TESIS
C05994
A53

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE COMUNICACION SOCIAL
PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

¿QUIEN ES DUN & BRADSTREET PARA SUS EMPLEADOS?
Diagnóstico de Identidad Corporativa

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Tutor: Vincenzo Ruggiero

Autoras:
María Eugenia Alfonzo Vásquez
María Carmela Correa del Corral

Septiembre, 1994

¿QUIEN ES DUN & BRADSTREET PARA SUS EMPLEADOS?
Diagnóstico de Identidad Corporativa

Trabajo Especial de Grado presentado por
María Eugenia Alfonzo Vásquez y María Carmela Correa del Corral
para optar al Título de Licenciado en Comunicación Social
Mención Publicidad y Relaciones Públicas

Tutor: Vincenzo Ruggiero

Universidad Católica Andrés Bello
Septiembre, 1994

INDICE GENERAL

RESUMEN VI

CAPITULO I

INTRODUCCION 1

1.1Planteamiento y justificación del problema 3
1.2Objetivos 4
1.2.1 Objetivo General 4
1.2.2 Objetivos Específicos 4
1.3Limitaciones 5

CAPITULO II

MARCO TEORICO 9

2.1 La Organización 9
2.1.1 Definición 9
2.1.2 Importancia 10
2.1.3 Estructura Organizacional 11
2.1.4 El Cambio en la Organización 12
2.1.4.1 Efectos 12
2.1.4.2 Condiciones 13
2.1.5 El Personal y las Relaciones Humanas dentro de la Organización 15
2.1.5.1 El Liderazgo 15
2.1.5.2 La Comunicación 17
2.1.5.2.1 Elementos 18
2.1.5.2.2 Técnicas de Comunicación Interna 21
2.1.5.3 La Motivación 23
2.1.6 La Rotación de personal ¿por qué ocurre? 26
2.1.7 Importancia de una Adecuada Selección de Personal 29
2.1.8 La Función de Administración de Recursos Humanos 31

2.2 Fundamentos de Identidad Corporativa 34
2.2.1 Identidad Corporativa 35

2.2.1.1 Sistema Físico 37
2.2.1.2 Sistema Cultural. Cultura Corporativa 40
2.2.2 Comunicaciones Corporativas 48
2.2.2.1 Comunicaciones internas 49
2.2.2.2 Comunicaciones externas 51
2.2.3 Imagen Corporativa 52

2.3 Calidad de Servicio 58
2.3.1 El Servicio 58
2.3.1.1 Definición 58
2.3.1.2 Elementos del Sistema de Servicio 59
2.3.1.3 Características 60
2.3.2 Calidad de Servicio 62
2.3.2.2 La Percepción versus las Expectativas en el Cliente de Servicios 64
2.3.2.1 Dimensiones de Funcionamiento del Servicio 66
2.3.2.3 El Control de Calidad del Servicio 68
2.3.2.4 Principales Causas de Problemas en el Sector Servicio 70
2.3.3 Importancia de la Tecnología 72

2.4 El Mercadeo de Servicios 74
2.4.1 ¿Por qué mercadear? 74
2.4.2 La Mezcla de Mercadeo para Servicios 76
2.4.3 Las Tres Dimensiones del Mercadeo de Servicios 80
2.4.3.1 Mercadeo Tradicional 81
2.4.3.2 Mercadeo Interactivo 85
2.4.3.3 Mercadeo Interno 92
2.4.4 El Esquema Integral 98

2.5 The Dun & Bradstreet Corporation 100
2.5.1 Dun & Bradstreet Information Services. Expansión Internacional 101
2.5.2 Otras divisiones de The Dun & Bradstreet Corporation 107
2.5.3 ¿Qué es el número D-U-N-S? 116
2.5.4 Productos y Servicios que ofrece Dun & Bradstreet Information Services 118
2.5.5 Misión, valores y objetivos de The Dun & Bradstreet Corporation 121
2.5.6 Dun & Bradstreet Information Services Venezuela. Estructura Organizacional 127

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION 140

3.1 Diseño de la Investigación 140
3.2 Población y Muestra 140
3.3 Técnicas e Intrumentos de Recolección de Información 142
3.3.1 El Cuestionario 142
3.3.2 La Entrevista 147
3.3.3 La Planilla de Recolección de Datos 149
3.4 Validación del Instrumento 150
3.5 Procedimiento para al Análisis de Datos 150
3.6 Procedimiento general seguido en la Investigación 152

CAPITULO IV

RESULTADOS 156

CAPITULO V

ANALISIS DE RESULTADOS 169

CAPITULO VI

CONCLUSIONES 206

CAPITULO VII

SUGERENCIAS 216

BIBLIOGRAFIA 226

TABLAS Y GRAFICOS 230

ANEXOS 266
Anexo I 267
Anexo II 269
Anexo III 271
Anexo IV 312
Anexo V 314
Anexo VI 316
Anexo VII 321
Anexo VIII 326
Anexo IX 331
Anexo X 333
Anexo XI 335
Anexo XII 337
Anexo XIII 339

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un diagnóstico de la identidad corporativa de Dun & Bradstreet, empresa encargada de proveer servicios de información comercial, a través de la percepción que poseen sus empleados sobre la situación actual en su entorno organizacional.

Se pretende descubrir quién es realmente Dun & Bradstreet para su empleados, qué tanto conocen y se sienten identificados con su misión y valores corporativos, y qué nivel de compenetración existe entre ellos y la personalidad que consideran posee la empresa.

Las teorías sobre organizacion, calidad de servicio, mercadeo y los fundamentos de identidad corporativa, sirvieron para sustentar teóricamente el estudio, pues éstos constituyen puntos esenciales dentro del desarrollo empresarial actual.

El esquema metodológico utilizado para la realización de este trabajo correspondió a la investigación descriptiva dentro de la modalidad de estudio de caso.

Para la realización del trabajo de campo, se aplicaron como técnicas e instrumentos de recolección de información los cuestionarios, la entrevista y la planilla de recolección de datos.

A partir del análisis de los resultados, se precisó una serie de conclusiones que llevaron al diagnóstico de la identidad corporativa de Dun & Bradstreet, y para las que se plantearon alternativas de solución a la empresa, y sugerencias para la realización de posteriores estudios.

INTRODUCCION

Los cambios políticos, económicos y tecnológicos que han venido sucediéndose a nivel mundial, han determinado el surgimiento de nuevas tendencias dentro del ámbito empresarial. La globalización ha logrado romper las barreras geográficas, históricas, idiomáticas y culturales a la hora de hacer negocios y hacen que la toma de decisiones comerciales sea cada vez más difícil. Es entonces cuando surge la necesidad de información para reducir el riesgo en este proceso, y las redes informáticas junto con los avances en telecomunicaciones facilitan el hecho de que estos datos sean cada vez más accesibles y valiosos.

Desde 1841 Dun & Bradstreet ha servido a la comunidad empresarial como fuente objetiva de información comercial y financiera, y es hoy en día, la empresa líder mundialmente en este ramo, y que colabora, además, en cualquier situación en la que una compañía necesite información de otra.

A lo largo del desarrollo de este siglo XX, ha ocurrido otro cambio fundamental en la forma de hacer transacciones comerciales en cualquier empresa, desde una gran corporación transnacional, hasta un pequeño supermercado. Ahora es indispensable mercadear, y mercadearlo todo, incluso nuestra propia imagen y personalidad. Por esta razón es muy importante para los ejecutivos de todas las empresas, el reaccionar rápidamente ante los cambios constantes en las necesidades de sus clientes, respondiendo con agilidad a las estrategias de la competencia, controlando los costos, mejorando la productividad y ampliando al máximo los beneficios. Estudios

realizados a nivel mundial han determinado la importancia de que una compañía posea una buena reputación en el mercado, para aumentar su porcentaje de participación, sus ventas y su rentabilidad.

Sin embargo, antes de que una empresa esté en la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, es necesario que sus procesos internos de producción, marchen a la perfección y apunten hacia la obtención de resultados óptimos. Tal como lo afirma la teoría de Calidad Total, "la calidad está en todo". El recurso humano surge entonces, como un factor determinante a la hora de realizar cualquier cambio en una organización, que conduzca a la optimización de sistemas y procedimientos. Los empleados son el motor de la empresa, ellos determinan la personalidad de la misma y la ponen en práctica.

El hecho de que todo el personal comparta los mismos valores, basados en normas, enfocados al logro de objetivos específicos, que cumplan, a su vez, con la misión de la empresa, determina la personalidad o identidad corporativa, que esa misma empresa va a proyectar a todos sus públicos, y en los que se va a generar la imagen. Esta imagen influye en la mayor o menor aceptación que tenga esa compañía en el mercado, e incluso dentro de sus propios empleados.

Es importante aclarar que durante el desarrollo de este trabajo, cada vez que se mencione el nombre de Dun & Bradstreet, se esta haciendo alusión a Dun & Bradstreet Information Services en sus operaciones en Venezuela. Cuando se trate de

CAPITULO I

alguna otra oficina en el exterior o se utilice el nombre de Dun & Bradstreet como la Corporación se realizará la debida aclaratoria.

1.1 Planteamiento y justificación del problema

Las autoras de la presente investigación han tenido contacto, por aproximadamente dos años, con la empresa Dun & Bradstreet Information Services, organización encargada de proveer servicios de información comercial. A mediados del año 1993, observaron una serie de manifestaciones de descontento por parte de su personal, expresadas en el desempeño diario de sus labores. Dentro de ellas, se pueden citar desmotivación, ausentismo, tensión en el ambiente de trabajo, poca comunicación, apatía, rechazo a los cambios y otros fenómenos, que conducían a pensar en la existencia de una falta de identificación de los empleados con la empresa.

Lo anteriormente expuesto despertó en las investigadoras la inquietud por descubrir quién es realmente Dun & Bradstreet para su empleados, qué tanto conocen y se sienten identificados con su misión y valores corporativos y qué nivel de compenetración existe entre ellos y la personalidad que consideran posee la empresa, puesto que son los mismos empleados quienes de una manera u otra le otorgan la identidad a una compañía.

Nuestro principal problema de estudio consistió entonces en la descripción de la situación actual de la compañía Dun & Bradstreet desde el punto de vista de su personal a través de un diagnóstico de identidad corporativa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

El presente estudio tiene como finalidad la elaboración de un diagnóstico de la identidad corporativa de la empresa Dun & Bradstreet a través de la percepción que poseen sus empleados sobre la situación actual en su entorno organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, valores y objetivos corporativos.

- Conocer a través de la opinión de los empleados la efectividad del flujo comunicacional existente en toda la estructura organizacional.

- Conocer la percepción que poseen los trabajadores con respecto a la calidad de su trabajo, que se traduce en los productos y servicios que ofrece la empresa.

- Establecer relación entre la calidad de los productos y servicios y la identidad que proyecta la organización en el mercado.

- Descubrir cuál es la opinión del personal en relación a la preparación y entrenamiento recibido dentro de la empresa.

- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados en su desempeño laboral y su consecuencia en la obtención de resultados de calidad.

-Descubrir la misión, objetivos, valores, creencias, actitudes y normas de la empresa Dun & Bradstreet y elaborar, a través de la percepción de los mismos en los empleados, el diagnóstico de identidad corporativa .

1.3 Limitaciones

- Escasa bibliografía sobre el tema, aplicado a empresas venezolanas. La mayor parte del material de consulta utilizado para la investigación fue escrito por autores extranjeros y, por lo tanto, estos sólo presentan casos de estudio sobre empresas extranjeras.

-Falta de tiempo de los empleados que se dedican a actividades de trabajo fuera del entorno físico de la organización para responder los cuestionarios, lo que extendió el tiempo a invertir en el trabajo de campo. Para esto se establecieron horarios convenidos con los empleados o se procedió la aplicación del instrumento en una fecha distinta a la que correspondía al resto del departamento con la autorización del supervisor inmediato.

- Desviación del tema o cambios frecuentes de un tema a otro, así como referencias continuas a un mismo asunto durante las entrevistas, lo que impidió que en algunos

casos, los entrevistados respondieran a todas las preguntas que les fueron formuladas. Sin embargo, este hecho permitió percibir una preocupación dominante o temor del entrevistado, o por el contrario una satisfacción por un tema en específico.

- Poca habilidad de algunos entrevistados para comunicarse verbalmente, lo que en ciertos momentos dificultó a las investigadoras la transcripción y posterior comprensión de algunas ideas expresadas por ellos.

- Elaboración de cuestionarios con preguntas abiertas que pueden favorecer la negligencia a la hora de contestar a las preguntas. Sin embargo, esto fue contrarrestado en la mayoría de los empleados por el interés en participar y exponer sus puntos de vista.

- Amplitud en las respuestas tanto en los cuestionarios como en las entrevistas, lo que determinó la necesidad de mayor tiempo, dedicación y cuidado a la hora de analizar la información.

- Falta de material histórico y bibliográfico, así como de manuales corporativos, referentes a las oficinas de Dun & Bradstreet en Venezuela y no a toda la Corporación en general, por lo que se debió tomar como punto de referencia la información de ésta última y el testimonio de los entrevistados con muchos años de servicio en la empresa.

-El contacto permanente de las autoras con la empresa en estudio, lo que pudo generar subjetividad a la hora de realizar el análisis de contenido en los cuestionarios aplicados a los empleados y orientar el desarrollo de las entrevistas hacia puntos determinados.

-Falta de experiencia de las autoras para el diseño de los instrumentos y técnicas de recolección utilizados en el estudio, a saber el cuestionario y la guía de entrevista.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 La Organización

2.1.1 Definición

La palabra organización no es más que "la manera de estar dispuesto u organizado algo" (Stoner, 1984 p.4). Se define a la organización, como el resultado de los procesos que permiten que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos y ambiente, determinando las actividades correspondientes a cada área de trabajo en base a propósitos, funciones y objetivos que le otorgarán la estabilidad y continuidad, y permitirán su supervivencia y permanencia en un contexto específico.

Resumiendo, el término organización puede tener dos acepciones, la primera como ordenación y asignación de funciones, y la segunda como un sistema social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos.

Se puede decir entonces que las organizaciones son consideradas sistemas. Un sistema es "un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados" (Arias Galicia, 1982 p.13). Cada sistema se encuentra en un medio circundante llamado suprasistema. Así, de la misma forma que existen relaciones entre los diversos elementos del sistema, existen tales nexos entre un sistema y un

suprasistema. Se dice entonces que el sistema es abierto, por lo tanto, recibe influencias del medio y puede también influir sobre él.

Lo mismo puede decirse de las organizaciones. Estas establecen ciertos códigos para realizar intercambios con el medio circundante lo que le sirven además, para su integración y protección, por ello constituyen sistemas parcialmente abiertos.

2.1.2 Importancia

El objetivo de la organización, viene dado por el tipo de actividad que ésta desarrolla, la importancia de dicha actividad en el entorno, el personal que la conforma y la estabilidad de su estructura en el tiempo, entre otros. Por ello, debe concebirse como un medio para lograr el desarrollo de acciones eficientes con miras a alcanzar objetivos planteados de manera planificada y racional.

Las organizaciones mantienen una presencia constante en todas las áreas de actividad de la sociedad, esto hace de ellas una de las herramientas más efectivas al servicio de las necesidades humanas pues permiten el logro de unos objetivos que el ser humano, por su condición y sus limitaciones, no podría alcanzar.

Igualmente la organización es una forma de preservación del conocimiento humano pues resguarda y protege las nociones e ideas importantes que ha generado nuestra civilización; partiendo de aquí, contribuyen con el desarrollo de nuevos y más eficaces modos de mejoramiento de la calidad de vida del individuo.

Adicionalmente, son importantes porque otorgan fuentes de trabajo, proporcionando a las personas, maneras de ganarse la vida, satisfacciones y auto realización.

2.1.3 Estructura Organizacional

Para Stoner (1984), la estructura de la organización, es el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de los individuos, en cada unidad de la empresa, desde los puestos más simples a las divisiones principales. Igualmente, define las funciones y las relaciones de cada parte con todas las demás y con el conjunto de la organización, y diseña las relaciones ideales de trabajo que deben existir entre sus miembros y las unidades que conforman la institución.

Para que el desarrollo del trabajo se lleve a cabo en congruencia con sus objetivos, recursos y ambiente tanto a nivel interno como externo, la organización como sistema, se estructura en sub-sistemas, estableciendo líneas de autoridad y canales de comunicación entre la Gerencia y estos sub-sistemas. En la organización, existen departamentos cada uno de los cuales puede considerase como un sub-sistema; y en cada departamento existen secciones las cuales podrían considerarse como sub-sistemas de los departamentos.

La naturaleza de los métodos aplicados por la organización para ofrecer sus productos y/o servicios, y el tamaño de ésta y sus sub-sistemas, influye notablemente en la estructura de la empresa. Los empleados cuyas funciones guardan relación entre sí, deben constituir una unidad de trabajo en un área común.

De la integración de diversas unidades de trabajo dentro de la empresa depende el desarrollo de una labor eficaz. Estas divisiones de trabajo y combinación de tareas conducen a las estructuras de departamentos o sub-sistemas ya mencionados, que buscan una descentralización y el desarrollo de mecanismos variados para coordinar las actividades.

Para conocer el lugar que ocupan dentro de la organización, las actividades que desarrollan y los niveles de autoridad dentro de la estructura de aquellos individuos que forman parte de la organización, y debido a lo complejo que resulta la explicación de la visualización de la estructura organizacional, las instituciones apelan al uso de un organigrama que representa de manera gráfica, funciones, departamentos y grados jerárquicos de la empresa a través de casillas conectadas unas con otras, mediante líneas sólidas que indican las jerarquías y canales de comunicación.

2.1.4 El Cambio en la Organización

2.1.4.1 Efectos

Se ha dicho que las organizaciones como sistemas abiertos están sujetos a cambios constantemente, y que estos cambios deben ser manejados a través de un diseño planificado y de secuencia. También se ha mencionado la necesidad de una comunicación dentro de la institución que transmita información precisa y facilite la efectividad de esos cambios. Pues bien, los cambios dentro de las organizaciones por

lo general generan desequilibrios en sus estructura, es por eso que debe tomarse medidas que ayuden a la supervivencia del sistema.

Los cambios, sean por circunstancias internas o externas, generan una amenaza a la cultura de una organización. Por lo general, los empleados han estrechado vínculos fuertes con otros a los que consideran sus "héroes", cuya conducta se ha convertido en modelos a imitar en el lugar de trabajo. Cada vez que ocurren cambios, estas relaciones se desmoronan y dejan a los empleados confundidos, inseguros y disgustados.

Muchos gerentes subestiman el tiempo que toma el logro de un cambio real y duradero dentro de la organización. No es sólo reorganizar un personal, es inculcar en ellos unos nuevos valores que formarán parte de la institución. Cuando se habla de un cambio organizacional, se habla de verdaderos cambios en el comportamiento de las personas y en cada parte de la organización, que logren la identificación del personal con "héroes" que transmitan nuevos modelos de roles, y que consiga envolver a los empleados completamente con la organización.

2.1.4.2 Condiciones

Los cambios están basados en la verdadera transformación, y para llegar a ésta se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Llegar a un consenso en el grupo, que ejerza gran influencia en la aceptación al cambio. El hecho de sentir y compartir una cultura une al grupo y hace más propicios los cambios en las organizaciones.

- Transmitir y enfatizar la confianza recíproca hacia el cambio. Las comunicaciones son mejores cuando existe mayor grado de franqueza y confianza entre las partes. Frecuentemente los cambios introducidos por alguien perteneciente a la organización tienen lugar más rápidamente y penetran en ella con más profundidad, que los cambios propuestos por alguien ajeno a la entidad.

- Concentrarse en el entrenamiento como parte del proceso de cambio. Aunque los empleados acepten el cambio, en muchos casos no poseen la técnica, ni la habilidad para cargar con los planes propuestos por la organización.

- Dar suficiente tiempo para que el cambio tenga lugar.

- Fomentar y adaptar en las personas la idea básica del cambio. Los cambios más exitosos son aquellos que pueden ser modificados y adaptados de mil maneras por las personas dentro de una cultura, con el fin de amoldarlos a circunstancias únicas con las que se pueda tropezar día a día.

2.1.5 El Personal y las Relaciones Humanas dentro de la Organización.

El aspecto humano es el más sensible de los elementos de la organización, y constituye además el verdadero motor del negocio. Las relaciones humanas, se refieren a la manera en que los miembros de la organización interactúan uno con el otro. Estas relaciones están determinadas por la cultura así como por las prácticas gerenciales de una empresa.

La mayoría de los gerentes le dan mucha importancia al mantenimiento de las relaciones humanas; el clima de apertura estimula el desempeño y fomenta la confianza. Cuando los trabajadores se encuentran satisfechos con los componentes interpersonales de su trabajo, usualmente son más productivos. Igualmente se mostrarán menos propensos a terminar relaciones laborales o a quejarse ante la oficina de personal, acciones que crearían esfuerzos adicionales a la organización.

Existen tres componentes que aseguran las buenas relaciones humanas dentro de la organización: liderazgo, comunicación y motivación.

2.1.5.1 El Liderazgo

El liderazgo es la habilidad de influir en las personas para trabajar en el logro de una meta. El alcance de un líder, está determinado por las demandas en una situación, por las necesidades y las personalidades de los seguidores y por la cultura de la organización. Los autores Deal y Kennedy (1982) los denominan "héroes", porque

son quienes personifican y encarnan las creencias y valores vigentes en la empresa y se convierten en modelos a imitar por el resto de los miembros de la organización.

La organización por su diseño formal y abstracto lleva consigo diversas imperfecciones y defectos; además, posee una serie de condiciones internas cambiantes y por consiguiente, un estado interno cambiante producto de las dinámicas separadas de los sub-sistemas de dicha institución, y finalmente unas características especiales de los seres humanos que la componen.

Según Gouldner (1954) c.p Cova (1985), estas causas denominadas "fuentes de desequilibrio organizacional" son las que originan en la entidad una necesidad de liderazgo y cambios en el sistema. Además, como ya se ha mencionado, las entidades enfrentan continuas demandas de cambio sistemático, y por ello, se genera la necesidad de motivar la conducta que se requiere de sus miembros.

El líder organizacional sabe de las diferencias que existen entre los individuos de la empresa en sus capacidades de ver, conceptualizar, evaluar, predecir y comprender las oportunidades planteadas a la organización por el ambiente.

Generalmente ocupan estas posiciones, personas con cargos gerenciales o de supervisión en primera línea, a quienes se ponen a disposición, los recursos de la organización (recompensas, castigos), y sobre todo, el poder de legitimidad, es decir, el que cada persona acepte la influencia de estos líderes "designados" (Cova, 1982). Los puestos designados formalmente como puestos de liderazgo, reciben información

que aumenta los conocimientos de quienes ocupan esos puestos respecto a la gente que deben conducir.

Es importante aclarar, que los gerentes deben aprender a distinguir entre autoridad, la habilidad de hacer que alguien haga algo, y liderazgo, la habilidad de inspirar a alguien de hacer algo. El verdadero líder, aquel que inspira a la gente a desarrollar sus potenciales, es el que fomentará mayor productividad y ganancias. El gerente que desprende entusiasmo y que trabaja duro junto a sus empleados es usualmente más efectivo que el jefe que invoca autoridad y obtiene el crédito por los logros del grupo.

El líder de éxito no sólo media y modera los requerimientos organizacionales de acuerdo a las necesidades de las personas, también promueve la lealtad entre los grupos y los lazos personales, se preocupa de las personas como tales, fomenta una identificación positiva con la organización y crea entre subordinados cierto grado de compromiso e identificación personales. Dentro de ciertos límites adapta su estilo interpersonal a las necesidades de otras personas y al hacer esto, genera entre los miembros del grupo una fuerza de motivación para el logro de metas de grupo y organizacionales.

2.1.5.2 La Comunicación

La comunicación juega un papel importante para la organización pues es el vínculo mediante el cual pueden llevarse a cabo los procesos de planificación, ejecución y control. Es pues, el proceso que permite a la Gerencia ejecutar las tareas a su cargo e

informar a los empleados cuales son los oficios que le corresponden, y facilita las relaciones humanas y armonía entre los grupos.

La comunicación permite transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Su adecuada realización, ya sea de manera oral o escrita, hace más eficiente la administración de cualquier organización, por ser el proceso según el cual se transmiten y reciben las ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento y llevan a la acción. Por lo tanto, una buena comunicación es necesaria para lograr los objetivos de una organización.

2.1.5.2.1 Elementos

La comunicación en su esquema más tradicional, toma como elementos de la comunicación al emisor, el receptor, el mensaje y el canal.

En un comienzo el emisor exterioriza un contenido objetivo, exacto y claro a un auditorio que esté dispuesto en captarlo. Para ello, el mensaje debe poseer ciertos elementos que eviten deformaciones como los son la credibilidad, utilidad o finalidad del mensaje, su claridad, consistencia, adecuación en el medio y aceptación de canales.

El canal es el elemento utilizado como soporte para transportar el mensaje, ya se trate de medios naturales como los son los órganos de la sensibilidad (vista, oído, habla, tacto), o de medios artificiales, que son vehículos capaces de transportar la

información por sistemas no naturales de codificación, por ejemplo: memos, cartas, teléfono, publicaciones, charlas, o conferencias.

Los canales de comunicación se clasifican:

a) Según su estructura

- Formales: aquellos planeados y estructurados, cuya función es la de obtener conclusiones, reconstruir el pasado, prever eventos e influir y dirigir a otras personas.
- Informales: surgen espontáneamente dentro de la organización, los mensajes pasan de una persona a otra sin tomar en cuenta niveles jerárquicos y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc. Este fenómeno de presencia constante en las instituciones es lo que Deal y Kennedy (1982) han denominado "red cultural".

b) Según la dirección.

- Verticales descendentes: basados en la autoridad que tiene uno sobre otro, lo que deben o no hacer, es decir los que van del jefe al subordinado y cuyo propósito es aconsejar, informar, dirigir, instruir, evaluar y otorgar a los miembros de la organización información relativa a metas y políticas de la empresa.
- Verticales ascendentes: basados en la necesidad del ser humano por expresarse y hacer que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado, por ejemplo: informes, reportes, quejas y sugerencias.
- Horizontales o de coordinación, que son aquellos basados en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico información sin

deformaciones como ideas, puntos de vista, conocimientos y experiencias, evitando el intercambio comunicacional a través de otros niveles.

Es importante resaltar que la comunicación interna informal en muchos casos no es tomada en cuenta a pesar de su importancia, su valor radica en que no sólo transmite información sino que interpreta el significado que ésta tiene para los empleados, lo que la convierte en un elemento decisivo para la administración eficaz de la organización. Gran parte de lo que acontece en una entidad encuentra su raíz, no en los comunicados, memos, reuniones "de emergencia", juntas especiales, sino en la información que fluye informalmente a través de su red cultural.

Los rumores constituyen un tipo de comunicación informal presente a menudo dentro de las organizaciones, y son producto de carencias o necesidades de comunicación que no se están satisfaciendo dentro del entorno laboral. Cualquiera sea el ente controlador de alta jerarquía en la empresa, éste debe participar en el rumor, en vez de tratar de controlarlo en forma autoritaria.

El último elemento de la comunicación tradicional, el receptor, es la persona que recibe y capta la información transmitida. Su recepción y respuesta son muy importantes en la comunicación, de lo contrario se producen barreras en el proceso.

Si bien el esquema tradicional de la comunicación es el más difundido, se debe aclarar que la comunicación entre los seres humanos es mucho más compleja que la establecida en ese esquema, y no se limita al modelo de acción-reacción, es decir, los

roles de emisor y receptor no son rígidos. En realidad la comunicación no empieza ni termina, sino que pasa por un proceso de transmitir, intercambiar y compartir.

A partir de esto, la comunicación es concebida como un proceso permanente que se basa en la intersección que existe entre sus componentes. Lo que existen son cambios de niveles y de énfasis en esos niveles. Cada elemento que participa en la comunicación no es el principio ni el fin de la comunicación, sino que entra y sale de ella.

En la comunicación organizacional existen elementos compartidos que van desde la misión, valores, creencias, actitudes y normas, hasta el espacio físico.

Generalmente los canales de comunicación se identifican con líneas de autoridad y responsabilidad. Esto se debe a que en las organizaciones, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo. Cuando se delega la autoridad y la estructura jerárquica se hace más compleja, es necesaria una buena planeación administrativa que evite la reproducción desordenada de los niveles y los canales de comunicación, trayendo como consecuencias la lentitud, pérdida de agilidad y efectividad de la misma.

2.1.5.2.2 Técnicas de Comunicación Interna

Hoy día la mayoría de las empresas poseen algún sistema de comunicación interna usualmente en forma de periódico o revista para los empleados. Las formas varían

constantemente y aun en el caso donde las comunicaciones sean excelentes la Gerencia puede sentir la necesidad de apoyarse en medios distintos a la palabra escrita. Entre las técnicas que implantadas se pueden mencionar algunos como los videos y los formularios de respuestas. A través de éstos últimos los empleados pueden reaccionar, tal vez solicitando una mayor información, especialmente si ellos no comprenden la filosofía de la organización.

Las diferentes entidades tienen variaciones en sus requerimientos, por eso, existe la necesidad de establecer dentro de un programa general de comunicaciones, elementos especializados para la Gerencia, que la ayuden a actuar como comunicadores y a reforzar los mensajes.

Ninguna forma de comunicación se adecuará a todas las necesidades o todos los públicos de la organización y la información requerida por cada empleado será distinta. Todos pueden sacar algo del medio más popular, mientras que algunos requerirán el acceso a diferentes informaciones y por ello puede ser necesario presentarlo en formas distintas.

Es importante estar al tanto de quién debe saber qué. Por eso los diferentes medios de comunicación deben definirse claramente a partir de una auditoría respecto a como se enteran los empleados de los diversos desarrollos de la empresa y considerar que nivel de información requieren.

A través de la comunicación, gerentes y empleados no sólo comparten información crucial acerca de su trabajo, sino que construyen redes interpersonales y patrones de interacción. La comunicación eficiente debe ser clara, cortés y respetuosa a fin de mantenerlas siempre abiertas y efectivas. "Algunos estudios han demostrado que el 90% de la gente que dice tener buena comunicación con sus jefes, esta satisfecha con su trabajo" (Rachman, Mescon Boveé y Thill, 1990. p. 217).

2.1.5.3 La Motivación

La motivación podría ser definida como el "hacer que la gente haga lo que se desea que haga" (Rachman, Mescon, Boveé y Thill, 1990 p. 217). Sin embargo, esa definición no es suficiente. El temor del trabajador a la Gerencia o a la pérdida del empleo, puede ser fuente del motivación, pero es menos efectiva que el estímulo al sentido de la dirección y la creatividad del empleado.

Se debe analizar la diferencia entre el jefe que penaliza a sus trabajadores por cualquier desviación de sus pautas y normas, y en el que anima a sus empleados a sentir orgullo de hacer bien su trabajo. Las relaciones humanas serán más positivas y el desempeño del trabajo mucho mejor en el segundo caso.

Los gerentes deben adentrarse en las necesidades individuales de sus empleados y convencerlos de que esas necesidades pueden ser satisfechas dentro del contexto organizacional.

La teoría de la motivación propuesta por el psicólogo Abraham Maslow en 1943 sostiene que el comportamiento está determinado por una amplia gama de necesidades organizadas jerárquicamente según su importancia. "Cuando las necesidades del nivel inferior han sido satisfechas al menos en cierta parte, la persona comienza a luchar por aquellas que se encuentran en el próximo nivel" (Maslow, 1943 c.p Rachman, Mescon, Boveé y Thill, 1990 p.224)

Las necesidades en orden ascendente son físicas, sociales, pertenencia, status y autorrealización. La mayoría de las personas están motivadas por una combinación de estas necesidades y no por una sola.

La motivación de un individuo a aceptar la membrecía y la ejecución de su papel en la organización depende de la satisfacción inherente al cumplimiento de la tarea en sí. No se trata sólo de dar recompensas y controlar, hay que tomar en cuenta las relaciones interpersonales informales y las propiedades intrínsecamente recompensantes del trabajo. "Tradicionalmente, los gerentes pensaban que el rendimiento estaba determinado por condiciones reales, como suficientes recursos, empleados competentes, sistemas eficientes y metas claras. Hoy en día, los gerentes se dan cuenta que las condiciones percibidas, tales como justicia, claridad, valoración, comprensión y envolvimiento, afectan también significativamente en el desempeño de un trabajo" (Rachman, Mescon, Boveé y Thill, 1990 p.218). Los empleados trabajan mejor cuando estas variables son positivas. Ellas son:

- Justicia: cuando el ambiente es totalmente apolítico; las promociones están basadas en el mérito.
- Claridad: cuando las metas organizacionales, grupales e individuales están bien definidas.
- Valoración: los empleados creen que son un valor de la organización.
- Comprensión: los empleados sienten que sus necesidades y problemas son considerados por la Gerencia.
- Envolvimiento: los empleados sienten que contribuyen en la consecución de los objetivos organizacionales.

Un factor crucial (aunque como se ha visto, no el único para motivar a los empleados) es la compensación económica. Es muy poca la gente que trabaja por nada y muchos utilizan la remuneración como termómetro para medir su éxito en el trabajo. Por ello, se deben establecer sueldos acordes con el mercado y a la labor que el empleado presta, así como ofrecer programas de incentivo, constituidos por bonos y comisiones ganados por el empleado o la división de acuerdo a niveles de producción deseados o cualquier otro logro en la organización.

Otros aspectos tomados en cuenta por los miembros de la organización, son aquellos que tiene que ver con el ambiente físico de trabajo, instalaciones apropiadas, equipos en buen estado, espacios amplios y cómodos, acordes con el número de empleados, que faciliten el desplazamiento y la comunicación entre todos los miembros de la organización.

Resulta necesario también, brindar programas de entrenamiento adecuado. Estos pueden efectuarse por motivos organizacionales, que eduquen al trabajador sobre la misión, los valores y principios que persigue la institución, y en otros casos, con fines mas técnicos, para perfeccionar el trabajo o mejorar la calidad en áreas especializadas. Los entrenamientos también pueden servir de orientación para la adaptación del nuevo empleado al ambiente.

Generalmente los entrenamientos se llevan a cabo a través de cursos de inducción, seminarios, charlas. En otros casos pueden efectuarse a partir de métodos menos formales o "sobre la marcha", pero aquí se corre el riesgo de enseñar "a medias" o de enfocar la enseñanza sólo hacia los aspectos que el empleado debe conocer y no los de toda la organización.

De todo lo anterior se desprende, que así como es necesario que los empleados reciban materiales y herramientas precisas para realizar el trabajo, y compensaciones adecuadas, se debe crear un grupo de trabajo cohesivo en que cada miembro encuentre edificante su pertenencia al mismo.

2.1.6 La Rotación del Personal ¿por qué ocurre?

La rotación de personal ocurre cuando la entrada y salida del personal contratado para trabajar en la organización se produce de manera frecuente. Este fenómeno produce desequilibrios en el sistema e interfiere en la continuidad de sus objetivos y metas.

Además trae reemplazos de personal que afectan y obligan a una adaptación constante tanto de los miembros de una empresa, como de la persona que llega al nuevo puesto.

Entre las causas que provocan la rotación de personal en una organización se pueden mencionar las más comunes:

- Insatisfacción laboral: se produce cuando el empleado no está a gusto con su trabajo, siente que no esta en capacidad de realizarlo o piensa que puede dar mucho más y su capacidad es subestimada . Se puede derivar de una inadecuada selección del personal.

- Ausencia de entrenamientos: se deriva de la carencia de programas de entrenamientos, que brinden a los empleados las herramientas para realizar más eficientemente su trabajo, y por consiguiente, coarta una serie de gratificaciones físicas y de satisfacción personal que lo harían sentirse a gusto con su labor y asegurara su permanencia dentro de la organización.

- Ingresos inadecuados: cuando el empleado no percibe que sus esfuerzos son debidamente recompensados con salarios justos y acordes con el mercado. En este grupo entran la falta de bonificaciones e incentivos por la realización de trabajos especiales .

- Instalaciones y equipos deficientes de trabajo: cuando estos, lejos de ayudar, entorpecen y frustran al empleado en el cumplimiento de sus labores esenciales.

- Falta de receptividad por parte de los niveles superiores en la organización: cuando las iniciativas de los empleados, o sus problemas, no son tomados en cuenta. Ocurre también cuando se da poco reconocimiento a labores meritorias.

- Falta de identificación de los empleados (por su desconocimiento) con la misión, principios y valores de la organización y por lo tanto no sea edificante su pertenencia al mismo.

- Ajustes presupuestarios: ocurren cuando la empresa atraviesa por una etapa de corte de gastos administrativos y se ve en la obligación de prescindir de los servicios de algunos empleados.

- Reestructuración del personal: aquí se incluyen los despidos por el mal cumplimiento de la labor, y las jubilaciones, éstas últimas producto del desgaste inevitable del componente humano.

La presencia en cualquiera de los aspectos mencionados anteriormente trae consigo consecuencias negativas al empleado que se traducen principalmente en insatisfacción con el trabajo y frustración y culminan con la renuncia del empleado a la organización contribuyendo al aumento de rotación del personal en la misma.

Las señales de frustración del personal en una organización son innumerables. Pueden producirse impuntualidad, ausentismos, o faltas de asistencia al trabajo consecuencia de factores internos como la inadecuada selección del personal y métodos de

asignación en el trabajo deficientes, exceso o escasez de personal para el cumplimiento de objetivos y demanda irregular de productos o servicios que impiden un empleo estable. Todas estas variables unidas a factores externos y personales de los trabajadores causan insatisfacción laboral.

La falta de estímulo, produce en el individuo efectos de agresividad, evasión a la tarea, regresión a etapas ya superadas, aislamiento al resto de los compañeros de trabajo, resignación a alcanzar objetivos y búsqueda constante de excusas para justificarse de ciertos hechos.

Cuando una persona no satisface un mayor número de necesidades o de objetivos personales es potencialmente un buscador de empleo en otra organización. La realidad sin embargo señala, que las personas que permanecen mucho tiempo en sus organizaciones, lo hacen para satisfacer la necesidad física y de seguridad que proporciona el dinero. Este adquiere un valor que permite obtener por su medio, las necesidades sociales, de status y pertenencia en perjuicio a la satisfacción de las necesidades de desarrollo personal o autorrealización.

2.1.7 Importancia de una Adecuada Selección del Personal

La importancia de la selección del personal radica, en que los miembros que laboran en la organización, deben ser escogidos en base a las necesidades que presente la misma en alguna división y departamento. Se deben tener claras las funciones y objetivos generales de éstos, así como la filosofía y objetivos generales de la entidad

para tener una idea de lo que se espera del nuevo empleado. La empresa depende de su fuerza de trabajo, del éxito o fracaso en sus actividades. En la medida en que la escogencia del personal sea la correcta, mejores serán los resultados de los trabajadores, y por ende de la organización.

La selección de personal implica encontrar el hombre adecuado al costo adecuado. Adecuado quiere decir, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

La supervivencia de la empresa como sistema depende la combinación óptima de recursos técnicos, materiales y humanos, siendo estos últimos los más valiosos con los que cuenta la organización por ser el que le da sentido a los otros dos.

Toda empresa debe ser ética a la hora de seleccionar al empleado, evitando la colocación de una persona en un puesto para el que no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria. Es importante escoger a la persona correcta para cada puesto, que esté preparada para ello y muestre interés positivo. Igualmente debe proporcionársele un sueldo adecuado.

Previa a la selección de un empleado nuevo para ocupar una vacante, se debe hacer una revisión a las opciones internas. La escogencia de un empleado que esté trabajando en la organización puede traer beneficios tales como ahorro de tiempo,

esfuerzo y dinero en nuevos entrenamientos, y la ventaja de contar con alguien que ya conoce la cultura, políticas y procedimientos de la organización. Además sirve de motivación a los empleados quienes ven la oportunidad de ser promovidos a cargos superiores.

2.1.8 La Función de Administración de los Recursos Humanos

Por ser los empleados un componente importante en toda organización, se debe hacer énfasis en el manejo del personal, y esto incluye, el reto de conseguir a los empleados que la organización necesite y velar por el entrenamiento, evaluación y compensación de los mismos.

La función administración de Recursos Humanos "consiste en el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, en beneficio tanto para la organización, como para los trabajadores y la colectividad" (Arias Galicia, 1982 p.160).

La opinión de un departamento de Recursos Humanos en ocasiones resulta trascendental a la hora de tomar decisiones importantes dentro de la empresa u organización.

El autor Arias Galicia (1982) presenta las funciones o actividades principales desarrolladas por el Departamento de Administración de Recursos Humanos:

- Empleo : busca lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos. Incluye el reclutamiento, selección, inducción, integración, promoción y transferencia del personal así como el vencimiento de contratos de trabajo.

- Administración de salarios: procura que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Comprende la asignación de funciones, determinación de salarios, calificación de méritos, compensaciones suplementarias (incentivos y premios) y control de asistencias.

- Funciones internas: su objetivo es lograr que tanto las relaciones establecidas entre la Gerencia y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso para el trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes. Se encarga de la comunicación, contratación colectiva, disciplina, motivación del personal, desarrollo del personal y entrenamiento.

- Servicios al personal: busca satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su

seguridad y bienestar personal. Procura actividades recreativas, seguridad, protección y vigilancia.

- Planeación de recursos humanos: realiza estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

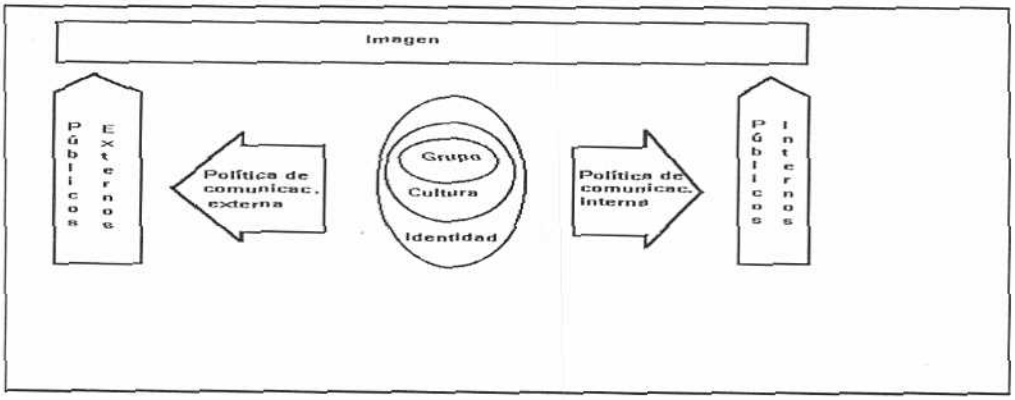
Lo expuesto anteriormente expuesto advierte la importancia para la organización de contar con la presencia de un departamento capaz de coordinar todas estas actividades, y que trabaje en función a las metas que pretende lograr la organización en períodos determinados, a sus pronósticos económicos (penetración en el mercado, volumen de ventas, etc.) y tecnológicos, además de los cambios que se espera ocurran en el ambiente externo a la organización (política y economía nacional, educación, tecnología, etc.)

2.2 Fundamentos de Identidad Corporativa

Las tendencias actuales dentro de todo el ámbito organizacional empresarial alrededor del mundo entero, toman tres elementos, por llamarlos de alguna manera, fundamentales para analizar el comportamiento mismo de las empresas y su efectividad al lograr sus objetivos planteados. Estos tres elementos, y en esto coinciden la mayoría de los autores, son la Comunicación, la Identidad y la Imagen.

Sin embargo, estos son términos que a menudo se usan indiscriminada e indistintamente, dando a entender que significan lo mismo y generando una confusión.

La identidad surge entonces como punto de partida de cualquier estudio que se desee realizar, pero también debemos revisar la imagen que se desea en el público y la comunicación que se elige como camino crítico para lograrla.



El esquema anterior, según Pizzolante (1992) muestra la manera cómo se interrelacionan los diferentes conceptos dentro del ámbito empresarial. Encontramos un grupo de personas en permanente relación las unas con las otras y que comparten una cultura, compuesta por ideas, normas y valores, lo que a su vez va a determinar la existencia de una identidad corporativa única. Al comunicar esa identidad tanto a los públicos internos como a los externos la empresa estará sembrando las bases para la imagen que esos mismos públicos tendrán sobre ella.

La noción de identidad afecta a diversos rasgos del modo de ser y hacer de los diferentes componentes de la organización, como empleados, directivos, en cuanto a relaciones de poder, decisión y control, y en cuanto a relaciones funcionales como divisiones administrativas, áreas, entre otras. "La identidad es personalidad proyectiva de la empresa, que busca un reconocimiento verosímil, es decir, una imagen apropiada a lo que es verdaderamente la organización" (Tejada Palacios, 1992. p. 4). Entonces se hace evidente que para lograr esto, se necesita de una estructura de comunicación capaz de distribuir de modo idóneo esa identidad para logar un efecto de imagen bajo control de la empresa, y no dejarla a la deriva. Dicho de otra forma, para que se constituya una imagen corporativa, es preciso que existan unos rasgos de identidad y que estos sean comunicados.

2.2.1 Identidad Corporativa

"La identidad de una empresa es para mí su personalidad trascendente, en el sentido de que se proyecta más allá de la inmanencia organizativa hacia el entorno en que la

empresa desarrolla su actividad, sea éste interno o externo. La identidad es, por tanto, una dimensión de personalidad que se caracteriza por estar dotada de una propiedad de concentración de diferentes rasgos constitutivos del modo de ser y de hacer organizacional". (Tejada Palacios, 1992. p. 4)

Para Pizzolante (1992), la identidad es una personalidad construida por la empresa, no es una cualidad que la empresa posee por sí misma, sino que es el resultado de un esfuerzo por descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial. Es la suma de mensajes estables y permanentes que se transmiten al entorno de una institución.

La identidad corporativa se compone por dos grandes sistemas. El primero está constituido por el patrimonio cultural y el segundo es el sistema de identidad física o visual. Ambos deben actuar en conjunto a la hora de dar cohesión en términos de imagen y conforman la materia base para la creación, desarrollo, proyección y mantenimiento de una identidad corporativa eficaz y coherente.

Para Daniel A. Scheinsohn (1993), autor argentino sobre todo lo que es comunicación, identidad e imagen corporativa, existe una gran diferencia entre personalidad e identidad corporativas. La primera vendría a ser lo que para nosotras la parte cultural y la segunda la parte visual. Para los efectos de este estudio, se considerará a la identidad corporativa como sinónimo de personalidad, y que a su vez posee atributos físicos que la caracterizan y diferencian de otras empresas.

2.2.1.1 Sistema Físico

Según el autor Tejada Palacios (1987), toda identidad exige una manifestación visual o física, que constituye el rasgo externo más visible de la empresa en el proceso de diferenciación al entrar en la concurrencia del mercado o en el sistema social.

"En su sentido amplio, identidad, se refiere al total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus públicos" (Scheinsohn, 1993. p. 56).

