. (")

El cambio requiere de un proceso diagnóstico que nos permita determinar el punto de partida; esto, es un proceso de investigación; su modelo metodológico (...) "es el de investigación de la

" BURKE W., Warner, *op.cit.*, p. 12.

" *ibidem.*, p. 119.

acción. Se reúnen datos en forma sistemática acerca de la naturaleza de ciertos problemas (...) y luego se emprende la acción en función de lo que indican los datos analizados". (²⁰)

En la práctica, no existe algo más efectivo y que facilite mejor el cambio, que contar con resultados claros que indiquen la magnitud de los problemas.

D.O. permite ayudar a los clientes a que se ayuden a sí mismos, debido a que: "(...) es un proceso para hacer emerger, es decir, para favorecer la percepción consciente de los miembros de una organización de las pautas conductistas implícitas que están ayudando y las que están obstaculizando el desarrollo". (²¹)

Permite encontrarse con las potencias y las debilidades, y hacer un balance, con base en hechos concretos, de aquellos aspectos que requieren reforzarse y de los que necesitan minimizarse.

" Lo que necesita una organización, no es sólo gente buena; necesita gente que esté mejorando su educación". (²²) Con esta afirmación, Deming manifiesta el papel que desempeña el proceso educativo en la transformación de una cultura.

D.O. es un proceso eminentemente educativo debido a que es " (...) formación y perfeccionamiento". (²³) Forma, porque prepara, actualiza, desarrolla. Perfecciona, porque incorpora una serie de mejoras en la persona.

La educación también es (...) " maduración y aprendizaje simultáneamente", (²⁴). La persona madura en su comportamiento, es sus respuestas, siendo congruente con su sentir, pensar y actuar, y aprende capitalizando sus experiencias, enriqueciéndolas a la luz de nuevos conocimientos y llevándolas a la práctica, aquello que considera valioso.

²⁰ ibidem., p. 9.

²¹ ibidem., p. 11.

²² DEMING, W. Edwards., Calidad, Productividad y competitividad., P. 65.

²³ FERMOSO, Paciano., Teoría de la educación .. p. 161.

²⁴ ibidem., p. 158.

Argyris señala algunos criterios para una intervención eficaz de D.O.:

- ♦ **La información debe ser válida y útil:**

Debe reflejar lo que perciben las personas; lo que para ellos son asuntos primordiales, lo que les preocupa, les genera frustración y que quisieran ver cambiado.

- ♦ **La elección debe ser libre:**

El lugar para la toma de decisiones está en el cliente y éste recibe diversas opciones para la acción.

- ♦ **Tiene que existir un compromiso interno:**

El cliente es dueño de la elección y se siente responsable de llevarla a la práctica. (²⁵)

La relación entre los aspectos señalados con anterioridad y las características del **aprendizaje**, son las siguientes:

- ♦ Los conceptos que se aprenden deben ser significativos a fin de que promuevan un cambio valioso en la persona.

- ♦ La persona humana tiene la libertad para seleccionar aquello que le es útil.

- ♦ El compromiso de mejora es consigo mismo. Cada quien, es responsable de modificar aquello de lo que está convencido.

²⁵ apud. cfr., BURKE W., Warner, D.O. Punto de vista normativo, p. 119.

Cultura

La definición de cultura de Hickman es la siguiente: "(...) Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre" (...) " Conjunto organizado de respuestas adquiridas y valores asimilados." (²⁶)

Al efecto de cultivar los conocimientos humanos lo llamamos educación, entendida ésta, como aquellas acciones de adiestramiento, capacitación o desarrollo, que permiten el que las facultades específicamente humanas se perfeccionen.

" La promoción del conocimiento es seguramente uno de los caminos más efectivos y perdurables para modificar la cultura dentro de la organización." (²⁷)

Existen diversas definiciones de cultura pero en todas, hay elementos comunes; Alberto Mahon los clasifica de la siguiente manera:

- ◆ " Los valores o creencias,
- ◆ Los héroes,
- ◆ Los mitos,
- ◆ Los ritos,
- ◆ Los hechos históricos. "

(²⁸)

Los valores, representan la columna vertebral de la organización, son su cimiento. Gracias a los valores se obtiene un sentido de dirección común. Los valores compartidos generan una gran fuerza.

²⁶ HICKMAN, Craig R., et. al., El Directivo Excelente, p. 59.

²⁷ GIRAL, José, Cultura de Efectividad, p. 79.

²⁸ MAHON, Heberto, Las personas: La clave para el éxito de su empresa, P. 59.

Los héroes, son los hombres que por su comportamiento han dejado una huella, un camino a seguir; son el modelo para sus empleados.

Los mitos, son aquello a lo cual se le da fe y crédito, aunque a veces el entendimiento humano no lo asimile.

Los ritos son las costumbres que responden a valores o creencias vigentes. Son acciones concretas que con cierta rutina se practican. Hay ritos administrativos, sociales y laborales.