Etimológicamente la palabra identidad proviene del latín *idem*, que significa idéntico a sí mismo. La expresión tuvo su origen en la práctica del marcaje que realizaban en las sociedades primitivas sobre su propio cuerpo y que denotaban la cultura a la que se pertenecía. Luego, los mercaderes y artesanos imprimían sus marcas sobre los artículos que producían y esto permitía identificar al producto de su creación.

La marca comercial tal como la conocemos actualmente tuvo su origen en la Edad Media, a raíz del corporativismo. La corporación quería regular absolutamente toda la actividad comercial y obtener el monopolio de las ventas; debido a esto se impuso la llamada "marca de la corporación" como exigencia para todos los objetos. Luego al producirse la Revolución Industrial, surge la marca gráfica como el distintivo que dotaría de origen y calidad al producto, posibilitando así su reconocimiento y el de quienes lo fabrican. Pero es a partir del siglo XX cuando la marca adquiere valor económico y se convierte en un factor sociológico de la cultura.

Igualmente, el desarrollo industrial, el surgimiento de las técnicas de mercadeo modernas, el aumento de la competitividad, la diversificación del consumo, etc., han hecho que la marca comercial alcance una relevancia decisiva en la definición de estrategias comerciales y empresariales.

Todas las empresas entonces, ven la importancia de desarrollar un sistema organizado de signos que la identifiquen, a ella y a sus productos. Esto es lo que se llama la "heráldica corporativa", conformada por un conjunto de formas, figuras y colores, poniendo énfasis en lo visual.

Este desarrollo de la identidad visual adecuada constituye la base para el reconocimiento de la empresa por parte de su entorno. Elaborar el símbolo, el logotipo y los demás elementos componentes de este sistema de signos, es una función que debe denotar cohesión interna de la institución, debe provocar un efecto formalizante y consolidar los aspectos pautados por el sistema cultural explicado anteriormente.

"Dentro de un programa de identificación física básico se deberían incluir los siguientes aspectos:" (Scheinsohn, 1993. p. 58-60)

1. Logotipo o Isologo
   1.1. En color
      1.1.1. Isologo en color
      1.1.2. Fondo en color
   1.2. En blanco y negro
      1.2.1. Isologo en negro
      1.2.2. Fondo en negro
   1.3. Isologo únicamente
   1.4. Isologo y dirección

2.2.1.2 Sistema Cultural. Cultura Corporativa

La Personalidad según la Real Academia Española es un "conjunto de cualidades que constituyen a la persona". Este planteamiento conlleva a la pregunta de si se debe o no tratar a las empresas como personas. El presidente de la agencia publicitaria J.Walter Thompson en los Estados Unidos, Don Johnson, declara que "el ciudadano común debería estar en condiciones de describir a las compañías como si fueran personas. Y efectivamente eso es lo que hace. La persona puede relacionarse con empresas como si se tratara de personalidades. Las compañías tienen atributos racionales e identidades humanas..." (Johnson c.p. Scheinsohn, 1993. p. 36)

Scheinsohn (1993) explica que, tal como el ser humano, la empresa está determinada por un "centro psíquico", que en el ser humano lo constituyen sus valores, motivaciones y metas, mientras que en las empresas son sus creencias y valores, su misión, sus objetivos, sus actitudes y sus normas corporativas. Para que las empresas puedan funcionar a cabalidad los componentes de su centro psíquico deben interactuar en armonía. Ahora es necesario definir cada uno de ellos:

- Misión: "es la razón de ser de la empresa" (Scheinsohn, 1993. p. 38). Es el motor que va a dirigir las actividades de la empresa, es una visión macro, es un propósito a largo plazo. La misión delimita el campo de acción con la finalidad de concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa. Muy raras veces la misión de una empresa va a definir los fines lucrativos de la empresa, pues éstos son más bien objetivos a corto y mediano plazo.

- Creencias: son las ideas, principios, planteamientos que la empresa acepta como válidos y que son base para la motivación al progreso y eficiencia en sus actuaciones. Un típico ejemplo es "El cliente siempre tiene la razón".

- Valores: son las cualidades o características que la empresa desea alcanzar en la práctica y mantener a lo largo del tiempo. Los valores dan coherencia y sentido a la moral de la empresa. Como ejemplos comunes tenemos: pulcritud, disciplina, motivación, cooperación, respeto por la persona, compromiso, uso eficiente del dinero y puntualidad, entre otros.

- Normas: constituyen un conjunto de instructivos que van a regir el comportamiento interno de la empresa. Establecen las guías para el logro y materialización de las ideas.

- Objetivos: son propósitos concretos y específicos a corto o mediano plazo, que la empresa se plantea y pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias, normas y valores. Para Scheinsohn (1993), los objetivos al plantearse deben poseer tres elementos básicos: intención, medida y plazo. La intención concreta la acción a realizar, la medida determina un umbral y el plazo fija un horizonte en el tiempo. Los objetivos por lo tanto deben ser medibles y cuantificables, por ejemplo: "aumentar la rentabilidad del próximo año en un 15%".

- Actitudes: es la orientación y exteriorización de las conductas corporativas, que una empresa manifiesta de una manera estable y con respecto a determinados aspectos de

diversa índole. Ejemplos de actitudes los encontramos en la manera como la empresa piensa y actúa en el servicio al cliente, la pulcritud y limpieza del trabajo, la cobertura geográfica, e incluso hasta la forma de contestar el teléfono.

Este conjunto de misión, objetivos, creencias, valores, actitudes y normas orienta la empresa al establecer su rumbo y su carácter básico, y a determinar las iniciativas y actuaciones que tendrá dentro del mercado.

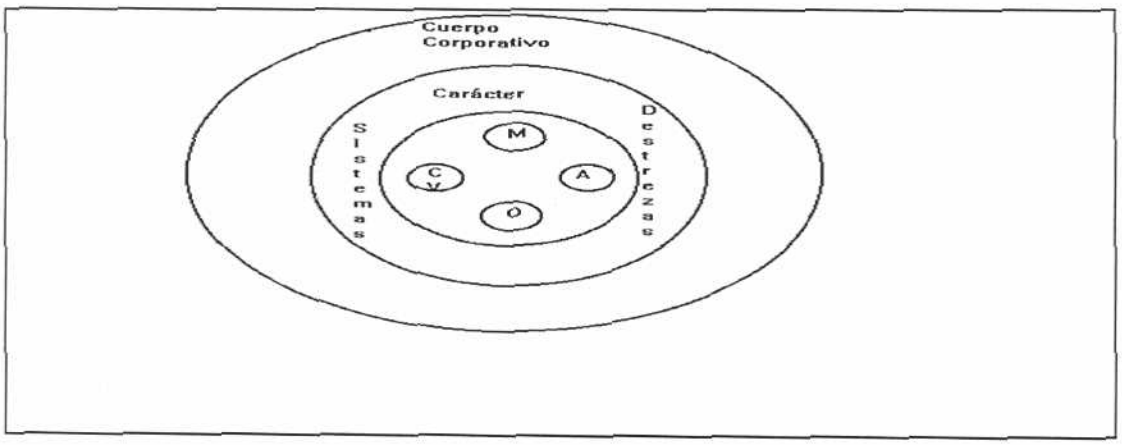
Las empresas poseen un carácter corporativo que vendría a estar representado por la voluntad organizadora y ejecutora de la identidad, y su función es la de encauzar todos los recursos para la realización de sus objetivos. El carácter posee un aspecto estructural y uno dinámico. El estructural se refiere a la forma que la empresa da a su estructura para funcionar con respecto a los distintos niveles jerárquicos, la división departamental, el personal, y finalmente, con respecto al grado de inclusión e implicación dentro de la organización. El aspecto dinámico se refiere a la metodología con la que se aborda el aspecto disciplinario y la normativa, es decir, habla de la naturaleza de las normas: indicativas, restrictivas o prohibitivas; del alcance: general o parcial por áreas determinadas; y del nivel de formalización: documentadas o no documentadas.

Otros componentes de la identidad corporativa son sus departamentos o sub-sistemas y sus destrezas, ya que ellas poseen ciertos procedimientos que son estándares y con los cuales responde a situaciones similares. Los sub-sistemas son una manera de autoexpresión que tienden a la eficacia y a la coordinación, y son elementos de la

empresa y no la empresa misma, como a veces se tiende a confundir. Algunos ejemplos de sub-sistemas corporativos son: gerenciales, de personal, de comercialización, de investigación, administración, financiero, producción y comunicación.

Las destrezas por otra parte son hábitos corporativos en los que la empresa se destaca por sobre otras empresas del mismo ramo, caracterizan su comportamiento y la diferencian de las demás, como por ejemplo las técnicas físicas, organizacionales, gerenciales, comunicacionales y motivacionales.

El aspecto más externo de la personalidad o identidad de una empresa está constituido por lo que Scheínsohn (1993) denomina el "cuerpo corporativo" , el cual viene a ser el medio de expresión de la identidad. Este se encuentra conformado por los productos y servicios que ofrece la compañía, las materias primas, los recursos monetarios y las inversiones que realiza, las instalaciones, la maquinaria y equipos, y la tecnología utilizada. Es importante tener presente que el cuidado que una empresa haga de su cuerpo es un medio para lograr un fin y o un fin en sí mismo.



A través del esquema anterior Scheinsohn (1993) muestra la manera cómo se interrelacionan estos conceptos o componentes de la identidad corporativa.

Las empresas poseen un ciclo de vida: nacen, crecen y maduran, algunas se revitalizan y otras declinan. Muchas veces conocer la etapa del ciclo de vida en que se encuentra una empresa ayuda en determinar su identidad corporativa. La personalidad de una empresa posee también una ubicación en el tiempo, una dimensión temporal, a la cual podemos llegar mediante un análisis sincrónico o un análisis diacrónico.

El análisis sincrónico observa las relaciones que se existen entre los componentes de la identidad en un momento dado, es como una fotografía. El análisis diacrónico analiza la evolución de esos componentes en el tiempo, su trayectoria, historicidad, sus procesos, es una película.

Cultura Corporativa

Las empresas están constituidas por personas, por lo tanto la estructura organizaciones, los recursos, la estrategia y el valor económico no tendrían sentido sin esas personas. En toda organización circulan creencias, valores y otros símbolos que estructuran la cotidianidad de pensamiento y acción, y a los que se ha hecho referencia en este capítulo y específicamente cuando se habló del Sistema Cultural.

"La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse"

(Scheinsohn, 1993, p. 69). Esta cultura es aprendida en una primera etapa y sostenida luego, y por ello para lograr comprender su dinámica se deben estudiar los procesos del aprendizaje humano. Para las empresas su personal es fundamental pues ellos son quienes facilitan, entorpecen y destruyen el proyecto corporativo, desde el punto de vista interno; y desde el punto de vista externo, los empleados son portavoces de la empresa, transmiten lo que ellos interpretan que la empresa es, lo que desea ser, la manera cómo es tratada la gente y cómo ellos consideran son sus productos.

Las creencias y valores que son tomados como válidos por la organización establecen un marco de referencia compartido por sus miembros y que opera indicando cuál es el modo de pensar esperado y orientando la forma en que se deben realizar las actividades. Cuando las normas establecidas son coherentes con las creencias y valores compartidos, se van arraigando en las personas y hacen que los estímulos externos ajenos o en contra de ellas no ejerzan efecto alguno.

La dinámica cultural surge de la interacción de las creencias y valores, de los héroes, los ritos y rituales y la red cultural.

- Las creencias y valores: las creencias determinan y guían el proyecto corporativo y los valores son la base de la implementación. Los valores surgen de las creencias, las cuales son aprendidas y luego sostenidas consciente o inconscientemente.

- Héroes: son quienes personifican y encarnan las creencias y valores, se convierten en modelos para imitar. Son fuente de motivación. Existen los héroes natos, aquellos

que tuvieron la visión, constancia y capacidad necesaria para crear empresas que durasen a través de los años e incluso más allá de la existencia de sus fundadores, como Walt Disney, Hewlett y Packard, Dr. Wallace C. Abbott; y los héroes creados, que son el resultado de alguna necesidad situacional, por ejemplo cuando se requiere en un momento determinado la exaltación de un valor.

- Ritos y rituales: son la dramatización de las creencias y valores. Son las rutinas sistemáticas y programadas del día a día empresarial. Su existencia data de la antigüedad, cuando en las "Escuelas de los Misterios" que requerían una gnosis especial que era poseída por pocos, los maestros transmitían a los discípulos sus conocimientos a través de dramatizaciones llevadas a cabo en ceremonias ritualísticas. El discípulo era participante activo en las ceremonias y así internalizaba más rápidamente los conocimientos. "En su manifestación mundana - que nosotros llamamos rituales - ellos (los ritos y rituales) enseñan a los empleados la clase de comportamiento que se espera de ellos. En sus 'extravagancias' (dramatizaciones teatrales) - que nosotros llamamos ceremonias - ellos proveen ejemplos potentes y visibles de lo que es la razón de ser de la compañía" (Deal y Kennedy, 1982. p. 14).

Dentro de las empresas existen rituales de comunicación o sociales, rituales de trabajo propiamente dichos, rituales gerenciales, rituales de otorgamiento de reconocimientos o felicitaciones.

- Red Cultural: es un medio de comunicación primario e informal dentro de la organización. Es el canal a través del cual fluyen los valores, creencias y las

mitologías heroicas (Deal y Kennedy, 1982). "La empresa ha de lograr articular los canales formales de comunicación con esta red informal; sólo así se puede conseguir un cierto grado de control para ser explotado en beneficio propio" (Scheinsohn, 1993. p. 79). En esta red no existen separaciones de posiciones o títulos dentro del organigrama, y las personas que comunican adoptan diferentes formas o caracteres, tales como:

- Cuenta-cuentos: interpretan lo que sucede en la compañía según su propio modo se ver. Imparten los mitos y leyendas de la compañía a los nuevos empleados y así preservan las instituciones.

- Sacerdotes: son los designados para preocuparse por la corporación y guardar celosamente los valores culturales.

- Murmuradores: son las personas con poder que están detrás de los jefes, y su poder viene dado por ese simple hecho. No todos los murmuradores ejercen influencia negativa.

- Chismosos: son los enturbiadores de la cultura. Mientras que los sacerdotes hablan sólo con analogías, los chismosos dicen los nombres, fechas, salarios y eventos que suceden en la empresa. No se espera que sean personas serias, sólo que entretengan. Su papel como reforzadores de la cultura es vital, pues mientras que los cuenta-cuentos crean las leyendas de la compañía y sus héroes, los chismosos ayudan en este proceso de creación.

- Fuentes secretariales: los empleados administrativos poseen contactos en muy diversos de la empresa, mientras que los gerentes no lo hacen tan fácilmente. De allí parte la utilidad de estos personajes.

- Espías: casi todos los altos ejecutivos poseen sus espías. Un espía es una persona muy bien imbuida en toda la red de la compañía, leal que mantiene informado a su jefe de todo lo que sucede y quienes están detrás de los acontecimientos.

- "Cabal" o Secta: es un grupo de personas que "secretamente se unen para formar una especie de conspiración o complot con un fin común, usualmente para avanzar dentro de la organización" (Deal y Kennedy, 1982. p. 94). Pueden ser tan grandes como un partido político o tan pequeño como dos personas que siempre secundan sus ideas. Son útiles para elevar el status, o como mecanismo de defensa, pues ofrecen fortaleza y soporte de los compañeros.

2.2.2 Comunicaciones Corporativas

La comunicación es un hecho fundamental de las relaciones que entablan desde pequeños entes sociales como los individuos, hasta sujetos sociales más complejos como públicos, instituciones, gobiernos, etc. Una empresa con sólo su actuación pública ya contrae una serie de compromisos.

La comunicación corporativa es una serie de mensajes que educan, informan o persuaden al público en relación a los objetivos y políticas de la empresa. Desarrolla

el conocimiento del entorno sobre la compañía, ejerce influencia en la opinión pública, fortalece las relaciones comerciales y motiva positivamente al personal y capta talento calificado para trabajar en la empresa.

"Una empresa que se mantenga en silencio, lejos de reducir la posibilidad de ser blanco de controversias, se estará volviendo mucho más vulnerable" (Scheinsohn, 1993. p. 25), ella tiene el deber de comunicar, tanto con sus públicos como con ella misma. "En una empresa todo comunica" (Pizzolante, 1992. p. 3).

Ahora bien la comunicación empresarial opera en dos áreas principales, la Interna y la Externa.

2.2.2.1 Comunicaciones Internas

La comunicación interna que va encaminada hacia la formación y consolidación de la identidad, se dirige a los públicos internos. Está constituida por dos grandes grupos de acciones a seguir:

- Actividades y eventos internos: se incluyen las charlas de formación, entrenamiento e inducción, jornadas comunitarias y de reflexión y, finalmente, los homenajes.

- Piezas de comunicación: conformadas por las revistas internas, boletines informativos, memorias, manuales y material audiovisual.

Este tipo de comunicación es la que estructura y dinamiza la cultura corporativa, puesto que es a través de ella que la directiva de la empresa transmite los valores, creencias y normas a los empleados, quienes a su vez se poseen una impresión de lo que es la empresa.

Pizzolante (1992), menciona la gran variedad de funciones y beneficios que traen consigo las publicaciones internas, entre los que destacan el hecho de que traspasan el mundo laboral y se introducen en los hogares, mantienen al personal informado de los logros de la empresa, los departamentos y los mismos empleados, cumplen una función externa con clientes y proveedores proyectando la identidad corporativa, y finalmente, los accionistas tienen la sensación de controlar mejor su empresa y sienten mayor orgullo de pertenecer a ella.

Para lograr que existan buenas comunicaciones internas, la empresa debe:

- Definir de una manera específica las funciones de cada posición de trabajo.
- Poseer un buen sistema de remuneración y recompensas con los trabajadores de la empresa.
- Gozar de un excelente ambiente de trabajo.
- Poseer una sólida cultura empresarial o corporativa.
- Contar con un flujo dinámico de comunicación entre todos los departamentos y personas del organigrama de la compañía.

2.2.2.2 Comunicaciones Externas

La llamada comunicación externa va dirigida a los públicos externos, tales como: clientes, proveedores, consumidores, grupos de referencia de los clientes colegas, medios de comunicación social, "lobby ambiental", distribuidores, opinión pública, entre otros. Generalmente está destinada a producir la llamada imagen corporativa, y por lo tanto, está constituida por una serie de actividades importantísimas que contribuyen en ese proceso de creación:

- Mercadeo: se incluyen la investigación de mercados, los sondeos de opinión y las promociones.

- Publicidad: dividida en la publicidad de productos, de servicios e institucional o corporativa.

- Relaciones Públicas: dentro de las cuales se citan los congresos, exposiciones, demostraciones y celebraciones.

- Manejo de medios: incluyen las relaciones con los medios, la distribución de información, los eventos de prensa y el seguimiento de informaciones publicadas.

La empresa debe regularizar las relaciones comunicativas "con un amplio espectro de colectivos a los cuales se les quiere proyectar una identidad específica para obtener una imagen controlada", a través de la comunicación. (Tejada Palacios, 1992. p. 4)

2.2.3 Imagen Corporativa

"La etimología del vocablo 'imagen', viene del latín *imago*, y significa imitación o semejanza con la realidad." (Scheinsohn, 1993. p. 101). Una imagen es una representación figurada en forma de figura visual, sonora, poética, literaria, fija, animada, material o mental de un modelo original presentado. Esto significa que por definición una imagen es o debe ser fiel a su original.

La imagen debe ser comprendida como algo subjetivo, como una representación que se forma en la mente de la persona que la percibe. Debido a que el mundo circundante está lleno de cosas o elementos que lo componen, es evidente que todo ente existente real o ideal es generador de imágenes en quienes lo perciben.

Dentro del proceso comunicativo se entiende que en la articulación de la imagen corporativa, los actos y mensajes son inseparables y es fundamental que exista coherencia entre ellos, pues de lo contrario se puede caer en un descontrol comunicativo.

La imagen corporativa es el resultado de todas las impresiones que se tiene de todas las expresiones de comunicación de una empresa. Es la totalidad de las sensaciones que los públicos perciben. Es cómo se ve y se define la empresa a sí misma. Es la sumatoria de toda la organización, sus objetivos y sus planes. Pizzolante (1992) lo describe como un fenómeno de opinión pública.

Si bien es cierto que la imagen puede actuar como un elemento eficaz de manipulación en determinados momentos, también es cierto el hecho de que a una empresa se la evalúa a diario, analizando el grado de coherencia que guarda entre los compromisos y los hechos, entre lo que dice y lo que hace. Entonces no se puede manipular la imagen sin luego pagar un alto costo en credibilidad, confianza y preferencia por parte de los públicos.

La empresa debe procurar entonces, que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con la realidad de su identidad.

Toda la información que formal o informalmente, de manera voluntaria o involuntaria llega a nosotros antes de que podamos emitir una opinión o hacer un juicio, constituyen una "matriz de opinión", que luego se contrasta con nuestras creencias, valores y actitudes. Este proceso, que ocurre todos los días y a toda hora en nuestra mente, da como resultado la imagen. De allí deriva la importancia de los recuerdos, para confirmar la imagen que se tiene previamente sobre algo cuando se reciben nuevos mensajes.

"Por ello, no hay inversión más importante en el presupuesto de una empresa, incluso que en el área de producción o de investigación y desarrollo, que en lo relativo a la comunicación y por supuesto al recurso humano. La primera se encarga de enviar los mensajes, la segunda se encarga de validarlos." (Pizzolante, 1994. p. 15).

La gestión de imagen corporativa no debería considerarse como una excentricidad o un lujo de las empresas grandes de los países más desarrollados, pues con el correr de los años se ha demostrado que es una necesidad para cualquier empresa que desee asegurar su existencia en el mercado.

Entre los beneficios que una imagen puede traer a una empresa están: extender la vida de los productos y sostener una firma en una depresión de las ventas; además constituye un valor agregado, pues la competitividad ahora también se da en el plano comunicativo.

Según Italo Pizzolante (1992. p. 18-19), experto estudioso en la materia de Imagen Corporativa, algunos de los factores que pueden servir a una empresa para controlar la imagen que perciban sus públicos son:

- La realidad de la empresa misma: tamaño, estructura, industria a la que pertenece, productos que fabrica o servicios que presta, cantidad de empleados y grado de interacción con el entorno.

- La medida en que la empresa y sus actividades hagan noticia: si afectan positivamente la vida de las personas con sus productos o servicios, y si pueden hacer contribuciones a la sociedad.

- Diversidad de la empresa: mientras más rígida sea la empresa mayor cohesión habrá en sus comunicaciones, si la empresa es un conglomerado con diversos ramos de operaciones es más difícil crearse una reputación coherente.

- Esfuerzo de comunicaciones: el grado de inversión que se haga en imagen determina los resultados obtenidos, en la creación y mantenimiento de la reputación de una empresa.

- Tiempo: el proceso de desarrollo y evolución determinan que la imagen formada a través de años en el mercado es más sólida.

- Desvanecimiento de la memoria: la memoria humana es muy permeable, para que una imagen permanezca se necesitan esfuerzos constantes por parte de la empresa.

- La imagen proyectada debería reflejar la realidad.

- Realizar estudios e investigaciones para determinar las características más favorecidas por el público a la hora de formarse una imagen sobre las compañías en general y compararlas con las que posee la empresa en cuestión. Algunas de ellas podrían ser según Pizzolante (1992. p. 16):

- Si la empresa está bien gerenciada
- Es una corporación responsable desde el punto de vista cívico
- Ofrece productos de calidad
- Está comprometida con la satisfacción del cliente
- Es innovadora
- Es activa en investigación y desarrollo

- Es tecnológicamente avanzada
- Respalda actividades culturales en las comunidades
- Ha demostrado un crecimiento consistente en la rentabilidad
- Está bien posicionada en industrias promisorias
- Está bien consolidada
- Es una buena compañía para hacer negocios con ella
- Es confiable
- Ofrece buen potencial de inversión
- Sería buena compañía para trabajar en ella
- Tiene que ver con la ecología
- Es una multinacional
- Tiene en general buena reputación
- Es financieramente sólida
- Ofrece un buen valor como inversión a largo plazo
- Evidencia el uso sabio de los bienes de la compañía.

Es de notar el hecho de que muchas de estas mismas características han sido mencionadas por Sobol, Farrelly y Taper (1992. p. 12) al referirse a las ocho características que utiliza la famosa revista estadounidense Fortune, al evaluar la reputación de las corporaciones más importantes de ese país en base a las opiniones de analistas financieros, altos ejecutivos y directores y dueños de empresas. Estas ocho características son: Solidez financiera, Valor como inversión a largo plazo, Uso inteligente de los bienes y recursos de la empresa, Innovación, Habilidad para atraer, desarrollar y mantener personal talentoso, Calidad de productos y servicios, Calidad de la gerencia, y finalmente, la Responsabilidad para con la comunidad y el ambiente.

Las ventajas de una buena reputación en el mercado son muchas, y la razón principal para esto, según la opinión de Kevin J. Claney (1992. p. 15), Presidente de la Junta Directiva de Yankelovich Claney Shulman en EE.UU, es que los individuos todos los

días toman decisiones basadas en las reputaciones de las empresas, desde comprar los productos o servicios, hasta hacer inversiones en la compañía.

2.3 Calidad de Servicio

2.3.1 El Servicio

2.3.1.1 Definición

Es difícil elaborar una definición de servicio. La Asociación Americana de Mercadeo en 1960 c.p Cowell (1984) define a los servicios como actividades, beneficios o satisfacciones que son ofrecidas a la venta por una empresa o son suministradas junto a la venta de un bien o producto tangible. Estas actividades esencialmente intangibles no necesariamente deben estar atadas a la venta de un producto.

La palabra servicio implica las nociones de acción y resultado, es decir los servicios más que productos "fabricados", son procesos y realizaciones.

El servicio posee un valor tanto a los ojos del que lo ofrece, como a los del consumidor, su cliente. Este valor se hace efectivo bajo dos condiciones: por una parte las facilidades de material y personal pertenecientes a la empresa de servicio están disponibles y, por otra el cliente siente una necesidad y acudiendo a la empresa de servicio, la satisface.

2.3.1.2 Elementos del Sistema de Servicio

El servicios como lo explican Eiglier y Langeard (1989) se realizan dentro de un contexto en el que tienen relación diversos elementos interdependientes entre sí. Cuando ocurre cualquier cambio en una parte o en la totalidad de uno de ellos, se producen consecuencias en el resto y sus relaciones, trayendo desequilibrios en el sistema. En el caso de los servicios el equilibrio adecuado se inscribe generalmente en la permanencia de las relaciones entre los miembros.

Los elementos del sistema son:

- El cliente: es el consumidor, implicado en la realización del servicio. Su presencia es absolutamente indispensable para la existencia del servicio.

- El soporte físico: es el soporte material necesario para la realización del servicio y del que se servirán o bien el personal de contacto o bien el cliente, o a menudo los dos a la vez. Está compuesto por dos categorías:

- Los instrumentos necesarios para el servicio, constituidos por todos los objetos, muebles o máquinas puestas a disposición del personal en contacto y/o el cliente
- El entorno material, conformado por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos. Esto es, la localización de los edificios, del decorado, y la disposición en los que se efectúa la prestación del servicio.

- El personal en contacto: se trata de la persona o personas empleadas por la empresa de servicio y cuyo trabajo requiere estar en contacto directo con el cliente.

- El servicio: establece el objetivo del sistema y por ende su resultado. Es la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Su resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

- El sistema de organización interna: son los objetivos que persigue la institución, la estructura que ha adoptado, las operaciones que efectúa, es decir, la parte no visible para el cliente de la empresa de servicio. Esta constituida por todas las funciones de la empresa como las finanzas, el mercadeo, el personal, etc.

- Los demás clientes: es raro que el servicio sea ofrecido sólo a un cliente a la vez. En toda empresa de servicio hay varios clientes al mismo tiempo, que tendrán las misma relaciones con el soporte físico y el personal en contacto. Cualquiera sea la relación, la calidad brindada en estos dos elementos puede diferir de un cliente a otro.

2.3.1.3 Características

Los servicios como procesos y realizaciones poseen ciertas características que los hacen distinguir de los productos o tangibles. Los autores Berry, Bennet y Brown (1989) y Cowell (1984) agruparon en cuatro estas cualidades:

- Intangibilidad: los servicios al contrario de los artículos no se pueden tocar, probar, oler o ver; sin embargo, se pueden obtener opiniones y actitudes de antemano a partir de experiencias anteriores con el servicio. Al cliente puede dársele algo tangible que represente el servicio pero la compra de un servicio es la compra de algo intangible.

- Heterogeneidad: los servicios son difíciles de generalizar debido a su condición de ser llevados a cabo por seres humanos. Con frecuencia es difícil el logro de una estandarización en la realización total de los servicios; aunque se utilicen sistemas estándar, cada unidad de servicio de diferenciará de otras unidades, incluso en calidad.

- Inseparabilidad de producción - consumo: el servicio se consume mientras se realiza, con el cliente implicado en el proceso; incluso, la creación de un servicio puede ocurrir al mismo tiempo que éste se agota en forma parcial o total. Los bienes son producidos, vendidos y consumidos, mientras que los servicios son vendidos y luego, producidos y consumidos.

- Caducidad: los servicios no son almacenables al contrario de los productos. La capacidad del servicio no se pierde, precisamente porque los servicios se consumen en el momento de su realización.

Adicional a todas estas características, Cowell (1984) agrega otra, la característica de pertenencia. En la industria de los productos, el consumidor paga por un producto tangible que permite el uso completo del mismo. En las empresas de servicio, el

cliente tiene el acceso al servicio, más no la pertenencia de las actividades que lo llevan a cabo.

2.3.2 La Calidad de Servicio

La definición de calidad de servicio es la prestación de un servicio de buena calidad que en una situación dada, satisfaga al cliente; siendo necesario que responda con precisión a las necesidades, deseos y expectativas de dicho cliente.

La prestación de un servicio de calidad significa la fusión entre lo que realmente tiene lugar en el encuentro del servicio y como el cliente lo percibe, basándose en sus expectativas del servicio. Por ello, es necesario superar ciertos obstáculos dentro de empresa denominados por Berry, Brown y Bennet (1989) como "problemas del inicio" hacia la calidad del servicio. Entre los más comunes se perciben:

- El hábito, "siempre se ha hecho de la misma manera"
- La mentalidad de operaciones. "No se puede cambiar de la noche a la mañana"
- La presión del tiempo. "Hay otras prioridades"
- La gente no entiende lo que es la calidad de servicio ni sabe lo que necesitan cambiar. "Eso no tiene que ver conmigo"
- Incredulidad., sentirlo como una moda pasajera "ya se pasará"

Para lograr un servicio de alta calidad en forma sostenida se requiere que el concepto de alta calidad impregne la cultura de la organización, es decir que forme parte de los valores de la misma y genere un compromiso por parte de sus miembros.

El nivel de la calidad de servicio dependerá de un cierto número de variables mencionadas por Eiglier y Langeard (1989): adecuación entre las expectativas de la clientela y la prestación global, la oferta de servicio, la calidad de los elementos constituyentes del sistema de servicio (soporte físico y equipos a disposición del personal de contacto y el cliente, personal de contacto y su empatía con el cliente, interacción entre los tres elementos de base para la realización del servicio, participación del cliente, organización interna e interacción entre los demás clientes), la capacidad de mantener un nivel de calidad estándar en el tiempo, y la forma en la que cada uno de los servicios está dispuesta para desembocar en el servicio global.

El concepto de calidad de servicio está compuesto por dos elementos, uno interno y otro externo. El primero tiene que ver con los constituyentes físicos o aspectos funcionales tangibles y el segundo con la satisfacción del cliente por la vía de la percepción y sus expectativas, es decir, la forma como se realiza la prestación del servicio.

Si no se puede actuar sobre la calidad externa más que por la adecuación del producto a las necesidades de un segmento, siempre es posible asegurarse de su calidad técnica final del proceso de producción, antes de que el producto entre en contacto con el

consumidor. Estas son las técnicas conocidas como control de calidad y que se verán más adelante.

2.3.2.1 La Percepción versus las Expectativas del Cliente de Servicios

Como se ha mencionado ya, los servicios venden promesas que crean ciertas expectativas en los usuarios, determinadas por los mensajes que emiten las empresas sobre las características de sus servicios a través de actividades de comunicación formal o por medio de una serie de mensajes informales y, la idea que tienen respecto a lo que esperan recibir de esos servicios o de la empresa.

Las instalaciones físicas, la apariencia de los empleados, el trato que reciben los clientes, la prontitud con que son atendidos, la apariencia de la organización, la forma de contestar el teléfono, las demostraciones de conocimientos, habilidades específicas y la correspondencia son elementos que hablan continuamente a los clientes.

Los clientes pueden estructurar sus expectativas en base a factores que no están bajo el control de las empresas como las experiencias personales con el servicio, lo que dicen otras personas respecto a las empresas o al servicio, las necesidades específicas que llevan al usuario a solicitar el servicio y la imagen que proyectan los medios de comunicación respecto a los proveedores del servicio.

El nivel de calidad de un servicio será calificado por los clientes en función a que la prestación del servicio responda o no, con mayor o menor precisión, a las expectativas que esos clientes se hayan formado respecto al servicio.

Algunos autores como Cottle (1991) expresan la ecuación de calidad así: $C = P - E$

En la que:

C = Calidad

P = Percepción

E = Expectativas

La percepción es la impresión global de los resultados que obtienen los clientes con el servicio. La calidad de un servicio se evaluará en función de la comparación que hacen los usuarios entre lo que han recibido del servicio y de la empresa, y las expectativas que tenían respecto a dicho servicio y empresa. A este enfoque se le conoce como calidad desde el punto de vista de los clientes. En ella, la calidad total de un producto o servicio está determinada y establecida por los consumidores y no por los criterios técnicos que utilice la empresa.

Se debe resaltar, que los clientes se plantean expectativas tanto en lo que respecta a la calidad interna como a la externa y evalúan todas las dimensiones de funcionamiento de los servicios.

2.3.2.2 Dimensiones de Funcionamiento

Como se sabe, la base fundamental del servicio la representa el cliente, quien ante una necesidad, acude a la empresa de servicios para satisfacerla. Según trabajos e investigaciones de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1986) las dimensiones fundamentales que los clientes utilizan para calificar el nivel de calidad de una empresa de servicios son los siguientes:

- Tangibles: incluye las evidencias físicas y los elementos o artefactos que intervienen en el servicio, sus instalaciones, equipos y la apariencia del personal en contacto. Pueden incluirse en este grupo la correspondencia, boletines informativos, folletos y otros productos tangibles que los clientes reciben de la organización, es la parte visible de la oferta de servicio. Debido a la característica de intagibilidad de los servicios, los clientes tienden a buscar objetos tangibles asociados al servicio que les ayuden a juzgar al mismo.

- Fiabilidad: es la habilidad que posee la empresa para suministrar le servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Aquí se incluyen la puntualidad y todos aquellos elementos que permiten al cliente percibir el nivel de formación y conocimientos profesionales del personal de la empresa. Cualquier error en esta área resulta caro de corregir, sin mencionar el efecto negativo que puede traer sobre la confianza del cliente con toda la organización. La fiabilidad, pues, implica mantener la promesa del servicio.

- Responsabilidad o capacidad de respuesta: es la actitud que la empresa muestra para ayudar a los clientes y suministrarles un servicio rápido. Aquí se incluye, al igual que en la fiabilidad, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos. La accesibilidad es también parte de este punto, y se refiere a la posibilidad que tienen sus clientes de entrar en contacto con la organización y la facilidad con que pueden lograrlo. Esto incluye:

- Facilidad de establecer contacto con la organización por vía telefónica.
- Facilidad de lograr citas con el personal de la organización en horas convenientes para los clientes
- Tiempo de espera prudente en la recepción.
- Personal de contacto disponible cada vez que se necesita.
- Localización conveniente de las oficinas.
- Estar listos para servir; es decir, demostrar al cliente que sus negocios se aprecian y quieren.

- Seguridad: Con frecuencia los clientes lo que compran es tranquilidad, confianza y seguridad y no habilidades técnicas. Esta dimensión representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte su personal y la capacidad que tenga para generar confianza. La seguridad, también implica credibilidad en la organización y tranquilidad, es decir la habilidad de anticipar y evitar problemas.

- Empatía: es la disposición de ofrecer a sus clientes cuidados y atención personalizados. La empatía va mas allá de la simple cortesía a pesar de que ésta es parte de ella. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos. La cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración para con las propiedades y el tiempo de los clientes, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal.

La empatía ofrece un toque humano a la relación. Cuando el cliente que busca el servicio confía en la organización, el coste del servicio no es primordial, porque los clientes perciben que están tratando con gente profesionalmente competente, y tienen un alto nivel de confianza puesto en el negocio.

Las empresas dedicadas al sector servicio deben realizar esfuerzos conscientes y consistentes para que la prestación del servicio alcance los niveles más altos posibles en cada una de las cinco dimensiones señaladas.

2.3.2.3 El Control de Calidad del Servicio

El control de calidad consiste en establecer si la calidad de la prestación del servicio está de acuerdo con la calidad del diseño del mismo.

La calidad de servicio debe hacerse en base a tres factores fundamentales: el output o resultado del servicio, los elementos del sistema de servicio y el proceso conformado

por las reglas de funcionamiento, y el conjunto de interacciones necesarias para la realización del servicio.

Para lograr un control de calidad deben generarse acciones a favor de la misma, entre ellas se pueden citar las mencionadas por Eiglier y Langeard (1989):

- Medición la calidad en cada uno de los tres factores mencionados arriba (resultado del servicio, elementos del servicio y reglas de funcionamiento en el proceso de servicio) mediante sondeos a los clientes. Se necesitan indicadores cuantitativos que permitan tener una visión objetiva de la calidad de la prestación.

- Realización de controles en el servicio y análisis del soporte físico, personal en contacto, las interacciones del cliente, poniéndose siempre en el lugar de éste y sus necesidades.

- Puesta en práctica de círculos de calidad, con el fin de mejorar el proceso, motivar al personal en contacto y canalizar sus energías innovadoras.

La calidad de servicio global no es más que la calidad de resultado, lo que quiere decir que los miembros de la organización no tienen medios para asegurase de su nivel antes del consumo por parte del cliente debido a la simultaneidad producción - consumo. Por lo tanto, la calidad puede y debe ser medida objetivamente, pero no puede ser controlada antes de que el servicio sea vendido.

2.3.2.4 Principales Causas de Problemas en el Sector Servicios

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) c.p. Cottle (1991) identificaron los seis factores generadores de problemas cuando se pretenden alcanzar altos niveles de calidad en el sector servicios:

- Simultaneidad de la producción y el consumo : los clientes pueden consumir los servicios en el mismo momento en que se realizan de manera que, los errores cometidos en ese ambiente de trabajo, son percibidos de inmediato por los clientes. No importa qué clase de controles de calidad se apliquen posteriormente, ninguno de ellos podrá reelaborar, retrotraer o eliminar el error cometido. Se debe tratar de evitar realizar delante de los clientes aquellos trabajos propensos a que se cometan errores, con el fin de ser detectados a tiempo y corregidos antes de que el cliente los perciba.

Los servicios dependen de una participación intensiva del personal y pueden variar cada vez que se realizan. Por lo tanto, es importante que sea el mismo personal el que atienda a los mismos clientes, para que lleguen a tener un verdadero conocimiento de las expectativas de los mismos. Igualmente se debe reducir el número de personas diferentes con las que entre en contacto cada cliente mientras dura la prestación del servicio; a mayores contactos, mayores las posibilidades de alguno de ellos cometa un error.

- Servicio inadecuado a las usuarios intermedio: Esto se refiere a la calidad de apoyo operacional que la organización le da al personal en contacto con el cliente: si

cualquier sistema de apoyo falla, el personal tendrá problemas para cumplir a tiempo con un servicio de alta calidad. Para los clientes, el personal que entra en contacto con ellos son la organización, y cada vez que algo suceda, el responsable será el personal en contacto con el cliente aunque sea inocente del hecho.

- Diferencias en la comunicación: Este aspecto se puede dividir en tres tipos de problemas: las promesas en exceso, la falta de contacto continuo y la mala interpretación de los clientes en la comunicación.

Las promesas excesivas constituyen la principal razón de insatisfacción de los clientes. Es fácil prometer que un trabajo estará listo para la mañana del día siguiente, eso hace feliz al cliente y es lo que quiere escuchar, pero la falta del cumplimiento genera una terrible impresión. De manera que, si se promete hacer algo, se debe hacer. Si se piensa que traerá problemas entonces no se debe prometer.

- Ver al cliente como un dato estadístico: Sucede cuando se tienen muchos clientes. Generalmente se dejan pasar muchas oportunidades de ofrecerle a cada uno un servicio personalizado. En ocasiones se convive tanto con un mismo problema que se pierde sensibilidad ante la perspectiva de los clientes.

- Visión a corto plazo de la organización: sucede cuando se pone mucho énfasis en la rentabilidad a corto plazo de la empresa. Anteriormente los empresas requerían poca inversión de capital y los servicios se rendían con base en el esfuerzo personal, lo que permitía la rápida recuperación de la inversión. Hoy en día con la disponibilidad de

mayores facilidades y tecnologías, muchos profesionales tratan de gestionar sus prácticas con un enfoque muy a corto plazo poniendo en peligro la calidad del servicio que ofrece el negocio.

- Proliferación y complejidad de los servicios: Hoy en día se debe hacer frente a una cantidad de nuevos servicios y a la creciente complejidad de los mismos, tomando en cuenta los cambios en el ambiente externo de la organización. Con frecuencia los cambios sobrepasan a la capacidad de las organizaciones para gestionarlas adecuadamente. Muchas organizaciones comienzan a comercializar un nuevo servicio antes de estar debidamente preparadas para hacerlo adecuadamente.

2.3.3 Importancia de la Tecnología

La tecnología constituye un recurso principal para la calidad como apoyo al personal en su función de oferta de servicio. La tecnología ofrece la mejores oportunidades a la organización para mejorar su eficacia y productividad.

Sin embargo, el uso de la tecnología con éxito no es fácil. Una tecnología equivocada, o la tecnología apropiada, pero indebidamente integrada en el sistema de servicio o presentada indebidamente a los clientes, representará errores costosos. El diseño del proceso de servicio con una mezcla adecuada de funciones humanas y tecnología es lo que satisface las expectativas del cliente y minimiza los gastos.

Para casi todas las organizaciones un auténtico servicio de calidad depende de la unión entre la alta tecnología y un fuerte contacto con el cliente. La alta tecnología agiliza la oferta de servicio, aumenta la fiabilidad y deja libre al personal de servicio para proporcionar más y mejores servicios. Un fuerte contacto con el cliente puede significar un servicio más personalizado y ventas adicionales. Por lo tanto la tecnología y el personal en contacto se apoyan mutuamente para el logro de un fin principal: la satisfacción del cliente.

2.4 El Mercadeo de servicios

2.4.1 ¿Por qué mercadear ?

Existen un conjunto de personas que en forma individual u organizada necesitan productos de una clase y tienen la posibilidad, el deseo y la autoridad de comprarlos. A este grupo de consumidores se le denomina mercado.

Para la satisfacción de esas necesidades las empresas ofrecen productos y servicios. El mercadeo, es la ciencia que se encarga de hacer conocer al consumidor esos productos y servicios para que los adquiera de una manera que sea rentable.

Se puede dar una noción más detallada de mercadeo: es el sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar los precios, promocionar y distribuir productos, servicios o ideas que satisfagan necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Cuando se habla de mercado meta, se hace referencia a ese grupo de personas para las cuales la empresa crea o mantiene una mezcla de mercadeo que cubra en forma específica las necesidades y preferencias de ese grupo en particular.

Ahora bien, el mercadeo funciona en dos medio ambientes, uno interno y otro externo que constituye variables incontrolables. El tiempo ha hecho que estas sean cada vez más importantes: mayor competencia, crecimiento del mercados, necesidades y

diferenciación. Las organizaciones han comprendido que mientras más y mejor se satisfagan las necesidades de los consumidores, más competitivas serán. De ahí a que se empiece a estudiar al consumidor y determinar sus verdaderas necesidades para lograr especializar los productos y servicios. Esta satisfacción de necesidades específicas se logra a través del mercadeo y de allí su importancia.

El mercadeo funciona a través del modelo de las cuatro P´s:

- Producto: conjunto de atribuciones tangibles e intangibles; puede ser una idea, un servicios, una mercancía o combinación de estas, que pueda satisfacer una necesidad. Aquí entran en juego la calidad, apariencia, imagen y variedad en el diseño de los mismos.

- Precio: es el valor asignado a un producto, aquí se incluye la fijación, la oferta y la demanda, costos.

- Plaza: desarrollo de canales de distribución para hacerle llegar el producto al cliente.

- Promoción: comunica los beneficios del producto y persuade al público para que lo compre. Es el uso de la publicidad, propaganda, envases, ventas personales, relaciones públicas y promoción de ventas.

Es importante el uso apropiado de las herramientas del mercadeo si se quieren lograr los objetivos deseados. Las cuatro P´s del mercadeo deben funcionar en armonía y en perfecta concordancia. Esto se logra a través de la mezcla de mercadeo.

Se deben tomar en cuenta las características de las personas que conforman el mercado, su poder adquisitivo, las creencias básicas, valores y normas de las personas, las innovaciones tecnológicas, la disponibilidad de recursos para la producción, las leyes político-legales, todas ellas variables incontrolables que conforman el medio ambiente externo del mercadeo.

La importancia del mercadeo es la satisfacción de las necesidades del cliente y generar ingresos en cualquier organización.

Es importante contar con una gerencia estratégica de mercado que desarrolle y mantenga una relación empresa-mercado a través de sus estrategias, misión, objetivos y planes que deben estar enmarcados dentro de los medio ambientes mencionados.

2.4.2 La mezcla de mercadeo para servicios

El autor Cowell (1984) señala, que existen múltiples razones por las que se debe adaptar la mezcla del mercadeo cuando se trata de servicios. La mezcla de mercadeo original fue desarrollada para compañías fabricantes o productoras, por lo tanto, ésta no se adapta a las necesidades del sector servicios y las dimensiones utilizadas en la misma no son suficientes para su mercadeo.

De lo expuesto anteriormente, se deriva la necesidad de crear una mezcla de mercadeo especial para servicios y que se adapte a sus requerimientos. En ausencia de la misma, los autores Booms y Bitnerr (1981). c.p Cowell (1984) han presentado la guía más satisfactoria. Esta consiste en siete elementos:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Personal
- Evidencia Física
- Proceso

Como se verá, esta mezcla propone tres elementos adicionales a la mezcla tradicional utilizada en los productos y que no deben ser ignorados, de ellos, puede depender el éxito o fracaso de todo un programa de mercadeo aplicado para los servicios de una organización.

La mezcla de mercadeo específica de cada organización debe ser adaptada a las circunstancias del mercado. Por lo tanto, cada uno de sus elementos debe ser rediseñado constantemente en respuesta a las necesidades y, tomando en cuenta, que no pueden hacerse decisiones sobre uno de los elementos sin considerar al resto.

Para tener idea más detallada de cada uno de los elementos que conforman la mezcla del sector servicios, se explican a contínuación:

- Producto: aquí se toman en cuenta la variedad, la calidad y el nivel de cada uno de los productos que ofrece el servicio. Igualmente se debe tener en cuenta el uso de la marca, las garantías y los servicios post-venta.

- Precio: incluye consideraciones tales como niveles de precios, descuentos, comisiones, términos de pago y crédito. El precio juega un papel importante a la hora de diferenciar un servicio de otro y por eso, las percepciones del consumidor del valor obtenido por el servicio, y la interacción del precio y la calidad, son consideraciones importantes que deben ser tomadas en cuenta en la mezcla.

- Plaza: la localización de los proveedores del servicio y su accesibilidad son importantes en el mercadeo de servicios. La accesibilidad constituye no sólo el aspecto físico de la ubicación, sino la facilidad para la comunicación y el contacto con la empresa. Los canales de distribución y su cobertura, también tienen que ver con la accesibilidad.

- Promoción: incluye los métodos de comunicación con el mercado a través de publicidad, actividades del personal de ventas, promoción de ventas, relaciones públicas, y otras formas directas e indirectas de publicidad.

- Personal: los miembros de la empresa de servicio constituyen el servicio mismo. El elemento personal se debe a la dualidad de los trabajadores de la organización: primero como productores del servicios y luego como vendedores del mismo. "Como el cliente frecuentemente tiene acceso a todas las partes de la organización de servicios, el personal de operaciones, de ventas y de mercadeo están envueltos profundamente en la venta de esos servicios (Brundage y Marshall, 1980 c.p Cowell, 1984 p. 73). No importa a qué departamento pertenezca cualquier miembro de la empresa, éste debe cuidar las relaciones con los clientes. Dentro de esta categoría entran: entrenamiento, orientación, compromiso, incentivos, apariencia, habilidades interpersonales, actitudes, comportamiento y contacto con el cliente.

- Evidencia física: la mayoría de los servicios ofrecen junto a su venta algún elemento tangible que permitirá al cliente juzgarlo. Sin embargo, existen los servicios denominados "puros" en los que son nulas este tipo de evidencias. La evidencia física incluye elementos como el ambiente de la organización (decorados, muebles, colores, ruido), es decir, bienes que facilitan el servicio que se provee, y otros tangibles, a los que Cottle (1991) denomina "souvenirs" de la organización constituidos por informes, estados de cuenta, correspondencia, etc.

- Proceso: al igual que el comportamiento de la gente en las empresas de servicios, son importantes los procesos que se llevan a cabo para la prestación de dicho servicio. Un personal atento, entusiasta y preocupado por el cliente, puede aliviar en él posibles fallas en los productos debidas a problemas técnicos por ejemplo. No pueden compensarlo completamente, pero ayuda. Esta dimensión controla la manera como el

sistema funciona es decir las políticas y procedimientos, el grado de mecanización al proveer el servicio, el grado de orientación del personal, la relación del cliente con el desenvolvimiento del servicio, los flujos de información, las citas y el sistema de espera y los niveles de capacidad.

Los últimos tres componentes son inseparables en la empresas de servicios.

2.4.3 Las Tres Dimensiones del Mercadeo de Servicios

Las últimas tres P's que se incluyen en el modelo de mercadeo de servicios, se encuentran presentes en las tres dimensiones de ese mercadeo. Estas tres dimensiones vienen a conformar un todo sistemático y la mayoría de la veces ha de considerárselas en conjunto y no como unidades independientes.

El esquema integral para el mercadeo de servicios esta conformado por tres dimensiones:

-Mercadeo Tradicional

-Mercadeo Interactivo

-Mercadeo Interno

2.4.3.1 El Mercadeo Tradicional

Con este nombre se designa a las técnicas de gestión de empresas y de comercialización de productos y servicios originadas a partir del sector de bienes tangibles de consumo masivo.

Aunque esta dimensión no sea aplicable completamente en el sector servicios, es posible recurrir a ella en algunos casos con el fin de auxiliar al mercadeo interactivo y el mercadeo interno.

El mercadeo tradicional está basado en la relación empresa-consumo. Dentro de este enfoque estratégico se pueden señalar:

- Estrategia de tracción: cuando la fuerza impulsora del mercado se genera en los consumidores y asciende a través del canal hasta la empresa.
- Estrategia de empuje: cuando la fuerza impulsora del mercado se genera en las empresas productoras y desciende a través del canal hasta los consumidores
- Estrategia mixta: cuando los esfuerzos del mercadeo de la empresa se dirigen tanto a los consumidores como a los intermediarios que integran los canales de distribución.

Estos esquemas pueden aplicarse a productos tangibles puesto que la calidad objetiva o técnica de los mismos puede ser controlada por anticipado, al igual que todos los elementos de la mezcla de mercadeo; en cambio la calidad subjetiva no es determinante para la selección del producto o la repetición de su compra. En

conclusión todo el proceso descansa en que los consumidores se sientan satisfechos con la calidad objetiva del nuevo producto. Una alta calidad objetiva y una eficaz mezcla de mercadeo son suficientes para asegurar el éxito en el mercado.

En el caso de los servicios el proceso sigue un curso similar hasta el momento en el que el usuario entra en contacto con el servicio. Aquí ambas dimensiones (calidad objetiva y subjetiva) son tomadas en consideración por los usuarios para iniciar y mantener el ciclo de repetición y compra.

La participación de la calidad subjetiva o el modo de prestar el servicio, como criterio importante y decisivo para la aceptación o rechazo del servicio y para provocar o no que se inicie el ciclo se repetición de compra del servicio, altera totalmente los procesos sucesivos que se producen en la relación empresa-consumo para las empresas de servicios.

Cottle (1991) señala la presencia de los "momentos de la verdad" en las empresas dedicadas al sector servicio definiéndolos como todo evento en el que una persona entra en contacto con algún aspecto de la empresa y se crea una impresión sobre la calidad de sus servicios.

Cuando el autor se refiere a las personas, no sólo incluye a los clientes sino a todas las personas que interactúan con la empresa ya sean empleados, prospectos o fuentes de referencia. Los "momentos de la verdad" son neutros, es decir, positivos o negativos.

Las relaciones de los clientes con las empresas de servicios son mucho más amplias e incluyen una mayor cantidad de factores que las relaciones que mantienen con sus clientes las empresas fabricantes o distribuidoras de productos físicos o "tangibles", aclara Cottle (1991).

Por esto el esquema clásico utilizado en el mercadeo tradicional sólo se aplica en proporción al parecido que tenga un servicio con un producto de consumo masivo.

Un servicio es parecido a un producto de consumo masivo, cuando las prestaciones básicas del servicio son similares para todos los clientes, cuando la interacción empresa-cliente es sencilla, si el producto no sufre alteraciones de importancia en el proceso de venta ni el de distribución o "entrega", y finalmente cuando es fácil mantener la calidad objetiva o técnica. Estos servicios son denominados masivos o no personalizados.

En los servicios personalizados por el contrario las prestaciones varían de un cliente a otro aunque el servicio básico sea el mismo. En ellos, la relación empresa-cliente implica muchas interacciones, el servicio sufre alteraciones en el proceso de comercialización o para adaptarlo a las necesidades específicas cada cliente, la prestación del servicio es de extrema importancia para alcanzar la satisfacción del cliente, y por último se hace difícil mantener una calidad interna estable y consistente debido a la alta participación del factor humano.

La aplicación del mercadeo tradicional es válida hasta el momento en que se produce la primera compra. Una vez que el servicio posee una estructuración, precio, la plaza y la promoción, completa el proceso el contacto con los usuarios y la decisión de compra o rechazo.

La repetición o compra, pasa obligatoriamente por el área de la calidad externa, y por lo tanto, implica la eficacia con que la empresa sepa gestionar cada uno de los "momentos de la verdad" en la interacción con el cliente. Debido a que esta relación no resulta tan importante en los productos de consumo masivo, no ocupa un lugar de importancia en los esquemas funcionales del mercadeo tradicional.

Las técnicas de mercadeo tradicional son válidas en la investigación para servicios, con el fin de lograr el diseño que responda mejor a las expectativas de los usuarios (tomando en cuenta también la calidad técnica). Igualmente es válido que, para los servicios, se sigan los mismos procesos de lanzamiento de los tangibles (producto, precio, plaza, promoción) con el propósito de estimular la demanda.

Pero, como aclara Cottle (1991), el mercadeo tradicional sólo hace que el cliente llegue a las puertas de la empresa por primera vez. La eficaz gestión de las interrelaciones, será lo que logre que el cliente regrese. Sólo así se alcanza el verdadero éxito de mercado.

2.4.3.2 El Mercadeo Interactivo

Como se ha mencionado anteriormente, una característica esencial en los servicios es la alta intervención del factor humano en los procesos de elaboración y la entrega del mismo. Esa intervención es mayor, a medida que aumenta la personalización del servicio.

Sin embargo aún en el caso de los servicios más automatizados, la prestación real de los mismos, implican un contacto directo y constante entre el cliente y la empresa que provee el servicio.

La percepción de la calidad total que tendrán los clientes sobre los servicios de una empresa dependen de lo bien que se gestione la relación empresa-cliente, es decir, la calidad en las dimensiones de funcionamiento de los servicios explicadas por Cottle (1991). Del nivel de eficacia de esa relación derivará la satisfacción de las expectativas que tienen los clientes.

La técnica de mercadeo tradicional no posee ni los instrumentos, ni los métodos que faciliten la eficacia en la gestión de esas relaciones, porque su objetivo es el de satisfacer las necesidades de los consumidores produciendo beneficios para la empresa.

Entonces, se debe recurrir al mercadeo interactivo, que actúe en el área de calidad técnica y se encargue de potenciar la eficacia de las interrelaciones empresa-cliente

con el propósito de elevar la percepción de calidad total en los servicios. Esto permitirá elevar los niveles de satisfacción de los clientes, y de esa manera, consolidar la lealtad a la organización, su servicios y marcas, y mantener los niveles de repetición en las compras, lo que redundará en altos niveles de rentabilidad para la empresa.

Se pueden resumir los beneficios que aporta una eficaz gestión del mercadeo interactivo a la empresa de la siguiente manera:

- Elevar los niveles de calidad subjetiva o externa, lo que conduce a altos y sostenidos niveles de rentabilidad a largo plazo.

- Las tomas de decisión de compra se derivan de la prestación del servicio, porque la mayoría de los clientes, no tiene conocimiento suficiente para evaluar la calidad objetiva o técnica.

- La estabilidad y crecimiento y desarrollo de la empresa depende de que mantenga a mediano y largo plazo una base estable de clientes. Sólo el mercadeo interactivo puede lograr que el cliente vuelva otra vez.

- Los mercados más rentables están integrados por los clientes actuales, de ahí la necesidad de mantener la satisfacción de estos clientes.

- El enfoque de esta gestión responde al concepto de valor de vida del cliente; en la que éste debe ser evaluado en función de todas las compras que podría hacer a lo largo de la relación con la empresa.

- En el sector servicios la comunicación "boca a oído" es más importante que la comunicación formal (promoción), una buena comunicación informal se logra manteniendo a los clientes contentos con los servicios de la empresa.

- La calidad subjetiva puede compensar deficiencias temporales de la calidad objetiva o técnica.

- Crea conciencia en la empresa respecto a cual es la verdadera importancia de todo el personal de la organización, como elemento activo de los esfuerzos realizados en el área del mercadeo y en la calidad total del servicio.

Existen factores que afectan negativamente las relaciones entre la empresa y sus clientes. Estos precisamente son los que corresponden a las áreas de aplicación del mercadeo interactivo. Seguidamente se explicará cada uno con sus causas:

- Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y la concepción que tienen los responsables de la empresa sobre esas expectativas: los clientes desean una cosa y los directivos creen que quieren otra cosa. Causas:

- Insuficiente investigación de mercadeo: las empresas no se preocupan por investigar a sus clientes con el propósito de establecer cuáles son sus verdaderas expectativas tanto en calidad objetiva como subjetiva.

- Uso inadecuado de las investigaciones que se realizan: los directivos de las empresas no leen los resultados de las investigaciones porque "están demasiado ocupados". Tampoco comparten "hacia abajo" los hallazgos de esas investigaciones.

- Falta de contacto entre los directivos y los clientes: los altos directivos de la organización no se compenetran a fondo con los problemas que afronta el cliente en la prestación del servicio, lo que conduce a que se tomen decisiones "en el vacío", pensando como deberían ser las cosas y no cómo son en verdad. La situación se agrava, por cuanto los planes de trabajo para mejorar la calidad, deben contar con el apoyo y la participación activa de los niveles más altos de la empresa.

- Deficiente comunicaciones ascendentes: los directivos no saben escuchar las planteamientos de los niveles jerárquicos más bajos.

- Excesivos niveles jerárquicos: la existencia de muchos niveles entre el personal de contacto y la dirección, crean una serie de barreras que impiden o distorsionan el flujo comunicacional de las personas que tratan a los clientes con las que toman las decisiones.

- Discrepancias entre la concepción que tienen los responsables sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de los servicios ofrecidos: los directivos de las empresas saben lo que los clientes desean, pero no convierten esas expectativas en características de los servicios que ofrecen. Causas:

- Falta de compromiso por parte de la dirección: implica que no se inviertan los recursos necesarios para lograrla, que los objetivos de la organización se establezcan en otras áreas (ventas, productividad y rentabilidad), que la empresa sólo se centre en la calidad técnica de sus servicios, y que no se inicien o mantengan con la necesaria coherencia, los planes de trabajo para mejorar la calidad.

- Percepción de inviabilidad: Muchos directivos consideran imposible satisfacer las expectativas de los clientes. La solución consiste en mantener una apertura mental a todo tipo de innovaciones, ser receptivos a diferentes y posiblemente mejores formas de hacer negocios. La percepción de inviabilidad es el resultado de una visión muy estrecha y a corto plazo por parte de la dirección, de ausencia de voluntad para pensar creativamente respecto a las necesidades de los clientes y en el fondo, de una excusa para mantener el status quo.

- Especificaciones inadecuadas: es la imposibilidad de los directivos de convertir las especificaciones del servicio en normas tipo que permitan controlar su cumplimiento. Se contentan con establecer líneas generales que no permiten ni

medir el comportamiento de los empleados, ni contrastar el servicio ofrecido, con las expectativas reales de los clientes.

- Ausencia de objetivos apropiados: cuando se establecen objetivos de calidad en base a normas técnicas del sector y no en función de las expectativas de los clientes. El resultado, es el establecimiento de normas en áreas que no tienen mucha importancia para los clientes y el descuido de otras que si lo tienen.

- Orientación a los costes: las propuestas para aumentar la calidad generalmente chocan con la barrera de los costos de implantación. Debido a que las mejoras de calidad no tienen repercusión visible y cuantificable en la generación de beneficios a corto plazo, en las empresas prevalece el criterio de los costes sobre el criterio de la satisfacción de los clientes.

- Discrepancias entre las especificaciones establecidas para los servicios y la prestación real de los mismos: los directivos han establecido las especificaciones correctas, pero no logran que en la práctica la prestación del servicio se ajuste a ellas. Causas:

- Ambigüedad en las funciones: a los empleados no se les ha comunicado con precisión cuáles son sus verdaderas responsabilidades y se muestran inseguros respecto a qué es lo que sus supervisores esperan de ellos.

- Conflicto en las funciones: los empleados no pueden satisfacer todas las demandas de todos los clientes que deben servir y, al mismo tiempo, satisfacer las demandas de trabajo internos que deben realizar.

- Falta de ajuste entre el empleo y las funciones: El empleado no está capacitado para realizar correctamente todas las facetas de trabajo que se le ha encomendado. Este problema lo presentan las empresas que no disponen de adecuados sistemas de reclutamiento o que no disponen de programas de entrenamiento eficaces.

- Falta de ajuste entre las funciones y la tecnología utilizada: a los empleados no se les suministran las herramientas adecuadas para realizar con eficacia sus funciones, o los equipos fallan con frecuencia.

- Inadecuados sistemas de supervisión y control: los niveles de supervisión de la empresa no disponen, ni se les ha entrenado, de los procedimientos y métodos adecuados que deben utilizar para realizar esa función. Aquí entran los mecanismos de recompensa.

- Falta de control percibido: el empleado percibe que no tiene control real sobre el trabajo que realiza y que todo está sujeto a reglamentos y normas operativas que coartan su iniciativa y atribuyen más importancia a los aspectos internos que a los clientes.

- Interés: provocar su interés por esos valores, demostrando su eficacia en función de los objetivos colectivos y personales.

- Deseo: despertar deseo hacia esos valores, demostrando que la satisfacción de los objetivos de los clientes constituye la única vía para que el personal logre sus objetivos personales en la empresa y para que ésta, a su vez, logre sus metas globales.

- Acción: provocar la decisión de actuar en función de los objetivos de los clientes que son, en el fondo, los objetivos de la empresa.

En el mercadeo interno los productos que se venden al personal de la organización o mercado interno son:

- la identidad propia y la imagen de la empresa
- sus valores corporativos
- sus planes y proyectos de desarrollo
- su organización
- su forma de gestión
- las posibilidades de crecimiento personal que ofrece
- las condiciones de trabajo que ofrece
- el clima y ambiente de trabajo
- sus productos
- sus logros
- sus historia de éxitos
- sus procesos de reestructuración
- sus aportes a la comunidad

Es importante resaltar, que dentro de este marco de acción se encuentran los programas de perfeccionamiento de calidad.

Las personas que laboran dentro de la organización en cualquier nivel jerárquico, poseen una serie de características, aspiraciones y expectativas que van acordes con:

- sus personalidades individuales
- sus niveles culturales
- sus conocimientos y habilidades técnicas
- sus niveles de responsabilidad
- sus niveles de experiencia
- su tiempo en la empresa
- sus estudios formales
- sus valores morales, sociales, políticos
- sus orígenes
- sus grupos de referencia o de pertenencia
- las áreas de la empresa para las que trabajan

Todos estos aspectos, están igualmente en función de los valores que la empresa ha ido transmitiendo por medio de los mensajes formales e informales que les envía continuamente.

El mercadeo interno tiene como finalidad transmitir por medio del convencimiento, los valores que permitan alcanzar la más perfecta adecuación entre los mercados

externo e interno de una empresa, lo que se logra como resultado de una eficaz gestión de la relación entre el personal y la organización.

Es necesario, pues, vender los valores al personal. En primer lugar, porque nadie puede hacer algo realmente bien si no esta plenamente convencido de que lo que hace, está bien de acuerdo con su propio código de valores.

Los cambios de actitud se logran interiorizando los nuevos valores en los empleados, hacerlos partes de ellos, integrarlos a sus normas y valores de vida, y hacer que los prefirieran a otros procedimientos más fáciles de realizar. Para que el personal abandone las labores rutinarias es necesario contagiar y transmitir motivación y el entusiasmo.

Con esto se quiere decir que también en los mercados internos debe recurrirse a una comunicación de mercadeo, lo que implica abandonar los métodos tradicionales que sólo informan, pero no venden.

La segunda razón, es que nadie puede vender bien lo que no conoce bien; específicamente en el sector servicios no basta con conocer bien el servicio que se vende, los empleados también deben estar plenamente convencidos de sus bondades y ventajas competitivas.

Constituye un gran error, la promoción de un nuevo servicio por medios masivos, antes de haber comunicado su existencia, características y operación al personal. Cada

miembro es un vendedor y como tal, debe ser capaz de transmitir las dimensiones de calidad subjetiva.

También hay que recordar que siempre está presente la posibilidad de que cualquier miembro del personal entre en contacto con clientes actuales o potenciales. Cada uno de esos contactos constituye un "momento de la verdad" para la empresa y por ende es importante que el personal conozca bien la empresa, su organización, los servicios que ofrece y en que área se ofrecen.

Otra razón por la que los miembros de la empresa deben ser vendedores, es que dentro del área de servicios, todo lo que hagan los empleados repercute en la clientela, no importa el departamento a que pertenezca cada uno. El resultado final del servicio es consecuencia directa del procedimiento y la forma como se ejecuten los pasos para su prestación.

Por lo anterior, es imposible aislar las áreas de contacto con el cliente, de las áreas operativas, puesto que las primeras son las que establecen los procedimientos a realizar para la prestación del servicios y por lo general nunca han entrado en contacto con los clientes, lo que les hace desconocer sus expectativas. Adicionalmente el personal de atención al cliente depende en gran medida del apoyo que reciban de las áreas operativas para lograr una alta calidad de servicio.

Por último es importante resaltar que cada empleado, no importa el nivel jerárquico al que pertenezca, a la hora de proponer algún cambio debe pensar en las repercusiones

que este tendrá en los clientes. Si todo el personal no tiene una clara orientación al cliente y una clara percepción de su papel como participante en los esfuerzos del mercadeo, será difícil alcanzar altos nivel de calidad en el servicio.

2.4.4. El Esquema Integral

Las tres dimensiones el mercadeo de servicio constituyen un esfuerzo conjunto y no esfuerzos aislados o independientes los unos de los otros. El resultado que se logra con su implantación conjunta produce resultados que son mayores que la suma de los resultados individuales de cada uno de ellos.

En la misma medida en que se aplique uno de ellos se mejorarán los otros. Un buen mercadeo tradicional contribuye con el mercadeo interactivo por el efecto que tienen sus mensajes en el mercado interno aunque en principio, éste no constituya su objetivo básico de comunicación.

Un buen mercadeo interactivo mejora el mercadeo tradicional, ya que se desarrolla un más alto nivel de comprensión y sensibilidad ante las expectativas de los usuarios, lo que permite elevar la eficacia de los mensajes externos y mejora el mercadeo interno, ya que la satisfacción de los usuarios actúa como importante estímulo al personal y al logro de niveles más altos de calidad.

Un buen mercadeo interno mejora el mercadeo tradicional, ya que perfecciona las bases internas que permiten una mayor proyección de la imagen de la calidad de la empresa y también mejora el mercadeo interactivo.

Los tres esfuerzos se integran de la siguiente manera:

- El mercadeo tradicional se encarga de atraer los clientes potenciales a la empresa; sus funciones básicas son provocar las primeras pruebas y actuar como esfuerzo permanente para mantener la lealtad.

- El mercadeo interactivo se ocupa de que los clientes sigan comprando una y otra vez, como consecuencia de ofrecerles un servicio de alta calidad que satisfaga sus expectativas en todas las dimensiones.

- El mercadeo interno se encarga de estimular el personal por la vía del convencimiento, para que mantengan altos, estables y consistentes niveles de calidad objetiva y subjetiva en la prestación de los servicios.

La implantación del este enfoque tridimensional conduce a que todos los niveles de las empresa sean claramente conscientes de la necesidad de su coparticipación en los esfuerzos de mercadeo y de su responsabilidad respecto al mantenimiento de altos niveles de calidad a los clientes. La empresa se convierte en una organización en la que todos sus empleados son vendedores y por o tanto multiplica sus posibilidades de éxito.

2.5. The Dun & Bradstreet Corporation

La búsqueda de respuestas, conocimientos y entendimiento es tan vieja coma la humanidad misma. En el mundo de los negocios, la demanda por información crece a partir de la necesidad de controlar un futuro incierto al reducir esa incertidumbre. Aún cuando la demanda de información comercial y crediticia fue la fuerza promotora de la creación de la industria de la información, la necesidad de información para basar todo tipo de actividad comercial se materializó rápidamente. Dentro de estas actividades podemos encontrar crédito comercial y cobranzas, publicidad, correo directo, investigación y servicios de energía, gerencia de recursos humanos, ventas y gerencia de ventas, planificación estratégica, investigación de televisión y otros medios, manufactura, distribución y procesamiento, análisis económico y financiero y planificación de inversiones, mercadeo, investigación de mercados y desarrollo de nuevos productos, banca y seguros, y la lista continúa creciendo.

Dun & Bradstreet ha estado a lo largo de todos sus años de existencia ha estado presente en todo el proceso de obtención de información en las diversas actividades que antes se mencionaron, de tal modo que ha llegado a convertirse en la primera y principal compañía dentro de la industria de la información, a tal punto que muchos se han atrevido a afirmar que la historia de Dun & Bradstreet es, en gran parte, la historia misma de la industria de la información.

La Corporación Dun & Bradstreet está actualmente conformada por muchísimas empresas a nivel mundial, unas más grandes e importantes que otras. Sin embargo, las

compañías más importantes y que más contribuyen en cuanto a ingresos anuales para la corporación son A.C. Nielsen, Dun & Bradstreet Information Services, IMS International, D & B Software, Reuben H. Donnelley y Moody's Investors Service.

2.5.1. Dun & Bradstreet Information Services. Expansión Internacional

Esta es la primera de todas las compañías de la corporación y la que le dio su nombre, sin embargo no siempre se llamó de esta manera.

Todo comenzó en los Estados Unidos de Norteamérica a comienzos del siglo pasado, cuando los inmigrantes europeos ya establecidos en tierras americanas habían comenzado a fundar negocios en todo el país, y aquellos que podían proveer evidencias que comprobaran su capacidad para responder a los créditos eran la excepción en lugar de la regla. Muchos de los riesgos eran aceptados basándose en el mero conocimiento personal de la persona. Esto determinó muchas de las pérdidas por deudas.

En 1841, Lewis Tappan, un exitoso mercader de Nueva York, vio acercarse la necesidad de obtener datos confiables sobre el crédito y así fundó "The Mercantile Agency", con el objeto de reemplazar las prácticas crediticias del pasado. La diferencia fundamental entre esta nueva agencia y las ya existentes asociaciones de comercio, es que estas últimas siempre se han limitado a evaluar los riesgos de crédito sólo dentro de su propio ramo de negocios, mientras que la agencia de Tappan fue una de los primeros establecimientos formados con el simple propósito de proveer

información comercial a sus clientes. La semilla de lo que sería Dun & Bradstreet ya había sido sembrada.("The History of Dun & Bradstreet", 1987)

Durante este tiempo de la agencia de Lewis Tappan, la información se obtenía a través de corresponsales a lo largo de todo el país. Estas personas escribían acerca de los negocios que visitaban y enviaban sus cartas a las oficinas principales de la Agencia en Nueva York, en donde los clientes podían leerlos. En aquel entonces trabajar como "reportero de crédito" era una profesión respetable que implicaba un entrenamiento fuerte en las prácticas más importantes de los buenos negocios. Entre los reporteros que se destacaron haciendo informes de crédito podemos encontrar a los presidentes estadounidenses Abraham Lincoln, Ulysses S. Grant, Grover Cleveland y William McKinley.

Sin embargo no pasaría mucho tiempo para que el mercado tomara conciencia de las oportunidades de este negocio y surgieran las primeras competencias para "The Mercantile Agency". Así fue como en 1849 se fundó en Cincinnati la compañía rival denominada John M. Bradstreet Company y en 1855 la sede principal se mudó a Nueva York, cambiando de nombre a "John M. Bradstreet & Sons Improved Mercantile Agency", la cual estaba bajo la gerencia del señor Bradstreet y sus hijos Milton y Henry.

En 1857 Lewis Tappan y su Agencia abrieron oficinas en Montreal y Londres, que luego se convertirían en lo que hoy es Dun & Bradstreet International. Dos años después esta misma compañía de Tappan se daría a conocer bajo un nuevo nombre:

R.G. Dun & Company, ahora liderizada por un antiguo socio de Tappan, Robert Graham Dun. Ya para el año de 1869 las sucursales de R.G. Dun se habían expandido a todo lo largo y ancho de los Estados Unidos, llegando hasta San Francisco. Sin embargo, y a medida que las necesidades del mercado aumentaban, la compañía agregó a sus servicios las nuevas Cobranzas Comerciales, que suministraban servicios de recuperación de deudas a los negocios que lo necesitasen.

Transcurrió el tiempo y no fue hasta 1933, casi cien años después de la aparición de la agencia de Tappan, que las dos grandes empresas se unieron para formar "The R.G. Dun-Bradstreet Corporation, y en 1939 se convirtió en la actual Dun & Bradstreet, Inc.

La utilización de lo más avanzado en tecnología también ha sido uno de los rasgos característicos de Dun & Bradstreet desde su fundación en 1841. En 1872 se producían copias múltiples de los informes utilizando uno de últimos inventos en la tecnología de los negocios, el papel carbón. Igualmente el famoso "Pony Express" durante su efímera existencia, llevaba reportes crediticios a los subscriptores de la Costa Oeste de los Estados Unidos. En 1874 R.G. Dun & Co. fue la empresa en hacer la primera orden comercial para la compra de máquinas de escribir. Posteriormente y acorde con los avances de la tecnología, se utilizaría el correo aéreo y un sistema privado de telegrama o transmisión por cable.

El surgimiento del papel carbón y las máquinas de escribir además de significar un gran avance para la productividad de la compañía, representaron un cambio más

profundo en la historia de la industria de la información, puesto ya no era necesario simplemente elaborar la información y ponerla a disposición del público, ahora los clientes la necesitaban más rápidamente para tomar mejores decisiones. Así fue como el servicio se convirtió en un elemento fundamental a la hora de cumplir las demandas del mercado por información comercial.

La evolución de los diversos sistemas de reportes crediticios es igualmente interesante, pues no siempre existieron los informes comerciales tal como los conocemos hoy. En 1841, cuando D&B comenzó operaciones los corresponsales que cubrían la mayor parte del territorio estadounidense escribían cartas en las que contaban lo que habían visto en los negocios que visitaban y las enviaban a la sede principal en Nueva York. En aquel entonces no había copias de las cartas ni archivos para guardarlas organizadamente.

Ya para 1857 se comenzó a utilizar una especie de libro de asientos, donde se copiaban manualmente las cartas de los corresponsales y se ordenaban por Estados y se mantenían en la sede de Nueva York, donde los suscriptores al servicio podían ir a revisarlas personalmente. Tampoco existían copias y la transmisión vía telégrafo o correo no era aún posible. Fue en ese mismo año de 1857 que apareció el primer libro de referencia confidencial con ratings o clasificaciones de empresas según su mérito crediticio.

La tercera etapa comienza con el lanzamiento del Informe Crediticio a principios de la década de 1870, que se hizo posible gracias a la invención de la máquina de escribir y

los otros procesos de duplicado, que determinaron también el surgimiento de formas estandarizadas de reportes. El próximo paso en el avance fue dado en 1931, con la introducción del Servicio Continuo, el cual le proporciona al cliente no sólo un informe como respuesta a su pedido, sino también le otorga automáticamente una copia de cualquier cambio sobre la empresa que el solicite y que ocurran durante el año que dura su contrato.

Durante los años 40 y 50 Dun & Bradstreet se comienza a preparar para la era electrónica, mientras se hacía cada vez más evidente el crecimiento de la tecnología necesaria para el procesamiento de datos de manera precisa, exacta y en grandes cantidades. La clave de D&B dentro del mundo computarizado apareció en 1962 con el establecimiento del Sistema Universal de Numeración de Datos (D-U-N-S), diseñado para resolver las limitaciones y posibles fallas debido a errores ortográficos o de ordenación alfabética. La utilización de este número de nueve dígitos a prueba de error, por innumerables compañías en sus transacciones comerciales, permite el intercambio de información entre dos computadores con la seguridad de que las dos máquinas están identificando la misma información. ("Dun & Bradstreet a chronology of progress", 1974)

Finalmente y con la transferencia de toda la información en formatos automatizados, ahora es mucho más sencillo manejar de manera más rápida los productos y servicios tradicionales, al igual que proporciona el empuje necesario para el desarrollo de nuevas opciones de presentación adaptadas a las necesidades actuales del mundo empresarial.

Expansión Internacional de Dun & Bradstreet

Ya en 1857 Dun & Bradstreet estaba respondiendo a las necesidades de información internacional de sus clientes estadounidenses, al abrir sucursales en Montreal y Londres. En 1891, al cumplir 50 años D&B ya poseía 126 oficinas, 9 de las cuales se encontraban fuera de los Estados Unidos.

Durante los 25 años que hubieron de venir después, de 1891 a 1916, la compañía se expandió aún más rápidamente y se convirtió en una organización con carácter internacional. De las 115 oficinas que se abrieron en ese período, 83 fueron fuera de Estados Unidos, y se incluyen las oficinas de Argentina, México, Africa del Sur, Australia, Alemania, Bélgica, Holanda, Portugal, España y Suiza. A pesar de que estas oficinas fueron originalmente establecidas para servir a los clientes norteamericanos, pronto cobraron importancia para las empresas locales.

Hoy en día, la red internacional de Dun & Bradstreet es realmente global, tal como lo son sus clientes. D&B International esta en la capacidad de ofrecer información a sus clientes sobre empresas localizadas en cualquier parte del mundo y mantiene oficinas en más de 60 países, al mismo tiempo que provee acceso adicional a los mayores centros empresariales del mundo a través de una red de corresponsales. Los Estados Unidos, a pesar de todo siguen siendo el mercado más grande de información comercial, sin embargo y cada vez más el resto del mundo está tomando conciencia

de la importancia de obtener este tipo de servicios tanto local como internacionalmente.

Desde 1981 se puede decir que la corporación comenzó una estrategia de expansión global con la adquisición de un sin número de empresas principalmente en los países europeos, con la finalidad de facilitar su introducción en estos mercados. Dentro de estas fusiones se encuentran la compra de De Forenede Bureauer en Noruega, Hyldahl en Dinamarca, Eurinform en Bélgica, Kosmos en Italia y Schimmelpfeng con oficinas en Austria, Alemania, Dinamarca y Holanda. ("The History of Dun & Bradstreet, 1987).

Actualmente Dun & Bradstreet Information Services mantiene y actualiza más de 35 millones de informes comerciales sobre compañías alrededor del mundo. Más de 1200 analistas empresariales conducen más de 3 millones de entrevistas cada año en todo el mundo. Igualmente el sistema de rating establecido por DBIS está considerado como un medidor confiable de la estabilidad financiera de una empresa, ya que calcula la fortaleza financiera, que refleja el tamaño de una compañía basándose en su patrimonio o activos. ("D&B's Guide to Information Quality", 1992).

2.5.2. Otras divisiones de The Dun & Bradstreet Corporation

Reuben H. Donnelley

Tal como la industria continuó evolucionando durante los años 40 y 50, nuevas fuentes de información y técnicas analíticas se desarrollaron para generar ventas y evaluar mercados potenciales. Los que para ese entonces eran clientes de D&B fueron adquiriendo nuevas necesidades por información que llevara a todo tipo de decisiones empresariales.

En 1961, D&B adquirió The Rueben H. Donnelley Corporation, mejor conocida por su división de las "Páginas Amarillas" y su servicio de mercadeo directo. Mientras Lewis Tappan y sus sucesores ayudaron a acercar a los compradores y vendedores a través de información crediticia, Reuben H. Donnelley los acercó a través de avisos clasificados en los directorios telefónicos y programas de correo directo. Donnelley fue el primero en descubrir que las guías telefónicas servían como un medio publicitario, y así fue como publicó su directorio en 1886, sólo 8 años después de que abriera el primer intercambio telefónico en Connecticut. El primer directorio clasificado que realizó Donnelley fue publicado para la Compañía Telefónica de Chicago. En 1928, Donnelley lanzó el primer directorio creado para una compañía independiente, la Illinois Consolidated Telephone Company.

Al reconocer el ambiente cambiante y las crecientes oportunidades en los avisos clasificados de las "Páginas Amarillas", Reuben H. Donnelley fue reestructurada el 1 de enero de 1985, en dos divisiones: "Donnelley Directory", la cual maneja las relaciones entre las "Páginas Amarillas" y las compañías de teléfono, y "Donnelley Information Publishing", la cual maneja los nuevos directorios independientes.

Además de sus guías telefónicas, Reuben H. Donnelley estableció una división de mercadeo directo en Chicago en 1914. Para esa época, la publicidad a través del correo era escasa y usualmente se hacía de negocio a negocio. La clave para tener éxito en las campañas masivas era la selectividad: la habilidad para identificar tipos específicos basado en diversos criterios, tales como la localidad o el ingreso de esas personas. Durante los años '30, '40 y '50, Donnelley aprovechó los adelantos que se venían realizando en demografía para mejorar sus servicios. El Censo de 1930 caracterizó grandes zonas geográficas en ciudades según el valor de los hogares. En 1940, Donnelley designó a varios grandes periódicos para que determinaran las características de ingreso monetarios de sus lectores. Para 1950, las zonas postales habían sido establecidas dentro de las cuales los perfiles de cada urbanización podían ser establecidos.

En 1962, un año después de la adquisición de Reuben H. Donnelley por la Corporación Dun & Bradstreet, se le unieron Official Airline Guides (OAG) y Moody's Investors Service. La historia de OAG se remonta a una publicación llamada la Guía Oficial de las Aerolíneas, lanzada en 1929 justo cuando la industria de la aviación estaba comenzando. La competencia para esta publicación apareció en 1943 cuando American Aviation Publications imprimió su primera guía aérea, denominada "Universal Airline Schedules". Las dos publicaciones se unieron en 1948 y se convirtieron en la "Official Airline Guide", la cual incluye los itinerarios de 26 aerolíneas domesticas de los Estados Unidos que vuelan a más de 290 ciudades.

Reuben H. Donnelley adquirió a OAG en 1962, y se convirtió en una división independiente de la Corporación en 1979. En 1980, la revista "Frequent Flyer" se introdujo como un suplemento en la "North American Pocket Flight Guide".

Moody's Investors Service

La historia de Moody's comenzó en 1900 cuando un analista de bonos de 32 años de edad, llamado John Moody publicó la primera edición del Manual de Moody´s para Bonos Industriales y Corporativos (Moody's Manual of Industrial and Corporation Securities), el cual contenía información variada sobre las emisiones de acciones y bonos. En 1909, Moody comenzó a clasificar las emisiones de bonos de las ferrocarrileras en un nuevo tipo de manual. "Moody's Ratings" inmediatamente se convirtió en un factor importante para el mercado de bonos. Para 1920, Moody's publicó cuatro manuales individuales: Industrial, Servicios Públicos, Gobierno y Ferrocarril. Hoy en día Moody's edita siete manuales y provee una gran variedad de información comercial y financiera, incluyendo la Encuesta Semanal de Bonos (Moody's Weekly Bond Survey).

Actualmente Moody's es considerada una de las empresas clasificadoras más grandes e importantes en el mundo entero. Sus servicios de evaluación y clasificación de bonos de deudas corporativas y de las finanzas públicas, incluyen tanto a las empresas emisoras como a las compañías inversoras que desean hacer transacciones entre ellos o con otras corporaciones. Moody's evalúa a más del 95% de todas las deudas corporativas y finanzas públicas de los Estados Unidos de Norteamérica.

En 1969, Dun & Bradstreet comienza a cotizar sus acciones en la Bolsa de Nueva York.

Los años '70 marcaron el comienzo de un período de cambios dramáticos para Dun & Bradstreet. En 1975 se formó Dun's Marketing Services, sólo cinco años después de que una división de Servicios de Mercadeo se creara dentro de Dun & Bradstreet Inc., para ayudar a sus clientes a identificar y alcanzar los nuevos clientes potenciales. Igualmente en 1975, las operaciones internacionales de D&B se consolidaron bajo una misma unidad: D&B International.

En 1976, Donnelley Marketing, que fue establecida originalmente como parte de Reuben H. Donnelley, se separa como una compañía independiente.

Así mismo en 1982 son creadas como divisiones independientes de la Corporación las compañías D&B Credit Services, D&B Commercial Collections y D&B Business Education Services. Adicionalmente se estableció el Corporate Resource Group o Grupo Corporativo de Recursos, conformado por Donnelley Marketing Data Processing Operations (Operaciones de Proceso de Información de Mercadeo de Donnelley), Dun & Bradstreet Information Resources (Fuentes de Información de Dun & Bradstreet), Dun & Bradstreet Information Systems and Technical Data Resources (Sistemas de Información y Fuentes de Datos Técnicos de Dun & Bradstreet), que ahora forma parte de Dun & Bradstreet Business Marketing Services

junto con Salesnet y Dun's Marketing Services. Finalmente también se comenzaron los trabajos en DunsNet, la red privada de transmisión de datos de D&B.

A.C. Nielsen

El año de 1984 fue un hito en la historia de la Corporación, puesto que las ventas sobrepasaron los US$ 2.000.000.000, luego de la unión entre The Dun & Bradstreet Corporation y la A.C. Nielsen Company.

Fundada en Chicago en 1923 por Arthur C. Nielsen, esta empresa creció estableciendo una fuerte reputación en la exactitud y profundidad de sus investigaciones de mercado para productos industriales. Arthur C. Nielsen luchó para convencer a los clientes potenciales del valor de la investigación detallada que realizaba su compañía. Luego de sobrevivir la Depresión de 1929, quedando sólo con 6 empleados de 45 que poseía, A.C. Nielsen Co. introdujo un concepto nuevo en investigación de mercados que resultó ser la base para otros muchos servicios similares para productores de bienes de consumo masivo. Nielsen, a pesar de que actualmente es famoso más por sus sondeos de televisión, es líder mundial en proveer servicios diversos a las empresas a través de sus divisiones más importantes: Nielsen Marketing Research, Nielsen Media Research, Nielsen Clearing House, Neodata Services, Dataquest y Petroleum Information. ("The History of Dun & Bradstreet", 1987).

En 1985, la empresa Thomas Cook Inc., división norteamericana de viajes de The Thomas Cook Group Ltd. de Inglaterra, fue adquirida por D&B, y adicionalmente se completó el establecimiento de DunsNet, para proveer productos y servicios de D&B electrónicamente a los clientes en más de 155 ciudades.

D & B Software

Es otra de las compañías más importantes de la Corporación Dun & Bradstreet, que otorga ingresos anuales por más de mil millones de dólares. Con sede en la ciudad de Atlanta, Georgia, en los Estados Unidos de Norteamérica, fue fundada en 1989 bajo su nombre actual, como producto de la fusión de las empresas de computación McCormick & Dodge y Management Science America.

Esta empresa provee servicios de material financiero, material de recursos humanos, software para administración y fabricación, software para redes de comunicación y transmisión de datos, software para computadores personales y demás servicios relacionados con el desarrollo de software, no sólo para las empresas de la corporación, sino para todo un universo de empresas de diversa índole. Igualmente provee servicios de mantenimiento, consulta y entrenamiento en software y equipos electrónicos, a través de sus oficinas en más de 60 países alrededor del mundo. ("This is Dun & Bradstreet", 1993)

En 1992 D&B Software introduce por primera vez al mercado la serie de soluciones denominadas "client/server", que consisten a grandes rasgos en la comunicación entre

los usuarios o clientes y un servidor compartido o máquinas almacenadoras de grandes cantidades de información. La idea detrás de esta innovación tecnológica es permitir y facilitar que varios usuarios de la misma información dentro de una organización, la compartan y tengan actualizada y a la mano cuando la necesiten.

IMS International

Es el proveedor de servicios de información para la industria farmacéutica más grande del mundo. Su base de datos sobre empresas y productos que ofrecen en el mercado es una de las más grandes y conocidas mundialmente junto con las bases de datos de Dun & Bradstreet Information Services (DBIS) y A.C. Nielsen.

Esta importante empresa de estudios de mercado y análisis de productos farmacéuticos fue adquirida por la Corporación Dun & Bradstreet en 1988, para servir a los dos grupos de clientes fundamentales en el mundo farmacéutico, como lo son los departamentos de investigación de mercado de las empresas manufactureras de medicamentos y los departamentos de ventas de estas mismas compañías.

Los servicios que presta consisten básicamente en ayudar a sus clientes a determinar el movimiento de sus productos a todo lo largo de los canales de distribución, realizando profundos monitoreos en los expendios de medicinas, farmacias, supermercados y demás mayoristas y detallistas. Igualmente ayudan a medir el éxito en las ventas de los productos, que se realizan al influenciar a los médicos a que receten sus medicamentos.

IMS posee el exclusivo programa de computación llamado MIDAS que ofrece información en línea sobre los estudios que realiza la empresa acerca de productos farmacéuticos a suscriptores alrededor del mundo entero. ("This is Dun & Bradstreet", 1993)

Las otras divisiones que forman parte del conglomerado de empresas internacionales son las siguientes:

- Interactive Data: provee información relacionada con valores y software a toda la comunidad inversora norteamericana.

- Sales Technologies: brinda servicios de administración, software y servicios de ventas a empresas en todo Estados Unidos y Europa.

- Erisco: es uno de los principales proveedores de software y servicios de administración de beneficios para empleados a compañías localizadas mayormente en el territorio norteamericano.

- D & B Plan Services: ofrece servicios de administración y de mercadeo sobre grupos de seguros médicos a compañías, agentes y pequeños negocios, principalmente en Estados Unidos.

- Dataquest: es un proveedor de información de investigaciones de mercado a sectores mundiales de alta tecnología e industria pesada.

- NCH Promotional Services: especializada en prestar servicios de promoción a otras empresas, en la elaboración de cupones de descuento, procesado y administración de servicios a minoristas y fabricantes.

- Dun & Bradstreet HealthCare Information: ofrece servicios de información y administración para la toma de decisiones relacionadas con programas de bienestar, cuidado y salud, por parte de empresas que contratan los servicios.

- DunsGate: ofrece productos y servicios de información de alta tecnología, al igual que sistemas de distribución.

- DunsNet: es la red privada de servicios de telecomunicaciones a nivel mundial.

- Gartner Group: presta servicios de investigación, análisis y asesoría para usuarios y proveedores de tecnología informativa, sistemas y software. ("Agents of Change", 1993)

2.5.3. ¿Qué es el Número D-U-N-S?

El número D-U-N-S (Data Universal Numbering System) es una nombre registrado legalmente como patente de Dun & Bradstreet, ya que fue creado por ella en 1962,

con la finalidad de satisfacer la necesidad que existía en aquel entonces de una identificador único para todas las empresas incluidas en la base de datos de la empresa. Desde ese entonces el número D-U-N-S ha ganado el reconocimiento mundial como standard de identificación corporativa y está aprobado por las Naciones Unidas como identificador mundial para el intercambio de datos entre países. Dun & Bradstreet asigna y mantiene más de 35 millones de números D-U-N-S en todo el mundo.

Este número consta de nueve dígitos, los primeros ocho son generados y asignados a una compañía en específico que se introduzca como nueva en la base de datos, de manera aleatoria. El noveno dígito, también llamado Módulo de Control Décimo Dígito o MOD 10, es designado para captar errores y asegurar que los primeros ocho dígitos asignados son válidos. Este módulo de control capta el 100% de los errores en un dígito concreto y el 98% de los errores de transposición simple ("Recursos Internacionales de los Servicios de Información de Dun & Bradstreet", 1993). Este chequeo lo realiza la computadora automáticamente en el mismo momento en que asigna los primeros ocho dígitos.