Los hechos históricos son aquellos acontecimientos del pasado cuyo éxito, los constituye un verdadero modelo de comportamiento, digno de ser imitado y recordado.

Estos componentes de la cultura están presentes en la organización, son lo que le dan a cada una, sin importar tamaño, actividad o condición, su sello característico, su distinción.

Edgar Schein define el concepto de cultura como las "Suposiciones y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y que definen, dando por hecho el modo en que la organización se ve a sí misma y a su medio." (29)

La cultura está profundamente arraigada. Hacerle cambios significará modificar los esquemas internos de cada uno de sus componentes; romper con algunos mitos y ritos, cambiar las formas de trabajo y la dinámica de la organización. Se requiere mover las propias creencias y las motivaciones, los patrones de comportamiento.

Para cambiar una cultura, se necesitan motivos sólidos y un objetivo claro, saber lo que se requiere en tiempo, recursos y actividades, y lo que hay que trabajar para llegar a un nuevo estadio. Como apunta Albrecht, habrá que "buscar crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todo el mundo en la organización" (30).

²⁹ apud., BURKE W., Warner, *op.cit.*, p. 11.

³⁰ ALBRECHT, Karl, La Revolución del Servicio, p. 21.

Para modificar una cultura es necesario llevar a cabo un proceso de Desarrollo Organizacional (D.O.), entendiendo éste, como: (...) un proceso de cambio fundamental en la cultura de cualquier organización": (...) Por cambio fundamental se entiende que algún aspecto importante de la cultura de la organización jamás será el mismo (") "

Modificar la cultura significa educar, entendiendo a la educación, como señala Paciano Fermoso, como un desarrollo planeado e intencional, como un crecimiento. Es un proceso dinámico que sólo puede efectuarse en un clima de creatividad y originalidad (") .

Y esto, es precisamente lo que requieren las organizaciones, que por medio de un proceso educativo, emerja la creatividad, a fin de contar con respuestas diferentes en un entorno cambiante y competitivo.

Servicio

El servicio ha pasado de ser un factor deseable en la operación del negocio para convertirse en un elemento indispensable. Se ha comprobado que en un mercado altamente competitivo, **el servicio hace la diferencia.**

" Una iniciativa de la compañía para mejorar la calidad... requiere un **cambio de actitud cultural**, necesita llegar a formar parte de su estilo de vida" (") .

Con el objeto de alcanzar el propósito anterior, la empresa necesita incursionar " en el campo del saber entusiasmar, de saber crear ilusión por un trabajo bien hecho; por un servicio bien dado, de saber contagiar el propósito, el afán de la misión, la satisfacción por hacer de la propia empresa una realización humana plena. Esto es lo que la gente percibe que vale la pena".(")

" BURKE W., Warner, *op.cit.*, p. 10.

" FERMOSO, Paciano, *Teoría de la Educación* .p. 159.

" CROSBY., Philip, *La calidad no cuesta* ., p. 107

" GINEBRA ., Joan, et.al. *Dirección por Servicio* ., p. 76

La calidad era considerada como un intangible, algo subjetivo de evaluar, sobretodo si hablábamos de la prestación de un servicio; hoy se sabe, que "La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo y se entienda y se esté preparado para el arduo trabajo" (³⁵).

Si queremos que la calidad sea una realidad, es necesario que permee a lo largo y ancho de la organización, que cada área, departamento y persona se identifique con ella y esté preparada para poder brindarla. Entendiendo que " Siempre es más barato hacer bien las cosas desde la primera vez" (³⁶). Proporcionando las herramientas para poder desempeñarse de esta manera, las organizaciones pueden alcanzar resultados sustancialmente mejores, a los que están acostumbrados a tener.

Calidad en el servicio es un proceso estandarizado con el fin de proporcionarle al cliente más de lo que espera. Por proceso estandarizado se entiende que de manera permanente, se debe proporcionar el mismo nivel de servicio.

Entonces, " ¿ Qué significa "Asegurar la calidad" ?, hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiende que hacer" (³⁷) y como apunta Deming, " la provisión de conocimientos en cualquier campo se puede incrementar con la educación". (³⁸)

A través de un proceso sistemático el personal puede aprender, actualizar, modificar; instaurar un proceso de calidad se puede conseguir sólo si (...)" éste queda ligado de manera permanente a su razón de ser" (³⁹) , se vuelve parte fundamental de la operación diaria, está incorporada a la cultura de la empresa.

³⁵ CROSBY., Philips. op.cit., p. 13.

³⁶ ibidem., p. 24.

³⁷ ibidem., p. 11.

³⁸ DEMING, W. Edwards. Calidad, Productividad y competitividad., p.362.

³⁹ GINEBRA ., Joan, et.al. op.cit., p. 89.

Es claro que " La clave es servicio, atención a la clientela, el servicio es una nueva norma que sirve para medir el desempeño de una organización. No se trata de una ventaja competitiva, es la ventaja competitiva" (46), aquella que permite satisfacer al mercado, la que promueve el orgullo por el trabajo bien hecho.

Como define Juran, " Servicio es: el trabajo realizado para otra persona" (47) o como señala Giral, es la "Disposición de la organización y de las personas para organizar sus conocimientos, habilidades y empeño, sus recursos todos, en función de las necesidades y expectativas del cliente". (48)

El proceso educativo es imprescindible para alcanzar los objetivos anteriormente citados. Es necesario (...) "vender el compromiso de la excelencia en el servicio. Tenemos que dar a la gente la información que necesita para hacer funcionar la estrategia en su trabajo y darles las destrezas que necesitan para manejar bien sus empleos de servicio" (49).

Las razones anteriormente expuestas dejan de manifiesto la necesidad de que (...) " haya un proceso por el cual el concepto y el compromiso del servicio de calidad encuentren cabida en todos los resquicios de la organización" (49), que cada una de las decisiones que se emprendan, las iniciativas que se desarrollen, las acciones que se implementen, todas ellas, estén saturadas de la voz del cliente.

"El mensaje de la calidad del servicio necesita estar tan completamente presente en su ambiente de trabajo, predominar tanto en el proceso mental de cada día..." (49), que permita operar la empresa con un servicio estandarizado, de calidad.

46 DESANTNICK, Robert L. Como conservar su clientela, p. 2.
47 JURAN., J. M. Juran y el liderazgo para la calidad, p. 15.
48 GIRAL., José. Cultura de la efectividad, P. 61.
49 ALBERCHT., Karl. La Revolución del Servicio, p. 176.
49 ibidem., p. 175.
49 ibidem., p. 188.

La calidad en el servicio contempla a dos tipos de clientes: a los internos (el personal) y a los externos (a los que reciben el producto o servicio). Aquí se aplica el principio de la llamada **Ley de la reciprocidad psicológica** la cual (...) "dice que si yo lo trato con dignidad y respeto, usted me tratará en la misma forma" (⁴⁶).

Existen cinco fases fundamentales en un programa de **calidad en el servicio**:

- Entender al cliente; conocer sus necesidades y expectativas, y saber qué podemos hacer para satisfacerlas.
- Clarificar la estrategia de servicio, enfatizando cuáles son nuestras convicciones.
- Educar la organización brindando al personal la posibilidad de aprender y desarrollarse, de ser mejores, de dar y de darse más.
- Poner en marcha las mejoras fundamentales, estableciendo las bases para que se incorporen al otorgamiento del servicio los aspectos que generan valor para el cliente.
- Hacerlo permanente, fijando los mecanismos para evaluar y establecer acciones correctivas (⁴⁷).

Para comunicar el programa de servicio es conveniente establecer:

- " Sesiones de seguimiento de la Capacitación.
- Reuniones ocasionales donde se informe sobre el progreso y se refuerce el mensaje de servicio.
- Reuniones para renovar el compromiso con el servicio de calidad.
- Boletines periódicos que destaquen el rendimiento del servicio excelente y den informes sobre la forma en que la organización está mejorando el servicio.
- Programas corporativos en videos.
- Aparatos y accesorios sobre nivel de trabajo que sirvan de recordatorio de la calidad del servicio.
- El gran acontecimiento ocasional" (⁴⁸)

⁴⁶ DESATNICK., Robert L., op.cit., p. 25.

⁴⁷ ALBERCHT., Karl, op.cit., p. 149.

⁴⁸ ibidem., p. 188.

Por lo tanto, incorporar una cultura de servicio será posible, a través de un proceso educativo que prepare, desarrolle y comunique, de manera integral y con una intencionalidad, de tal manera que permita alcanzar objetivos valiosos para la organización y para su gente.

Para concluir:

Podemos afirmar, que cuando existe una necesidad de cambio, es necesario evaluar, cuáles son los motivos que nos llevan a emprender esfuerzos sistemáticos para responder a la problemática.

Es indispensable apoyarse en una iniciativa de Desarrollo Organizacional a fin de que el cambio sea planeado, ordenado y por lo tanto efectivo.

Mientras más información reciba el personal y su comunicación sea veraz y oportuna, menores posibilidades de que exista un clima de incertidumbre y de resistencia.

Un cambio debe modificar la manera de pensar y actuar de las personas que integran la empresa. De ahí se desprende la importancia de generar conciencia de cambio y sobretodo de establecer un proceso educativo por medio del cual se prepare al personal con nuevos conocimientos, con habilidades diferentes y con las actitudes necesarias, para responder como se requiere ante dicho cambio.

La educación es un proceso de ayuda y el servicio también lo es. Formar en el servicio deberá contemplar este enfoque, de tal manera que enseñemos al personal a brindar un servicio, a ayudar a otros y a compartir conocimientos e información, para el óptimo desarrollo de la persona y del trabajo.

II.2.2 Propuesta pedagógica

Introducción

La transformación de una cultura se logra a través de diversas etapas y es por medio de una gran cantidad de acciones educativas que se establece el cambio.

Esta relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y el proceso educativo es la que le da validez a la propuesta pedagógica de este informe.