Una de las principales utilidades que se otorgan a la utilización de este sistema de identificación, además de agilizarlas transacciones comerciales entre empresas cuando se solicita información sobre ellas en cualquier parte del mundo, es la de poder vincular compañías que pertenecen a un mismo grupo económico o corporación, y esto en una era de globalización es sumamente importante. Puesto que cada unidad o sucursal de una empresa puede tener su propio número D-U-N-S, una gran

corporación puede tener diferentes números D-U-N-S, todos relacionados entre sí. Por ejemplo, una sucursal situada en la misma ciudad que su oficina central tiene un número D-U-N-S específico, sin embargo, todos los números de sucursales, subsidiarias y afiliadas están relacionados entre sí y con el de la casa matriz.

2.5.4. Productos y Servicios que ofrece Dun & Bradstreet Information Services

En el mundo empresarial actual las compañías deben de tomar decisiones importantes todos los días que afectan sus ganancias. Dun & Bradstreet se ha caracterizado a lo largo de todos los años de su evolución en ofrecer productos y servicios que satisfagan casi todas las necesidades de información que se requieren durante todo el ciclo de negocios (Ver Anexo I). Estos productos pueden ser tan simples como un informe comercial o tan complejas como un sistema a medida del cliente que combine información, programas informáticos y servicios.

Entre los servicios y productos mejor comercializados a nivel mundial podemos encontrar:

- Informe Comercial: es el producto básico de la compañía y es el más importante a la hora de obtener otra diversidad de productos derivados de la información contenida en los informes comerciales. Está dividido en secciones y ofrece una visión global acerca de las actividades de una empresa, finanzas, y gerencia. Así como también provee datos sobre las referencias comerciales y bancarias, la información legal y de

registro mercantil y cualquier otra información relevante relacionada con el desempeño de ese negocio en el mercado.

- Informe de Análisis de Pagos: brinda información detallada acerca de los hábitos de pago de una empresa determinada.

- Perfil Financiero Duns: ofrece información financiera detallada sobre una compañía, junto con los respectivos indicadores financieros calculados.

- "International Risk & Payment Review" y "Economic & Payment Risk Review": ambos ofrecen mensualmente una visión general sobre las condiciones empresariales y de intercambio comercial en más de 107 países alrededor del mundo. Incluyen el factor de riesgo, tendencias, situación de transferencias y los términos más comunes de pago para cada país. El "International Risk & Payment Review" es una publicación mensual y el "Economic & Payment Review" además de ser publicado en papel está disponible en línea. ("Guide to global products and services", 1993)

- Informe de análisis de un país o "Country Analysis Report": explora el riesgo potencial de hacer negocios en un país determinado. El informe posee entre 20 y 30 páginas y complementa la información de los informes anteriormente mencionados. Incluye datos como el factor de riesgo, situación política, economía, comercio e inversiones, datos comerciales de bancos, organizaciones y sistema financiero, información para los exportadores/importadores, información geográfica, demográfica básica.

- "Exporters' Encyclopaedia": es una guía sobre los mercados globales y de información básica para los exportadores. Contiene información sobre más de 180 países, es publicada una vez al año y provee datos específicos sobre cada país en perfil del país, contactos claves, documentación, transporte, comunicaciones, regulaciones para el comercio, información de mercado y consejos para viajes de negocios.

- Servicios de Monitoreo Global: ayudan a los clientes a llevar una revisión continua de sus cuentas para detectar cambios y contar con información actualizada. Incluyen el "Continuous Service" que ofrece actualizaciones continuamente durante un año sobre una empresa específica, y el "Inquiry Renewal Program" que consiste en que a los diez meses de haber ordenado un informe sobre una compañía en particular el cliente recibe una nota preguntando si desea renovar el pedido. ("Guide to global products and services", 1993)

- "The Global File" o Archivo Mundial: contiene información de mercadeo y ventas en más de 33 millions de compañías localizadas en más de 200 países. La información que presenta incluye el nombre de la empresa, dirección, números telefónicos, nombre del ejecutivo principal, el rating crediticio de D&B, año de fundación, ventas anuales, códigos SIC o de clasificación industrial standard, número de empleados, indicador de importador o exportador y el nombre y localidad de la casa matriz.

- "Key Business Directory of Latin America": contiene información básica sobre las 100.000 empresas más grandes e importantes en más de 30 países de América Latina y es publicado anualmente. Los datos que incluyen son básicamente los mismos del "Global File".

- Servicios de Cobranzas o Administración de Acreencias: incluyen las cobranzas comerciales tanto en el propio país de origen de la empresa contratante, como en otros países donde ésta tenga clientes. El proceso se realiza a través de contacto telefónico, cartas de petición de pago, visitas personales de cobradores y referencias a abogados locales.

- Servicio DunSprint: provee el acceso en línea a nuestra base de datos mundial en más de 160 países, a través de dispositivos especiales instalados en los computadores personales de los clientes. Contiene información sobre los Informes Comerciales, el "Economic & Payment Risk Review" por países, el perfil básico por país de la Enciclopedia del Exportador, información sobre administración de acreencias y cobranzas, noticias sobre Dun & Bradstreet y ayuda en caso de emergencia.

2.5.5. Misión, valores y objetivos de The Dun & Bradstreet Corporation

Dun & Bradstreet es y siempre ha sido una corporación muy estricta en cuanto a las normas de conducta empresarial que inculca a sus empleados y a los valores que comparten en todas sus diversas divisiones y empresas que la conforman. Este hecho de ser una gigantesca corporación determina el hecho de que la preocupación por que

se lleven a cabo las operaciones bajo las mismas normas y que se tenga una misión y objetivos en común, en todas las áreas en las que Dun & Bradstreet participa.

Tal y como se desprende del manual sobre normas de conducta empresarial ("Normas de Conducta Empresarial", 1993), la misión de Dun & Bradstreet es ser el número uno en los mercados en los que participa y satisfacer las necesidades de sus clientes, de sus empleados y de sus accionistas de la mejor manera. Esta misión se traduce en un compromiso de la empresa para con todas estas personas y en especial para con sus clientes.

Charlie Moritz, como Presidente de la Junta Directiva de la Corporación, expresó en un video introductorio ("This is Dun & Bradstreet", 1993) que la filosofía de Dun & Bradstreet se basaba en dos preceptos fundamentales: los valores compartidos y la orientación al cliente.

Para la corporación es sumamente importante y en todas sus publicaciones, folletos, afiches y diversos materiales de distribución interna corporativa lo resalta, el esfuerzo que hace diariamente para ser una compañía global. Para ello manifiesta que se deben compartir los mismos valores y los mismos principios de conducta empresarial, y que ellos deben regir la manera como se enfocan las ventas, el contacto con los clientes, las relaciones con los competidores y, por sobretodo, la manera como se tratan y comportan los mismos empleados. En el mismo manual de normas de conducta se establece que "En Dun & Bradstreet los valores son una responsabilidad compartida. Y eso significa que cada uno de nosotros es responsable de mantener las normas más

altas de integridad individual y empresarial" ("Normas de Conducta Empresarial", 1993, p. 4).

Afiches con frases como "Our goal: Total Customer Satisfaction" que se traduce en "Nuestra meta: Satisfacción Total del Cliente", y "We help our customer make more profitable decisions" que en español significa "Nosotros ayudamos a nuestros clientes a tomar decisiones más acertadas", se encuentran en todas las oficinas donde Dun & Bradstreet tiene operaciones y son difundidos por igual alrededor del mundo. Otra creencia corporativa que posee la empresa y se hace presente, de muchas formas diferentes, en el material oral y escrito que se reparte a los empleados, es la de que "Dun & Bradstreet es la empresa líder mundial en información comercial".

La declaración de principios de la corporación que está presente en todos los escritorios y paredes de las oficinas en todo el mundo dice así:

"DECLARACION DE PRINCIPIOS

Los hombres y mujeres de 'The Dun & Bradstreet Corporation' constituimos un auténtico equipo. Formamos parte de una única compañía donde compartimos valores comunes en cuanto a ética, a nuestros clientes, a nosotros mismos y a nuestros accionistas.

ETICA

Nos ceñiremos a los más estrictos principios éticos y de integridad en nuestro trabajo, de modo que podamos sentirnos orgullosos de nosotros mismos y de nuestra compañía en todas nuestras relaciones comerciales.

CLIENTES

Procuraremos superar constantemente las expectativas de nuestros clientes, a fin de que continúen colaborando con nosotros.

NOSOTROS

Nos respetaremos y nos relacionaremos unos con otros como individuos que quieren tener la oportunidad de contribuir y de triunfar. Seremos responsables individualmente de la calidad de nuestro trabajo, así como de mejorar constantemente en todo lo que emprendamos. Trabajaremos con plena dedicación para ser los mejores.

ACCIONISTAS

Aceptaremos la responsabilidad de ser eficientes administradores de los recursos de nuestros accionistas, para que mediante nuestra actuación obtengan el debido rendimiento a su inversión en Dun & Bradstreet.

Tenemos la intención de actuar y trabajar siempre de acuerdo con nuestros principios de tal manera que cualquier persona que tenga algún tipo de relación con nosotros pueda decir que 'la satisfacción del cliente es lo primero para esta compañía'."

En relación a los objetivos que se plantea Dun & Bradstreet a un plazo más corto y en términos un poco más cuantificables, podemos citar a Robert E. Weissman, Presidente y Ejecutivo Principal de la corporación, cuando establece que el reto de toda la organización es colocarse al frente de todo, de cambiar más rápidamente y ofrecer un valor superior a los clientes durante el proceso:

"Valor es la clave. Al ofrecer la información y las herramientas que ayudan a nuestros clientes a comprender y tener éxito en sus mercados de acción, nosotros tendremos éxito en los nuestros. Los ingresos aumentarán, las ganancias se incrementarán y nosotros recompensaremos a nuestros accionistas por su confianza al invertir en nosotros. Construiremos una organización más dinámica, una compañía que crece rápidamente, y un lugar de trabajo que ofrezca grandiosas oportunidades, satisfacción y seguridad para sus empleados" ("Agents of Change", 1993, p. 1).

Igualmente se establece en el manual de normas de conducta que desde su fundación en 1841 los empleados de D&B han tenido la reputación de mantener los más altos niveles de integridad y responsabilidad, y le asigna a los empleados la responsabilidad y la obligación de intensificar esa imagen y nunca desmejorarla, para así responder a ellos mismos como personas, a sus compañeros, los accionistas, los clientes y todas las personas con quienes tratan a diario. Dun & Bradstreet es una empresa muy tradicional con unas normas y valores muy estrictos que se han mantenido a lo largo de los años, como muy pocas veces ocurre en las grandes corporaciones al internacionalizarse y diversificar sus actividades. Para Gabriel Morales (1994), Gerente de Operaciones, Dun & Bradstreet ha mantenido principios y valores que se

perdieron durante la última década en los Estados Unidos en la mayoría de las empresas del mundo.

En el manual corporativo de normas de conducta, utilizado por la globalidad de personas que trabajan en todas las compañías de la corporación, se tratan aspectos muy delicados referentes al desempeño laboral. Se divide en 9 secciones que describen básicamente la manera cómo se deberían comportar los empleados, a los que la corporación denomina "Asociados", en los diversos casos que se les presenten. Las secciones son:

- Prácticas de Etica Empresarial: que incluye el engaño, fraude, soborno, copia o uso no autorizado de material realizado por otras personas.

- Conflictos de Interés: incluye el uso de los recursos de la compañía y de información confidencial para beneficio propio, regalos y favores, intereses en empresas externas, cargos en empresas externas, empleados como consultores y compras a los empleados.

- Uso de Información Privilegiada: básicamente referida a la compra de acciones o bonos de la empresa al poseer información confidencial.

- Antimonopolio y Competencia: que trata sobre las relaciones con los competidores, relaciones con clientes y proveedores, otras prácticas anticompetitivas, conversaciones sociales y comunicaciones en la empresa.

- Prácticas de Corrupción en el Extranjero: referido específicamente a los trabajadores de las divisiones norteamericanas al encontrarse en el extranjero.

- Relaciones con los Empleados: que establece la premisa de no discriminación y no segregación por raza, color, religión, nacionalidad, sexo, orientación sexual, edad, estado civil, e incapacidad física o mental

- Actividades Políticas: que establece la prohibición de realizar contribuciones políticas en tiempo de elecciones a cualquier cargo federal.

- Boicots Internacionales: que establece la prohibición de cooperar con boicots de países extranjeros contra empresas o ciudadanos de los EE.UU., basados en raza, color, religión, sexo o nacionalidad.

-Otras Leyes: donde habla básicamente de leyes estadounidenses que tienen que ver con controles de exportación y embargos comerciales, medio ambiente, sanidad y seguridad, impuestos e inmigración. ("Normas de Conducta Empresarial", 1993)

Si bien es cierto que muchas de estas normas se asemejan mucho más a la vida empresarial norteamericana, y pueden ser mejor aplicadas en ese país, esto no significa que no sean aplicables del todo en el resto de los países donde Dun & Bradstreet tiene operaciones comerciales. Hay que tener en cuenta que esas son las

normas de conducta empresarial que establece la corporación para todos los empleados que laboran en ella, independientemente del país donde se encuentren.

Todas estas diversas informaciones no hacen sino corroborar la misión planteada al principio, de que Dun & Bradstreet está dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes, sus empleados y sus accionistas de la mejor manera. Particularmente en los últimos 2 ó 3 años se ha visto un incremento en el interés de extender la difusión de estos mensajes corporativos hacia todas las oficinas de la corporación, sin importar cuán pequeña sea o cuán alejada esté geográficamente de la sede principal de la corporación ubicada en Estados Unidos de Norteamérica, ya que el hecho de que estos valores sean compartidos por todos los miembros de la organización constituye una parte esencial en la estrategia de negocios de The Dun & Bradstreet Corporation.

2.5.6. Dun & Bradstreet Information Services Venezuela. Estructura Organizacional

La compañía Dun & Bradstreet divide a sus operaciones en el mundo entero en tres regiones, que agrupan a varios países. La primera es Norte América, que agrupa a Estados Unidos y Canadá, la segunda es Europa, que incluye al continente africano como área de corresponsalía, y finalmente encontramos a la región de Asia/Pacífico y LatinoAmérica, en la que se incluyen los países de la región asiática, las islas del pacífico y Oceanía, y finalmente los países de Centro y Sur América, incluyendo el área del Caribe a través de corresponsales.

La oficina o sucursal de Dun & Bradstreet fue abierta en Venezuela el 27 de junio de 1956, como la cuarta oficina inaugurada por la corporación en países latinoamericanos. La primera fue México en 1897, luego Argentina en 1902, Chile en 1920, luego le seguiría Venezuela, Perú en 1960 y finalmente Brasil en 1982.

Durante los primeros años de desarrollo de la corporación el hecho de abrir oficinas en otros países era enteramente determinado por la necesidad que existía en los clientes norteamericanos sobre información de empresas localizadas en esos países. Estas oficinas funcionaban más como una simple casa de representación que como una organización independiente. Todos los movimientos, solicitudes e información era completamente manejado desde la sede en Nueva York y las oficinas no tenían independencia.

Sin embargo no hubo de pasar mucho tiempo para que en el resto del mundo los empresarios se dieran cuenta de la necesidad de poseer información comercial preparada por una tercera parte objetiva, que sirviese de guía a la hora de tomar decisiones financieras y crediticias. Es así como las compañías locales comienzan a solicitar los servicios de Dun & Bradstreet y comienza la expansión de sus oficinas, sus operaciones y oferta de servicios y productos que satisfacieran las necesidades del mercado local, el cual con el tiempo llegaría a cobrar la misma o incluso mayor importancia que el mercado estadounidense.

El comercio internacional, la globalización en su etapa más temprana, había comenzado a dar el empuje que la industria de la información necesitaba. Ahora se

podía obtener un reporte de crédito sobre una empresa localizada en cualquier parte del mundo.

Tal como nos comenta Gabriel Morales, Gerente de Operaciones de Dun & Bradstreet Venezuela, a comienzos de los años 80 "a partir que las empresas multinacionales, en particular D&B como parte de ese todo, empiezan a globalizarse...cuando ya los clientes no soportan ningún tipo de información en la que ya no están confiando...cuando entran en crisis...D&B se dio a la tarea de subdividir sus oficinas de Dun & Bradstreet Information Services, crear las tres regiones que tenemos y a la vez esas regiones ya más cercanas a los países, se tenía una responsabilidad ya de orientar a la empresa hacia los objetivos de la corporación..." (Morales, 1994).

Dun & Bradstreet Venezuela con su oficina principal ubicada en Caracas, también posee sucursales en Maracaibo y Maracay, la cobertura del resto del país la realiza a través de corresponsales.

En un comienzo sus oficinas estaban ubicadas en la Urbanización Chacaíto, en un edificio de construcción antigua, donde ocupaban 2 pisos. Sin embargo, apenas trabajaban unas 10 ó 12 personas en total, entre los diversos departamentos. Esto era debido a que la empresa aún no contaba con el reconocimiento internacional que ahora posee y tanto como los clientes locales, que eran en su gran mayoría otras corporaciones multinacionales, como los pedidos por analizar compañías venezolanas eran muy pocos.

Es a partir de las nuevas tendencias surgidas a finales de los años 80 y comienzos de los años noventa, a nivel mundial y que hablan de la globalización pero con acción local en cada país, cuando surgen frases como "Think Global. Act Local", que se traduce en "Pensamiento Global. Acción Local", de la famosa agencia publicitaria BSB. Dun & Bradstreet no se quedaría atrás y lanza su "Local Knowledge. Global Reach" que en español se traduce a "Conocimiento Local. Alcance Global", lo que a su vez demuestra el interés que posee la corporación por ampliar sus negocios en cada país, sin importar cuán pequeño sea, y llevar ese crecimiento a niveles mundiales, participando activamente en la globalización y ayudando a las empresas locales a internacionalizar sus actividades para obtener mejores ganancias y cubrir nuevos mercados.

Es en 1994 cuando por primera vez Dun & Bradstreet Venezuela comienza a estar dirigida por un Gerente General venezolano, que posea ese "conocimiento local" para poder llegar a obtener un "alcance global", que cumpla con la misión de satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internacionales como nacionales.

Igualmente desde las oficinas en Caracas se manejan actualmente todas las operaciones del área de países del Caribe, CentroAmérica, Bolivia, Colombia y Ecuador, o lo que es también llamado el Area de Países Corresponsales. Esta división era anteriormente controlada desde las oficinas de Nueva York, sin embargo fue a principios de la década de los 90, cuando deciden mudar las operaciones de esta oficina a Venezuela, país que por su ubicación estratégica, puede tener un mejor control del área gracias a su cercanía, tanto geográfica como cultural con estos países.

Fue apenas en 1992 cuando se introdujo en Venezuela un sistema computarizado de procesamiento de datos, completamente diseñado en Australia por la corporación y específicamente para la región de Asia/Pacífico y LatinoAmérica. Este sistema vino a sustituir a los programas computarizados de procesamiento de palabras, para crear todo un nuevo ambiente automatizado de trabajo, que agilizara las labores operativas. Este sistema es conocido como APLAN, que son las siglas de Asia/Pacific-Latin America Network y actualmente es utilizado por la gran mayoría de los países pertenecientes a la región. Los más recientes ingresos al sistema, son el de México y el Area de Corresponsales de Venezuela.

Existe un punto muy importante que es necesario mencionar al hablar de Dun & Bradstreet en general, y en particular en sus oficinas en Venezuela, y este es el hecho de la existencia de la calidad como un valor profundamente explotado y difundido dentro de la empresa, que se expresa por la preocupación internacional para obtener productos que satisfagan las necesidades de los clientes, y que se convierte en objetivos cuantificables cuando se trazan metas específicas a cumplir en un lapso determinado de tiempo.

Esta misma preocupación determinó la creación de oficinas regionales para evaluar la calidad de los informes comerciales, producto principal y base para el resto de la compañía. En el caso de Venezuela esta oficina está ubicada en los Estados Unidos, en la sede principal de la presidencia de la región de Asia/Pacífico-Latino América, y

Universidad de Bello
BIBLIOTECA
Caracas

mensualmente elabora estadísticas para cada país perteneciente a la región. Estas cifras son utilizadas a nivel mundial para la venta de productos provenientes de esos países y además para comparar los resultados obtenidos y procedimientos aplicados por determinados países, así como también para otorgar premios a la calidad, tanto a la oficina misma como al personal que elabora los productos mismos.

La preocupación por la calidad además de existir entonces para satisfacer los requerimientos de la corporación, está también presente para satisfacer al cliente. En las oficinas de Venezuela, al igual que todas las del mundo entero se cuenta con numerosos manuales corporativos para realizar los productos en base a ciertos estándares internacionales de calidad, así como también se realizan talleres de entrenamiento para transmitir a los empleados esas misma normas de calidad.

El sistema de medición es sencillo, se basa en una puntuación máxima para cada informe comercial de alrededor de los 120 puntos, si tiene los datos completos y correctos. Sin embargo los promedios de la región varían entre 60 y 70 puntos.

En el caso particular de D&B en Venezuela, en los últimos meses se ha evidenciado una preocupación particular por cumplir con la reglas corporativas de calidad y lograr un buen puesto en las estadísticas regionales de calidad, puesto que se ha venido ocupando posiciones que oscilan entre promedio y muy por debajo del promedio.

- Gerencia de Operaciones: coordina conjuntamente con sus departamentos adscritos el desarrollo y proceso de aquellas actividades destinadas a poner en práctica los mecanismos necesarios para el cumplimiento de su propósito de entrada, proceso y salida de informes comerciales y demás productos relacionados, tanto del área nacional como del área de corresponsales, en aspectos tales como: volumen, calidad y tiempo de respuesta de cada informe solicitado. Esta división debe mantener un control muy detallado de todas sus actividades y contar con la comunicación constante con las gerencias de las otras divisiones.

- Departamento de Análisis Empresarial: canaliza y procesa adecuadamente a través de su personal adscrito aquellas actividades destinadas al procesamiento, análisis e investigación de toda la información necesaria para consecuente elaboración del informe comercial. Incluye la supervisión del personal destinado a visitar los registros mercantiles y de comercio y los tribunales para recabar información pertinente sobre las compañías analizadas.

- Departamento de Servicio de Operaciones: asegura mediante su participación activa y la de su personal, el cumplimiento de las funciones encaminadas a ejercer un control en las áreas de consulta de referencias comerciales y bancarias, transcripción de datos, control de calidad y despacho de informes.

- Departamento de Países Corresponsales: procesar y controlar la información de todos los países pertenecientes a esta área, en relación a la recaudación, elaboración y despacho de informes en base a las necesidades o requerimientos

del cliente. Esta división actualmente funciona como un pequeño departamento de operaciones independiente de algunos de los recursos disponibles para el área nacional. Posee sus propios analistas y transcriptores, recepción y despacho de pedidos.

- Departamento de Calidad, Base de Datos y Publicaciones: coordina apropiadamente aquellas actividades relacionadas con los programas de calidad para los informes comerciales, producción de la publicación semanal Indice Dun, elaboración de las publicaciones anuales y la actualización de la base de datos. Todo esto se realiza igualmente trabajando en conjunto con el departamento de análisis empresarial en cuanto a la distribución e intercambio de información.

- Gerencia de Ventas: coordina junto con la gerencia general los planes que habrán de seguirse a fin de lograr las metas establecidas en cuanto a volumen de ventas, estrategias a seguir, proyecciones de la totalidad de ventas, captación de marcados, clientes potenciales. Igualmente, elabora planes estadísticos y de expansión, informes, reportes y demás documentos. Mantiene un contacto permanente con las gerencias de operaciones y servicios al cliente, con la finalidad de evaluare intercambiar opiniones relacionadas con el área operativa de ventas.

- Gerencia de Servicios al Cliente: mantiene una comunicación constante con los clientes y suscriptores de Dun & Bradstreet, con la finalidad de canalizar las inquietudes, dudas, reclamos, ideas y planteamientos en relación a la utilización de los productos y servicios que ofrece esta empresa. Igualmente tiene a su cargo la

función de orientar y ayudar al cliente en la toma de decisiones que fortalezcan sus negocios, para así llevar la misión de satisfacción total del cliente a su máxima expresión.

- Gerencia de Cobranzas R.M.S: su nombre proviene de las siglas en inglés de "Receivable Management Services" o Servicio de Administración de Acreencias. Esta gerencia desarrolla y controla el área de cobranzas nacionales e internacionales y brinda igualmente asistencia legal durante el proceso de cobro y en todas sus operaciones.

- Gerencia de Mercadeo B.M.S: debe su nombre a las siglas de "Business Marketing Services" y su función primordial es la de desarrollar programas que permitan a los clientes canalizar adecuadamente las actividades relacionadas con la toma de decisiones de mercadeo, conducta y comportamiento de los consumidores, orientación sobre decisiones de negocios y estudios de mercado en todas sus variaciones. Igualmente ofrece productos derivados de la información contenida tanto en la base de datos nacional como el la base de datos mundial de Dun & Bradstreet.

- Gerencia de Finanzas y Administración: coordina con la gerencia general todas aquellas actividades relacionadas con el área administrativa y financiera en base a la política de presupuesto, ingresos y egresos de la organización. Igualmente se encarga de realizar todas aquellas transacciones contables que requiere la compañía para funcionar normalmente.

- Gerencia de Computación: está encargada de controlar las actividades relacionadas con el desarrollo y actualización de sistemas propuestos y existentes, para satisfacer tanto las demandas internas del personal como las necesidades de los clientes. Mantiene una comunicación abierta con la gerencia general y todas las demás divisiones, para así desarrollar procedimientos y programas destinados a evaluar el rendimiento de los sistemas computarizados.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Diseño de la Investigación

El esquema metodológico utilizado para la realización este trabajo corresponde a la investigación descriptiva puesto que el objetivo se limita a la observación y la descripción de los fenómenos tal cual aparecen en la actualidad.

Dentro del contexto de la investigación descriptiva se aplicará la modalidad de estudio de caso. El autor Rafael Bisquerra (1989) define a este último como un análisis de profundidad de un sujeto considerado individualmente, e incluye dentro de esta definición, el estudio de un grupo reducido de sujetos considerado globalmente. En todo caso se observan las características de una unidad individual con el propósito de indagar profundamente y analizar intensivamente los fenómenos que constituyen el ciclo vital de la unidad, como aclara el citado autor.

La siguiente investigación se llevó a cabo con el fin de describir e interpretar hechos ya pasados o en pleno desarrollo a través de un diagnóstico intensivo del grupo o institución social "Dun & Bradstreet" para determinar la identidad corporativa de los empleados con respecto a la mencionada organización.

3.2 Población y muestra

Para esta investigación la población fue el número total de los empleados de Dun &

Bradstreet con sede en Caracas (66 empleados), de la cual se seleccionó una muestra de 61 personas por cuanto fueron excluidos los motorizados y el personal de limpieza (5 personas).

Las características de la muestra fueron las siguientes:

- Nivel jerárquico:

Gerentes y Supervisores	8 personas	(13%)
Empleados Medios	47 personas	(77%)
Empleados Administrativos	6 personas	(10%)

- Sexo:

Hombres	24 personas	(39%)
Mujeres	37 personas	(61%)

- Divisiones:

Gerencia General	2 personas	(3%)
División de Operaciones	35 personas	(57%)
División de Ventas	7 personas	(12%)
División de Servicios al Cliente	5 personas	(8%)
División de RMS	5 personas	(8%)
División de Finanzas	2 personas	(3%)
División de Computación	5 personas	(8%)

- Años de servicio:

0 - 5 años	55 personas	(90%)
6 - 10 años	2 personas	(3%)
11 - 15 años	2 personas	(3%)
16 - 20	2 personas	(3%)

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la realización del trabajo de investigación las técnicas e instrumentos de recolección utilizadas fueron:

- Técnica de cuestionarios con guía de preguntas
- Técnica de entrevista con guía de entrevista
- Planilla de recolección de datos

3.3.1 El Cuestionario

El cuestionario es la técnica que permite medir los objetivos planteados por medio de preguntas y, de cuyas respuestas, se obtendrán los datos que permitirán verificar las hipótesis preliminares o bien estudiar el fenómeno propuesto en la investigación.

Para evaluar la identidad corporativa de Dun & Bradstreet se debió obtener información directa, de las personas que ofrecen el servicio con respecto a la organización. Fue necesario conocer la opinión de éste público interno y para ello fue

fundamental obtener sus impresiones, valores, actitudes y normas sin intermediarios que pudiesen distorsionar la información. Esto se logró a través de la técnica del cuestionario.

En el caso del presente estudio, el cuestionario fue aplicado a los empleados medios y administrativos de Dun & Bradstreet tomando en cuenta el nivel de contacto con los clientes que poseen y la comunicación interna dentro de la organización. Este último aspecto presenta una gran importancia, porque permite conocer la transmisión de valores a nivel interno y la repercusión que éstos tienen al exteriorizarse en la prestación del servicio a los clientes.

Entre las ventajas existentes en el cuestionario se encuentran: la garantía del anonimato, exigencia de menos tiempo para llegar a un mismo número de personas, menores costos y menor influencia del contacto personal.

Previa a la aplicación del cuestionario se elaboró como instrumento la guía de preguntas. El tipo de preguntas utilizadas fueron en su mayoría las abiertas o "libres". Igualmente se formularon, pero en menor escala, preguntas cerradas y de selección múltiple.

Se determinó el uso de preguntas abiertas por el deseo de conocer más a fondo las impresiones de los empleados, sus opiniones y sentimientos relativos a aspectos específicos, dándoles la opción de manifestarlos con una mayor amplitud. Además, las preguntas cerradas y de selección múltiple aunque son fácilmente tabulables

presentan el inconveniente de sugerir respuestas con lo cual "el que contesta puede verse inclinado a señalar respuestas en las que nunca había pensado" (Ander Egg, 1983 p. 127).

Las preguntas fueron redactadas de manera clara, con el vocabulario adecuado, sin sugerir respuestas ni desviaciones en otros sentidos con el fin de evitar confusiones entre los encuestados. Igualmente se estableció un límite para responder y evitar la extensión de los empleados en sus respuestas. Las personas respondieron al cuestionario en el mismo momento de ser entregados.

La presentación del cuestionario incluyó en primer lugar una portada con preguntas de identificación del encuestado (fecha, departamento y años de servicio), la explicación de la finalidad del cuestionario y las instrucciones para su resolución ; y en segundo lugar, el cuerpo del cuestionario que constó de 20 preguntas abiertas, 2 cerradas y 4 de selección múltiple.

Los aspectos explorados a través de las preguntas fueron:

- Misión, porque su conocimiento influye en la dirección de las actividades realizadas por los empleados
- Comunicación, porque constituye la herramienta de transmisión para los elementos que integran la identidad corporativa
- Calidad, ya que es un valor esencial en las empresas, a la hora de evaluar sus actividades.

- Conocimiento del Servicio, porque es un indicador de la comunicación y el entrenamiento, es lo que el empleado conoce de su empresa y de los que esta ofrece en el mercado.
- Imagen, por ser la proyección de la identidad en el mercado.
- Preparación, por ser el mecanismo a través del cual se obtienen los conocimientos necesarios para llevar a cabo la función para la cual existe la empresa.
- Motivación, porque es la fuerza que mueve a los empleados a realizar sus labores.

Todas estas variables están directa o indirectamente relacionadas con el concepto de identidad corporativa que se estudió en el presente caso.

Las preguntas 1, 2 y 3 evaluaron la misión corporativa inscrita en la empresa y la forma como ha llegado su mensaje a los empleados a través de los canales de información como principal transporte de la cultura interna corporativa de Dun & Bradstreet.

El objetivos de las preguntas 4, 5, 6 y 9 fueron el de medir el tipo de comunicación existente en términos de frecuencia, tipo de contacto y adecuación en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Las preguntas 7, 8, 10, 11, 12, 13 sirvieron para conocer la percepción de los empleados con respecto a la calidad del trabajo realizado por ellos, sus responsabilidades y en general las de la organización para la consecución de

resultados de calidad y la relación entre estos y las opiniones de los clientes y el mercado.

Por medio de las preguntas 14, 15, 16 se evaluó el conocimiento de los servicios que presta específicamente Dun & Bradstreet, con sus características y beneficios o posibles problemas, por parte de los miembros de esta organización.

Las preguntas 17, 18, 19, 20 ayudaron a obtener una visión de lo que los empleados perciben que es la imagen de Dun & Bradstreet para los clientes, el público en general, terminando por ellos mismos.

A través de las preguntas 21 y 22 se determina el grado de preparación y la calidad de entrenamiento que los empleados consideran tener para el cumplimiento de sus tareas.

Por ultimo, las preguntas 23, 24, 25 y 26 permitieron conocer algunas características motivacionales de los empleados, la manera como se sienten ellos dentro de la empresa, el nivel de satisfacción que presentan con respecto a su trabajo y valorización que le confieren a determinados temas, los cuales conforman la plataforma para establecer las normas, valores, principios componentes de la identidad corporativa.

3.3.2 La Entrevista

La entrevista es la técnica cuya finalidad básica es la de obtener datos directamente de la fuente que sirvan al investigador para verificar sus planteamientos.

Se puede definir entonces la entrevista como "una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio y que tiene como propósito conversar de manera formal sobre algún tema establecido previamente y a la vez obtener datos que proporcionen información relevante" (Sabino, 1980, p. 71).

La principal ventaja de la entrevista radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan datos con respecto a sus opiniones, conductas, percepciones, deseos y actitudes. Igualmente, facilita la labor de persuasión al entrevistado y permite observar su reacción ante los temas estudiados, además de permitir la precisión en las preguntas y establecer la posibilidad de verificar respuestas.

El entrevistador debe poseer la autoridad para dirigir la entrevista, agudeza de observación, capacidad de escuchar, transcribir, seleccionar y condensar la información.

La utilización de esta técnica en la investigación se debió a la necesidad de detectar a través de las respuestas de los entrevistados aspectos positivos o negativos que repercutiesen en el desenvolvimiento de la organización como sistema y de sus empleados como componentes vitales en la subsistencia del mismo.

La técnica fue aplicada a los Gerentes y Supervisores de Dun & Bradstreet con la finalidad de conocer la opinión de aquellas personas que tienen el control de la organización y su capacidad de participación en la toma de decisiones (Ver Anexo III)

A partir de la clasificación establecida por Hennin (1961) el tipo de entrevista utilizada fue la del tipo "no dirigida". Así, fueron realizadas una cierta cantidad de preguntas cara a cara; pero presentadas y formuladas sin precisión fija. Este tipo de entrevista permite que la persona interrogada tome cierta iniciativa, además de presentar la cualidad de estudiar los sentimientos, las actitudes y las opiniones internas.

La entrevistas se realizaron a las siguientes personas:

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Servicios al Cliente
- Supervisora de Calidad
- Supervisora de Análisis Empresarial

Se debe notar que del número total de los Gerentes y Supervisores (8) sólo fueron entrevistados cinco (5). Las Gerentes restantes se encontraban para la fecha de las entrevistas cumpliendo permiso post-natal (2) y de vacaciones (1).

Como instrumento de recolección se realizó la guía de entrevista (Ver Anexo IV), elaborada en base a preguntas abiertas formuladas de manera precisa y clara y evitando interrogaciones sobre aspectos confidenciales. Las mismas estuvieron referidas a los mismos aspectos tomados en cuenta en la elaboración de la guía de preguntas del cuestionario: misión corporativa, comunicación interna, la calidad de servicio, el conocimiento del servicio que presta la empresa, su imagen, y la preparación y motivación del personal con el fin de obtener una visión general de la organización.

3.3.3 Planilla de Recolección de Datos

El procesamiento de los resultados obtenidos en los cuestionarios requirió la ayuda de planillas u hojas de cálculo que facilitaran el registro de los datos (Ver Anexo V).

La planilla estuvo compuesta en su parte superior por una fila horizontal en donde fueron escritas las categorías en las que se dividieron a) las preguntas de identificación del personal y b) las preguntas del cuerpo del cuestionario.

A cada una de las categorías de estas preguntas correspondió una columna dispuesta verticalmente, generalmente se empleó 5 ó 6 por pregunta.

En la primera columna de izquierda a derecha, fueron colocados los nombres de las divisiones de Dun & Bradstreet una de bajo de la otra, reservando entre una y otra igual número de casillas como empleados hay en cada una de estas divisiones, para

luego colocar en orden lógico (1,2,3...) y en la columna siguiente el número asignado a cada cuestionario clasificado por departamento. Las columnas siguientes fueron destinadas al registro de las respuestas de los 53 cuestionarios a las 26 preguntas que los conforman.

3.4 Validación del instrumento

Previo a la aplicación del instrumento del cuestionario se utilizó un procedimiento de revisión detallada del mismo llamado también comprobación de los datos. Esta operación fue realizada por un grupo de gerentes y supervisores, en total seis (6), quienes previa lectura localizaron posibles fallas de forma y contenido en las preguntas, con el fin de corregir errores u omisiones y aportaron sugerencias para facilitar la administración del mismo (Ver Anexo VI).

Seguidamente se realizaron la modificaciones correspondientes al cuestionario original (Ver Anexo VII) y se procedió a la aplicación del instrumento definitivo (Ver Anexo VIII) a los empleados de la empresa.

3.5 Procedimiento para el Análisis de los Datos

Debido a la naturaleza de la información se utilizó el análisis de contenido definido por Berelson (1952) c.p Bisquerra (1989. p.113) como "una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación".

La selección de este procedimiento se debió a que el material a analizar era escrito tanto en el caso de la entrevista como en el cuestionario, por estar constituidos en su mayoría de preguntas abiertas.

Para evaluar la información obtenida de los entrevistados, se procedió, en primer lugar, a la transcripción de la misma y luego, a la selección de las ideas y opiniones más importantes en relación con las categorías establecidas "a priori" y en las que se basó la guía de entrevista. Sin embargo, cualquier información adicional fuera de estas categorías fue tomada en cuenta para el análisis.

Para el análisis de los datos contenidos en los cuestionarios el procedimiento utilizado se basó en los puntos expuestos a continuación:

- Organización de los cuestionarios en base a las áreas o unidades operativas de la empresa y colocación a cada cuestionario de su número correspondiente.

- Lectura de todas las respuestas a cada pregunta.

- Establecimiento de categorías, aproximadamente 5 ó 6 por pregunta.

- Clasificación de las respuestas de los cuestionarios dentro de las categorías establecidas

- Tabulación de las respuestas por frecuencias y porcentajes.

Se puede determinar entonces que las categorías para la clasificación de las respuestas del cuestionario fueron por lo tanto establecidas "a posteriori".

3.6 Procedimiento general seguido en la Investigación

El esquema de procedimiento seguido para la realización de este trabajo comenzó con el contacto de las investigadoras con la empresa Dun & Bradstreet que permitió detectar los fenómenos que dieron inicio al estudio.

Se elaboró la guía de entrevista. Luego, en horarios establecidos para tal fin y en un tiempo prudencial, se realizaron dentro de la organización las entrevistas grabadas a Gerentes y Supervisores de Dun & Bradstreet.

En este proceso se logró una identificación entre el interrogado y los interlocutores gracias al conocimiento de estos últimos de ciertos fenómenos de la organización lo que permitió la comprensión de las situaciones y generó mayor confianza. Se percibió en todo momento interés, deseos de cooperación y sinceridad por parte de los entrevistados.

Se utilizaron las mismas preguntas, diferenciando en algunos casos el orden de las mismas para algunos entrevistados. Por el hecho de pertenecer a departamentos diferentes, cada uno de ellos se enfocó más en los problemas específicos de su departamento, lo que permitió conocer más en profundidad la realidad de cada

División de Dun & Bradstreet y a su vez, la opinión de cada una de estas divisiones con respecto a las otras.

Una vez realizadas todas las entrevistas, estas fueron desgrabadas. Se comenzó la elaboración de la guía del cuestionario, la construcción del mismo y su validación realizada por la Gerencia y los Supervisores. Completadas las correciones, se administró el cuestionario a los empleados medios y administrativos.

Para facilitar este procedimiento fue necesario la creación de un cronograma, basado en las actividades y la preferencia de horario de cada División y establecido por los Supervisores o Gerentes de cada una. Se envió a los empleados de toda la organización una carta de presentación redactada por el Gerente de Operaciones y aprobada por la Gerencia General en la que se autorizó la aplicación de dichos cuestionarios, lo que otorgó mayor seriedad y responsabilidad al procedimiento.

Los cuestionarios fueron pasados a los miembros de cada departamento quienes al término de su resolución los depositaron en un sobre destinado para tal fin. Cabe resaltar que en todo momento los entrevistados se presentaron abiertos y demostraron interés por responder las preguntas.

Concluida esta etapa, se procedió a la lectura de las entrevistas y los cuestionarios para extraer las ideas principales y para establecer las categorías de cada pregunta respectivamente.

Por último se tabularon las respuestas en hojas de cálculo teniendo ciudado de no incurrir en errores por falta de control adecuado en el conteo de las frecuencias. Una vez obtenidos los resultados cuantificables (ver anexo) se procedió a la interpretación de los resultados.