En ella, se propone que las intervenciones de D.O. que favorecen la orientación de la empresa hacia el servicio se deriven de un modelo de sistematización del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Un modelo del proceso educativo permite observar y evaluar el propio desempeño y el de la organización en que actúa.

Este modelo genera un proceso de fines, metas y objetivos; se vale de distintos métodos y técnicas, y requiere ser controlado por el resultado de las evaluaciones.

"Esto supone, la realización coordinada de tareas cada vez más especializadas" (⁴⁹)

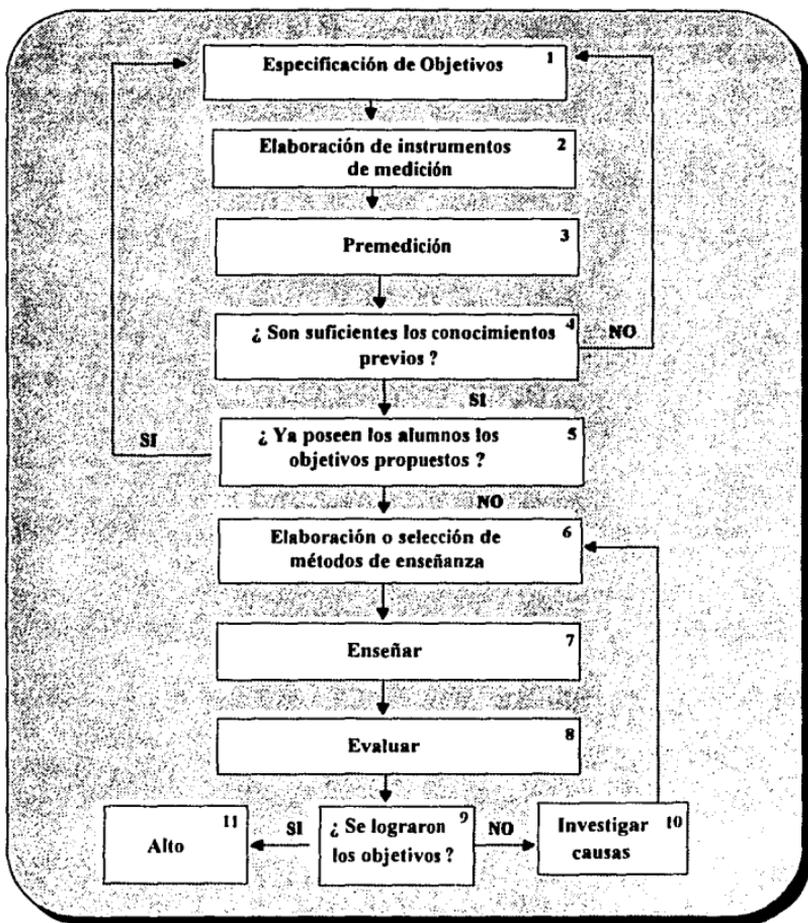
Anderson y Faust (⁵⁰) diseñaron un modelo de instrucción orientado hacia las metas, más que a medios; " la razón es que atiende inicialmente a la cuestión de comportamientos observables que el alumno debería mostrar al término de su instrucción"; y esto "(...) permite incrementar la calidad de la secuencia de instrucción".

La gráfica que se presenta a continuación muestra los pasos que van desde el establecimiento de objetivos hasta la evaluación del proceso.

Los pasos se explican a continuación señalando su correspondencia con el modelo de Desarrollo Organizacional.

⁴⁹ GAGO, Huguet Antonio, Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje p. 39

⁵⁰ GAGO, Antonio, Op.cit., p. 40.



Estrategias del proceso de instrucción de Anderson y Faust

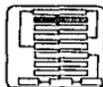
Explicación de los pasos del modelo



Especificación de objetivos

La mejor manera de identificar un sistema educativo es a través de sus objetivos.

Los objetivos deben ser específicos en términos de conducta que presentará el educando al concluir su experiencia de aprendizaje.



Elaboración de Instrumentos.

Permite diseñar, acorde a las necesidades de la empresa, un instrumento con los factores sujetos a medición.



Premeditación

Permite conocer la conducta inicial, también favorece la modificación de los objetivos establecidos.



Son suficientes los conocimientos previos

En este paso es necesario evaluar si se requiere diagnosticar de manera más amplia o si la información recabada ofrece un panorama amplio de la realidad.



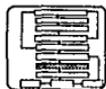
Ya poseen los alumnos los objetivos propuestos?

Aquí se busca comunicar a dónde se pretende llegar.



Elaboración o selección de métodos de enseñanza

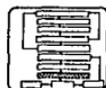
Al planear la experiencia de aprendizaje se requiere de la selección de medios, técnicas y procedimientos para alcanzar los objetivos.



Enseñar

Es la conducción de las personas hacia el logro de los objetivos.

Implica el asegurar que se ha dado el aprendizaje y que se va a lograr la transferencia de lo aprendido a su realidad laboral.



Evaluar

Se alcanzaron los objetivos.

Desde el diseño de los objetivos se deben establecer los mecanismos de evaluación.

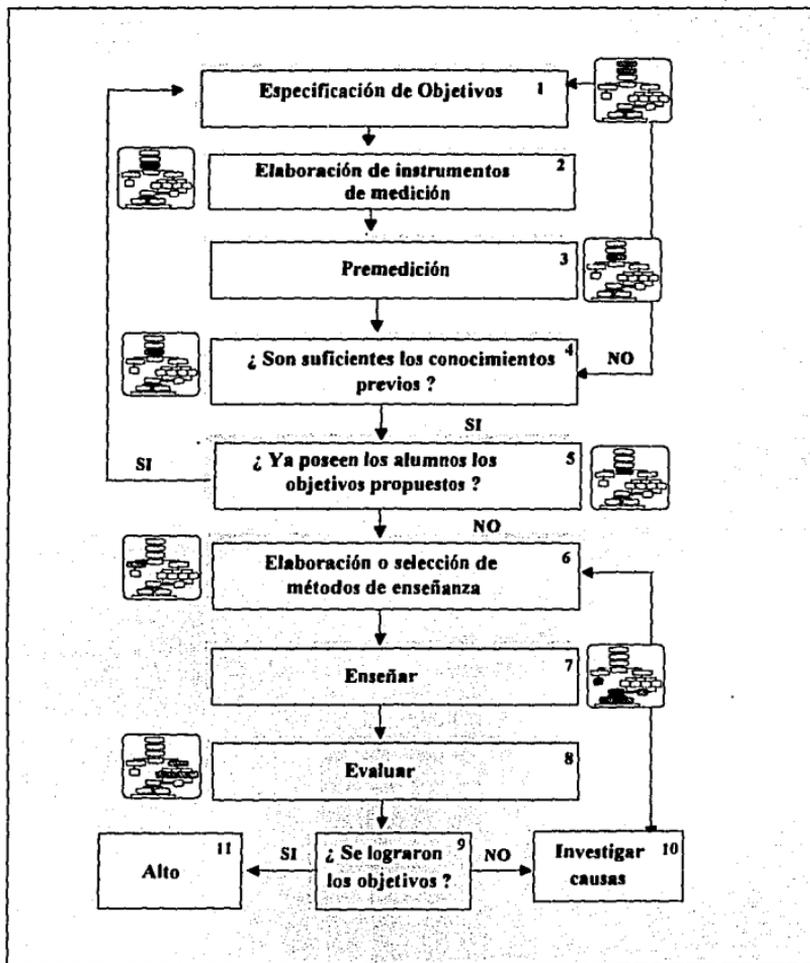
La evaluación no es del educando sino de la adecuación a las decisiones de la empresa.

Este modelo tiene un papel autocorrectivo y cuando no se han alcanzado los objetivos obliga a replantear la metodología que se requiere para educar nuevamente y poder asegurar los resultados. (")

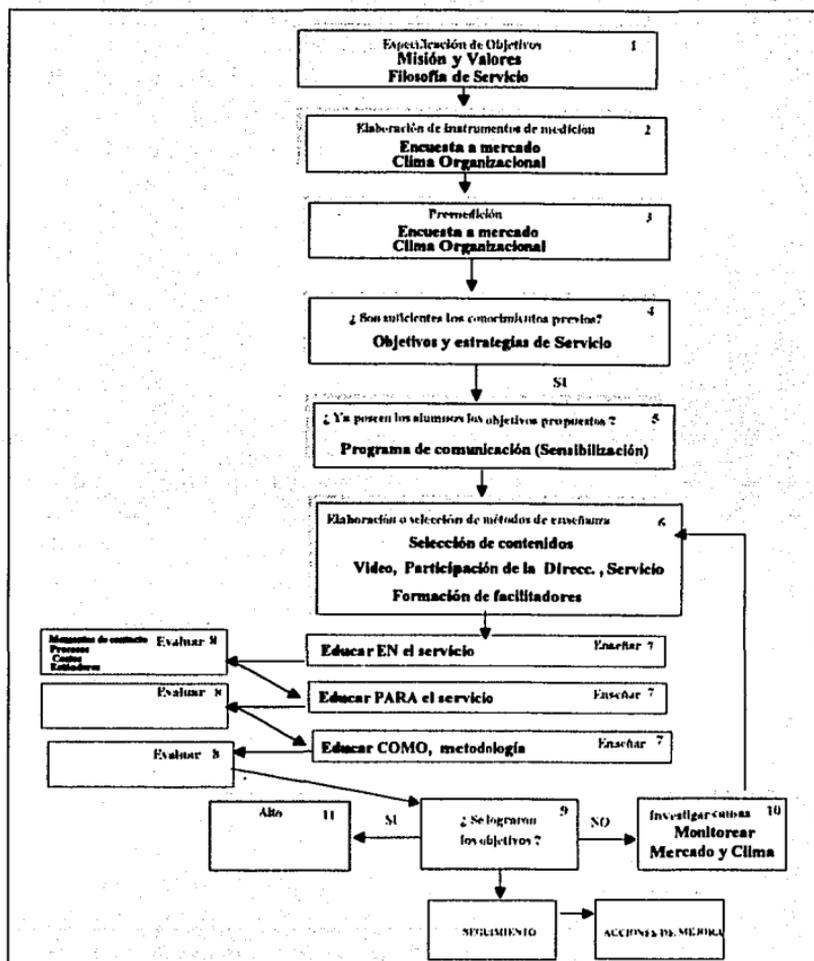
El modelo que aparece en la página siguiente, ofrece un comparativo entre el de Anderson y Faust y el de D.O., con el propósito de que se aprecien las similitudes que guardan y la posibilidad de apoyarse en el modelo educativo, para transformar la cultura.