En su totalidad el trabajo de campo fue realizado entre el 2 de mayo y el 15 de julio de 1994.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Los siguientes fueron los resultados obtenidos por cada una de las preguntas realizadas a través del cuestionario. Igualmente se expone a continuación, la clasificación de las categorías para cada pregunta, así como los términos y extensiones que implica cada una de ellas:

Pregunta N° 1 ¿Conoce Ud. la misión de Dun & Bradstreet?

a) Si (94%)

b) No (2%)

c) No sabe/no contesta (4%)

Pregunta N° 2 ¿Podría explicar en que consiste la misión de Dun & Bradstreet?

a) **Suministrar información comercial**. Elaboración de listados, estudios de mercado, tramitación de carteras vencidas, publicaciones. (51%)

b) **Brindar asistencia y asesoría a los clientes con el fin de reducir sus riesgos** a la hora de tomar decisiones, establecer comunicaciones, solucionar problemas, incrementar ganancias. (15%)

c) **Prestar un buen servicio a sus clientes**. Incluye: calidad, rapidez, eficiencia y seguridad. (23%)

d) **La satisfacción interna y externa** (empleados, clientes y accionistas de la Corporación) (4%)

e) **No sabe/no contesta** (8%)

Pregunta Nº 3 ¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer a su personal dicha misión?

a) **Audiovisuales**: videos (24)

b) **Publicaciones**: revistas, trípticos, folletos, memos, manuales. (31)

c) **Orales (informales)** comentarios de los empleados, o a través de recorridos por la compañía. (8)

d) **Orales (formales)** Entrenamientos: charlas, seminarios, talleres, cursos. (32)

e) **No sabe/no contesta** (4)

f) **No existen medios** (2)

Pregunta Nº 4 ¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre el personal directivo y los empleados? (pregunta cerrada)

Directa (25) Indirecta (6)

Continua (17) Esporádica (16)

Adecuada (23) Inadecuada (1)

Pregunta Nº 5 ¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre los empleados de su departamento? (pregunta cerrada)

Directa (35) Indirecta (1)

Continua (29) Esporádica (7)

Adecuada(24) Inadecuada (1)

Pregunta N° 6 ¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre todos los departamentos de la empresa? (pregunta cerrada)

Directa (15) Indirecta (8)

Continua (7) Esporádica (25)

Adecuada (14) Inadecuada (15)

Pregunta N° 7 ¿Cómo considera que es la calidad de su trabajo? Explique.

a) **Muy buena** (15%)

b) **Buena**/alta (51%)

c) **Regular**/adecuada (11%)

e) **No sabe/no contesta** (23%)

Pregunta N° 8 ¿Cuál cree Ud. que es la opinión de los clientes en relación a la calidad de los trabajos realizados por la compañía?

a) **Muy buena** (6%)

b) **Buena**. Incluye: satisfactoria (17%)

c) **Regular**. Incluye: conforme, aceptable, podría ser mejor. (23%)

d) **Mala**. Incluye: pésima, pobre, deficiente (32%)

e) **Inconstante**, a veces buena, a veces mala. (13%)

f) **No sabe/no contesta** (9%)

Pregunta N° 9 Explique brevemente lo que cree que la Gerencia o sus superiores esperan de usted como empleado de la compañía.

a) **Satisfacer los intereses de la empresa.** Incluye: cumplir las funciones, obtener ingresos para la compañía, cumplir las metas en poco tiempo, estimular el consumo, conseguir contratos. (19%)

b) **Desarrollo del empleado**. Incluye: surgir, que haya mejoramientos, que sean los más destacados y educados, superación, iniciativa (que aporten ideas). (13%)

c) **Hacer un buen trabajo**. Incluye: calidad, puntualidad, rapidez, mejoramiento de las fallas en el producto/servicio. (38%)

d) **Valores en el empleado**. Incluye: lealtad, disposición, responsabilidad, presencia, lo mejor como persona, colaboración, criterio, creatividad, capacidad. (26%)

e) **Mantener la imagen** en alto, proyectarla. (4%)

Pregunta N° 10 ¿Cuáles son sus responsabilidades para que el servicio que preste a los clientes sea de calidad?

a) **Enfocadas al empleado**, obtener conocimientos, tener buena presencia, buen trabajo. (8%).

b) **Enfocadas a la atención de los clientes**, darles lo que necesita, tomar conciencia de sus problemas, búsqueda de soluciones, cumplir con los compromisos, dar buen trato y atención oportuna, buena presencia, responsabilidad. (26%)

c) **Enfocadas en el producto/servicio**. Trabajar en base a los criterios establecidos, exactitud, eficiencia, velocidad, objetividad, completa, actualidad, veracidad, confiabilidad, pulcritud, evitar errores, monitoreo. (43%)

d) **Enfocadas en la organización** : soporte técnico, asistencia, trabajar para clientes internos, conocer problemas de otras áreas. (11%)

e) **No sabe/no contesta** (11%)

Pregunta N° 11 ¿En su opinión, qué aspectos debe cubrir la Gerencia de Dun & Bradstreet para que su servicio sea de calidad?

a) **Aquellos que benefician al producto/servicio:** cantidad de información, rapidez, calidad, veracidad, completos, exactitud, confiabilidad, claridad, precisión, mejoramiento de las fuentes. (38%)

b) **Aquellos que benefician la atención al cliente,** respeto, sinceridad. (9%)

c) **Aquellos que benefician a los empleados**: brindar recursos y herramientas, talleres, cursos de actualización, entrenamientos, evaluación constante, ingresos. (13%)

d) **Aquellos que benefician a la organización como sistema**: mayor planificación, buen funcionamiento de los sistemas técnicos, comunicación entre los departamentos, descubrir necesidades, crear cultura de información, mejoramiento de

canales, de las instalaciones, contratar buen personal, creación departamento de entrenamiento. (30%)

e) **No sabe/no contesta** (9%)

Pregunta Nº 12 ¿Cuáles son los aspectos valorados por la Gerencia en relación a la calidad del servicio ?

a) **Empleados**: material humano, la comunicación, el entrenamiento, proporcionar recursos, implementación de programas de trabajo. (8%)

b) **Producto/servicio**: velocidad, calidad, veracidad, cantidad, análisis, perfección (cero errores), mejorar fuentes, coherencia, actualidad, contenido (30%)

c) **Cliente**: satisfacción, atención a los problemas, prontitud, educación. (9%)

d) **Intereses de la empresa a corto plazo**: rapidez cobro, logro de metas cuantificables. (6%)

e) **Todos los anteriores** (17%)

f) **No sabe/no contesta** (30%)

Pregunta Nº 13 ¿Cómo cree Ud. que la calidad de un servicio se relaciona con la demanda de dicho producto en el mercado?

a) **A mayor calidad, mayor demanda** (66%)

b) **A mayor competencia, mayor calidad** (6%)

c) **A mayor calidad, mayor prestigio** (6%)

d) **A mayor calidad, mayor esfuerzo para satisfacer la demanda** (4%)

e) **No sabe/no contesta** (19%)

Pregunta N° 14 Explique brevemente cuáles son los servicios que presta la compañía.

a) **Informes comerciales**. Incluye: análisis financiero, informes de recomendación crediticia, dunsprint (informes por correo electrónico), Duns legal, Duns referencias, Duns mercantil, Duns comercial, informes de alto y bajo riesgo, single reports.(CSD) (45)

b) **Guías y estudios de mercado**. (BMS) (18)

c) **Recuperación de carteras**, acreencias (RMS) (24)

d) **Publicaciones**: Indice Dun, Duns 1500, Suscripciones a guías de crédito y cobranza. (20)

e) **Atención al cliente.** (3)

f) **No sabe** (5)

g) **No contesta** (2)

h) **Nuevos servicios (lanzamientos)** (10)

Pregunta N° 15 ¿Por qué cree Ud. que los clientes solicitan los servicios que presta Dun & Bradstreet?

a) **Calidad** de sus productos/servicios: confiabilidad, buen trato.(25%)

b) **Prestigio** de la Corporación: experiencia en su rubro, líderes en información. (15%)

c) **Falta de alternativas**: pocas empresas prestan el servicio. (6%)

d) **Respaldo** en operaciones: necesitan rating, obtener mejor visión, recuperar cuentas, evitar riesgos, conocer a una compañía, desarrollar una empresa, asegurar inversión, buscar clientes, dar/obtener crédito, incertidumbre. (45%)

e) **Actualización**: conocer acontecimientos en el área comercial, movimientos del mercado. (8%)

f) **No sabe/no contesta** (2%)

Pregunta N° 16 Mencione las causas que Ud. cree llevan a un cliente a prescindir de los servicios e Dun & Bradstreet.

a) **Mal producto/servicio**: mala calidad del producto, tardanzas, falta veracidad o escasez en la información, no se llenan las expectativas. (62%)

b) **Atención inadecuada**: negligencias, falta de sinceridad, mala atención, mal sistema de cobro. (2%)

c) **Causas externas**: competencia, costos. (4%)

d) **No sabe/no contesta** (17%)

e) **Mala calidad y atención** (15%)

Pregunta N° 17 ¿Cuál cree Ud. que es la opinión general de los empleados respecto a Dun & Bradstreet?

a) **Muy buena**, prestigiosa, confiable por antigüedad. (36%)

b) **Regular**, necesita de cambios y esfuerzo. (25%)

c) **Mala**, descontento, inconformidad (21%)

d) **No sabe/no contesta** (19%)

Pregunta Nº 18 ¿ Cuál cree Ud. que es la opinión que los clientes tienen de Dun & Bradstreet?

a) **Buena**. Incluye: confiable, satisfactoria, excelente, seria y responsable. (32%)

b) **Regular** pero esta cambiando para mejorar. (21%)

c) **Mala o pésima** (21%)

d) **Diversidad de opinión** (todo depende de la suerte). (15%)

e) **No sabe/no contesta** (11%)

Pregunta Nº 19 ¿ Cuál cree Ud. que es la opinión que el público en general (no clientes) tiene con respecto a Dun & Bradstreet?

a) **No la conocen** (51%)

b) **Buena reputación**, conocida en Venezuela. (17%)

c) **Prestigiosa**, globalmente reconocida por la Corporación en EE.UU. (8%)

c) **No sabe/no contesta** (25%)

Pregunta Nº 20 ¿Cuál es la imagen que Ud. cree que tienen los clientes de la empresa?

a) **Buena.** Incluye: positiva, buena calidad de la información, seriedad, confiabilidad, enfocados al cliente. (32%)

b) **Prestigiosa**. Incluye: reconocida, respetable, transnacional, sólida. (13%)

c) **Regular** (25%)

d) **Mala**. Incluye: pésima, desorganizada, negativa. (9%)

e) **No sabe/no contesta** (21%)

Pregunta N° 21 ¿Cómo ha sido la preparación del personal en relación a la forma como debe comportarse en su contacto con los clientes? (pregunta de selección múltiple)

a) Excelente (19%)

b) Bueno (30%)

c) Regular (30%)

d) Malo (2%)

e) Deficiente (19%)

Pregunta N° 22 ¿Cuál es su opinión con respecto al entrenamiento profesional recibido por parte de la empresa?

a) **Buenos**, útiles, adecuados y beneficiosos (36%)

b) **Malos** , inadecuados, deficientes.(28%)

c) **Limitados** (8%)

d) **Completos** (6%)

e) **Adquiridos por experiencia propia**, ensayo y error, sobre la marcha. (19%)

f) **No opina** (4%)

Pregunta N° 23 ¿Se siente satisfecho con su trabajo? (pregunta cerrada)

a) Si (87%)

b) No (8%)

c) No contesta (6%)

Pregunta N° 24 ¿Cómo cree que puede aumentar su nivel de satisfacción?

a) **Cambios en la organización**: cambio políticas y estructuras, mayor comunicación, mejor ambiente de trabajo, crecimiento de la empresa, mayor organización. (9%)

b) **Cambios en la estructura física**: mejora en los equipos, cambio de local. (6%)

c) **Mejoras para los empleados**: mejorar los ingresos, mejores conocimientos, mayor apoyo de la Gerencia, mayor participación en actividades de la compañía. (57%)

d) **Mejora en el servicio**: calidad. (19%)

e) **No sabe/no contesta** (9%)

Pregunta N° 25 ¿Ud. se siente valorado como persona por parte de la Gerencia de la empresa?

a) **Si** (64%)

b) **No** (19%)

c) **No sabe/ no contesta** (17%)

Pregunta Nº 26 ¿Ud. cree que sus ideas son tomadas en cuenta a la hora de solucionar problemas? Explique.

a) **Si** (55%)

b) **No** (11%)

c) **A veces** (15%)

d) **No sé** (19%)

CAPITULO V

ANALISIS DE RESULTADOS

Durante los últimos años se ha evidenciado en el ámbito empresarial la tendencia mundial de proyectar una personalidad de cohesión ante los diversos públicos internos y externos a partir de la sincronización de todas las actividades. Cada día se escuchan con mayor frecuencia términos como identidad corporativa, sinergía, trabajo en equipo, comunicación estratégica e imagen corporativa, entre muchas otras.

La identidad corporativa surge como un punto de partida cuando se quiere analizar el funcionamiento organizacional de cualquier empresa, puesto que es a través de la difusión de la misma tanto a los públicos internos como a los externos, que la empresa estará sembrando las bases para la imagen que esos mismos públicos tendrán sobre la ella.

Se pretende elaborar un diagnóstico de la identidad corporativa de la empresa Dun & Bradstreet, a partir del análisis de cada uno de los elementos que conforman el llamado "centro psíquico", para determinar si interactúan en armonía.

Los componentes del centro psíquico son la misión, creencias, valores, normas, objetivos y actitudes, que al ser compartidos y difundidos a través de los canales de comunicación, entre todos los miembros de la organización, conducen a la existencia de la cultura corporativa, y que ésta a su vez es esencial en el proceso de creación de una identidad.

Dentro de la dinámica organizacional de Dun & Bradstreet se percibió una disonancia entre las respuestas a las preguntas Nº 1 y 2, las cuales se refieren al conocimiento que los empleados dicen poseer sobre la misión de la empresa, y el que demuestran. Del total de encuestados, el 94% manifestó conocer la misión. Sin embargo, al comparar estos resultados con los de la pregunta Nº 2, donde se solicitaba explicaran la misión, sólo el 4% demostró realmente estar al tanto de la misma, es decir: "ser el número uno en todos los mercados en los que participa y satisfacer las necesidades de sus clientes, de sus empleados y de sus accionistas de la mejor manera"

No obstante y referidos a la misma pregunta, un 23% basó su respuesta sólo en la satisfacción del cliente a través de la prestación de un buen servicio y 15% en la asesoría para la toma de sus decisiones comerciales. Un 51% confunde la misión con los servicios prestados por la compañía, que no son más que los instrumentos que la empresa ofrece al mercado y son reflejo del cumplimiento de su misión. El 8% restante no contestó a la pregunta.

Como se ha expuesto a lo largo de toda la elaboración teórica de este trabajo, la misión corporativa es la razón de ser de la empresa y como tal ha de encauzar todas las acciones que la organización realice. Este postulado debe estar muy bien internalizado en los miembros para que se actúe con esfuerzos coordinados para la consecución de los objetivos. El hecho de que los empleados no conozcan, o confundan la misión corporativa, además de representar un problema en sí mismo, está íntimamente ligado al grado de comunicación y entrenamiento que se brinda al personal. Esto se debe al hecho de que la misión sólo se enseña al ingresar a la

empresa en sesiones de inducción, y no se mantiene viva su presencia como propósito a largo plazo en el día a día de las actividades.

La misión constituye un elemento que otorga continuidad a la empresa, lo que quiere decir que cada uno de los fines establecidos y sus resultados, han de ser coherentes con la misma. Al no impartirse la filosofía o razón de ser de la empresa, las creencias y valores presentes en la organización no estarán dirigidas a actuar en pro de la misma, lo que constituye un peligro en la herencia cultural que se transmite a los empleados que ingresan.

Generalmente existen en toda empresa, personas encargadas tanto de impartir como de mantener viva la misión, son los llamados líderes que menciona Cova (1985), y quienes poseen los recursos necesarios para ello otorgados por la organización. Para que la acción de los líderes sea eficaz debe ser legitimada y reconocida por todos sus miembros.

Según la opinión de Virginia Calcaño, Gerente de Servicios al Cliente, la misión de Dun & Bradstreet Venezuela consiste en ser líderes en el mercado nacional como proveedores de información comercial. Sin embargo, considera que a nivel gerencial si se conoce quién es y hacia dónde va Dun & Bradstreet, pero a niveles más bajos de jerarquía, no se tiene la misma percepción "porque a faltado un poco de entrenamiento desde el punto de vista de Recursos Humanos" (Calcaño,1994).

El Gerente de Operaciones de Dun & Bradstreet, Gabriel Morales, opina que la misión corporativa no esta internalizada en todos sus empleados, y que esto se debe a la misma historia de la empresa en Venezuela. Explica que, en sus inicios, la oficina de Dun & Bradstreet en Venezuela funcionaba como una oficina de representación para servir a los clientes estadounidenses, lo que determinó que la Corporación no se sintiera motivada a impartir su misión, normas y valores entre los empleados. Esta práctica se prolongó con el paso de los años y fue sólo a principios de la década de los '90 que comenzó la preocupación por parte de la Corporación de expandir su filosofía no sólo a Venezuela, sino a todos los demás países que la conforman.

Entre los medios que utiliza Dun & Bradstreet para dar a conocer la misión y que corresponden a la pregunta N° 3, los más mencionados por los empleados, fueron, en primer lugar, los orales-formales con una frecuencia de 32, entre los que se incluyen los entrenamientos, charlas de inducción y talleres; y, en segundo lugar, con 31 las publicaciones, conformadas por manuales, trípticos y revistas. Finalmente se ubicaron los audiovisuales y los orales-informales con frecuencias de 24 y 8 respectivamente.

Es importante que la frecuencia en la utilización de los medios sea continua de manera tal que sirva para reafirmar los valores inculcados desde el primer día. Con esto se evita el riesgo de brindar talleres y cursos que logren sólo un buen desempeño técnico, en lugar de educar al empleado en la filosofía de la empresa.

Igualmente se debe prestar atención al material que se entrega al personal en el momento de ingresar, pues corre el peligro de ser "engavetado", y perder así la

utilidad para la cual se suministró, y que en muchos de los casos consiste en dar a conocer la misión. Estos factores pueden ser la causa del desconocimiento demostrado por los empleados en la Pregunta N° 2, quienes creen saber la misión, cuando en realidad están confundidos.

Es probable que en Dun & Bradstreet se cometa el error de informar sobre la misión corporativa de manera ambigua, confundiéndola con los objetivos. La falta de entrenamiento adecuado sobre la misión puede desembocar en la visión distorsionada de la razón de ser de la empresa.

Sin embargo, existe un hecho muy particular dentro de la dinámica misma de las empresas de servicios, y es el enfoque hacia la consecución de objetivos a muy corto plazo, dejando de lado la planificación a largo plazo, o carácter de permanencia que debe tener la institución a lo largo de toda su vida, y que debe ser compartida por todos sus empleados. Este hecho lo mencionan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 c.p. Cottle, 1991) como una de las principales causas de problemas en este tipo de empresas, y agregan que el énfasis puesto en la rentabilidad, determina que se coloquen la mayor cantidad de esfuerzos sólo en la producción a altos niveles, dejando de lado la calidad del servicio que se ofrece a los clientes.

Entonces, la gran actividad y presión en el trabajo debido a estos objetivos de productividad, no permiten invertir el tiempo adecuado en la enseñanza de la historia de la Corporación y la filosofía de sus fundadores.

De un total de 53 personas encuestadas en la pregunta Nº 3, sólo 6 manifestaron no conocer ningún medio adecuado para dar a conocer la misión. Ahora bien, si la mayoría ha estado en contacto con algún medio de difusión y desconoce la misión, esto denota que los recursos utilizados no han sido eficaces como comunicadores internos, o bien que las políticas de transmisión no han sido lo suficientemente continuas en el tiempo y en el espacio como para que puedan cumplir su cometido.

Los objetivos según los define Scheinsohn (1993. p. 39) son propósitos concretos y específicos a corto o mediano plazo, cuantificables, que la empresa se plantea y pretende alcanzar, cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus normas, creencias y valores.

Dun & Bradstreet se ha planteado como meta para el cierre de 1994, obtener un acumulado de calidad 36.2 puntos, que significa en términos internos de evaluación, un aumento de sus resultados en el producto principal: el Informe Comercial, y así reafirmar la frase corporativa "Our Goal: Total Customer Satisfaction", que se traduce en "Nuestra Meta: Satisfacción Total del Cliente".

Es sumamente importante que este objetivo esté presente en todas las actividades de la organización, comenzando por los empleados. En la pregunta Nº 7, del total de encuestados, el 51% consideró que está haciendo un buen trabajo, un 15% piensa que lo está haciendo muy bien y un 11% regular. Sin embargo, existe un 23% que no conoce su desempeño con respecto a los estándares de calidad, lo que puede significar la existencia de una falta de comunicación con ellos a la hora de informarles sobre los

resultados de evaluación en su trabajo. Así mismo, esto puede deberse a una falta de interés por parte de los empleados para conocer estos resultados, puesto que sí existen medios de publicación, como carteleras, memorandos y reuniones destinados para ello.

A través del análisis de contenido se detectaron dos vertientes a la hora de considerar la falta de herramientas físicas y de comunicación en el desempeño de un trabajo de calidad. Por un lado se encuentra a los empleados recientemente ingresados, quienes establecen que no existen tales herramientas ó no saben cómo ponerlas en práctica. Esto demuestra la carencia de un entrenamiento adecuado desde el primer momento de ingreso. Por otro lado, está el personal con mayor tiempo en la compañía que expresó ideas tales como "la experiencia es la mejor herramienta" o "hay que ajustarse a lo que existe, buscando lo mejor y sacándole provecho". Frases como estas denotan una falta de interés en estos empleados quienes están en su derecho de exigir un buen entrenamiento y que la empresa debe estar en capacidad de dar.

Igualmente se mencionó con relativa frecuencia la influencia del factor tiempo en la obtención de resultados de calidad. Esto último es considerado por Berry, Bennet y Brown (1989) como uno de los "problemas de inicio" que presentan las empresas enfocadas hacia la calidad de sus productos y servicios, y que consiste en la existencia de otras prioridades, en el caso de Dun & Bradstreet la rapidez de la entrega.

Dun & Bradstreet siempre ha estado consciente de la dualidad existente entre ofrecer servicios con altos niveles de calidad y entregarlo en un tiempo corto, pues ambas son

necesidades de sus clientes que deben ser satisfechas. A lo largo de su desarrollo en el tiempo las estadísticas demuestran que cada vez que se intenta reducir el tiempo de respuesta, como meta corporativa implantada desde los Estados Unidos, los estándares de calidad sufren un descenso considerable. El Gerente de Operaciones, Gabriel Morales, asegura que los clientes prefieren mejor calidad, y no les importa esperar "siempre y cuando la demora justifique la calidad" (Morales, 1994).

Este problema de la mencionada presión del tiempo, muchas veces se presenta como excusa para realizar las nuevas tareas inherentes al cambio. Otro de los problemas de inicio importantes que se encuentra presente en esta organización es el de la incredulidad, el pensar que el cambio a procedimientos más actuales es sólo un moda pasajera y que no perdurará en el tiempo.

Las tendencias mundiales que apuntan hacia la calidad total y el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de cualquier empresa que desee tener éxito en los negocios, establecen la satisfacción del cliente como norte de las actividades, pero sin descuidar el aspecto humano de la organización. La optimización de los recursos para el perfeccionamiento de cada una de las etapas en el proceso productivo es uno de los principales planteamientos de esta filosofía, con la finalidad de que en un tiempo previamente estipulado se puedan lograr resultados de alta calidad.

Otro de los "problemas de inicio" que podría estar presente en Dun & Bradstreet, es el hábito, con frases como "siempre se ha hecho de la misma manera". A partir de la instalación del nuevo sistema automatizado de procesamiento de datos en el año de

1992, comenzaron a cambiar muchos de los procedimientos dentro de la organización, las tareas que se habían venido realizando manualmente, ahora se realizarían a través de métodos computarizados. Este hecho generó en las personas el sentimiento típico de rechazo al cambio, pues éste produce desequilibrio en las estructuras que el ser humano necesita sean estables para sentirse seguro dentro de su entorno.

El Gerente de Operaciones, Gabriel Morales, explicó que Dun & Bradstreet viene experimentando un tipo de crisis a la hora de hacer los cambios, ya que el sector más conservador de la empresa los rechaza, y esto termina desmoralizando al sector nuevo que llega con mucho ímpetu y educado para el cambio. Entonces, explica, "terminan desilusionándose porque hay otro sector que les tranca el camino".(Morales, 1994)

Dentro de cualquier proceso de cambio como éste, es de vital importancia la transmisión de los nuevos valores que formarán parte de la institución, y que se logre la total identificación del personal, con aquellos "héroes" encargados de inculcarlos y así permitir el desarrollo empresarial. No se trata sólo de contratar nuevo personal capacitado, es importante envolverlos en la nueva cultura.

Al mantenerse una cultura de calidad, se logra la satisfacción del cliente, lo cual, redunda en otros beneficios para la empresa, como por ejemplo, el aumento en su rentabilidad. La mayoría de los empleados están conscientes de esto, ya que al plantearles la pregunta N° 13, el 66% estableció la correcta relación entre calidad y demanda, es decir, a mayor calidad en los productos y servicios, mayor la demanda de los mismos. El resto de las personas dio respuestas referidas a lo anterior, tales como

que mientras haya mayor competencia, se debe mantener la calidad para poder destacar (6%), o que mientras exista mayor calidad, el prestigio de la compañía aumenta y por consiguiente la demanda de sus productos (6%). Finalmente aquellos que explicaron que mientras se tenga mayor calidad se deberá realizar un mayor esfuerzo para satisfacer la demanda con los mismos estándares (4%).

Al preguntar a los empleados las opiniones que ellos reciben de los clientes con respecto a la calidad del trabajo de Dun & Bradstreet, en la pregunta N° 8, un 23% estuvo conformado por las categorías "muy buena" y "buena"; pero la mayoría de las respuestas, con un 32%, corresponden a la categoría "mala", seguido de un 23% categoría "regular". La suma de estas últimas categorías constituye poco más de la mitad de los empleados totales de la empresa. Si se toma en consideración que un 13% contestó que la calidad era inconstante, es decir, a veces buena y a veces mala, se puede concluir que la gran mayoría de los clientes, según los empleados, opinan que la calidad de los productos y servicios no es adecuada, lo que constituye una gran contradicción al compararlas con las respuestas de los empleados a cómo consideran ellos que es la calidad de su propio trabajo.

Por lo tanto, si los trabajadores dicen estar realizando una labor de calidad y afirman que los clientes están recibiendo productos y servicios de poca calidad, evidentemente existe una confusión en cuanto a la manera en como debería llevarse a cabo este objetivo, o simplemente se desconocen las verdaderas necesidades del cliente. Esto conduce a su insatisfacción, por lo tanto, no se cumple con la misión de la empresa.

Lo anteriormente expuesto puede deberse a que los empleados no poseen la noción correcta de lo que significa "calidad" para la empresa, desconocen las normas para su consecución o simplemente no las ponen en práctica constantemente.

La calidad para Dun & Bradstreet es un valor, que al cuantificarse se convierte en un objetivo; si esta noción no es lo suficientemente conocida, compartida e internalizada por todos los miembros, puede derivar en la falta de identificación de los empleados con la empresa y sus esfuerzos no irán en concordancia con la misión corporativa.

En la obtención de resultados de calidad influye la alta intervención del factor humano y que aumenta la probabilidad de cometer errores en sus operaciones. Esto está íntimamente relacionado con la característica de heterogeneidad en los servicios planteada por Berry, Bennet y Brown (1989) y Cowel (1984), la cual afirma que a pesar de la utilización de sistemas estándar en su elaboración, cada unidad de servicios se diferenciará de las demás incluso en calidad.

En los servicios es tan importante el soporte físico del servicio (o tangibles), como la prestación del mismo. Debido a la característica de intangibilidad que poseen los servicios. La evidencia física es lo que ayuda al cliente a juzgarlo. Sin embargo, ésta es una de las dimensiones de la calidad externa que mencionan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991). El resto de ellas la componen la fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía, es decir, el cliente también toma en cuenta la habilidad que posee la empresa en suministrar el servicio de una manera confiable, la capacidad de responder a los compromisos, y aquí se incluye la accesibilidad y disponibilidad de

un personal "listo para servir", la seguridad de sentir que los problemas están en buenas manos y la posibilidad de prestar un cuidado especializado a sus inquietudes y necesidades personales.

Al hacer la pregunta N° 10 a los empleados de Dun & Bradstreet, sobre lo que ellos consideran es su responsabilidad para que el servicio que prestan sea de calidad, la categoría más popular es la que está enfocada al producto y al servicio (43%), es decir, el hecho de trabajar en base a los criterios establecidos por la compañía en relación a lo que debe ser la calidad, e impartidos a través de valores como la pulcritud, la exactitud, la puntualidad, la rapidez, la veracidad. Sin embargo, sólo el 26% presta cuidado a la atención al cliente, es decir, darle a éste lo que verdaderamente necesita, buscar soluciones a sus problemas, cumplir con los compromisos y brindar un buen trato. La mayoría de estas respuestas perteneció los departamentos de Servicios al Cliente y Ventas, cuyas funciones obviamente tienen mucho que ver con lo anteriormente expuesto. Aquellos empleados que contestaron enfocándose en el producto, correspondieron en su mayoría a los que trabajan en el departamento de Operaciones, los que otorgaron importancia a la asistencia al cliente interno, trabajan para el departamento de Computación. Un 8% respondió que la realización de un trabajo de calidad comienza por ellos mismos, a través de sus conocimientos y una buena presencia y, un 11% no contestó a la pregunta.

En este sentido sale a relucir el tema de los procesos de entrenamiento, los cuales deben ser globales y con el mismo contenido para todos los empleados, con el objeto de que todos puedan realizar funciones enfocadas a la satisfacción del cliente dentro

de la empresa, y un 17% incluyó en sus respuestas a todos los anteriores. Estos resultados demuestran una coherencia entre lo que los empleados consideran son sus responsabilidades para la calidad y los aspectos que son valorados por la gerencia. Sin embargo, existe un alarmante 30% del total de empleados que manifestó desconocer por completo cuáles son los elementos considerados de importancia para la gerencia en la consecución de las metas u objetivos corporativos.

Esto está relacionado con el grado de comunicación por parte de la Gerencia para dar a conocer lo que ella espera de los empleados en el desempeño de sus labores. En la pregunta N° 9, cuando los empleados fueron cuestionados sobre su conocimiento de lo que la Gerencia o sus superiores esperan de ellos como empleados, el 38% contestó "hacer un buen trabajo", a través de los valores que la empresa desea alcanzar en la práctica y mantener a lo largo del tiempo. Un 26% contestó que los gerentes esperan de ellos cualidades como por ejemplo lealtad, disposición, responsabilidad, presencia, colaboración, criterio, creatividad y capacidad, entre otros; un 19% consideró aquellos que van acorde con los intereses cortoplacistas de la organización, como obtener los ingresos, firmar contratos, estimular el consumo de los productos, etc. El 13% correspondió a los empleados que piensan que deben desarrollarse dentro de la empresa para satisfacer las expectativas de la Gerencia. Por último, apenas un 4% consideró que sus superiores se preocupan por la imagen de la empresa y pretenden que los empleados la exalten.

Una de las maneras que posee la empresa para transmitir las creencias y valores a sus empleados es a través de los ritos y rituales, pues los primeros tienen la posibilidad de

integrar activamente en los empleados en las actividades de la compañía para que internalicen más fácil y rápidamente estos elementos de la cultura corporativa. Los ritos y rituales enseñan a las personas cuál es la clase de comportamiento que se espera de ellos.

Al interrogar al personal, en la pregunta 11, sobre los puntos que ellos creen debieran ser cubiertos por la Gerencia para lograr resultados de calidad, salieron a relucir nuevamente aquellos que benefician al producto con un 38%. Curiosamente, el segundo lugar, con 30%, correspondió a aquellas acciones que benefician a la organización como un sistema, es decir, que exista mayor planificación, buen funcionamiento de las herramientas, comunicación efectiva entre los departamentos, mejores canales comunicacionales, contratación y entrenamiento de personal calificado y la creación de una cultura de información, funciones estas que debería desempeñar una División de Recursos Humanos. Luego se ubicaron los que benefician a los empleados con un 13% ,y sólo un 9% a la atención al cliente. El restante 9% no contestó.

De la importancia otorgada a los productos de la compañía se deduce que los valores tomados en cuenta por Dun & Bradstreet para cumplir con un trabajo de calidad son la rapidez, la veracidad, la cantidad de información suministrada, y la coherencia en las acciones. Sin embargo, se ha demostrado que debido a la relevancia que poseen no sólo los tangibles, sino también la prestación del servicio en sí, se deben fomentar valores como atención, compromiso, sinceridad y cooperación, así como afianzar la

creencia de que Dun & Bradstreet es la empresa líder mundial en información comercial.

No se debe olvidar que el cumplimiento de los objetivos depende de la interacción de todos los valores, normas y creencias coherentes con la única misión de Dun & Bradstreet: la satisfacción de los clientes (al recibir una adecuada atención y productos de calidad), los empleados (al trabajar por algo que los motive) y los accionistas (al obtener mayor rentabilidad e ingresos económicos).

La Supervisora de Análisis Empresarial, Carmen Linares, acota, que en Dun & Bradstreet existen empleados que aún no han aprendido en su totalidad lo que la organización espera de ellos y agrega que son ellos mismos quienes deben poner el interés en conocer esa parte. Sin embargo, el hecho de que el personal desconozca cuáles son los aspectos valorados para la consecución de objetivos y lo que se espera de él, se debe a la falta de motivación, y de la que los supervisores y alta gerencia tienen parte de la responsabilidad.

Así mismo, es tarea de los gerentes y supervisores, brindar la instrucción necesaria a los empleados acerca de todos los servicios que presta la compañía. Cuando se realizó la pregunta N° 14, en la que se pedía explicaran los servicios que presta la compañía, la mayor frecuencia la obtuvo los informes comerciales con un total de 46 personas, seguido en mucho menor escala, por los servicios de recuperación de cartera (RMS) con 24, las publicaciones con 20, y mercadeo (BMS) con 18. Algunos conocían del lanzamiento de un nuevo producto, otros mencionaron a la atención al cliente como

un servicio que presta la compañía, y hay un grupo que desconoce por completo los servicios que presta la empresa.

Dun & Bradstreet debe aumentar substancialmente el conocimiento que poseen sus empleados sobre los productos y servicios que ofrece, esto se confirma en las palabras de Virginia Calcaño, Gerente de Servicios al Cliente, quien plantea: "en la parte de entrenamiento nosotros podríamos mejorar muchísimo, y no es haciendo cursos de Excel o de inglés, sino haciendo cursos de los productos que nosotros mismos tenemos...es sentarse en una mesa redonda con todos los productos o uno solo diario...hasta la persona que limpia debe conocer" (Calcaño, 1994).

Basándonos en los postulados del mercadeo interno, se debe recalcar el hecho de que todo esfuerzo por mejorar la calidad de servicio será inútil si no cuenta con la participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa. Igualmente plantea el hecho de que nadie puede vender bien lo que no conoce bien. El personal "no sólo debe conocer el servicio, sino que, además, debe estar plenamente convencido de sus bondades y ventajas competitivas" (Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios, 1993. p. 92).

Siempre se debe tener presente que existe la posibilidad de que cualquier miembro del personal puede entrar en contacto con clientes actuales o potenciales. De allí la importancia de que conozca bien a la empresa, su organización, los servicios que ofrece y en qué área se ofrecen; y esto implica una plena identificación entre la empresa y sus empleados.

La pregunta N° 15, referida al por qué los clientes solicitan los servicios de Dun & Bradstreet según sus empleados, demostró que la mayor razón es el respaldo en las operaciones del cliente, contando con el apoyo de un 45% de los encuestados. En segundo lugar encontramos a la calidad de los productos con un 25%, en tercer lugar estuvo el prestigio de la Corporación con un 15%. El cuarto lugar lo ocupó la necesidad de actualización sobre información de mercado con un 8%, y el quinto lugar con un 6% perteneció a la falta de alternativas en el mercado para obtener información comercial.

Las respuestas a estas preguntas denotan que existe una incongruencia entre lo que los empleados piensan que están haciendo y lo que opinan que los clientes están recibiendo de ellos. En la pregunta N° 7 contestaron que ellos consideran que están realizando un trabajo de buena calidad, sin embargo no consideran que esta calidad sea la razón principal por la cual los clientes contratan los servicios. Así mismo, quedan corroborados los resultados de la pregunta N° 8.

Entre los empleados de Dun & Bradstreet existe la creencia de que los clientes contratan sus servicios, más por la mera necesidad que poseen de la información para tomar decisiones de negocios, que por la misma calidad de los productos y servicios que esta empresa ofrece. Frases como "ustedes son un mal necesario" han sido manifestadas por clientes externos al Gerente de Operaciones, quien a su vez manifestó que "en realidad muchos clientes están con nosotros por que les ayudamos, mal que bien. Nos necesitan. Si nosotros alcanzáramos un nivel de satisfacción

óptimo o uno medio, nosotros crecemos muchísimo más. Lo que pasa es que nosotros no definimos qué es lo que queremos." (Morales, 1994)

Muy relacionada con la pregunta N° 15 se encuentra la pregunta N° 16, donde se les solicitó a los empleados mencionar las causas por las que ellos estiman los clientes prescinden de los servicios de Dun & Bradstreet. Las respuestas demostraron que una inmensa mayoría (62%) considera que la razón es el suministro de un mal producto o servicio, un 2% se refirió a la atención deficiente y un 17% a las dos anteriores. Esto suma un total de 81% de los empleados que consideran que los clientes dejaron de utilizar sus servicios por razones, que a la final vienen a estar ligadas con el desempeño eficiente y eficaz de sus labores. El 4% atribuyó la causa a la competencia y los altos costos y el restante 15% no contestó a esta pregunta.

Lo anterior denota que los valores que han sido mencionados como pertenecientes a la empresa no se han mantenido en la práctica y no están internalizados en la organización.

Todo esto, puede ser consecuencia del descuido de las cinco dimensiones del servicio mencionadas por Cottle (1991) que son la fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía, elementos que evalúa el cliente en todo momento.

Las empresas venden promesas que crean ciertas expectativas en los usuarios, determinadas por los mensajes que emiten sobre las características de sus servicios, a través de actividades de comunicación. El nivel de calidad de un servicio será

calificado por los clientes en función a que la prestación del mismo responda o no, con mayor o menor precisión, a las expectativas que sus clientes se hayan formado. Desde el punto de vista de los clientes, la calidad total de un producto o servicio está determinada y establecida por ellos mismos y no por los criterios técnicos que utiliza la empresa, tal como lo aclara Cottle (1991).

En varias ocasiones ha salido a relucir la importancia de un adecuado entrenamiento a la hora de dar a conocer la misión, los objetivos, valores, creencias y normas a todos los miembros de la organización. En el caso específico de Dun & Bradstreet es importante que se sepa explicar quién es y hacia dónde va la empresa.

La pregunta N° 22 exploró la opinión del personal con respecto al entrenamiento profesional recibido por parte de la empresa. Un 36% piensa que fue útil y adecuado, 28% malo o deficiente, 19% que fue adquirido por experiencia propia, 8% lo consideró muy limitado, 6% completo y 4% no opinó.

Debe prestarse atención al fenómeno de aprendizaje por ensayo y error, porque puede crear una visión distorsionada de lo que son los verdaderas creencias, valores y principios y por lo tanto, no se llevan a cabo correctamente los objetivos. Si se suma el porcentaje de aquellos que opinan que son malos, los que aprendieron por experiencia propia, y los que opinan que son muy limitados, resulta que la mayoría no está de acuerdo respecto a como se desarrollan los entrenamientos.

En el análisis de contenido los empleados manifestaron que las personas que imparten los entrenamientos, no están preparadas para brindar una adecuada preparación, y que por ello

nunca se llegan a conocer a fondo los objetivos generales y específicos de la Corporación y de las oficinas en Venezuela. Adicionalmente, quisieran que se rescatara la cultura corporativa de tantos años y se afianzaran los valores. El hecho de que las personas que brindan los cursos no están preparadas puede deberse a que ellas tampoco han recibido el adecuado entrenamiento. Virginia Calcaño (1994), Gerente de Servicios al Cliente dice que a niveles jerárquicos inferiores, no se conoce la misión, de ahí la importancia a que exista un personal que esté constantemente entrenado y actualizado para impartir conocimientos a los nuevos. Los Gerentes en muchos casos pueden ayudar, sin embargo, no disponen del tiempo suficiente para explicar todo lo concerniente a la misión y el desempeño en la organización.

Si tomamos en cuenta, que en la pregunta N° 3, los medios más mencionados fueron los entrenamientos, y estos son la actividad más utilizada en la transmisión de los valores, se debe prestar atención a la forma como se llevan a cabo.

Si se focalizan las acciones hacia los objetivos a corto plazo, como la rapidez en la entrega por ejemplo, entonces se produce una presión constante en el trabajo concentrada en la productividad, lo que a su vez no permite invertir tiempo en preparación.

Los empleados deben ser instruidos en todos los aspectos de la compañía aunque trabajen para un solo departamento. El completo conocimiento de los empleados de los que hace cada departamento beneficiará las comunicación entre estos. Además se debe recordar que nunca se sabe qué empleado entrará en contacto con un cliente actual o potencial.

La importancia del entrenamiento radica, en que contribuye en los procesos de cambio, ya que en muchos casos, los empleados no poseen la técnica, ni la habilidad para cargar con planes propuestos por la organización.

El hecho de impartir cursos, estimula el desempeño del empleado en su trabajo y entrecha vínculos con la organización. Así se satisfacen necesidades personales de aprendizaje y se incentiva el ansia de conocimiento.

Debe hacerse énfasis no sólo en aquellos talleres que ofrecen recursos técnicos, sino también en aquellos que educan sobre la misión y objetivos de la Corporación. De ellos dependerá la correcta puesta en práctica de los valores, creencia y normas.

Los líderes son aquellos "héroes" que poseen la legitimidad otorgada por la organización para mantener viva esa misión y preocuparse por que los empleados reciban el adecuado entrenamiento.

Un ejemplo de ésta falta de entrenamiento en Dun & Bradstreet es el desconocimiento de todos los servicios que presta la compañía, evidenciado en la pregunta N° 14.

Igualmente, los empleados manifestaron el deseo de obtener una mejor preparación a través de la pregunta N° 11 que trata sobre los aspectos que debieran ser cubiertos por la Gerencia para mejorar la calidad.

Los entrenamientos contribuyen a despertar en el personal una participación más activa, decidida y voluntaria de todo el personal en el logro de los objetivos corporativos de la organización.

Como se ha resaltado que los entrenamientos no sólo deben referirse a los aspectos técnicos, sino también a la prestación misma del servicio, a los empleados se les cuestionó en la pregunta N° 21 cómo fue la preparación recibida en relación a la forma como deberían comportarse con el cliente. Ambas categorías "bueno" y "regular" obtuvieron 30%, seguidos por un 19% que indica que han sido "deficiente", el mismo porcentaje opina que "excelente" y un 2% "malo". En base a estos resultados, se puede concluir que la mitad del personal considera que ésta preparación es adecuada y la otra mitad que no. LLama la atención la creencia que tienen los empleados de estar preparados para atender a los clientes, cuando la mayoría de las respuestas de los empleados, que explican la causa de porque prescinden de los servicios, apuntan hacia la mala calidad del producto sumada a la mala atención.

A través de la pregunta N° 18 los empleados expresaron que, sólo un tercio de los clientes, representado por un 32% posee una opinión favorable de Dun & Bradstreet. Un 21% piensa que la compañía necesita cambios porque su desempeño es "regular", y otro 21% piensa que es "mala". Existe un grupo que plantea diversidad de opiniones

y que "todo depende de la suerte" (15%). Un 11% de los empleados expresó que no conocen la opinión de los clientes. De esto se deduce que no mantienen un contacto con ellos o manifiestan apatía o desinterés en conocer sus opiniones. Esto es grave si se toma en cuenta que a partir de la opinión de los clientes, se toman las medidas necesarias que conducen al mejor desempeño y logrando la satisfacción de sus necesidades, misión corporativa de Dun & Bradstreet.

La pregunta N° 20 solicita a los empleados que expongan su opinión sobre la imagen que los clientes tienen de la empresa. El 32% de los encuestados dijo que era positiva por la buena calidad de la información, el 13% que era sólida y respetable gracias al prestigio que le da su nombre. Un 25% de los empleados dijo que era regular, el 9% mala y 21% que desconocían totalmente la imagen de la compañía fuera del entorno organizacional.

Respecto a las opiniones del público en general que constituye la pregunta N° 19, un 51% de los empleados piensa que la empresa no es conocida, luego con 17% aquellos que opinan que tiene buena reputación en Venezuela, seguido por un 8% que manifiesta que es conocida gracias a su prestigio en Estados Unidos. El desconocimiento de los empleados de las opiniones con el público externo es mucho mayor y se encuentra presente, esta vez en un 25% de las respuestas.

Con referencia a este fenómeno la Supervisora de Análisis Empresarial, Carmen Linares afirma que la empresa es conocida en ciertos sectores nada más y en ellos sólo a nivel ejecutivo y empresas grandes. "Yo creo que hay un desconocimiento total

del tipo de empresas que maneja esta área, porque inclusive nuestra competencia tampoco es conocida...nosotros no somos un producto de consumo masivo que los pueda conocer cualquiera, pero si pienso que se puede dar a conocer un poco más, para que la gente entienda y para que se le haga más fácil a todo nuestro personal la entrada a una empresa." (Linares, 1994).

El desconocimiento de la empresa en los ambientes externos de la organización influye en la identificación de sus empleados. A medida que una empresa sea conocida en los públicos externos, se fomenta en el individuo una identificación más profunda con "su" organización y aumenta el grado de pertenencia a la misma. Si a esto se suma la buena realización de sus actividades, se afianzan aún más en ellos los valores, creencias y normas, objetivos y misión que le dan sentido a la institución.

En la pregunta N° 23, de un total de 53 empleados encuestados, un 87% dice estar satisfecho con su trabajo en Dun & Bradstreet, y sólo un 8% se siente insatisfecho. Sin embargo, a través de la pregunta N° 24 el personal afirmó que existen ciertos aspectos que consideran podrían aumentar la satisfacción en su trabajo, la mayoría con un 57% afirma que se deben procurar mejoras salariales, más entrenamientos, apoyo de la Gerencia, etc. Luego, un 19% afirma que se sentirían más a gusto si se diese una mejora al servicio que presta la empresa. Existe un 9% que demanda cambios globales en la organización, cambio en políticas y estructuras, mayor comunicación, mejor ambiente de trabajo y 6% pide mejoras en los equipos y la estructura física de la organización. El 9% no emitió opinión al respecto.

La Supervisora de Control de Calidad, Carmen Díaz, plantea que los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo, pero económicamente dijo que "todos estamos a disgusto" (Díaz, 1994). Igualmente, afirmó que los empleados dan lo mejor de sí en el cumplimiento de sus labores y tienen espíritu de trabajo. Sin embargo, y como aclara Cova (1985), cualquiera que sea la "sensación" en el ambiente de la empresa, sus sentimientos psicológicos podrían reflejar el funcionamiento interno de esa organización. La compensación, aunque no es el único factor que motiva a los empleados, es crucial, y es muy poca la gente que trabaja por nada; de allí la importancia de remunerar con sueldos acordes al mercado y a la labor que se presta.

Otro aspecto tomado en cuenta es el sentimiento que tiene el empleado de ser valorado como persona y de que sus ideas sean tomadas en cuenta por la Gerencia. El primer aspecto se puede conocer a través de la pregunta N° 25. El 64% del personal de Dun & Bradstreet opina que se siente valorado por la Gerencia, un 19% que no y 17% no sabe. No obstante, en la pregunta N° 26 referida a la consideración de las ideas por parte de la directiva, aquí solo un 55% afirma que sí son tomados en cuenta, un 15% mencionó que "a veces" y 11% respondió que no. El restante 19% dijo no saber si sus ideas son tomadas en cuenta a la hora de solucionar problemas, lo que denota una falta de comunicación.

Se ha visto a lo largo de todo este análisis que los aspectos más señalados en las respuestas de los empleados, corresponden a aquellos que deberían ser manejados por una División de Recursos Humanos.

Las funciones relacionadas con el reclutamiento de personal, administración de salarios, comunicación organizacional, satisfacción laboral y oportunidades de progreso para el empleados, servicios al personal, proyección de la estructura de la organización para determinar programas de capacitación, y otras actividades, engloban a la mayoría de los problemas presentes en Dun & Bradstreet.

La Supervisora de Análisis Empresarial, Carmen Linares, considera que debería existir un departamento dedicado exclusivamente a entrenar a los empleados, "la falta de tener un personal calificado en ciertas partes para trabajar, desmejora la calidad del producto" (Linares, 1994).

Así mismo, el resto de los gerentes y supervisores de Dun & Bradstreet entrevistados, manifestaron la importancia de contar con una división que se encargue de las labores de selección y entrenamiento de personal, con el fin de lograr un mejor desempeño de los trabajos y la consecución de las metas.

La Supervisora de Control de Calidad, Carmen Díaz señala: "Antes se contrataba a cualquier persona, no había ningún perfil establecido, el primero que viniera y pudiera hacer el trabajo" (Díaz, 1994).

La contratación de personal que no sea calificado, puede traer consecuencias como la alta rotación de personal (evidente en Dun & Bradstreet, donde el 91% de los empleados tiene menos de 5 años), por incapacidad del trabajador de cumplir con sus asignaciones o por insatisfacción con la actividad que desempeña. El Gerente de

Operaciones, Gabriel Morales, afirma que lo decisivo y determinante en la salud de una empresa, es tener un porcentaje de rotación de personal aceptable. En este punto es importante mencionar la rotación de Gerentes Generales que ha tenido la compañía a lo largo de su existencia en Venezuela, sobretodo en los últimos dos años.

Lo más relevante en la rotación gerencial de una empresa, no es el cambio de la figura del gerente, sino el saber mantener una política de continuidad y coherencia a lo largo de estos cambios, tomando en cuenta los movimientos en el mercado, y sin descuidar los valores, metas y objetivos.

A todo lo largo del presente análisis se ha mencionado en varias oportunidades las fallas que existen en el sistema comunicacional interno de la compañía, básico para la transmisión de normas, valores y creencias, las cuales a su vez vienen a influir en el desempeño laboral de los empleados. Si una persona no conoce con exactitud lo que se espera de ella en su trabajo, no podrá satisfacer las expectativas de la Gerencia, de los clientes, ni las suyas propias. En esto juega un papel importantísimo la comunicación existente en todo nivel de la empresa y a todo lo largo y ancho del organigrama.

El Gerente de Operaciones, Gabriel Morales agrega: "Se necesita un administrador de conflictos, alguien que armonice los problemas de todos los departamentos y esto no lo puede hacer sólo un Gerente General. Eso tiene que ser Recursos Humanos. Yo nunca he imaginado una empresa sin Gerente de Recursos Humanos, esta es la única..." (Morales, 1994).

Durante los últimos años ha surgido un concepto que engloba a la mayoría de las actividades, tanto internas como externas, en las que está involucrada una organización, y es la comunicación estratégica. Los modelos tradicionales han sido cuestionados y ahora se entiende a la comunicación como un proceso continuo que se realiza a diferentes niveles, y sus integrantes se consideran como sistemas independientes que se relacionan continuamente, y precisamente la comunicación ocurre en esa intersección.

La comunicación está en todo y es necesaria para el eficaz desarrollo de las compañías en todos los mercados que participa. La empresa necesita comunicarse con todos sus públicos internos y externos, y aunque ella no establezca y ponga en práctica planes específicos a este respecto, está comunicando en todo momento y a través de todas sus acciones. "No es posible no comunicar" es uno de los planteamientos de la Escuela de Palo Alto, en Estados Unidos.

La comunicación interna es necesaria para difundir la misión, objetivos y demás elementos de la cultura corporativa, para impartir los programas de entrenamiento, transmitir a la directiva las expectativas y necesidades de los empleados, mantener en continuo contacto a las diferentes divisiones y departamentos y así, actuar como una empresa unificada en torno a una misma meta, e igualmente incentivar a los empleados a establecer más y mejores contactos con los diversos públicos externos de la compañía, y en especial con los clientes.

Para evaluar los aspectos comunicacionales se utilizó un sistema dual de categorías, con la finalidad de establecer claramente las características que tienen que ver con el nivel de adecuación, el tipo y la frecuencia de contacto.

Al cuestionar a los empleados sobre la comunicación que existe entre ellos y el personal directivo de la empresa, en la pregunta N° 4, las frecuencias más elevadas las alcanzaron las categorías "directa", "adecuada" y "continua". De todas ellas la preferida por mayor número de personas fue "directa", con 25 respuestas a favor; seguida de "adecuada" con 23, y luego "continua" con 17. Sin embargo, el margen de diferencia entre "continua" y "esporádica" fue muy pequeño.