El segundo modelo ofrece una propuesta pedagógica a fin de enriquecer el modelo educativo, la cual se explica más adelante.

" cfr. *ibidem*, p. 37 - 44.



Cuadro comparativo del modelo de instrucción y el de transformación de la cultura



Modelo educativo para la transformación de la cultura (22)

22 Fuente: FAINSOD, Hilda.

Similitudes y diferencias

El informe, a la luz de esta propuesta pedagógica, requiere de un triple análisis.

A través de la aplicación del modelo de instrucción de Anderson y Faust el cuestionamiento es el siguiente:

El desarrollo del proyecto para la transformación de la cultura:

¿Sería mejor con la utilización del módulo?

¿Sería igual?

¿Estaría más endeble?

Las respuestas son las siguientes:

- Sería más sólido si la evaluación se tuviera presente en cada paso del proceso a fin de contar con elementos que favorezcan la retroalimentación del impacto o los resultados que se alcanzaron.
- Sería igual en un 90%, debido a su concordancia con el modelo de Desarrollo Organizacional.
- Estaría más endeble debido a que se propone la incorporación de una etapa que el modelo de Anderson y Faust no contempla y que se considera indispensable para asegurar acciones de mejora continua; y ésta es, el seguimiento.

II.2.3 Reflexiones

Las bases que sustentan este proyecto tienen relación directa con la **modificación de la cultura**.

Este informe, se fundamenta en el cambio de la cultura empresarial a fin de **brindar un servicio de calidad**.

Al hablar de modificación de la cultura hacemos referencia a la **transformación de las creencias, los valores y el comportamiento**, buscando responder a las necesidades del entorno y de la empresa.

Para cambiar una cultura es necesario desarrollar una **visión de empresa**, entender la finalidad de la misma, sus valores y su orientación al servicio.

Una vez delimitados estos aspectos, hay una **gran labor** a desarrollar; es necesario **involucrar** al personal con estos conceptos, buscar congruencia entre el pensar, el decir y el actuar; sustentar la toma de decisiones con apego a lo que la organización persigue e integrar a toda la empresa con un fin común.

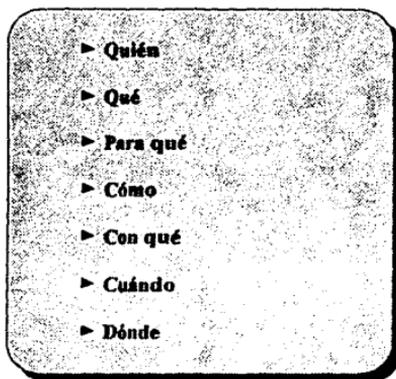
Las culturas deben **evolucionar e ir ajustándose** a nuevas demandas; este proceso requiere del apoyo de la docencia para poder formar al personal en aquello que es valioso y desarrollar las habilidades y actitudes que deberán tener.

Con el propósito de **optimizar los procesos formativos**, promover un aprendizaje activo y lograr una mejora sustancial, las actividades de docencia deben de cumplir con algunos requisitos:

- Contemplar los **cuatro momentos** del proceso de enseñanza - aprendizaje a fin de:
 - **Diagnosticar** las necesidades de capacitación y el nivel actual de conocimiento.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- **Planear** las actividades formativas.
 - **Realizar** los cursos, seminarios, talleres o sesiones, de acuerdo con los objetivos trazados.
 - **Evaluar** los resultados alcanzados y planear las actividades subsecuentes.
- ♦ Analizar los **siete elementos** didácticos para saber:



Y finalmente, el informe requirió investigación, con el propósito de adentrarse en la problemática de la empresa, analizar la forma de ayudarla, evaluar la metodología, documentarse bibliográficamente, etc.

Hacerlo permitió brindarle al cliente un modelo sustentado que asegurara el alcance de los resultados que con este proyecto se esbozaron.

COROLARIO

III.1 Evaluación

En este apartado, se hará un análisis del informe considerando sus alcances, limitaciones y trascendencia, así como las conclusiones a las que se llegó.

Alcances del Informe

Este informe se desarrolló con propósitos claros y con la intención de que sirva para:

- ♦ Intervenir de manera **sistemática** en una organización.
- ♦ Establecer **estrategias para un cambio ordenado y efectivo**.
- ♦ Sentar las bases para **involucrar, preparar y lograr la apertura** del personal hacia el cambio.
- ♦ Analizar la importancia del clima y la **necesidad de compromiso y participación**.
- ♦ Establecer algunos elementos para que el personal **resuelva los problemas** de su área.
- ♦ Tener un **enfoque de mercado**.
- ♦ Resaltar la importancia de actuar para:
 - Agilizar los principales procesos de servicio.
 - Optimizar los momentos de contacto.
 - Reducir los costos de no calidad.
 - Medir el desempeño del personal.

- Sentar las bases para una **toma de decisiones enfocada al cliente**.
- **Brindar un servicio de calidad** a los clientes tanto internos como externos, y ser más sensibles a sus necesidades.

Limitaciones

El desarrollo del proyecto que presenta este informe, tiene algunas limitantes, las cuales se explican a continuación:

- La **convicción y decisión** de la Dirección General no es la misma en todas las demás Direcciones y menos en otros niveles, esto dificulta la **aceptación y colaboración** con el proyecto.
- La **apatía** del personal limita las posibilidades de avanzar de manera ágil.
- La **falta de credibilidad** del personal con relación a su empresa pone en duda los alcances de esta iniciativa.
- El **bajo nivel de preparación** del personal o la diferencia en su formación, **retrasa el desarrollo** del proyecto.
- La necesidad de **depender de otros** para la realización de las actividades de servicio desfasa la calendarización de las actividades.
- La **asignación de prioridades** a otros asuntos, antes que al Programa de Servicio.
- Las **limitaciones presupuestales**, impide ir a mayor velocidad.

- ♦ La **reducción de personal**, genera descontento, inestabilidad, poca credibilidad y falta de continuidad en las acciones de servicio.
- ♦ La **inestabilidad** que se vive dentro y fuera de la empresa crea un ambiente de inseguridad.

Considerar estos factores permite planear algunas acciones estratégicas, prever situaciones que se podrán presentar y ser flexible para adaptarse a las circunstancias.

Trascendencia del Informe

El informe podrá trascender en la medida en que se apoye en un proceso educativo. El aplicarlo de esta manera, permitirá:

- ♦ Ser una **empresa abierta al aprendizaje**.
- ♦ Contar con **personal capacitado** y dispuesto a brindar un servicio de calidad.
- ♦ Tener personal **más comprometido** con la empresa y con un enfoque a sus clientes.
- ♦ Generar una **nueva cultura**, más sólida.
- ♦ Sentir **satisfacción y orgullo** por el trabajo que se realiza.
- ♦ Hacer las cosas **bien y a tiempo**.
- ♦ **Resolver** de manera ágil los problemas que entorpecen el servicio.

- **Tener conciencia del servicio** y del impacto en la operación de la empresa.
- **Tener una capacidad de respuesta** más ágil conforme a las necesidades del mercado.
- **Contar con clientes satisfechos.**
- **Hacer realidad el objetivo de ser la mejor empresa para la mejor gente.**

Conclusiones

La instrumentación del modelo **Modelo de Desarrollo Organizacional** propuesto, permitirá, como lo señala el objetivo del proyecto, **crear una cultura de servicio.**

Ofrece, a través de un proceso educativo, la posibilidad de que el personal adquiera de manera sistemática los conocimientos, las habilidades y las actitudes que le permitan brindar un servicio de calidad.

Este modelo no sólo **responde a un objetivo** sino que fue diseñado considerando las necesidades de la empresa y la forma como éstas, deberían resolverse.

El informe se desarrolló en apego a un modelo de Desarrollo Organizacional (D.O.) siguiendo en forma **sistemática** cada uno de los pasos.

A fin de hacer de este trabajo una propuesta educativa, **se comparó el modelo de D.O.** con uno de **enseñanza - aprendizaje.**

Dentro de las categorías que sustentan el proyecto siempre se estableció la relación que éstas guardan con los diferentes aspectos de **la educación**.

Fue necesario acudir a diversas **fuentes bibliográficas** con el propósito de sustentar la experiencia laboral así como de obtener información de la empresa para poder estructurar el modelo.

De los **manuales consultados**, se extrajo de manera textual la información relacionada con la responsabilidad de cada una de las áreas y el organigrama. Se reconoce que en la descripción de las funciones existen problemas de redacción y/o definición que no fueron corregidos, respetando el documento original.

Por lo que respecta al contenido total del informe, se considera que se **apega a los criterios** establecidos en el exordio.

III.2 Aparato Critico

Este trabajo se diseñó con la intención de responder a las necesidades de una empresa pero su valor radica en que puede ser trasladado a cualquier empresa de servicio, cuyo deseo sea el contar con una cultura orientada a satisfacer a sus clientes tanto internos como externos.