Sobre la comunicación que existe entre ellos y los empleados de su mismo departamento planteada en la pregunta N° 5, los resultados más favorables correspondieron a "directa", "continua" y "adecuada". En primer lugar se ubicó "directa" con 34 personas, seguido de "continua" con 28 y, finalmente 23 personas contestaron "adecuada".

Finalmente, en la pregunta N° 6 se evaluó el grado de comunicación existente entre los diferentes departamentos. Los resultados demuestran que los más altos fueron "directa", "esporádica" e "inadecuada". La categoría "esporádica" fue la que mayor número de personas prefirieron para describir el contacto entre los departamentos, obteniendo 25 respuestas favorables. Está seguida por "inadecuada" con 15 y "directa" con 14.

De las tres preguntas mencionadas anteriormente se puede deducir que la comunicación que se realiza con mayor facilidad, es aquella que existe entre los miembros de un mismo departamento. Sin embargo, es de notar el hecho de que el contacto entre la directiva y los empleados es satisfactorio. Este proceso permite a la Gerencia realizar las tareas inherentes a su cargo, como las de informar a los empleados sobre las actividades que le corresponde ejecutar, y además facilita las relaciones humanas y la armonía entre los grupos.

Igualmente, hay que recalcar un aspecto muy significativo y de vital importancia, y es que las comunicaciones entre los diversos departamentos no es adecuada, ni se realiza de manera continua en el tiempo. Esto entorpece de manera substancial el desarrollo diario de las actividades de una empresa, si es que ella quiere actuar como una unidad de esfuerzos compartidos.

De la misma manera que los empleados, cuyas funciones guardan relación entre sí, deben constituir una unidad de trabajo en un área común, la integración de diversas unidades de trabajo dentro de la organización permite el desarrollo de una labor eficaz. Este punto describe lo que deberían ser unas relaciones ideales entre empleados de un mismo departamento, y las que deberían existir entre todas las divisiones.

Según la opinión de Virginia Calcaño, Gerente de Servicios al Cliente, existe una falta de comunicación entre los departamentos debido al exceso de trabajo o al hecho de que existen diferencias naturales de criterios entre las personas, quienes prefieren

callarse los problemas. "Yo he tratado de transmitirle a mi gente mucha comunicación...si yo no me preocupo por saber si esa persona se siente bien o mal con lo que está haciendo, entonces yo no puedo mejorar la calidad del producto y servicio...tú tienes que estar satisfecho y que te guste lo que estás haciendo, tiene que haber comunicación, tiene que haber motivación. Si eso no existe, el resultado de tu trabajo es malo" (Calcaño, 1994).

En la compañía Dun & Bradstreet existen naturales divergencias entre algunas divisiones, particularmente entre Operaciones y Ventas, ya que "siempre producción piensa que ventas ofrece cosas que uno no tiene en Operaciones, y Ventas considera que Operaciones no hace lo que Ventas promete cuando vende" (Morales, 1994).

Para el Gerente de Operaciones, Gabriel Morales, a raíz de la separación de la tarea de servicios al cliente como una gerencia aparte, que antes pertenecía a ventas, se ha originado una nueva fuente de conflicto entre Servicios al Cliente y Operaciones, "'Customer Services" (Servicios al Cliente) piensa que al cliente hay que darle todo lo que pide sin tomar en consideración si es la oferta del producto que tenemos, si estamos en capacidad de hacerlo. Ellos creen que Operaciones puede hacer todo lo que digan los clientes, no importa en el tiempo en que lo están solicitando, sin tomar en cuenta a Operaciones..." (Morales, 1994) Igualmente, aclara que tiene que realizarse una labor coordinada, pues en una empresa de servicios los productos no están terminados y almacenados, sino que se comienzan a elaborar una vez que se recibe el pedido. Lo anteriormente mencionado se debe a las características de

inseparabilidad producción-consumo y de caducidad, mencionadas por Berry, Bennet y Brown (1989).

Para concluir, hay que mencionar los resultados sobre la opinión que poseen los empleados sobre Dun & Bradstreet como empresa. La importancia de esta pregunta N° 17, viene dada por el simple hecho de que ella refleja de manera general la identidad que los empleados perciben de la propia compañía para la que laboran, y además porque esa identidad, a la final, está determinada por ellos mismos y por las normas, valores y creencias que comparten.

Los resultados demostraron que el porcentaje más alto lo obtuvo la categoría de "muy buena", donde se incluyen características de una compañía como "prestigiosa" y "confiable por su antigüedad", y estuvo apoyada por un 36%. Sin embargo, las diferencias porcentuales no fueron muy grandes, y esta calificación estuvo seguida, en primer lugar, por la de "regular" con un 25%, en donde se reflejaron razones como la de que es necesario que ocurran cambios en la empresa. En segundo lugar y con un 21%, la siguió la categoría de "mala", en la cual se incluyen razones como el descontento y la inconformidad en el trabajo. Finalmente y con un porcentaje relativamente alto en comparación con las otras respuestas, encontramos a las personas que no contestaron y que representan un 19%.

Al analizar la situación actual de Dun & Bradstreet desde el punto de vista del mercadeo de las empresas de servicios, se descubrió que existe una estrecha relación entre la forma en que Dun & Bradstreet funciona y las tres dimensiones inseparables

del mercadeo, que son el tradicional, el interactivo y el interno. Igualmente se hizo evidente el hecho de que para este caso particular, se aplican las características del mercadeo interactivo y el interno, con sus ventajas y sus desventajas.

La necesidad del mercadeo interactivo viene determinada por la alta intervención del factor humano en la elaboración del producto y prestación del servicio, típica en las empresas de servicios. Cuando el mercadeo interactivo no se lleva a cabo efectivamente ocasiona una serie de deficiencias en la relación empresa-cliente. En el caso de Dun & Bradstreet existen, como las más principales, las discrepancias entre las especificaciones establecidas para los servicios y la prestación real de los mismos, es decir, la Gerencia ha establecido las características correctas, pero no logra que en la práctica la prestación misma del servicio se ajuste a ellas. Entre las causas de esas discrepancias, que se encontraron están:

- **Ambigüedad en la funciones**, ya que a los empleados no se les ha comunicado con precisión cuáles son sus verdaderas responsabilidades dentro del flujo de trabajo general de la compañía. Este hecho trae consigo que se sientan inseguros en relación a lo que se espera de ellos.

- **Conflicto de funciones**, que se debe a que algunas o muchas veces, los empleados se ven incapacitados para satisfacer las demandas de los clientes y al mismo tiempo las que exige el trabajo interno que deben realizar.

- ***Falta de ajuste entre el empleo y las funciones***, *pues algunos empleados no están* realmente capacitados para realizar correctamente todas las tareas que se le han encomendado. Este es un problema típico en las empresas que no disponen de un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal, y de programas eficaces de entrenamiento para los empleados, como es el caso de Dun & Bradstreet.

- **Falta de ajuste entre las funciones y la tecnología utilizada**, ya que a los empleados no se les suministran las herramientas y recursos necesarios y adecuados para realizar con eficacia sus funciones. Igualmente, entran aquí en juego las fallas permanentes y repetidas de los equipos y sistemas utilizados.

- **Los sistemas de supervisión y control son inadecuados**, porque los niveles de supervisión de la empresa no disponen o no se les ha entrenado en los procedimientos y métodos necesarios que deben utilizar para realizar esa función.

- **Falta de control percibido**. Los empleados perciben que no tienen control real sobre el trabajo que realizan, que muchas cosas están sujetas a reglamentos y normas operativas que coartan sus iniciativas, y que además le otorgan mayor importancia a los aspectos internos que a los clientes.

- **Ausencia de una actitud de trabajo en equipo**, pues cada departamento está más preocupado y enfocado hacia sus propios intereses que a los de toda la empresa. Este caso es evidente en la empresa Dun & Bradstreet.

Igualmente se observan algunas de las discrepancias entre la concepción que tienen los directivos sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de los servicios ofrecidos, es decir, que los gerentes están conscientes sobre lo que los clientes desean, pero no logran convertir esas expectativas en características de los servicios que ofrecen. Entre las razones para ello, se pueden mencionar:

- **Ausencia de objetivos adecuados**, un ejemplo de esto es cuando se establecen los objetivos de calidad en base a normas técnicas del sector, como por ejemplo los puntajes establecidos de calidad en los informes comerciales, y no se basan en función de satisfacer las expectativas de los clientes. Esto acarrea que las normas existentes sean en áreas que no tienen importancia para el cliente.

La importancia que posee el mercadeo interno de los valores, radica en el hecho de que nadie puede hacer sus labores de una manera eficaz y acorde con las expectativas, si no está plenamente convencido de que lo que está haciendo está bien, y va de acuerdo con sus valores, normas y valores.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

En base a los planteamientos teóricos relacionados con el tema de identidad corporativa, y en los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a empleados y gerentes de Dun & Bradstreet, se han obtenido las siguientes conclusiones:

Los empleados desconocen la misión corporativa de la empresa, o muchas veces la confunden con los objetivos planteados a corto plazo.

La misión sólo se enseña al ingresar a la empresa y no se mantiene viva en el tiempo, dentro de todo el personal, a lo largo de todas sus actuaciones.

Dentro de la organización existe una carencia de planes y programas de entrenamiento adecuados, y que se inicien en el mismo momento de ingreso.

Existe diversidad de opiniones en cuanto a la forma cómo se desarollan los entrenamientos, es decir, algunos empleados dicen que son efectivos, mientras que para otros no existen programas o no son adecuados para sus requerimientos y los de la empresa.

Los empleados desconocen la totalidad de los productos y servicios que ofrece Dun & Bradstreet, tanto a nivel local como internacional.

Se presenta un desconocimiento por parte de los empleados, sobre los aspectos considerados de importancia por la Gerencia para la consecución de los objetivos corporativos, al igual que sobre lo que se espera de él dentro de la organización. A pesar de que el contacto con la directiva se considera satisfactorio, no es efectivo, ya que al parecer la Gerencia no ha tenido éxito en transmitir a los empleados lo que espera y desea de ellos en su desempeño laboral.

Los empleados de Dun & Bradstreet dicen estar satisfechos, y sin embargo, quisieran mejoras en muchos aspectos de la empresa, los cuales aumentarían su nivel de motivación.

Existe un desconocimiento de los objetivos generales y específicos de la Corporación y de las oficinas en Venezuela. Este desconocimiento está también vinculado con la comunicación y transmisión por parte de la directiva hacia los niveles inferiores en el organigrama. Hay que recordar el hecho de que si una persona no conoce con exactitud lo que se espera de ella en su trabajo, no podrá satisfacer las expectativas de la Gerencia, de los clientes, ni las suyas propias.

Los valores mencionados por los empleados a través de la encuesta, no se han mantenido en la práctica, ni están completamente internalizados dentro de la organización.

Los empleados sienten que los servicios son contratados por la urgente necesidad de información que poseen los clientes y no por la calidad que se manifiesta en los

mismos. Mientras se siga pensando de esta manera, nunca se hará énfasis en la calidad, porque se sabe que los clientes solicitarán los servicios aunque exista una mala reputación en el mercado.

Los empleados creen que sus responsabilidades para prestar un buen servicio son las mismas que valora la Gerencia.

Existe confusión en cuanto a la forma cómo deben llevarse a cabo los objetivos de calidad. Así mismo, los empleados piensan que están haciendo un trabajo de calidad, y a la vez afirman que la mayoría de las quejas son debidas a la mala calidad de los productos y servicios de la compañía. Esto demuestra que es muy probable que se desconozcan las verdaderas necesidades de los clientes.

Los empleados creen estar preparados para atender a los clientes y se contradicen al afirmar que los clientes prescinden de los servicios por mala calidad y "atención".

Existen discrepancias entre las especificaciones establecidas para los servicios y la prestación real de los mismos, tales como: ambigüedad y conflicto de funciones, falta de ajuste entre el empleado y sus funciones, y entre las funciones y la tecnología utilizada, los sistemas de supervisión y control son inadecuados, y hay falta de control percibido por los empleados en relación con el trabajo que realizan.

Estos problemas de funcionamiento se deben, la mayoría de las veces, a que la Gerencia ha establecido las características correctas para los servicios que presta, pero en la práctica no logra que la prestación misma del servicio se ajuste a ellas.

El tipo de comunicación que se realiza con mayor fluidez, es aquella que existe entre los miembros de un mismo departamento. Sin embargo, la comunicación entre los diversos departamentos no es adecuada, ni se realiza de manera contínua en el tiempo, lo cual obstaculiza enormemente el buen funcionamiento operativo de la compañía.

Relacionado con lo anterior, encontramos la ausencia del trabajo en equipo, pues cada departamento está enfocado sólo en sus funciones.

La cultura existente dentro de la organización -conjunto común de valores y actitudes desarrolladas a lo largo del tiempo y que caracterizan a la organización - constituye una barrera a la hora de aceptar cambios y estimular acciones dirigidas al mejoramiento de calidad en los servicios.

Se evidencia el rechazo a los cambios a través de la presencia del hábito, manifiesto en frases como: "Siempre se ha hecho de la misma manera".

La Identidad Corporativa de Dun & Bradstreet, está conformada por los elementos del sistema cultural y del sistema físico, y viene a responder a la pregunta inicial del presente trabajo: ¿Quién es Dun & Bradstreet para sus empleados?.

El sistema cultural es el que otorga la personalidad, la manera de ser y actuar de la empresa como un todo, y de sus empleados individualmente. El sistema físico constituye la base para el reconocimiento visual de la empresa por parte de todos sus públicos. Esta Identidad se puede resumir de la siguiente manera:

Sistema Cultural

- La misión "Ser el número uno en los mercados en los que actúa y servir a nuestros Clientes, a nosotros mismos y a nuestros accionistas como 'Una Compañía'.", no es conocida por la totalidad de los empleados, ni está internalizada. Por lo tanto, no se delimita el campo de acción con la finalidad de concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa.

- Los Valores han sido difundidos, pero no internalizados dentro de la organización, pues no son puestos en práctica adecuadamente, ya que los clientes no están satisfechos según la opinión de los empleados. Los valores son: rapidez en la entrega, suministro de mucha información, coherencia en los análisis, veracidad, manteniendo la calidad en todos estos aspectos. Esto determina que no exista una coherencia dentro de los elementos de la cultura corporativa.

- Existe la Creencia formalizada de que "Somos líderes en información comercial", aunque en la práctica la creencia que se percibe es que para los clientes "Son un mal necesario". Es decir, los empleados creen que son líderes en el mercado porque son

los únicos que prestan el servicio y los clientes los necesitan, y no por la calidad de su trabajo. Esto determina que no exista la base para la motivación al progreso y eficiencia en sus actuaciones.

- Existe una Actitud de rechazo a los cambios, y apatía en conocer las necesidades de los clientes y los empleados.

- Algunas Normas de práctica comercial y parámetros de calidad, presentes en Dun & Bradstreet Venezuela, no se ajustan a las especificaciones del mercado nacional, sino que fueron diseñadas para Estados Unidos. Sin embargo, existen normas de conducta empresarial difundidas en toda la Corporación, y que en su mayoría se aplican o podrían aplicarse en las oficinas en Venezuela.

- Los Objetivos que se pretenden alcanzar a corto y mediano plazo, no se cumplen por completo debido al desconocimiento de la misión, de una creencia que no motiva al progreso, unas normas que no se adaptan al mercado, y de unos valores que no se ponen en la práctica adecuadamente. Por todo esto, los objetivos no son coherentes con las verdaderas necesidades del cliente, y dejan de lado al empleado.

Sistema Físico

- La identificación de la Corporación Dun & Bradstreet a nivel mundial combina la marca corporativa tradicional D+B con el nombre escrito en dos líneas. Este símbolo o firma corporativa en su forma completa, es utilizada en prácticamente todo el

material de comunicaciones internas y externas. Usualmente se presenta con el logotipo en color azul y el nombre en negro. El color azul es propiedad patentada de Dun & Bradstreet y lleva su nombre.

Dun & Bradstreet
Information Services
a company of
The Dun & Bradstreet Corporation

La tipografía que se debe utilizar es el tipo Helvética o en su defecto Century Schoolbook y Times New Roman, en letras mayúsculas y minúsculas. Específicamente en Venezuela, el instructivo interno para el uso de estándares básicos, establece que el tipo de letra es el Times New Roman, con fuentes 14 y negrillas para los títulos, los sub-títulos en fuente 12 y negrillas, el texto en 12, y el encabezado y notas de pie de página en 8.

Para los encabezados de las cartas el logotipo y nombre de la empresa siempre deben ir en la parte superior izquierda, luego la dirección de la empresa se localiza en la parte superior derecha, un poco más abajo que el logotipo. A esta misma altura se coloca el nombre y el cargo de la persona que escribe la carta. Seguidamente, se coloca la fecha y el resto del texto, siempre alineado a la izquierda. (Ver Anexo IX)

Igualmente, el manual corporativo sobre estándares establece especificaciones para el material promocional escrito, sobres, facturas y material de empaque para los diversos productos, entre otros.

- La señalética interna en las instalaciones por medio de carteles y letreros, no existe en las oficinas de Venezuela.

En la recepción de la empresa se encuentra el logotipo y nombre de la empresa en color bronce, tal como lo establece el manual corporativo, ubicado detrás del escritorio cerca de las puertas de entrada.

- Las señales exteriores de identificación no se usan frecuentemente en las compañías de la Corporación, a menos que el edificio esté ocupado enteramente por esa compañía. En Venezuela, debido a que está ubicada en los pisos 8 y 9, no posee señales exteriores o en la calle.

- La pintura interior utilizada en la mayoría de las divisiones físicas es de color perla. Sin embargo, con respecto al mobiliario utilizado, no existe unidad en el diseño, colores, ni estilos. Este hecho produce tanto en los empleados, como en las personas que visitan a la empresa, la sensación de desorganización y falta de coherencia. El tener un mobiliario común, hace que los empleados se identifiquen aún más con su empresa, y se sientan a gusto trabajando en su entorno organizacional.

- En relación al producto y su identificación, actualmente existen variedad de presentaciones para cada tipo de producto. Sin embargo, la normas de identificación del logotipo y nombre son las mismas que se mencionaron anteriormente, es decir, deben ir ubicados a la izquierda de los documentos. Los Informes Comerciales se imprimen en hojas especiales con la identificación de la empresa. (Ver Anexo X).

En base a las observaciones realizadas en las instalaciones de la empresa en Venezuela, se puede concluir que, en líneas generales no existe una coherencia interna con respecto a la identificación física de Dun & Bradstreet. Un ejemplo de esto es el tipo de identificación utilizado en memorandos y demás comunicaciones internas, en los que cada unidad, y a veces cada persona hace uso de formatos completamente distintos. (Ver Anexos IX, XI y XII).

CAPITULO VII

SUGERENCIAS

En base a las conclusiones planteadas en el presente trabajo, se proponen a la empresa Dun & Bradstreet las siguientes sugerencias:

1.- La creación de una División de Recursos Humanos, capaz de coordinar todas las actividades que involucren a los empleados y que trabaje en función a las metas que pretende lograr la organización en períodos determinados, en esto se incluye:

- Selección adecuada del personal, que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, y se expliquen claramente las funciones asignadas.

- Integración del empleado en la compañía desde su ingreso, para que sienta desde el primer momento que forma parte de la organización, y se facilite su contacto con el resto del personal.

- Entrenamientos completos desde el momento de ingreso a través de cursos y talleres de inducción, recorrido por todos los departamentos, en dónde se enseñe la importancia de cada uno en el proceso global de prestación del servicio. Mediante la realización de estos entrenamientos se ponen en práctica los principios del mercadeo interno, que recomiendan "vender" y no sólo informar al personal sobre:

  - la misión de la empresa y asegurar que esté bien arraigada en cada uno de los empleados
  - la historia de Dun & Bradstreet dentro del mercado y los éxitos logrados

- los valores implícitos en la entidad: pulcritud, exactitud, puntualidad, rapidez en el servicio, veracidad y volumen de información. Se propone fomentar también valores que se relacionen más con el cliente: atención, compromiso, sinceridad, responsabilidad. Así mismo es conveniente afianzar la cooperación entre los empleados.
- los objetivos cuantítativos y proyectos en desarrollo que se establecen desde la Corporación, con la finalidad de que los empleados no se sientan "alejados" de la Casa Matriz, al igual que los que se plantean en las oficinas en Venezuela.
- las posibilidades de crecimiento personal que les ofrece la empresa
- el clima y ambiente de trabajo
- los productos y servicios que presta, y además convencerlos de sus bondades y ventajas competitivas.
- los procesos de reestructuración y cambios que puedan ocurrir.

- Evaluación de las labores que realiza el personal y medición de su desempeño.

- Promoción y transferencia del personal cuando sus evaluaciones de trabajo sean satisfactorias y se presente la oportunidad de cambio. Esto ayuda a aumentar la motivación del empleado a trabajar para la compañía.

- Implantar un programa de Administración de Salarios, con el que se revisen los métodos de compensación, para procurar que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada

puesto. Así mismo se encargará de crear incentivos y bonos para premiar labores meritorias.

- Funciones internas: procurar que tanto las relaciones establecidas entre la Gerencia y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso para el trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes. Esto incluye:

- Mantener el flujo dinámico de comunicación, ya sea entre los empleados de un mismo departamento, entre diferentes departamentos, o entre la Gerencia y el resto de los empleados, a través de dinámicas y sesiones planificadas, actividades y eventos internos, y piezas de comunicación (revistas, boletines, memorias, videos corporativos y manuales). Con esto se logra que la Gerencia exprese los valores que ella considera son de importancia para el cumplimiento de objetivos y los que se espera de cada empleado para el logro de los mismos, es decir, estructura y dinamiza la cultura corporativa. Igualmente contribuye a integrar los departamentos, fomentar el trabajo en equipo y gozar de un excelente ambiente de trabajo.

- Motivación del personal, estar pendiente de las inquietudes que tiene cada uno de los empleados y buscar vías alternativas para la solución de sus problemas dentro del entorno laboral. Hacer que el empleado sienta que su trabajo vale la pena y cumple con una función importante dentro de la empresa y sirve para satisfacer sus necesidades personales.

Una recomendación a este respecto es hacer públicos los reconocimientos por labores meritorias, (entrega de premios, placas, etc.), es decir que cuenten con la presencia de todos los empleados y miembros de la Gerencia. Igualmente se sugiere, la extensión del premio "Asociado del Mes" que existe en la División de Operaciones, al resto de las divisiones de la empresa. Esto hará que todos los empleados se sientan importantes y por ende, motivados a realizar un buen trabajo. Adicionalmente, las personas seleccionadas, pueden convertirse en "héroe" cuyos roles pueden ser imitados por el resto del personal.

Relacionado también con la motivación al personal, se propone comenzar un programa de envío de información a las diversas publicaciones corporativas, acerca de las operaciones e iniciativas de los empleados en Venezuela. Esto hará que el empleado se sienta importante por pertenecer a una oficina que se proyecta internacionalmente, e incluso sentirse valorado en su desempeño al reconocérsele sus méritos públicamente.

- Como se ha mencionado en anteriores oportunidades, no basta con un entrenamiento al primer momento de ingreso, sino también es importante mantener viva la misión de Dun & Bradstreet, al igual que sus valores y objetivos a lo largo de todas las actuaciones del empleado en la organización, así como también la identidad y sentido de pertenencia hacia la misma.

- Servicios al personal: satisfacer las necesidades de los trabajadores y ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal. También se deben procurar actividades recreativas, seguridad, protección y vigilancia.

- Planeación de recursos humanos: realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el momento del reclutamiento y la selección.

"No hay inversión más importante en el presupuesto de una empresa, incluso en el área de producción e investigación y desarrollo, que en lo relativo a la comunicación y por supuesto al recurso humano. La primera se encarga de enviar los mensajes, la segunda se encarga de validarlos" (Pizzolante, 1994)

2.- Por la importancia que representa para Dun & Bradstreet el objetivo de la calidad, se recomienda, en segundo lugar, el desarrollo de una Cultura de calidad. Es importante resaltar que si se quiere prestar un excelente servicio en forma sostenida, se requiere que este concepto impregne la cultura de la organización y se genere un compromiso. Para la puesta en práctica de esta recomendación se necesitará la asesoría de la División de Recursos Humanos en algunos aspectos.

Se deben seguir una serie de paso que se exponen a continuación:

- Establecer normas o estándares de calidad basados en lo que los clientes esperan en el encuentro con el servicio, y que sean fácilmente comprensibles para el personal de servicio. Para ello, se puede extraer un grupo representativo de empleados pertenecientes a diversas divisiones y que estén en contacto con los clientes. El grupo ayudará a definir los principios para la calidad de servicio en toda la organización, incluso pueden plantearse con la colaboración del resto de los empleados a los que afectarán.

- Comunicar al resto del personal las normas para la calidad, que le permitan conocer lo que la organización entiende por "calidad".

- Contratar a personas con la capacidad para cumplir esas normas con eficacia. Se debe asegurar que los criterios y métodos de contratación y los paquetes de compensación son suficientes para atraer nuevo personal que satisfaga los requerimientos.

- Entrenar al personal para que pueda cumplir las normas de alta calidad en el desempeño de sus tareas, a través de mecanismos que deben ser continuos en lugar de temporales, y proporcionar un alto nivel de participación en la empresa, como un compromiso popular de las diferentes divisiones y unidades operativas.

- Establecer sistemas que permitan verificar que las normas se están cumpliendo. Medir el desempeño global utilizando métodos tradicionales y llevando registros para cada miembro del personal.

- Recompensar a los empleados que cumplan o excedan las normas y estándares. Para lograr esto se deben crear estos estándares que sean susceptibles de ser medidos. El sistema de recompensas debe ser actual, lógico, cuidadoso, simple y justo. Debe prever tanto el cumplimiento de las normas rutinarias como el reconocimiento de las realizaciones excepcionales.

Si el énfasis en la calidad del servicio no es parte de la cultura existente, se generan obstáculos para lograr la satisfacción total del cliente. Romper con esta barrera es una gran tarea que ha de empezar en las esferas superiores de la organización como lo aclaran Berry, Brown y Bennet, (1989).

3.- Igualmente, se sugiere conducir estudios permanentes sobre la percepción que tiene los clientes y demás empresas de los sectores económicos, para conocer y evaluar la actuación de la organización y sus miembros claves, a nivel externo dentro del mercado.

4.- Es importante que todo los tangibles o elementos de la identidad física, aparezcan impresos con el nombre y logotipo de la organización. Para mantener la uniformidad, se deben incluir los sobres, etiquetas para direcciones, tarjetas de visita, rótulos de las puertas y papeles para tomar notas. Se debe igualmente, prestar cuidado al edificio en

donde se encuentran las oficinas, mobiliario y equipos, al estacionamiento (si es conveniente, seguro y cómodo), a la iluminación y la limpieza. Con esto los empleados se sentirán más a gusto y contribuirá junto a una cultura corporativa bien arraigada, a afianzar la identidad de todos los empleados con la organización a la que pertenecen.

Finalmente, se propone la realización de los siguientes estudios:

- Investigación de Mercado para Dun & Bradstreet, en donde se realice una evaluación al público en general sobre sus necesidades y la forma cómo pueden ser cubiertas por los productos y servicios que brinda Dun & Bradstreet. Esto además de mejorar los productos y servicios, puede captar nuevos clientes y aumentar la rentabilidad.

- Reposicionamiento de la imagen de Dun & Bradstreet, para determinar las causas en el desconocimiento de la empresa en el mercado venezolano y elaborar un plan estratégico para posicionarla.

Para concluir, es importante indicar que los cambios de actitud necesarios en un proceso de cambio como el que está viviendo Dun & Bradstreet, se logran interiorizando los nuevos valores en los empleados, haciendo que los integren a sus normas y valores de vida, y que lleguen a preferirlos por sobre los antiguos métodos o por sobre otros procedimientos más fáciles de realizar. Es necesario transmitir y contagiar la motivación y el entusiasmo por el cambio.

Así mismo, se debe recalcar que cualquier esfuerzo que se haga para realizar alguna modificación dentro de la empresa, por muy pequeña que sea, debe contar con la participación activa y el compromiso de todos los empleados en la organización, pues de lo contrario, no tendrá resultado. El hecho de compartir todos una misma cultura que mantenga viva la misión, fomente los valores, afiance las creencias, cumpla con las normas, y que además vaya en pro de la consecución de los objetivos, es lo que va a determinar la existencia de una identidad corporativa única para Dun & Bradstreet, que la diferenciará de cualquier otra organización y que determinará el éxito de las iniciativas y actuaciones que tendrá dentro del mercado.

Ackerman, Laurence D. (1993). The Relationship Between Identity and Customer Satisfaction. The Conference Board, Inc. Corporate Image: Communicating Visions and Values , Estados Unidos, pp.16-19.

Ander Egg, Ezequiel. (1983). Técnicas de Investigación Social . Buenos Aires: Editorial HV Manitas.

Arias Galicia, Fernando. (1982). Administración de Recursos Humanos . Biblioteca de Ciencias de la Administración, México: Editorial Trillas.

Bennis, Warren y Nanus, Burt. (1985). Líderes, las cuatro claves para el liderazgo eficaz . (Enrique Hoyos, Trad.). Editorial Norma S.A. (Trabajo original publicado en 1985)

Berry, Leonard; Bennet, David y Brown, Carter. (1989). Calidad de Servicio, una ventaja estratégica para instituciones financieras . Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. (Trabajo original publicado en 1985)

Bisquerra, Rafael. (1989). Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica . Colección Educación y Enseñanza, Barcelona, España: Ediciones Ceac.

Blanco, Carlos. (1994). Gerente General, Dun & Bradstreet Venezuela. Entrevista Personal. 26-08-94.

Brendsel, Leland C. (1993). Shaping Corporate Image. The Conference Board, Inc. Corporate Image: Communicating Visions and Values , Estados Unidos, pp. 9-11.

Calcaño, Virginia. (1994). Gerente de Servicios al Cliente, Dun & Bradstreet Venezuela. Entrevista Personal. 17-02-94.

Chajet, Clive. (1992). Positioning the Image of a Service. The Conference Board, Inc.Creating a Winning Corporate Image, Estados Unidos, pp. 17-19.

Clancy, Kevin J. (1992). The Payoffs of a Winning Corporate Reputation . The Conference Board, Inc. Creating a Winning Corporate Image , Estados Unidos, pp. 15-17.

Cottle, David. (1990).El servicio centrado en el cliente, como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios , Madrid : Ediciones Díaz de Santos S.A. (Trabajo original publicado en 1990)

Cowell, Donald. (1984). The marketing of services. Published on behalf of the institute of Marketing and The Cam Foundation. Heinemann Professional Publishing. Londres.

Deal, Terrence y Kennedy, Allan. (1982). Corporate Cultures, the rites and rituals of corporate life . Massachussets, Estados Unidos: Adisson-Wesley Publishing.

Díaz, Carmen. (1994). Supervisora Control de Calidad. Dun & Bradstreet Venezuela. Entrevista Personal. 22-02-94.

Dun & Bradstreet, Inc. (1974). Dun & Bradstreet a chronology of progress. New York, Estados Unidos.

Dun & Bradstreet, Inc. (1993). Guide to global products and services . Austin, Texas, Estados Unidos, pp. 9-25.

Dun & Bradstreet, Inc. (1993). Recursos Internacionales de los Servicios de Información de Dun & Bradstreet. New York, Estados Unidos.

Dun & Bradstreet International. (1987). The History of Dun & Bradstreet . New York, Estados Unidos.

Eco, Umberto. (1990). Cómo se hace una tesis . México: Editorial Gedisa. (Trabajo original publicado en 1977)

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric. (1989). Servucción, el marketing de servicios . Madrid: Editorial Mc Graw Hill / Interamericana de España. (Trabajo original publicado en 1989)

Glover, Ronald K. (1993). Establishing a Global Presence . The Conference Board, Inc.Corporate Image: Communicating Visions and Values , Estados Unidos, pp. 21-24.

Gouldner, Alvin. (1985). Comportamiento Organizacional . Tomo III (Antonio Cova, Trad.). Caracas, Venezuela. (Trabajo original publicado en 1954)

Hahn, J. Nicholas. (1992). Basing an Image on Truth . The Conference Board, Inc. Creating a Winning Corporate Image , Estados Unidos, pp. 13-15.

Hennin, Roger. (1961). Resumen para Metodología . Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Ciencias Sociales.

Higginns, John A. (1992). Corporate Identity and the Service Professions . The Conference Board, Inc. Creating a Winning Corporate Image . Estados Unidos, pp. 21-23.

Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios . (1993). Colección de Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. (Trabajo original publicado en 1993)

Linares, Carmen. (1994). Supervisora de Análisis Empresarial. Dun &Bradstreet Venezuela. Entrevista Personal. 17-02-94.

Lovelock, Christopher. (1988) . Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources . Library of Congress Cataloging -in-Publication Data. Prentice Hall, New Jersey, Estados Unidos.

Morales, Gabriel. (1994). Gerente de Operaciones. Dun & Bradstreet Venezuela. Entrevista Personal. 22-02-94.

Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios . (1990). Colección de Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. (Trabajo original publicado en 1990)

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie y Berry, Leonard. (1986). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality . Marketing Science Institute, Cambridge, MA, Estados Unidos.

Pizzolante, Italo. (1992). Imagen Corporativa . Programa Ejecutivo 1992. IESA, Caracas, Venezuela.

Pizzolante, Italo. (1994). Imagen: La segunda oportunidad . El Diario de Caracas. 02-05- 94. p.15.

Rachman, David; Mescon, Michael; Bovée, Cortland y Thill, John. (1990). Business Today . New York: Mc Graw Hill Publishing Company, Sixth Edition.

Ries, Al y Trout, Jack. (1993). Positioning . New York: Warner Books Edition,

Sabino, Carlos. (1980). El proceso de la investigación . Argentina: El Cid Editor.

Scheinsohn, Daniel A. (1993). Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa . Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Sobol, Marion G.; Farrelly, Gail E. y Taper, Jessica S. (1992). Shaping the Corporate Image . Westport, Connecticut, Estados Unidos.

Stoner, James. (1984). Administración . México: Editorial Prentice Hall.

Tejada Palacios, Luis. (1992). Imagen, identidad y comunicación . El Diario de Caracas , 08-11-92, p. 4.

Tejada Palacios, Luis. (1987). Gestión de Imagen Corporativa , Colombia.

The Dun & Bradstreet Corporation. (1993). Agents of Change . Wesport, Connecticut, Estados Unidos.

The Dun & Bradstreet Corporation. (1993). Normas de Conducta Empresarial , Wesport, Connecticut, Estados Unidos.

The Dun & Bradstreet Corporation. (1993). This is Dun & Bradstreet . Video Corporativo. 24'. Westport, Connecticut.

The Dun & Bradstreet Corporation. (1993). Values at Dun & Bradstreet . Video Corporativo. 17'. Westport, Connecticut, Estados Unidos.

Woods, Richard. (1992). Communicating Your Values Through Your Identity . The Conference Board, Inc. Creating a Winning Corporate Image , Estados Unidos, pp.31-33.

TABLAS Y GRAFICOS

¿Conoce Ud. la misión de Dun & Bradstreet?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 1		
		SI	NO	No sabe
Gerencia Gral.	1	x		
	Sub - total	1	0	0
	%	2%	0%	0%
Operaciones	2	x		
	3	x		
	4	x		
	5	x		
	6	x		
	7	x		
	8	x		
	9	x		
	10	x		
	11	x		
	12	x		
	13	x		
	14	x		
	15	x		
	16	x		
	17	x		
	18			x
	19	x		
	20	x		
	21	x		
	22	x		
	23	x		
	24	x		
	25	x		
	26	x		
	27	x		
	28	x		
	29	x		
	30	x		
	31	x		
	32	x		
	Sub - total	30	0	1
	%	57%	0%	2%
Ventas	33	x		
	34	x		
	35			x
	36	x		
	37	x		
	38	x		
	39	x		
	Sub - total	6	0	1
	%	11%	0%	2%
Serv. al Client	40	x		
	41	x		
	42	x		
	43	x		
	Sub - total	4	0	0
	%	8%	0%	0%
RMS	44		x	
	45	x		
	46	x		
	47	x		
	Sub - total	3	1	0
	%	6%	2%	0%
Finanzas	48	x		
	49	x		
	Sub - total	2	0	0
	%	4%	0%	0%
Computación	50	x		
	51	x		
	52	x		
	53	x		
	Sub - total	4	0	0
	%	8%	0%	0%
	TOTAL	50	1	2
	%	94%	2%	4%

¿ Podría explicar en qué consiste la misión de Dun & Bradstreet?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 2				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1	x				
	Sub - total	1	0	0	0	0
	%	2%	0%	0%	0%	0%
Operaciones	2		x			
	3	x				
	4		x			
	5	x				
	6	x				
	7		x			
	8	x				
	9	x				
	10	x				
	11			x		
	12	x				
	13			x		
	14			x		
	15			x		
	16	x				
	17	x				
	18					x
	19	x				
	20	x				
	21			x		
	22			x		
	23			x		
	24	x				
	25			x		
	26	x				
	27	x				
	28		x			
	29		x			
	30		x			
	31	x				
	32				x	
	Sub - total	15	6	8	1	1
	%	28%	11%	15%	2%	2%
Ventas	33			x		
	34	x				
	35					x
	36		x			
	37	x				
	38	x				
	39		x			
	Sub - total	3	2	1	0	1
	%	6%	4%	2%	0%	2%
Serv. al Client	40	x				
	41	x				
	42				x	
	43	x				
	Sub - total	3	0	0	1	0
	%	6%	0%	0%	2%	0%
RMS	44					x
	45			x		
	46					x
	47			x		
	Sub - total	0	0	2	0	2
	%	0%	0%	4%	0%	4%
Finanzas	48	x				
	49	x				
	Sub - total	2	0	0	0	0
	%	4%	0%	0%	0%	0%
Computación	50	x				
	51	x				
	52	x				
	53			x		
	Sub - total	3	0	1	0	0
	%	6%	0%	2%	0%	0%
	TOTAL	27	8	12	2	4
	%	51%	15%	23%	4%	8%

a) Suministrar información comercial
b) Brindar asistencia y asesoría
c) Prestar un buen servicio a sus clientes
d) La satisfacción interna y externa
e) No sabe/no contesta

¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer a su personal dicha misión?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N°3					
		a	b	c	d	e	f
Gerencia Gral.	1				x		
	Sub-total	0	0	0	1	0	0
Operaciones	2				x		
	3				x		
	4		x				
	5				x		
	6				x		
	7	x	x		x		
	8		x		x		
	9		x		x		
	10	x	x		x		
	11		x		x		
	12				x		
	13		x		x		
	14			x			
	15		x				
	16	x	x				
	17	x	x		x		
	18					x	
	19		x	x			
	20		x		x		
	21		x		x		
	22		x				
	23		x		x		
	24		x				
	25	x		x			
	26					x	
	27	x	x		x		
	28		x		x		
	29	x	x	x	x		
	30						x
	31	x		x	x		
	32	x					x
	Sub - total	8	19	5	19	2	2
Ventas	33			x			x
	34	x	x		x		
	35	x	x		x		
	36	x	x		x		
	37				x		
	38	x					
	39				x		
	Sub - total	4	3	1	5	1	1
Serv. al Client	40	x	x	x			
	41	x	x		x		
	42	x	x		x		
	43	x		x			
	Sub - total	4	3	2	2	0	0
RMS	44	x			x		
	45		x		x		
	46	x	x				
	47					x	
	Sub - total	2	2	0	2	1	0
Finanzas	48	x			x		
	49	x	x		x		
	Sub - total	2	1	0	2	0	0
Computación	50	x			x		
	51	x	x				
	52	x	x				
	53	x	x				
	Sub - total	4	3	0	1	0	0
	TOTAL	24	31	8	32	4	2

a) Audiovisuales
b) Publicaciones
c) Orales-informales
d) Orales-formales
e)No sabe/no contesta
f) No existen medios

¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre el personal directivo y los empleados?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 4					
		Directa	Indirecta	Continua	Esporadica	Adeacuada	Inadecuada
Gerencia Gral.	1	x		x		x	
	Sub - total	1	0	1	0	1	0
Operaciones	2	x					
	3	x					
	4		x			x	
	5	x		x		x	
	6					x	
	7	x		x		x	
	8	x			x		
	9	x			x		x
	10				x		
	11	x		x			
	12	x					
	13		x				
	14						x
	15				x	x	
	16				x		
	17				x		
	18					x	
	19				x		
	20	x					
	21				x		
	22				x		
	23	x		x			
	24					x	
	25				x		x
	26		x			x	
	27		x		x		x
	28	x		x		x	
	29						x
	30	x			x	x	
	31	x		x		x	
	32					x	
	Sub - total	13	4	6	12	12	5
Ventas	33	x		x		x	
	34	x					
	35	x		x			
	36					x	
	37				x		
	38				x		
	39		x				
	Sub - total	3	1	2	2	2	0
Serv. al Client	40	x					
	41			x		x	
	42	x		x		x	
	43	x		x		x	
	Sub - total	3	0	3	0	3	0
RMS	44	x		x		x	
	45	x		x			
	46					x	
	47	x					
	Sub - total	3	0	2	0	2	0
Finanzas	48	x		x		x	
	49		x				
	Sub - total	1	1	1	0	1	0
Computación	50	x		x		x	
	51				x		
	52				x	x	
	53			x			
	Sub - total	1	0	2	2	2	0
	TOTAL	25	6	17	16	23	5

¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre los empleados de su departamento?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 5					
		Directa	Indirecta	Continua	Esporadica	Adeacuada	Inadecuada
Gerencia Gral.	1	x		x		x	
	Sub - total	1	0	1	0	1	0
Operaciones	2	x					
	3			x			
	4	x		x			
	5	x		x		x	
	6					x	
	7	x		x		x	
	8			x			
	9	x		x			x
	10			x			
	11	x				x	
	12	x					
	13	x					
	14			x			
	15			x		x	
	16	x		x		x	
	17			x			
	18					x	
	19					x	
	20	x					
	21	x					
	22	x					
	23	x		x			
	24			x		x	
	25	x		x		x	
	26	x		x			
	27	x			x	x	
	28	x		x		x	
	29	x			x		
	30	x		x		x	
	31	x		x		x	
	32				x		
	Sub - total	20	0	16	3	14	1
Ventas	33	x		x		x	
	34	x					
	35	x					
	36					x	
	37				x		
	38				x		
	39			x			
	Sub - total	3	0	2	2	2	0
Serv. al Client	40			x			
	41	x		x		x	
	42	x			x	x	
	43	x				x	
	Sub - total	3	0	2	1	3	0
RMS	44	x		x		x	
	45	x		x			
	46	x		x			
	47	x					
	Sub - total	4	0	3	0	1	0
Finanzas	48	x		x		x	
	49		x				
	Sub - total	1	1	1	0	1	0
Computación	50	x		x		x	
	51	x					
	52	x		x		x	
	53				x		
	Sub - total	3	0	2	1	2	0
	TOTAL	35	1	29	7	24	1

¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre todos los departamentos de la empresa?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 6					
		Directa	Indirecta	Continua	Esporadica	Adeacuada	Inadecuada
Gerencia Gral.	1	x		x		x	
	Sub - total	1	0	1	0	1	0
Operaciones	2	x					
	3					x	
	4	x				x	
	5		x				
	6		x				
	7	x		x			
	8		x	x			
	9		x		x		x
	10				x		
	11				x	x	
	12	x					
	13				x		
	14					x	
	15			x			x
	16			x			x
	17			x			x
	18					x	
	19					x	
	20				x		
	21				x		
	22						x
	23	x				x	
	24	x				x	
	25		x				x
	26				x		x
	27		x		x		x
	28	x			x	x	
	29						
	30		x		x		x
	31	x			x		x
	32				x		
	Sub - total	8	7	5	12	9	10
Ventas	33	x			x		x
	34	x					
	35		x				x
	36						x
	37				x		
	38				x		
	39					x	
	Sub - total	2	1	0	3	1	3
Serv. al Client	40	x					
	41				x		
	42	x			x	x	
	43	x		x		x	
	Sub - total	3	0	1	2	2	0
RMS	44				x		
	45				x		
	46				x		
	47				x		
	Sub - total	0	0	0	4	0	0
Finanzas	48					x	
	49						x
	Sub - total	0	0	0	0	1	1
Computación	50	x			x		x
	51				x		
	52				x	x	
	53				x		
	Sub - total	1	0	0	4	1	1
	TOTAL	15	8	7	25	15	15

¿Cómo considera que es la calidad de su trabajo?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 7			
		a	b	c	d
Gerencia Gral.	1				x
	Sub-total	0	0	0	1
	%	0%	0%	0%	2%
Operaciones	2				x
	3			x	
	4				x
	5				x
	6		x		
	7	x			
	8		x		
	9				x
	10		x		
	11		x		
	12	x			
	13			x	
	14			x	
	15		x		
	16		x		
	17		x		
	18		x		
	19		x		
	20		x		
	21		x		
	22		x		
	23				x
	24		x		
	25		x		
	26				x
	27			x	
	28		x		
	29			x	
	30		x		
	31		x		
	32		x		
	Sub-total	2	18	5	6
	%	4%	34%	9%	11%
Ventas	33		x		
	34	x			
	35	x			
	36		x		
	37			x	
	38				x
	39		x		
	Sub-total	2	3	1	1
	%	4%	6%	2%	2%
Serv. al Client	40		x		
	41		x		
	42				x
	43	x			
	Sub-total	1	2	0	1
	%	2%	4%	0%	2%
RMS	44	x			
	45		x		
	46				x
	47				x
	Sub-total	1	1	0	2
	%	2%	2%	0%	4%
Finanzas	48		x		
	49		x		
	Sub-total	0	2	0	0
	%	0%	4%	0%	0%
Computación	50	x			
	51				x
	52		x		
	53	x			
	Sub-total	2	1	0	1
	%	4%	2%	0%	2%
	TOTAL	8	27	6	12
	%	15%	51%	11%	23%

a)Muy buena
b)Buena
c)Regular
d)No sabe/no contesta

¿Cuál cree Ud. que es la opinión de los clientes en relación a la calidad de los trabajos realizados por la compañia?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 8					
		a	b	c	d	e	f
Gerencia Gral.	1			x			
	Sub-total	0	0	0	0	1	0
	%	0%	0%	0%	0%	2%	0%
Operaciones	2				x		
	3				x		
	4				x		
	5			x			
	6						x
	7		x				
	8			x			
	9			x			
	10					x	
	11			x			
	12		x				
	13						x
	14				x		
	15					x	
	16					x	
	17			x			
	18				x		
	19		x				
	20		x				
	21		x				
	22						x
	23		x				
	24			x			
	25				x		
	26						x
	27				x		
	28		x				
	29				x		
	30				x		
	31				x		
	32				x		
	Sub-total	0	7	6	11	3	4
	%	0%	13%	11%	21%	6%	8%
Ventas	33	x					
	34			x			
	35					x	
	36			x			
	37				x		
	38	x					
	39			x			
	Sub-total	2	0	3	1	1	0
	%	4%	0%	6%	2%	2%	0%
Serv. al Client	40		x				
	41		x				
	42				x		
	43	x					
	Sub-total	1	2	0	1	0	0
	%	2%	4%	0%	2%	0%	0%
RMS	44			x			
	45				x		
	46					x	
	47						x
	Sub-total	0	0	1	1	1	1
	%	0%	0%	2%	2%	2%	2%
Finanzas	48				x		
	49					x	
	Sub-total	0	0	0	1	1	0
	%	0%	0%	0%	2%	2%	0%
Computación	50			x			
	51				x		
	52				x		
	53			x			
	Sub-total	0	0	2	2	0	0
	%	0%	0%	4%	4%	0%	0%
	TOTAL	3	9	12	17	7	5
	%	6%	17%	23%	32%	13%	9%

a) Muy buena
b)Buena
c) Regular
d) Mala
e)Incosntante
f)No sabe/no contesta

Explique brevemente lo que cree que la Gerencia o sus superiores esperan de Ud. como empleado de la cía.