Sus bases metodológicas ofrecen la posibilidad de ir alcanzando paso a paso algunos objetivos claros, como los que se enlistan a continuación:

Permite **involucrar al personal de los diferentes niveles** de una organización logrando con ello, participación en el cambio cultural.

Ofrece una alternativa a la necesidad de las empresas de **responder a un entorno en constante cambio** y a un mercado cada vez más competido.

Permite **tener gente más preparada y con mejores actitudes** para trabajar mejor y sentirse más participe de su empresa.

Genera conciencia en los líderes de cada área, acerca del valor de la persona y del potencial que cada uno tiene para resolver, no importando su nivel, los problemas que lo aquejan en su área de trabajo.

Permite un **enfoque de adentro y de afuera**; obliga a pensar y a generar estrategias para el personal y no sólo para el cliente, partiendo del principio de que mientras más satisfecha esté la gente, mejor servicio podrá brindar al cliente.

Sustenta una **toma de decisiones** apegada a los principios que rigen la empresa.

Brinda las **herramientas para medir el desempeño actual** y poder tomar acciones en favor del servicio.

Consolida paso a paso las acciones que se implantan a fin de asegurar permanencia en el cambio.

Decía Ishikawa, que la **calidad empieza con educación, continúa con educación y termina con educación**; y ésto se refleja en todo el proceso que se presenta a través de este informe.

Las sugerencias que se proponen para lograr los resultados esperados son las siguientes:

- **Ser consistente** en el desarrollo del modelo.
- **Seguir las etapas del modelo** sin omitir alguna de ellas, no es recomendable reducir sus actividades, debido a que esto le resta efectividad al resultado final.
- Ser responsable de cada una de las actividades y **evaluar los resultados** que se alcanzan a fin de corregir desviaciones antes de pasar a otra etapa dejando cabos sueltos.
- Tener **flexibilidad** para ir ajustando las actividades a la respuesta de la empresa sin perder de vista el objetivo.
- **Buscar que las actividades se desarrollen en un medio de participación y compromiso.**
- **Dar seguimiento a las responsabilidades** asignadas para asegurar su cumplimiento.
- **Asegurar que las situaciones de reestructuración de áreas, cambio de personal, ajustes presupuestales, etc., no pongan en riesgo el desarrollo del programa.**

- ♦ **Generar informes periódicos** a la Dirección General y a las demás Direcciones a fin de mantenerlos involucrados con los avances y las siguientes etapas.
- ♦ Solicitar retroinformación de la percepción de **cómo se están dando las cosas** en las diferentes áreas.
- ♦ Enfatizar el **largo plazo** en el desarrollo del programa y la necesidad de convicción durante todo el proceso.
- ♦ Tener siempre **en mente el objetivo** de que cada actividad y proyecto, cada decisión y acción, tienen que orientarse a la **mejora del servicio**.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía Básica

1. ALBERCHT, Karl.
La revolución del servicio.
Colombia., Ed. LEGIS.
1990., 236 p.
2. BURKE, Warner W.
Desarrollo Organizacional.
México., Ed. SITESA.
1988., 197 p.
3. DESATNICK, Robert L.
Cómo conservar su Clientela.
Colombia., Ed. LEGIS.
1990., 169 p.
4. FERMOSEO, Paciano.
Teoría de la educación
España., Ediciones CECAC.
1985., 362 p.
5. GAGO, Huguet Antonio.
Modelos de sistematización del proceso de enseñanza aprendizaje.
México., Ed. Trillas.
1990., 80 p.

6. GIRAL, José.
Cultura de Efectividad.
México, D.F., Ed. Grupo Editorial Iberoamérica.
1991, 191 p.

7. HICKMAN, Craig R., et. al.
El directivo excelente.
México, D.F., Ed. Grijalbo.
1987., 319 p.

8. MAHON, Heberto.
Las personas: la clave del éxito de su empresa.
Argentina., Ed. Vergara.
1992., 321 p.

9. TWEED, Stephen C.
Enfoque Estratégico.
México., Ed. Panorama
1991., 196 p.

10. WHITELEY, Richard C.
La empresa consagrada al cliente.
Buenos Aires, Argentina., Ed. Vergara.
1992., 331 p.

Bibliografía Complementaria

1. CASTILLEJO, J.L., et. al.
Pedagogía Sistemática
España, Ediciones CECAC.
1987., 256 p.
2. CROSBY, Philip B.
La calidad no cuesta.
México., Ed. CECSA.
1990., 238 p.
3. CHAVARRIA, Olarte Marcela., et al.
Orientaciones para la elaboración y presentación de Tesis de Pedagogía.
México, D.F., Universidad Panamericana.
1990., 115 p.
4. DEMING, W. Edwards
Calidad, productividad y competitividad
Madrid., Ed. Díaz de Santos.
1989, 391 p.
5. GINEBRA, Joan., et al.
Dirección por servicio.
México., Ed.Mc. Graw Hill.
1992., 240 p.
6. JURAN, J.M.
Juran y el liderazgo para la calidad.
Madrid., Ed. Díaz de Santos, S.A.
1990, 363 p.