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 9				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1		x			
	Sub-total	0	1	0	0	0
	%	0%	2%	0%	0%	0%
Operaciones	2				x	
	3			x		
	4			x		
	5				x	
	6				x	
	7		x			
	8			x		
	9			x		
	10			x		
	11				x	
	12				x	
	13	x				
	14			x		
	15			x		
	16			x		
	17			x		
	18			x		
	19				x	
	20			x		
	21					x
	22		x			
	23			x		
	24				x	
	25			x		
	26			x		
	27			x		
	28	x				
	29	x				
	30			x		
	31			x		
	32			x		
	Sub-total	3	2	18	7	1
	%	6%	4%	34%	13%	2%
Ventas	33				x	
	34	x				
	35	x				
	36	x				
	37	x				
	38				x	
	39	x				
	Sub-total	5	0	0	2	0
	%	9%	0%	0%	4%	0%
Serv. al Client	40				x	
	41					x
	42		x			
	43			x		
	Sub-total	0	1	1	1	1
	%	0%	2%	2%	2%	2%
RMS	44				x	
	45			x		
	46	x				
	47		x			
	Sub-total	1	1	1	1	0
	%	2%	2%	2%	2%	0%
Finanzas	48		x			
	49				x	
	Sub-total	0	1	0	1	0
	%	0%	2%	0%	2%	0%
Computación	50	x				
	51				x	
	52				x	
	53		x			
	Sub-total	1	1	0	2	0
	%	2%	2%	0%	4%	0%
	TOTAL	10	7	20	14	2
	%	19%	13%	38%	26%	4%

a) Satisfacer los intereses de la empresa
b)Desarrollo del empleado
c)Hacer un buen trabajo
d)Valores en el empleado
e)Mantener la imagen

¿Cuáles son sus responsabilidades para que el servicio que preste a los clientes sea de calidad?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 10				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1		x			
	Sub-total	0	1	0	0	0
	%	0%	2%	0%	0%	0%
Operaciones	2			x		
	3					x
	4			x		
	5					x
	6			x		
	7		x			
	8			x		
	9					x
	10			x		
	11	x				
	12			x		
	13			x		
	14	x				
	15			x		
	16			x		
	17				x	
	18			x		
	19			x		
	20			x		
	21			x		
	22		x			
	23			x		
	24			x		
	25			x		
	26			x		
	27			x		
	28			x		
	29			x		
	30					x
	31			x		
	32			x		
	Sub-total	2	2	22	1	4
	%	4%	4%	42%	2%	8%
Ventas	33	x				
	34		x			
	35		x			
	36		x			
	37			x		
	38		x			
	39		x			
	Sub-total	1	5	1	0	0
	%	2%	9%	2%	0%	0%
Serv. al Client	40		x			
	41		x			
	42		x			
	43		x			
	Sub-total	0	4	0	0	0
	%	0%	8%	0%	0%	0%
RMS	44		x			
	45					x
	46	x				
	47					x
	Sub-total	1	1	0	0	2
	%	2%	2%	0%	0%	4%
Finanzas	48		x			
	49				x	
	Sub-total	0	1	0	1	0
	%	0%	2%	0%	2%	0%
Computación	50				x	
	51				x	
	52				x	
	53				x	
	Sub-total	0	0	0	4	0
	%	0%	0%	0%	8%	0%
	TOTAL	4	14	23	6	6
	%	8%	26%	43%	11%	11%

a) Enfocadas al empleados
b) Enfocadas a la atención de los clientes
c) Enfocadas en el producto/servicio
d) Enfocadas en la organización
e)No sabe/no contesta

¿En su opinión, qué aspectos debe cubrir la Gerencia de Dun &Bradstreet para que su servicio sea de calidad?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 11				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1			x		
	Sub-total	0	0	1	0	0
	%	0%	0%	2%	0%	0%
Operaciones	2			x		
	3				x	
	4				x	
	5	x				
	6			x		
	7		x			
	8			x		
	9				x	
	10					x
	11				x	
	12			x		
	13				x	
	14				x	
	15					x
	16					x
	17				x	
	18	x				
	19	x				
	20	x				
	21	x				
	22	x				
	23				x	
	24	x				
	25	x				
	26			x		
	27				x	
	28			x		
	29	x				
	30				x	
	31	x				
	32		x			
	Sub-total	10	2	6	10	3
	%	19%	4%	11%	19%	6%
Ventas	33		x			
	34	x				
	35				x	
	36	x				
	37				x	
	38				x	
	39	x				
	Sub-total	3	1	0	3	0
	%	6%	2%	0%	6%	0%
Serv. al Client	40	x				
	41		x			
	42		x			
	43					x
	Sub-total	1	2	0	0	1
	%	2%	4%	0%	0%	2%
RMS	44	x				
	45	x				
	46				x	
	47					x
	Sub-total	2	0	0	1	1
	%	4%	0%	0%	2%	2%
Finanzas	48				x	
	49	x				
	Sub-total	1	0	0	1	0
	%	2%	0%	0%	2%	0%
Computación	50				x	
	51	x				
	52	x				
	53	x				
	Sub-total	3	0	0	1	0
	%	6%	0%	0%	2%	0%
	TOTAL	20	5	7	16	5
	%	38%	9%	13%	30%	9%

a)Aquellos que benefician al producto/servicio
b)Aquellos que benefician la atención del cliente
c)Aquellos que benefician a los empleados
d)Aquellos que benefician a toda la organización
e)No sabe/no contesta

¿Cuáles son los aspectos valorados por la Gerencia en relación a la calidad de servicio?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 12					
		a	b	c	d	e	f
Gerencia Gral.	1			x			
	Sub-total	0	0	1	0	0	0
	%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
Operaciones	2		x				
	3		x				
	4		x				
	5	x					
	6					x	
	7			x			
	8		x				
	9		x				
	10						x
	11					x	
	12	x					
	13						x
	14						x
	15		x				
	16						x
	17						x
	18			x			
	19		x				
	20		x				
	21		x				
	22		x				
	23		x				
	24					x	
	25		x				
	26			x			
	27				x		
	28	x					
	29						x
	30						x
	31		x				
	32	x					
	Sub-total	4	13	3	1	3	7
	%	8%	25%	6%	2%	6%	13%
Ventas	33		x				
	34					x	
	35					x	
	36					x	
	37				x		
	38				x		
	39						x
	Sub-total	0	1	0	2	3	1
	%	0%	2%	0%	4%	6%	2%
Serv. al Client	40					x	
	41					x	
	42		x				
	43					x	
	Sub-total	0	1	0	0	3	0
	%	0%	2%	0%	0%	6%	0%
RMS	44						x
	45						x
	46			x			
	47						x
	Sub-total	0	0	1	0	0	3
	%	0%	0%	2%	0%	0%	6%
Finanzas	48						x
	49						x
	Sub-total	0	0	0	0	0	2
	%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Computación	50						x
	51		x				
	52						x
	53						x
	Sub-total	0	1	0	0	0	3
	%	0%	2%	0%	0%	0%	6%
	TOTAL	4	16	5	3	9	16
	%	8%	30%	9%	6%	17%	30%

a)Empleados
b)Productos/servicios
c)Cliente
d)Intereses de la empresa
e)Todos los anteriores
f)No sabe/ no contesta

¿Cómo cree Ud. que la calidad de un servicio se relaciona con la demanda de dicho producto en el mercado?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 13				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1	x				
	Sub-total	1	0	0	0	0
	%	2%	0%	0%	0%	0%
Operaciones	2	x				
		x				
	4	x				
	5	x				
	6	x				
	7	x				
	8	x				
	9	x				
	10					x
	11		x			
	12					x
	13					x
	14					x
	15	x				
	16	x				
	17	x				
	18					x
	19	x				
	20	x				
	21		x			
	22	x				
	23					x
	24	x				
	25					x
	26	x				
	27	x				
	28	x				
	29		x			
	30	x				
	31					x
	32	x				
	Sub-total	20	3	0	0	8
	%	38%	6%	0%	0%	15%
Ventas	33	x				
	34	x				
	35	x				
	36			x		
	37	x				
	38	x				
	39					x
	Sub-total	5	0	1	0	1
	%	9%	0%	2%	0%	2%
Serv. al Client	40	x				
	41				x	
	42	x				
	43	x				
	Sub-total	3	0	0	1	0
	%	6%	0%	0%	2%	0%
RMS	44	x				
	45	x				
	46			x		
	47					x
	Sub-total	2	0	1	0	1
	%	4%	0%	2%	0%	2%
Finanzas	48	x				
	49	x				
	Sub-total	2	0	0	0	0
	%	4%	0%	0%	0%	0%
Computación	50			x		
	51	x				
	52				x	
	53	x				
	Sub-total	2	0	1	1	0
	%	4%	0%	2%	2%	0%
	TOTAL	35	3	3	2	10
	%	66%	6%	6%	4%	19%

a)A mayor calidad, mayor demanda
b)A mayor competencia, mayor calidad
c)A mayor calidad, mayor prestigio
d)A mayor calidad, mayor esfuerzo para satisfacer la demanda
e)No sabe/no contesta

Explique brevemente cuáles son los servicios que presta la compañía

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 14							
		a	b	c	d	e	f	g	h
Gerencia Gral.	1	x	x	x					
	Sub-total	1	1	1	0	0	0	0	0
Operaciones	2	x	x						x
	3	x			x				x
	4	x		x	x				x
	5	x		x			x		
	6	x	x	x	x				
	7					x			
	8	x	x		x				
	9	x	x						x
	10	x	x	x	x				
	11	x	x	x		x			
	12	x		x					
	13	x							
	14	x							
	15	x	x		x				
	16	x	x				x		
	17	x	x		x				
	18	x							
	19	x							
	20	x			x				
	21	x							
	22								x
	23	x							
	24	x		x					
	25	x							
	26	x		x					
	27	x	x	x	x				x
	28						x		
	29						x		
	30	x		x	x				
	31	x		x	x				
	32	x							
	Sub-total	27	10	11	11	2	4	0	6
Ventas	33	x	x	x					
	34							x	
	35							x	
	36	x	x	x	x				
	37	x			x				x
	38					x			
	39	x		x	x				
	Sub-total	4	2	3	3	1	0	2	1
Serv. al Client	40	x	x	x	x				x
	41	x	x						
	42	x		x					
	43	x					x		
	Sub-total	4	2	2	1	0	1	0	1
RMS	44	x	x	x					
	45	x		x					
	46	x		x	x				x
	47			x					
	Sub-total	3	1	4	1	0	0	0	1
Finanzas	48	x	x	x	x				x
	49	x			x				
	Sub-total	2	1	1	2	0	0	0	1
Computación	50	x							
	51	x	x	x					
	52	x		x	x				
	53	x			x				
	Sub-total	4	1	2	2	0	0	0	0
	TOTAL	45	18	24	20	3	5	2	10

a)Informes comerciales
b)Guías y estudios de mercado
c)Recuperación de carteras
d)Publicaciones
e)Atención al cliente
f)No sabe
g)No contesta
h)Lanzamientos

¿Por-qué cree Ud. que los clientes solicitan los clientes solicitan los servicios que presta Dun & Bradstreet?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 15					
		a	b	c	d	e	f
Gerencia Gral.	1				x		
	Sub-total	0	0	0	1	0	0
	%	0%	0%	0%	2%	0%	0%
Operaciones	2				x		
	3					x	
	4		x				
	5				x		
	6	x					
	7	x					
	8				x		
	9				x		
	10				x		
	11		x				
	12	x					
	13					x	
	14	x					
	15	x					
	16						x
	17			x			
	18	x					
	19				x		
	20		x				
	21	x					
	22	x					
	23					x	
	24	x					
	25	x					
	26		x				
	27				x		
	28				x		
	29				x		
	30			x			
	31					x	
	32		x				
	Sub-total	10	5	2	9	4	1
	%	19%	9%	4%	17%	8%	2%
Ventas	33				x		
	34	x					
	35				x		
	36				x		
	37				x		
	38		x				
	39				x		
	Sub-total	1	1	0	5	0	0
	%	2%	2%	0%	9%	0%	0%
Serv. al Client	40				x		
	41		x				
	42				x		
	43	x					
	Sub-total	1	1	0	2	0	0
	%	2%	2%	0%	4%	0%	0%
RMS	44				x		
	45			x			
	46		x				
	47				x		
	Sub-total	0	1	1	2	0	0
	%	0%	2%	2%	4%	0%	0%
Finanzas	48				x		
	49				x		
	Sub-total	0	0	0	2	0	0
	%	0%	0%	0%	4%	0%	0%
Computación	50				x		
	51				x		
	52				x		
	53	x					
	Sub-total	1	0	0	3	0	0
	%	2%	0%	0%	6%	0%	0%
	TOTAL	13	8	3	24	4	1
	%	25%	15%	6%	45%	8%	2%

a)Calidad
b)Prestigio
c)Pocas altrenativas en el mercado
d)Respaldo en operaciones
e)Actualización
f)No sabe/no contesta

Mencione las causas que Ud. cree llevan a un cliente a prescindir de los servicios de Dun & Bradstreet

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 16				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1	x				
	Sub-total	1	0	0	0	0
	%	2%	0%	0%	0%	0%
Operaciones	2				x	
	3	x				
	4	x				
	5	x				
	6	x				
	7					x
	8	x				
	9	x				
	10	x				
	11	x				
	12	x				
	13					x
	14	x				
	15	x				
	16			x		
	17			x		
	18	x				
	19	x				
	20	x				
	21					x
	22					x
	23	x				
	24				x	
	25	x				
	26	x				
	27	x				
	28	x				
	29	x				
	30				x	
	31	x				
	32					x
	Sub-total	21	0	2	3	5
	%	40%	0%	4%	6%	9%
Ventas	33	x				
	34		x			
	35	x				
	36				x	
	37	x				
	38					x
	39				x	
	Sub-total	3	1	0	2	1
	%	6%	2%	0%	4%	2%
Serv. al Client	40	x				
	41					x
	42				x	
	43				x	
	Sub-total	1	0	0	2	1
	%	2%	0%	0%	4%	2%
RMS	44	x				
	45				x	
	46	x				
	47	x				
	Sub-total	3	0	0	1	0
	%	6%	0%	0%	2%	0%
Finanzas	48	x				
	49	x				
	Sub-total	2	0	0	0	0
	%	4%	0%	0%	0%	0%
Computación	50	x				
	51					x
	52	x				
	53				x	
	Sub-total	2	0	0	1	1
	%	4%	0%	0%	2%	2%
	TOTAL	33	1	2	9	8
	%	62%	2%	4%	17%	15%

a)Mal producto/servicio
b)Atención adecuada
c)Causas externas
d)Mala calidad y atención
e)No sabe/no contesta

¿Cuál cree Ud. que es la opinión general de los empleados respecto a Dun & Bradstreet?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 17			
		a	b	c	d
Gerencia Gral.	1	x			
	Sub-total	1	0	0	0
	%	2%	0%	0%	0%
Operaciones	2	x			
	3				x
	4				x
	5		x		
	6	x			
	7	x			
	8		x		
	9		x		
	10			x	
	11	x			
	12		x		
	13	x			
	14		x		
	15				x
	16			x	
	17			x	
	18		x		
	19	x			
	20	x			
	21	x			
	22		x		
	23	x			
	24	x			
	25			x	
	26		x		
	27		x		
	28	x			
	29			x	
	30				x
	31				x
	32				x
	Sub-total	11	9	5	6
	%	21%	17%	9%	11%
Ventas	33	x			
	34	x			
	35	x			
	36	x			
	37		x		
	38	x			
	39				x
	Sub-total	5	1	0	1
	%	9%	2%	0%	2%
Serv. al Client	40				x
	41			x	
	42	x			
	43	x			
	Sub-total	2	0	1	1
	%	4%	0%	2%	2%
RMS	44			x	
	45			x	
	46			x	
	47			x	
	Sub-total	0	0	4	0
	%	0%	0%	8%	0%
Finanzas	48				x
	49			x	
	Sub-total	0	0	1	1
	%	0%	0%	2%	2%
Computación	50				x
	51		x		
	52		x		
	53		x		
	Sub-total	0	3	0	1
	%	0%	6%	0%	2%
	TOTAL	19	13	11	10
	%	36%	25%	21%	19%

a)Muy buena
b)Regular
c)Mala
d)No sabe/ no contesta

¿Cuál cree Ud. que es la opinión que los clientes tienen de Dun & Bradstreet?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 18				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1		x			
	Sub-total	0	1	0	0	0
	%	0%	2%	0%	0%	0%
Operaciones	2			x		
	3	x				
	4			x		
	5		x			
	6		x			
	7	x				
	8				x	
	9			x		
	10	x				
	11				x	
	12	x				
	13					x
	14		x			
	15				x	
	16					x
	17				x	
	18	x				
	19	x				
	20	x				
	21	x				
	22	x				
	23	x				
	24	x				
	25					x
	26	x				
	27				x	
	28	x				
	29			x		
	30					x
	31		x			
	32			x		
	Sub-total	13	4	5	5	4
	%	25%	8%	9%	9%	8%
Ventas	33			x		
	34	x				
	35		x			
	36		x			
	37			x		
	38	x				
	39		x			
	Sub-total	2	3	2	0	0
	%	4%	6%	4%	0%	0%
Serv. al Client	40				x	
	41		x			
	42		x			
	43	x				
	Sub-total	1	2	0	1	0
	%	2%	4%	0%	2%	0%
RMS	44				x	
	45	x				
	46			x		
	47					x
	Sub-total	1	0	1	1	1
	%	2%	0%	2%	2%	2%
Finanzas	48					x
	49				x	
	Sub-total	0	0	0	1	1
	%	0%	0%	0%	2%	2%
Computación	50		x			
	51			x		
	52			x		
	53		x			
	Sub-total	0	1	3	0	0
	%	0%	2%	6%	0%	0%
	TOTAL	17	11	11	8	6
	%	32%	21%	21%	15%	11%

a)Buena
b)Regular
c)Mala
d)Diversidad de opiniones
e)No sabe/ no contesta

¿Cuál cree Ud. que es la opinión que el público en general tiene con respecto a Dun & Bradstreet?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 19			
		a	b	c	d
Gerencia Gral.	1			x	
	Sub-total	0	0	1	0
	%	0%	0%	2%	0%
Operaciones	2	x			
	3	x			
	4	x			
	5	x			
	6				x
	7		x		
	8	x			
	9			x	
	10				x
	11				x
	12	x			
	13				x
	14				x
	15		x		
	16	x			
	17	x			
	18				x
	19				x
	20		x		
	21		x		
	22			x	
	23		x		
	24				x
	25				x
	26	x			
	27	x			
	28		x		
	29				x
	30	x			
	31	x			
	32	x			
	Sub-total	13	6	2	10
	%	25%	11%	4%	19%
Ventas	33			x	
	34		x		
	35	x			
	36	x			
	37	x			
	38		x		
	39	x			
	Sub-total	4	2	1	0
	%	8%	4%	2%	0%
Serv. al Client	40	x			
	41		x		
	42	x			
	43				x
	Sub-total	2	1	0	1
	%	4%	2%	0%	2%
RMS	44	x			
	45	x			
	46	x			
	47				x
	Sub-total	3	0	0	1
	%	6%	0%	0%	2%
Finanzas	48				x
	49	x			
	Sub-total	1	0	0	1
	%	2%	0%	0%	2%
Computación	50	x			
	51	x			
	52	x			
	53	x			
	Sub-total	4	0	0	0
	%	8%	0%	0%	0%
	TOTAL	27	9	4	13
	%	51%	17%	8%	25%

a)No la conocen
b)Buena reputación en Venezuela
c)Prestigiosa en EE.UU
d)No sabe/ no contesta

¿Cuál es la imagen que Ud. cree tienen los clientes de la empresa?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 20				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1			x		
	Sub-total	0	0	1	0	0
	%	0%	0%	2%	0%	0%
Operaciones	2		x			
	3	x				
	4			x		
	5			x		
	6	x				
	7	x				
	8	x				
	9				x	
	10	x				
	11	x				
	12		x			
	13		x			
	14					x
	15	x				
	16					x
	17					x
	18		x			
	19					x
	20	x				
	21	x				
	22					x
	23	x				
	24					x
	25					x
	26	x				
	27			x		
	28	x				
	29				x	
	30			x		
	31			x		
	32				x	
	Sub-total	12	4	5	3	7
	%	23%	8%	9%	6%	13%
Ventas	33		x			
	34	x				
	35					x
	36			x		
	37				x	
	38				x	
	39	x				
	Sub-total	2	1	1	2	1
	%	4%	2%	2%	4%	2%
Serv. al Client	40		x			
	41			x		
	42	x				
	43	x				
	Sub-total	2	1	1	0	0
	%	4%	2%	2%	0%	0%
RMS	44					x
	45					x
	46			x		
	47					x
	Sub-total	0	0	1	0	3
	%	0%	0%	2%	0%	6%
Finanzas	48	x				
	49			x		
	Sub-total	1	0	1	0	0
	%	2%	0%	2%	0%	0%
Computación	50			x		
	51			x		
	52		x			
	53			x		
	Sub-total	0	1	3	0	0
	%	0%	2%	6%	0%	0%
	TOTAL	17	7	13	5	11
	%	32%	13%	25%	9%	21%

a)Buena
b)Prestigiosa
c)Regular
d)Mala
e)No sabe/no contesta

¿Cómo ha sido la preparación del personal en relación a la forma como debe comportarse en su contacto con los clientes?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 21				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1		x			
	Sub-total	0	1	0	0	0
	%	0%	2%	0%	0%	0%
Operaciones	2			x		
	3	x				
	4			x		
	5	x				
	6			x		
	7	x				
	8		x			
	9			x		
	10			x		
	11	x				
	12	x				
	13		x			
	14			x		
	15		x			
	16	x				
	17	x				
	18					x
	19			x		
	20		x			
	21					x
	22					x
	23		x			
	24		x			
	25					x
	26					x
	27			x		
	28		x			
	29					x
	30				x	
	31		x			
	32			x		
	Sub-total	7	8	9	1	6
	%	13%	15%	17%	2%	11%
Ventas	33			x		
	34			x		
	35		x			
	36		x			
	37					x
	38	x				
	39		x			
	Sub-total	1	3	2	0	1
	%	2%	6%	4%	0%	2%
Serv. al Client	40		x			
	41			x		
	42	x				
	43	x				
	Sub-total	2	1	1	0	0
	%	4%	2%	2%	0%	0%
RMS	44		x			
	45		x			
	46		x			
	47					x
	Sub-total	0	3	0	0	1
	%	0%	6%	0%	0%	2%
Finanzas	48			x		
	49			x		
	Sub-total	0	0	2	0	0
	%	0%	0%	4%	0%	0%
Computación	50			x		
	51					x
	52					x
	53			x		
	Sub-total	0	0	2	0	2
	%	0%	0%	4%	0%	4%
	TOTAL	10	16	16	1	10
	%	19%	30%	30%	2%	19%

a)Excelente
b)Bueno
c)Regular
d)Malo
e)Deficiente

¿Cuál es su opinión con respecto al entrenamiento profesional recibido por parte de la empresa?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 22					
		a	b	c	d	e	f
Gerencia Gral.	1		x				
	Sub-total	0	1	0	0	0	0
	%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
Operaciones	2		x				
	3	x					
	4				x		
	5	x					
	6					x	
	7	x					
	8		x				
	9					x	
	10					x	
	11	x					
	12					x	
	13		x				
	14		x				
	15	x					
	16		x				
	17		x				
	18	x					
	19		x				
	20				x		
	21	x					
	22		x				
	23						x
	24			x			
	25					x	
	26		x				
	27			x			
	28	x					
	29		x				
	30		x				
	31			x			
	32		x				
	Sub-total	8	12	3	2	5	1
	%	15%	23%	6%	4%	9%	2%
Ventas	33					x	
	34	x					
	35	x					
	36	x					
	37					x	
	38	x					
	39	x					
	Sub-total	5	0	0	0	2	0
	%	9%	0%	0%	0%	4%	0%
Serv. al Client	40	x					
	41	x					
	42	x					
	43	x					
	Sub-total	4	0	0	0	0	0
	%	8%	0%	0%	0%	0%	0%
RMS	44					x	
	45				x		
	46						x
	47					x	
	Sub-total	0	0	0	1	2	1
	%	0%	0%	0%	2%	4%	0%
Finanzas	48			x			
	49					x	
	Sub-total	0	0	1	0	1	0
	%	0%	0%	2%	0%	2%	0%
Computación	50	x					
	51		x				
	52	x					
	53		x				
	Sub-total	2	2	0	0	0	0
	%	4%	4%	0%	0%	0%	0%
	TOTAL	19	15	4	3	10	2
	%	36%	28%	8%	6%	19%	4%

a) Buenos
b)Malos
c)Limitados
d)Completos
e)Adquiridos por experiencia propia
f) No opina

¿Se siente satisfecho con su trabajo?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 23		
		SI	NO	No sabe
Gerencia Gral.	1	x		
	Sub-total	1	0	0
	%	2%	0%	0%
Operaciones	2	x		
	3	x		
	4		x	
	5	x		
	6	x		
	7	x		
	8	x		
	9	x		
	10	x		
	11	x		
	12			x
	13	x		
	14	x		
	15	x		
	16		x	
	17		x	
	18	x		
	19	x		
	20	x		
	21	x		
	22	x		
	23	x		
	24	x		
	25	x		
	26	x		
	27	x		
	28	x		
	29		x	
	30			x
	31	x		
	32	x		
	Sub-total	25	4	2
	%	47%	8%	4%
Ventas	33	x		
	34	x		
	35	x		
	36	x		
	37	x		
	38	x		
	39	x		
	Sub-total	7	0	0
	%	13%	0%	0%
Serv. al Client	40	x		
	41	x		
	42	x		
	43	x		
	Sub-total	4	0	0
	%	8%	0%	0%
RMS	44	x		
	45	x		
	46			x
	47	x		
	Sub-total	3	0	1
	%	6%	0%	2%
Finanzas	48	x		
	49	x		
	Sub-total	2	0	0
	%	4%	0%	0%
Computación	50	x		
	51	x		
	52	x		
	53	x		
	Sub-total	4	0	0
	%	8%	0%	0%
	TOTAL	46	4	3
	%	87%	8%	6%

¿Cómo cree que puede aumentar su nivel de satisfacción?

DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 24				
		a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1	x				
	Sub-total	1	0	0	0	0
	%	2%	0%	0%	0%	0%
Operaciones	2			x		
	3			x		
	4				x	
	5			x		
	6				x	
	7				x	
	8			x		
	9			x		
	10			x		
	11			x		
	12			x		
	13			x		
	14				x	
	15	x				
	16			x		
	17			x		
	18				x	
	19			x		
	20	x				
	21			x		
	22			x		
	23					x
	24			x		
	25					x
	26			x		
	27			x		
	28			x		
	29	x				
	30					x
	31		x			
	32				x	
	Sub-total	3	1	18	6	3
	%	6%	2%	34%	0%	6%
Ventas	33				x	
	34					x
	35			x		
	36			x		
	37				x	
	38		x			
	39				x	
	Sub-total	0	1	2	3	1
	%	0%	2%	4%	6%	2%
Serv. al Client	40			x		
	41			x		
	42				x	
	43			x		
	Sub-total	0	0	3	1	0
	%	0%	0%	6%	2%	0%
RMS	44	x				
	45					x
	46			x		
	47			x		
	Sub-total	1	0	2	0	1
	%	2%	0%	4%	0%	2%
Finanzas	48			x		
	49			x		
	Sub-total	0	0	2	0	0
	%	0%	0%	4%	0%	0%
Computación	50			x		
	51		x			
	52			x		
	53			x		
	Sub-total	0	1	3	0	0
	%	0%	2%	6%	0%	0%
	TOTAL	5	3	30	10	5
	%	9%	6%	57%	19%	9%

a)Cambios en la organización
b)Cambios en la estructura física
c)Mejoras para los empleados
d)Mejora en el servicio
e)No sabe/ no contesta

¿Ud. se siente valorado como persona por parte de la Gerencia de la empresa?

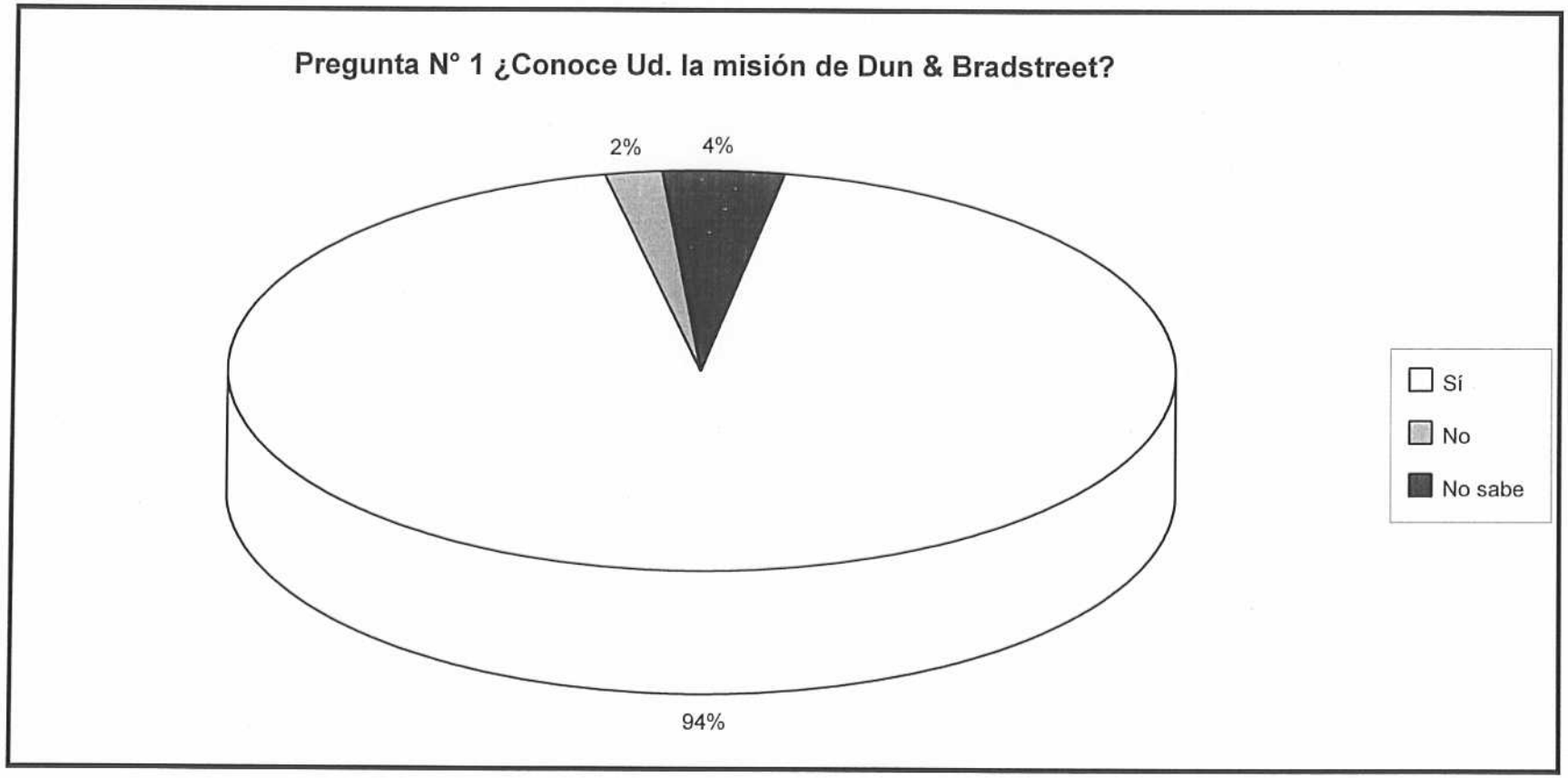
DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 25		
		SI	NO	No sabe
Gerencia G	1	x		
	Sub-total	1	0	0
	%	2%	0%	0%
Operacione	2	x		
	3	x		
	4			x
	5	x		
	6	x		
	7	x		
	8		x	
	9	x		
	10			x
	11	x		
	12		x	
	13		x	
	14		x	
	15	x		
	16		x	
	17			x
	18		x	
	19			x
	20			x
	21	x		
	22	x		
	23			x
	24	x		
	25			x
	26	x		
	27		x	
	28	x		
	29		x	
	30		x	
	31	x		
	32	x		
	Sub-total	15	9	7
	%	28%	17%	13%
Ventas	33	x		
	34	x		
	35	x		
	36	x		
	37	x		
	38	x		
	39			x
	Sub-total	6	0	1
	%	11%	0%	0%
Serv. al Cli	40	x		
	41	x		
	42	x		
	43	x		
	Sub-total	4	0	0
	%	8%	0%	0%
RMS	44	x		
	45	x		
	46	x		
	47			x
	Sub-total	3	0	1
	%	6%	0%	0%
Finanzas	48	x		
	49	x		
	Sub-total	2	0	0
	%	4%	0%	0%
Computació	50	x		
	51	x		
	52	x		
	53		x	
	Sub-total	3	1	0
	%	6%	2%	0%
	TOTAL	34	10	9
	%	64%	19%	17%

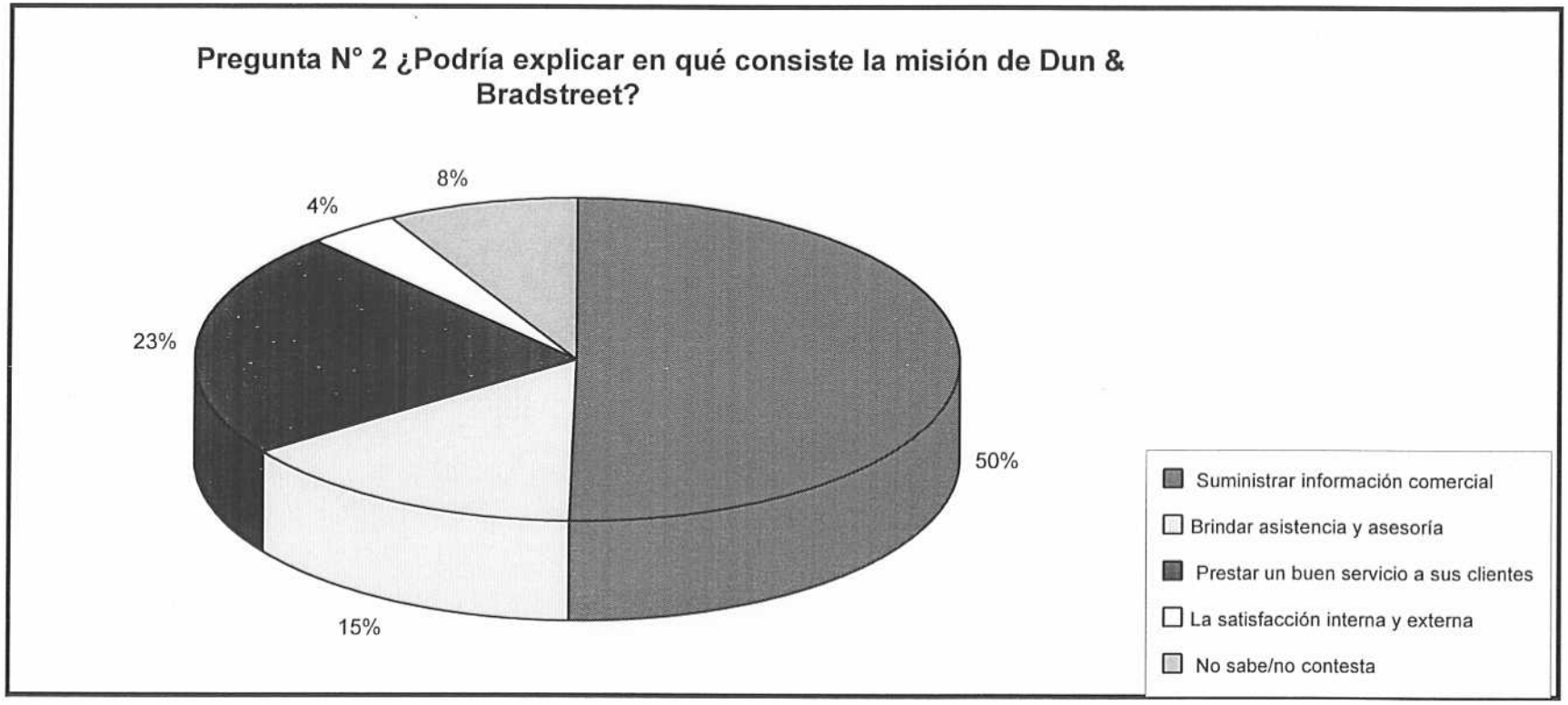
a)Si
b)No
c)No sabe/ no contesta

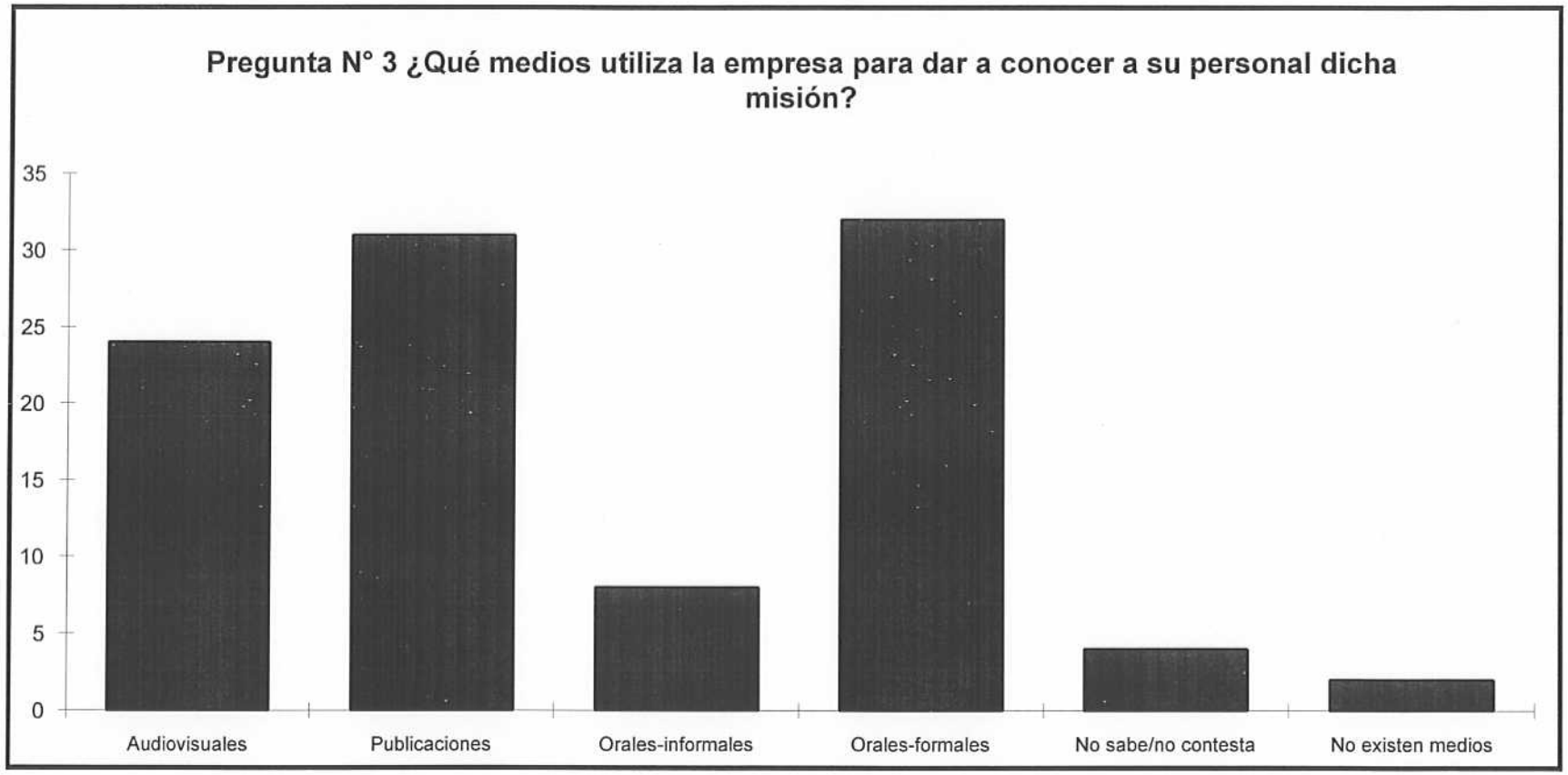
¿Ud. cree que sus ideas son tomadas en cuenta a la hora de solucionar problemas?

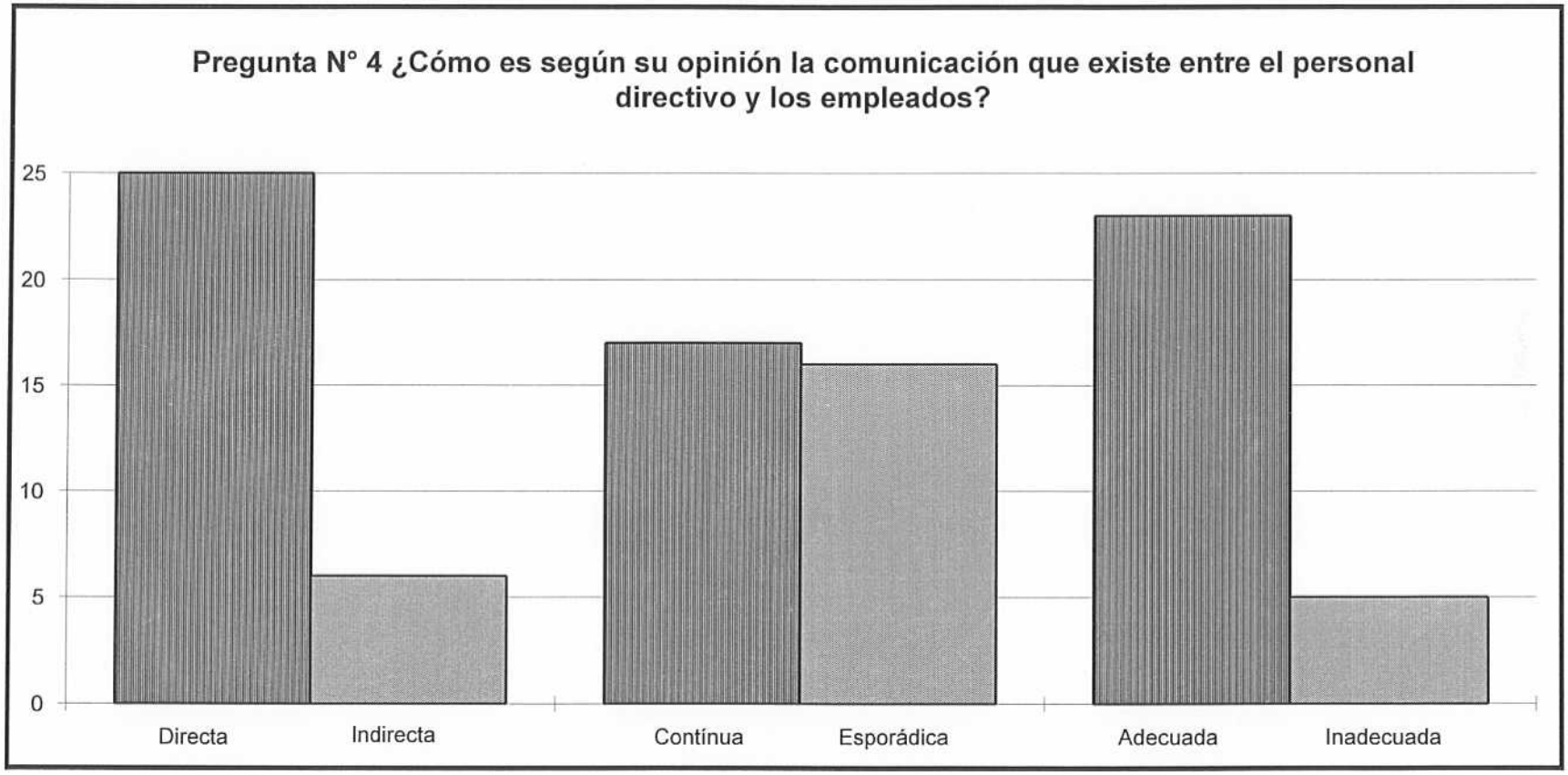
DIVISION	Encuesta N°	Pregunta N° 26			
		a	b	c	d
Gerencia G	1	x			
	Sub-total	1	0	0	0
	%	2%	0%	0%	0%
Operacione	2	x			
	3	x			
	4				x
	5				x
	6	x			
	7	x			
	8		x		
	9	x			
	10	x			
	11	x			
	12			x	
	13		x		
	14		x		
	15			x	
	16		x		
	17				x
	18			x	
	19				x
	20			x	
	21			x	
	22			x	
	23				x
	24	x			
	25				x
	26	x			
	27		x		
	28	x			
	29		x		
	30			x	
	31	x			
	32	x			
	Sub-total	12	6	7	6
	%	23%	11%	13%	11%
Ventas	33	x			
	34	x			
	35	x			
	36	x			
	37	x			
	38	x			
	39	x			
	Sub-total	7	0	0	0
	%	13%	0%	0%	0%
Serv. al Cli	40	x			
	41	x			
	42	x			
	43	x			
	Sub-total	4	0	0	0
	%	8%	0%	0%	0%
RMS	44	x			
	45				x
	46	x			
	47				x
	Sub-total	2	0	0	2
	%	4%	0%	0%	4%
Finanzas	48				x
	49			x	
	Sub-total	0	0	1	1
	%	0%	0%	2%	2%
Computació	50	x			
	51	x			
	52	x			
	53				x
	Sub-total	3	0	0	1
	%	6%	0%	0%	2%
	TOTAL	29	6	8	10
	%	55%	11%	15%	19%

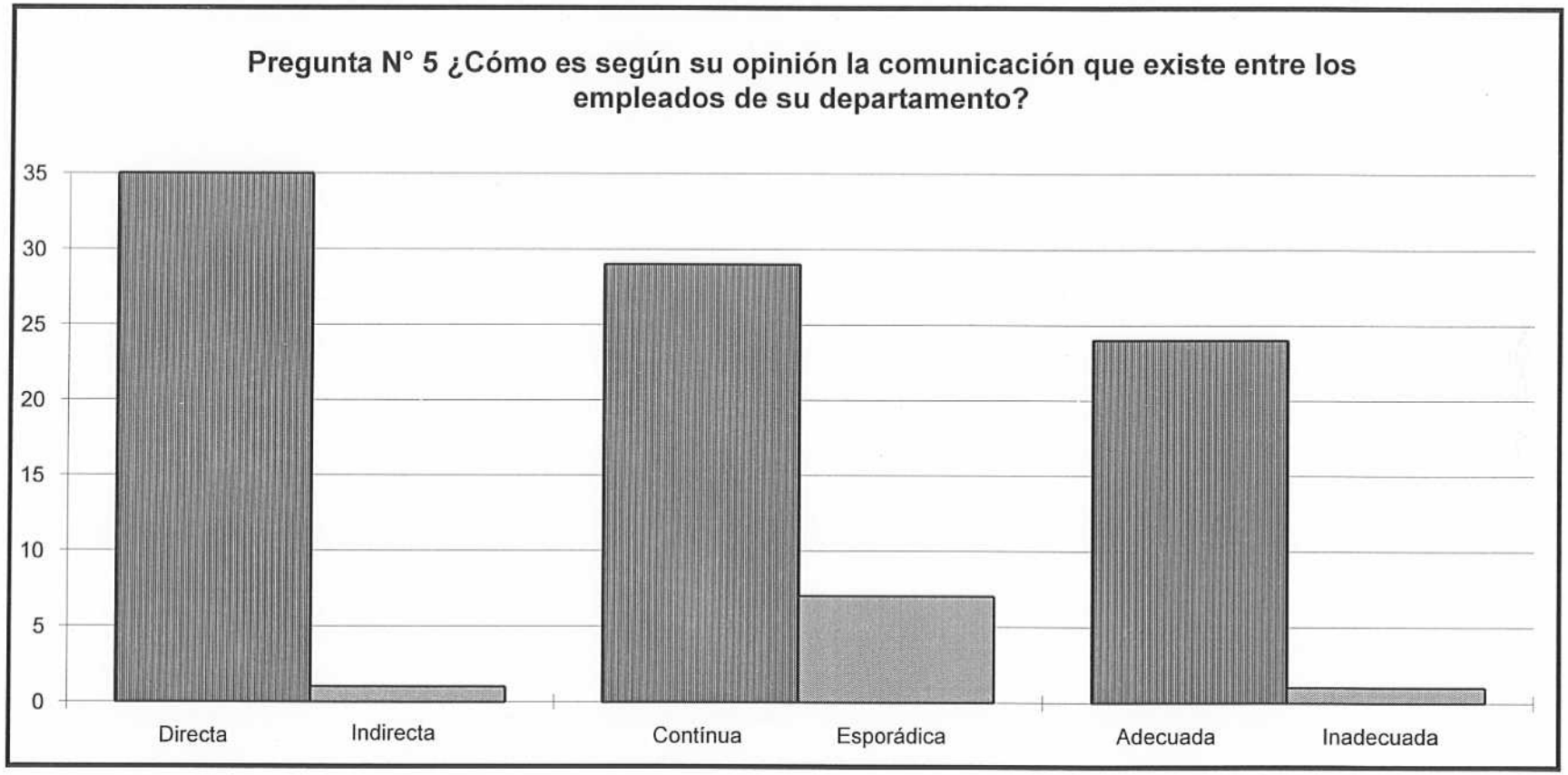
a)Si
b)No
c)A veces
d) No saben

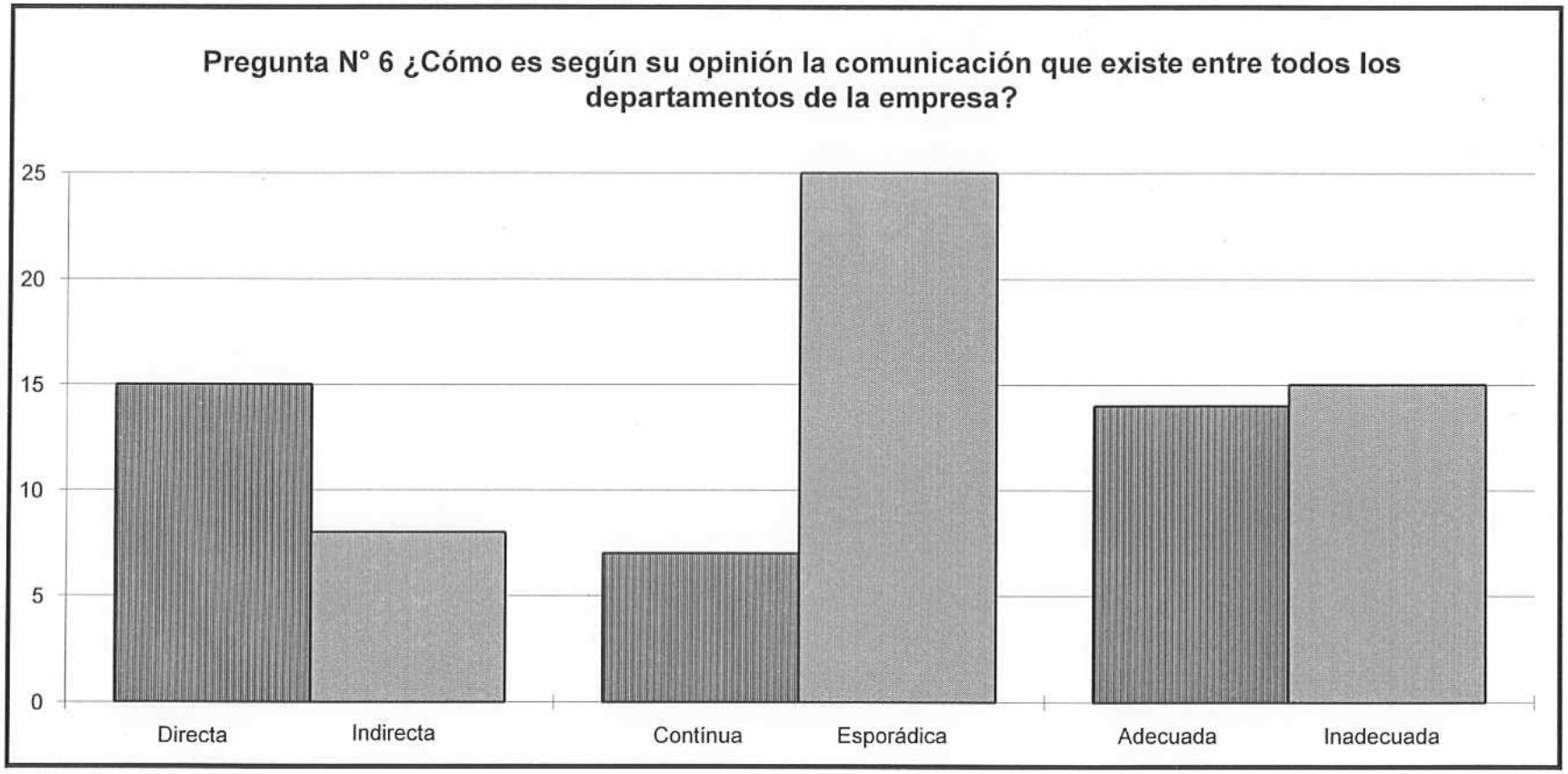

Pregunta N° 1 ¿Conoce Ud. la misión de Dun & Bradstreet?
2%
4%
94%
Sí
No
No sabe

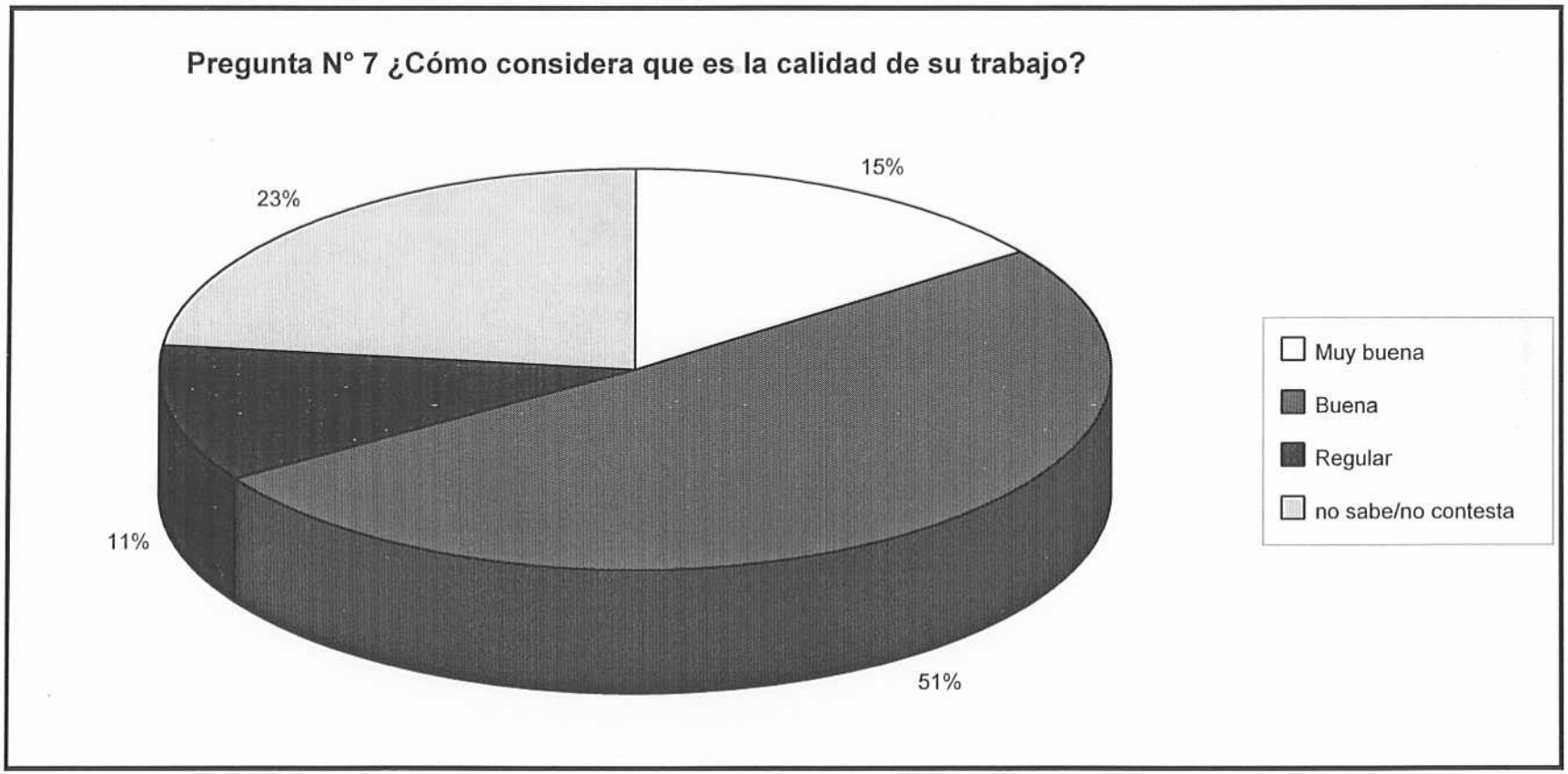

Pregunta N° 2 ¿Podría explicar en qué consiste la misión de Dun & Bradstreet?
8%
4%
23%
50%
15%
Suministrar información comercial
Brindar asistencia y asesoría
Prestar un buen servicio a sus clientes
La satisfacción interna y externa
No sabe/no contesta


Pregunta N° 3 ¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer a su personal dicha misión?
35
30
25
20
15
10
5
0
Audiovisuales
Publicaciones
Orales-informales
Orales-formales
No sabe/no contesta
No existen medios

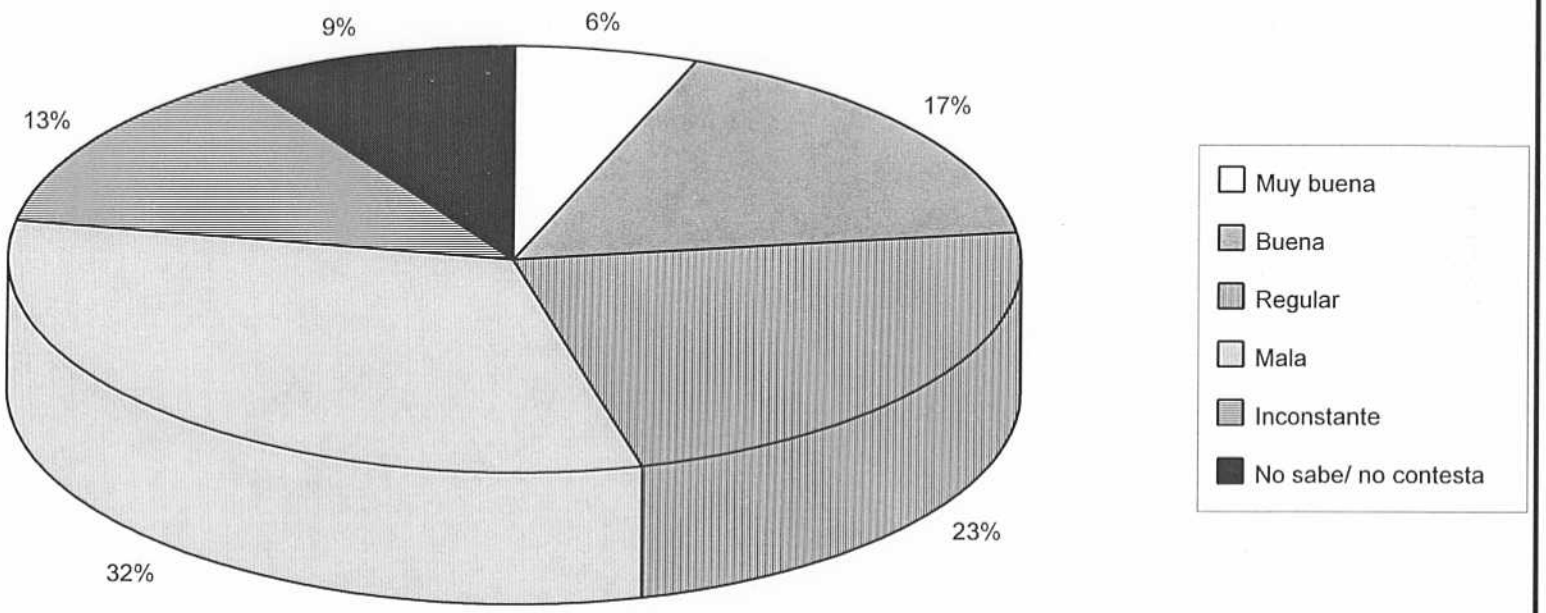

Pregunta N° 4 ¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre el personal directivo y los empleados?
25
20
15
10
5
0
Directa
Indirecta
Contínua
Esporádica
Adecuada
Inadecuada


Pregunta N° 5 ¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre los empleados de su departamento?
35
30
25
20
15
10
5
0
Directa
Indirecta
Contínua
Esporádica
Adecuada
Inadecuada

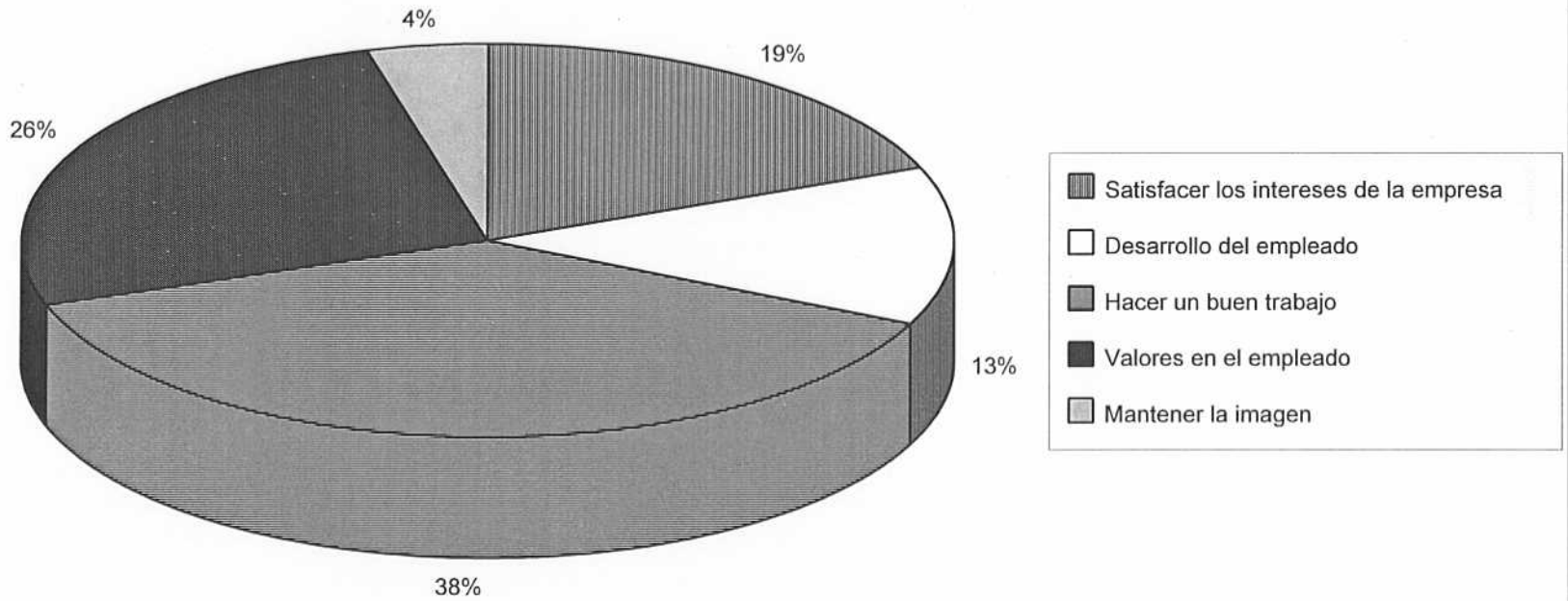

Pregunta N° 6 ¿Cómo es según su opinión la comunicación que existe entre todos los departamentos de la empresa?
25
20
15
10
5
0
Directa
Indirecta
Contínua
Esporádica
Adecuada
Inadecuada

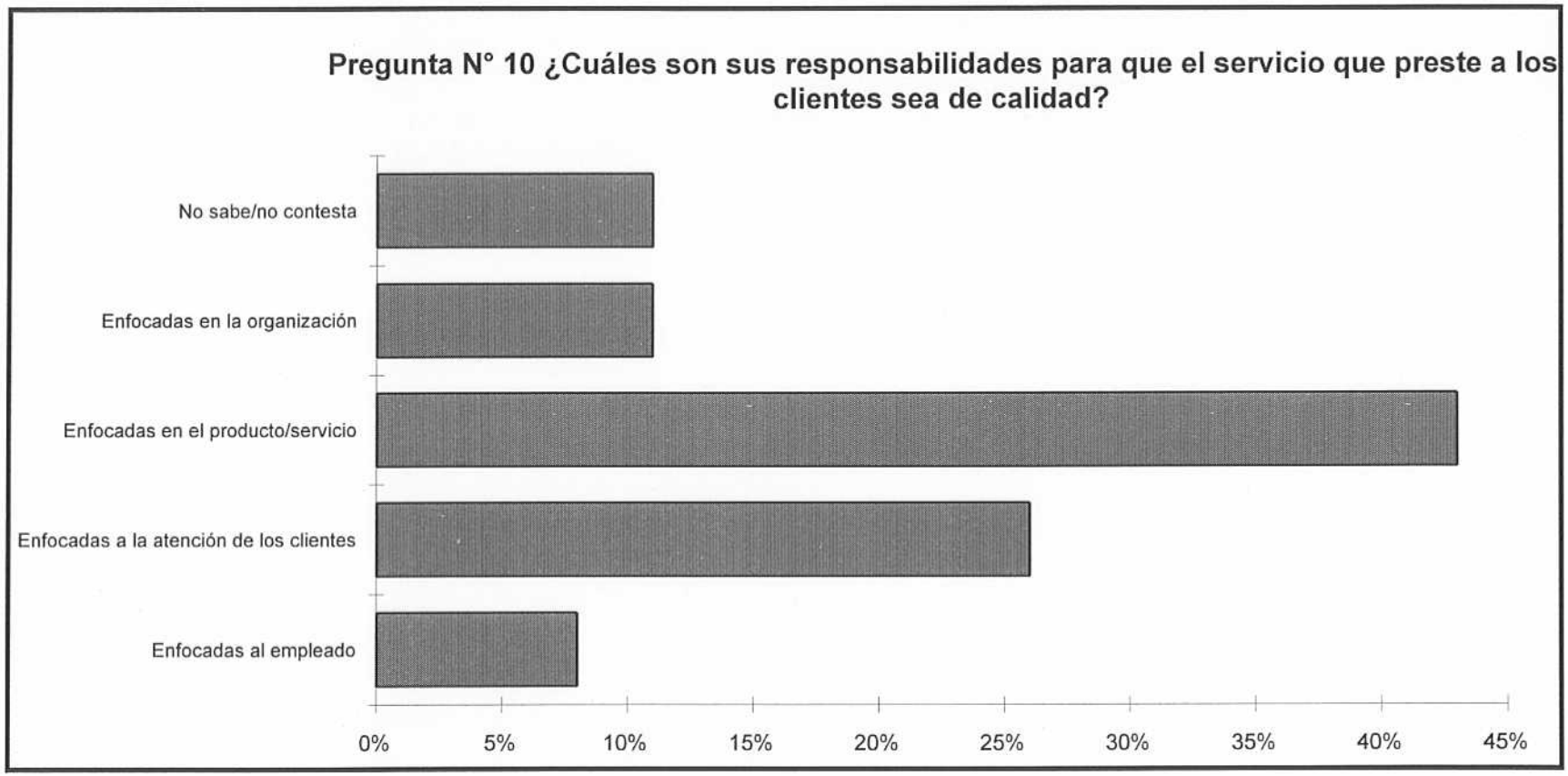

Pregunta N° 7 ¿Cómo considera que es la calidad de su trabajo?
15%
23%
11%
51%
Muy buena
Buena
Regular
no sabe/no contesta

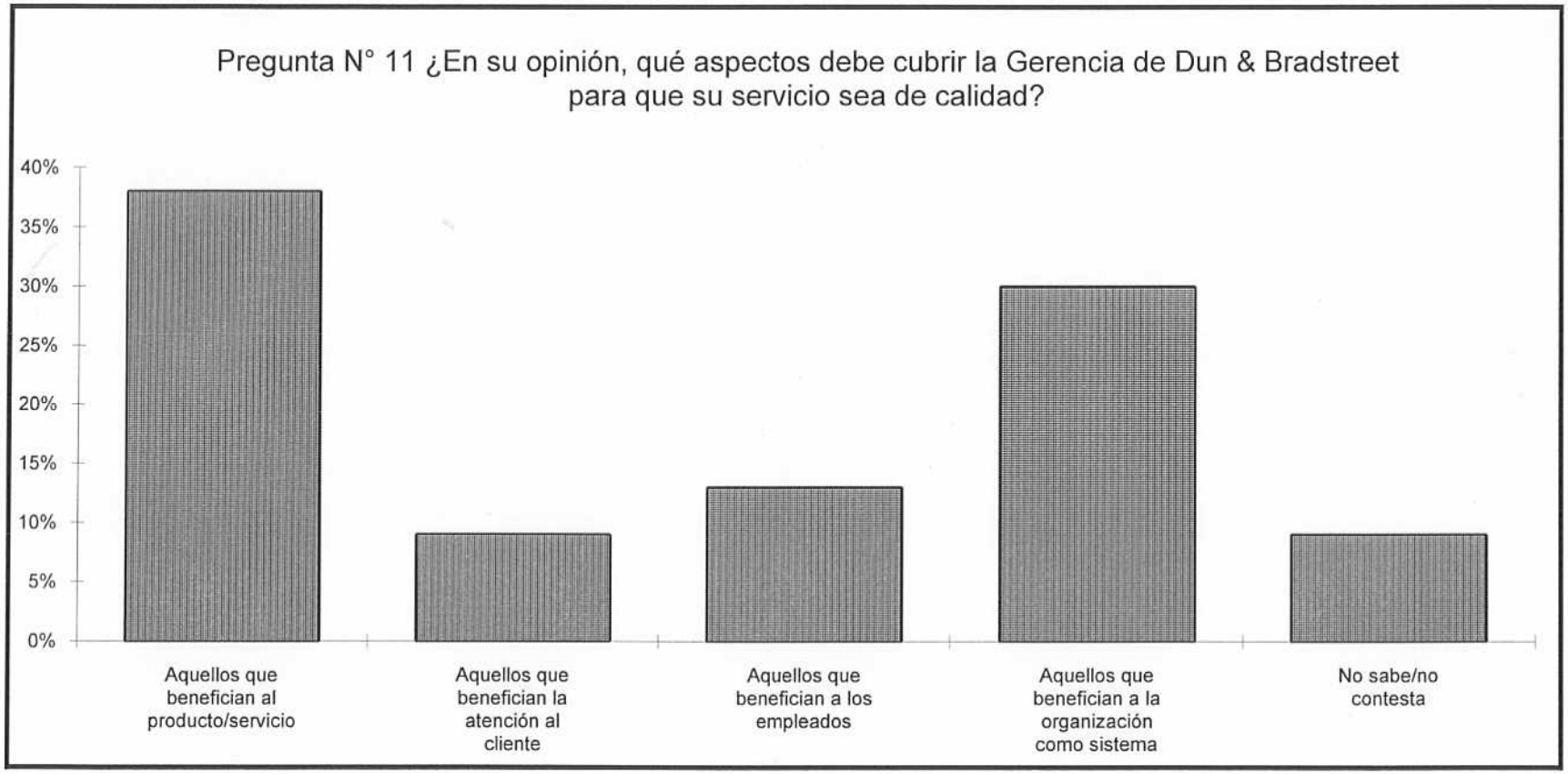
Pregunta N° 8 ¿Cuál cree Ud. que es la opinión de los clientes en relación a la calidad de los trabajos realizados por la compañía?



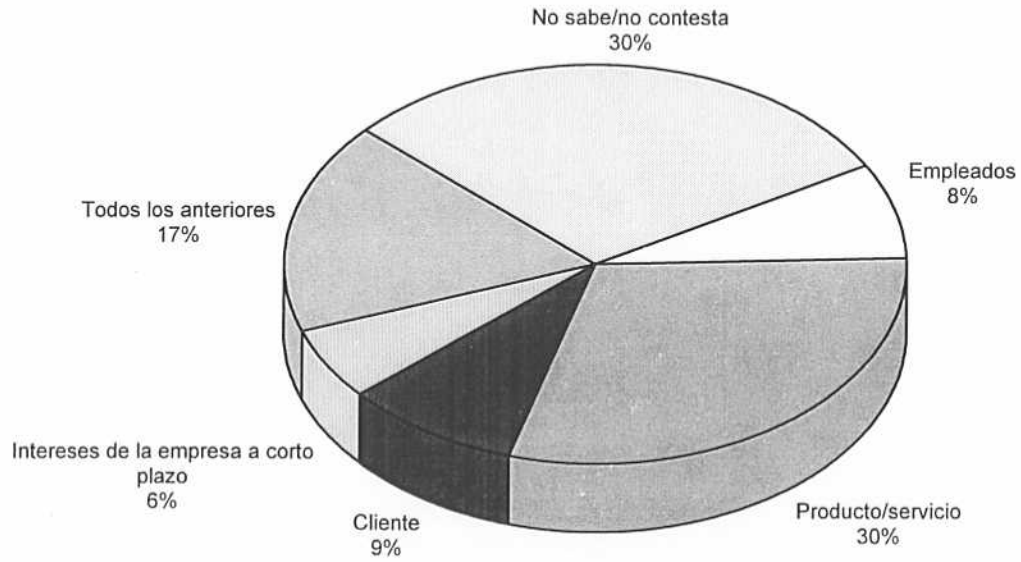
Pregunta N° 9 Explique brevemente lo que cree que la Gerencia o sus superiores esperan de usted como empleado de la compañía.

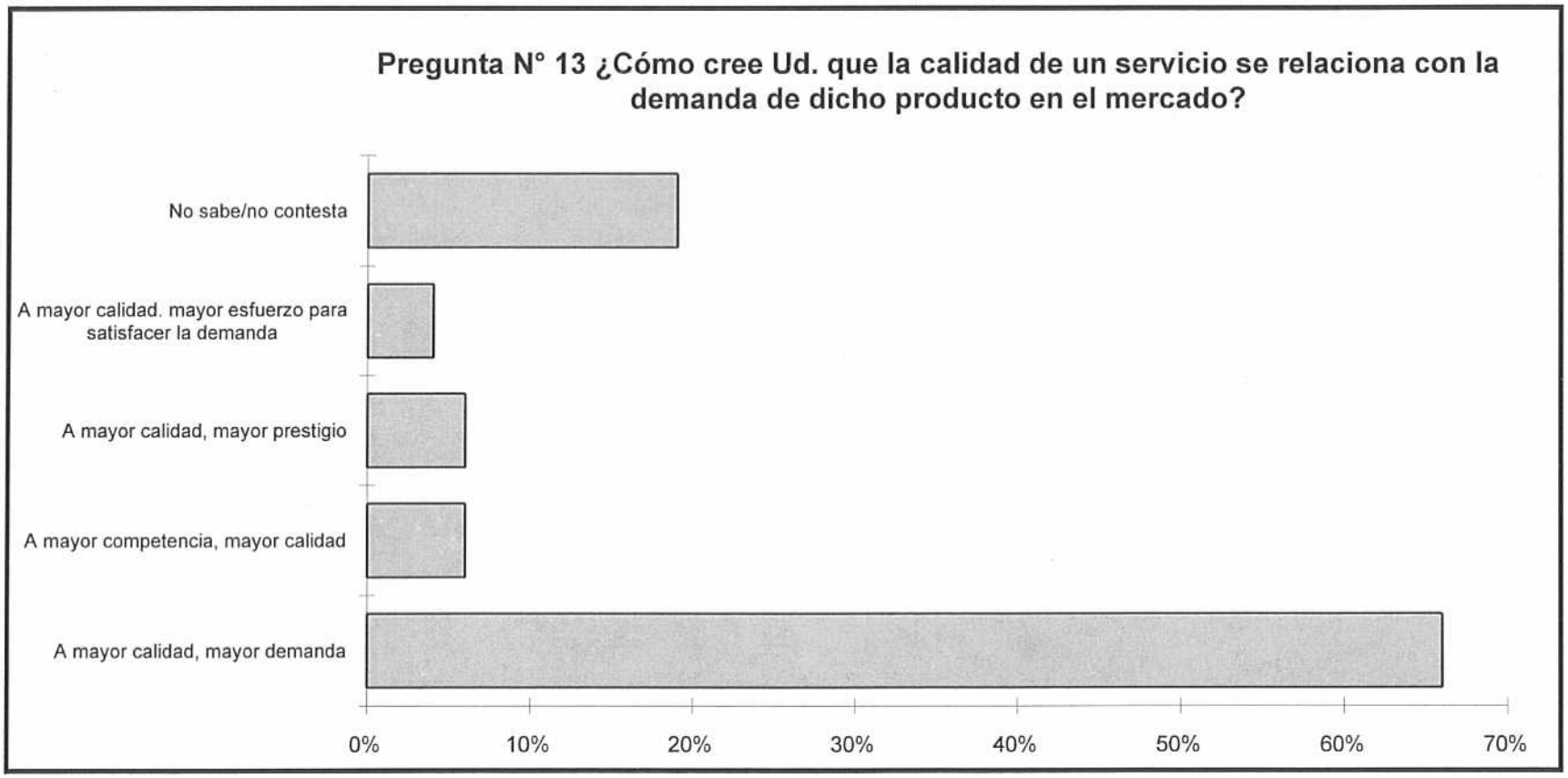


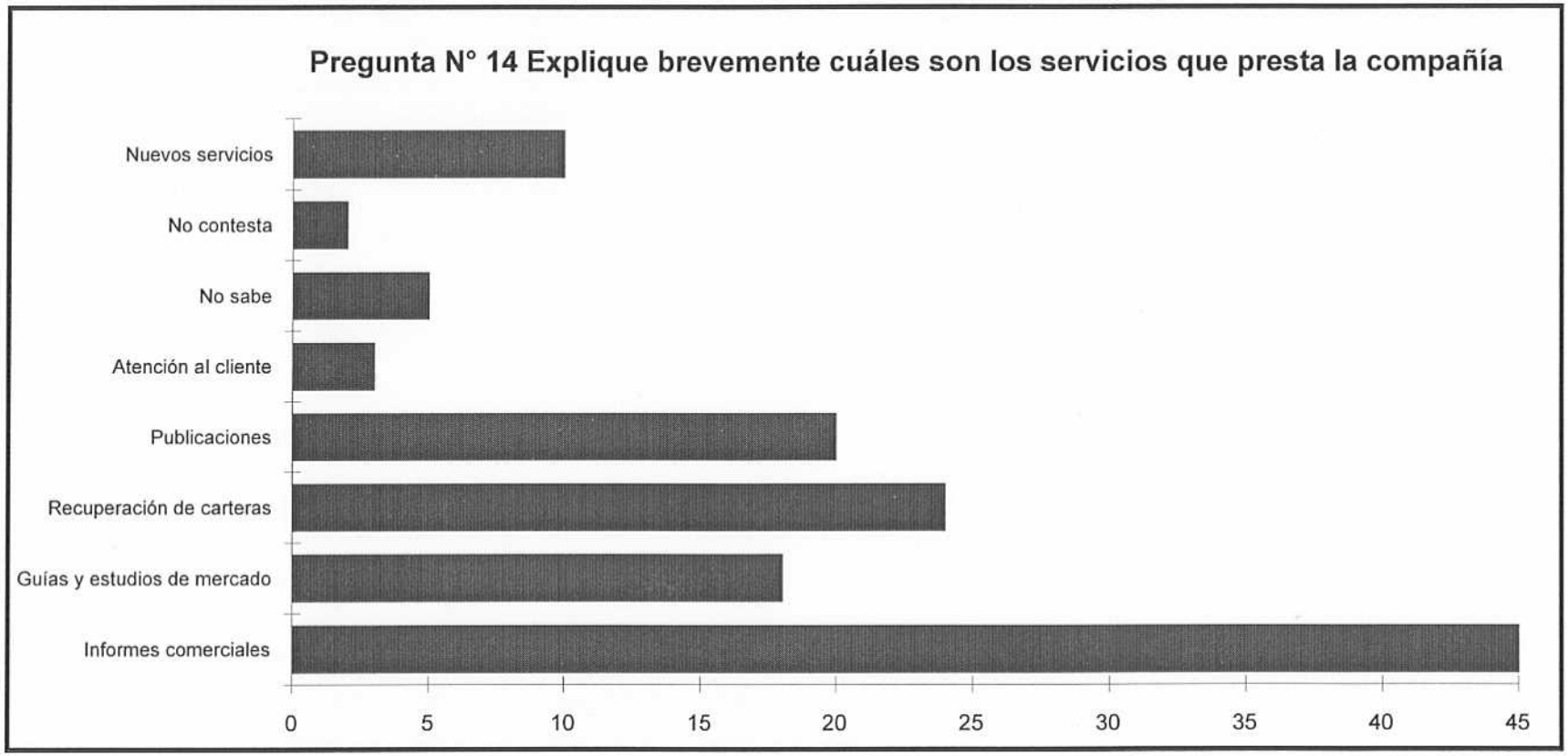

Pregunta N° 10 ¿Cuáles son sus responsabilidades para que el servicio que preste a los clientes sea de calidad?
No sabe/no contesta
Enfocadas en la organización
Enfocadas en el producto/servicio
Enfocadas a la atención de los clientes
Enfocadas al empleado
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
45%

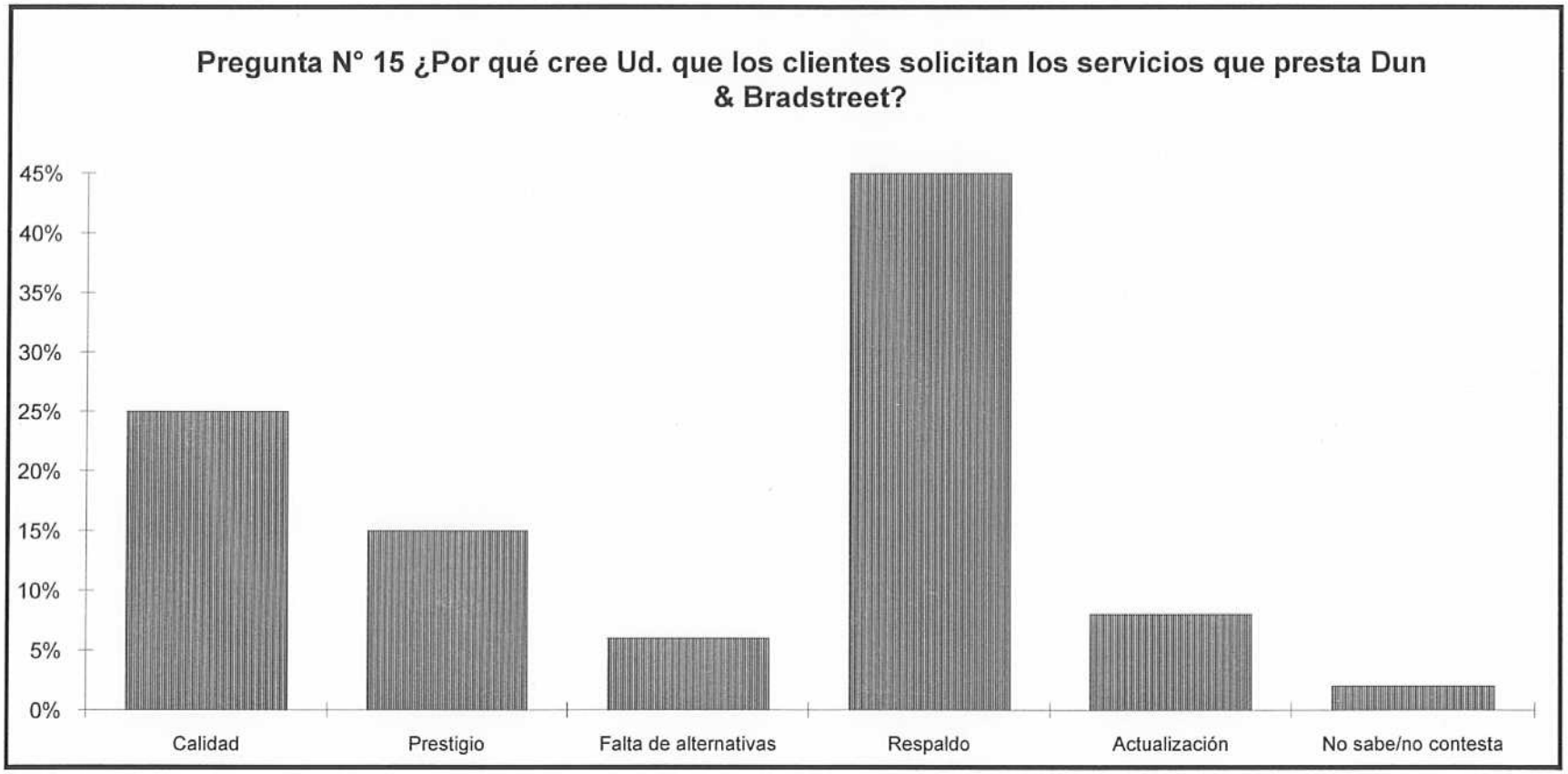

Pregunta N° 11 ¿En su opinión, qué aspectos debe cubrir la Gerencia de Dun & Bradstreet para que su servicio sea de calidad?
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
Aquellos que benefician al producto/servicio
Aquellos que benefician la atención al cliente
Aquellos que benefician a los empleados
Aquellos que benefician a la organización como sistema
No sabe/no contesta

Pregunta N° 12 ¿Cuáles son los aspectos valorados por la Gerencia en relación a la calidad del servicio?

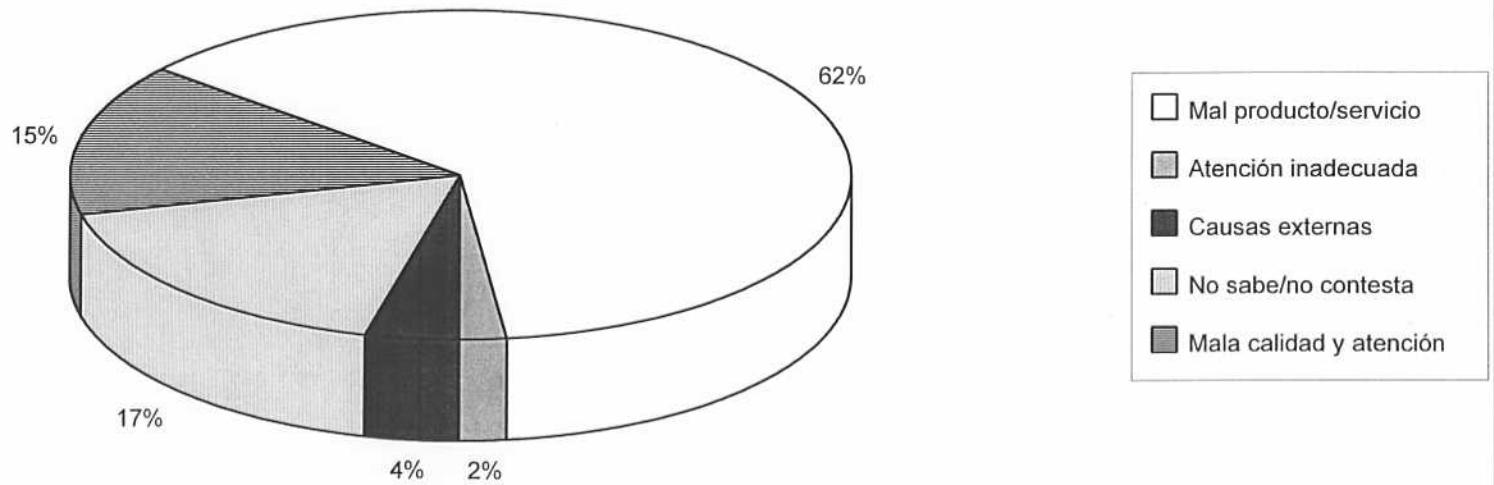


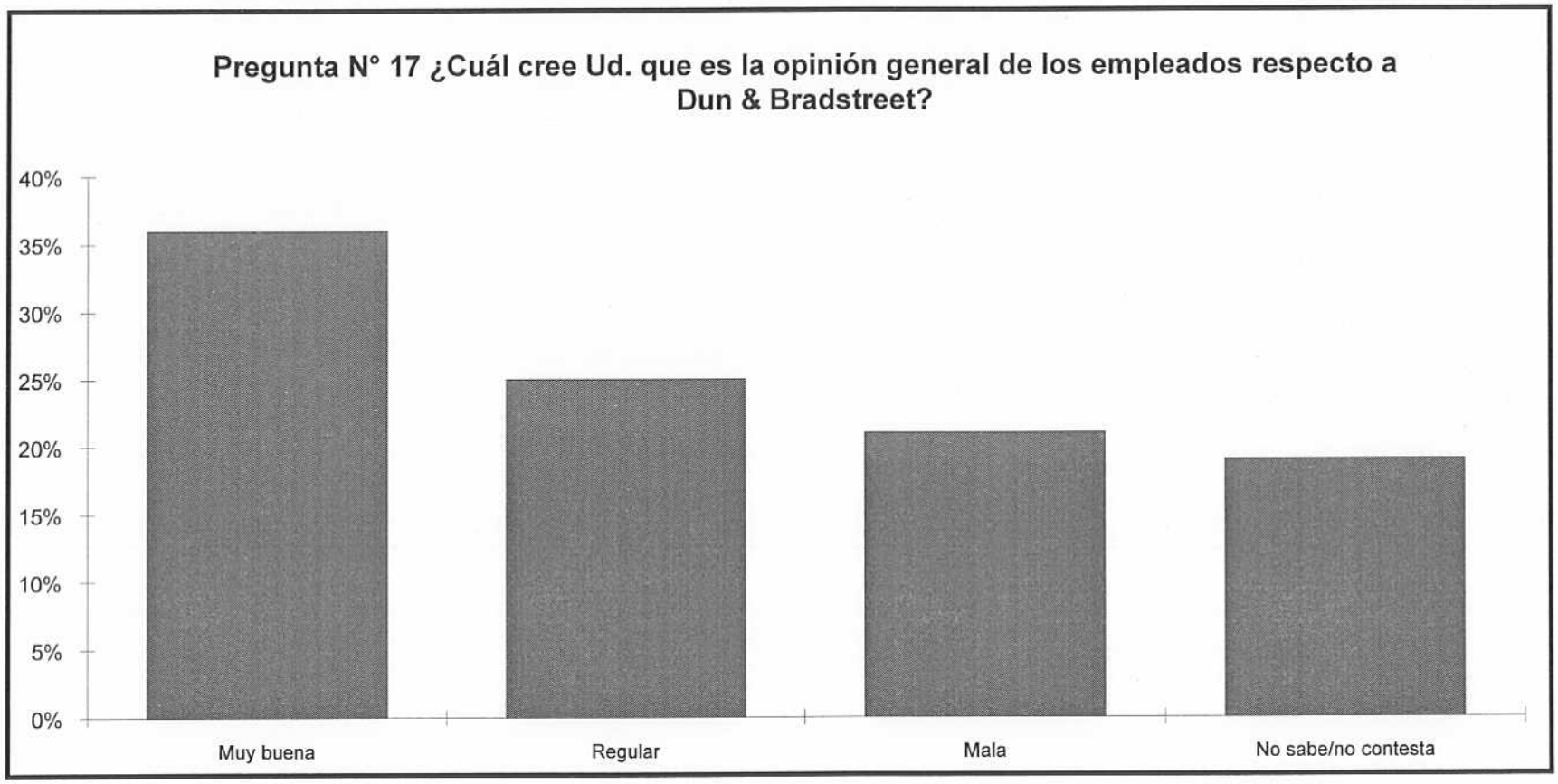

Pregunta N° 13 ¿Cómo cree Ud. que la calidad de un servicio se relaciona con la demanda de dicho producto en el mercado?
No sabe/no contesta
A mayor calidad. mayor esfuerzo para satisfacer la demanda
A mayor calidad, mayor prestigio
A mayor competencia, mayor calidad
A mayor calidad, mayor demanda
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%

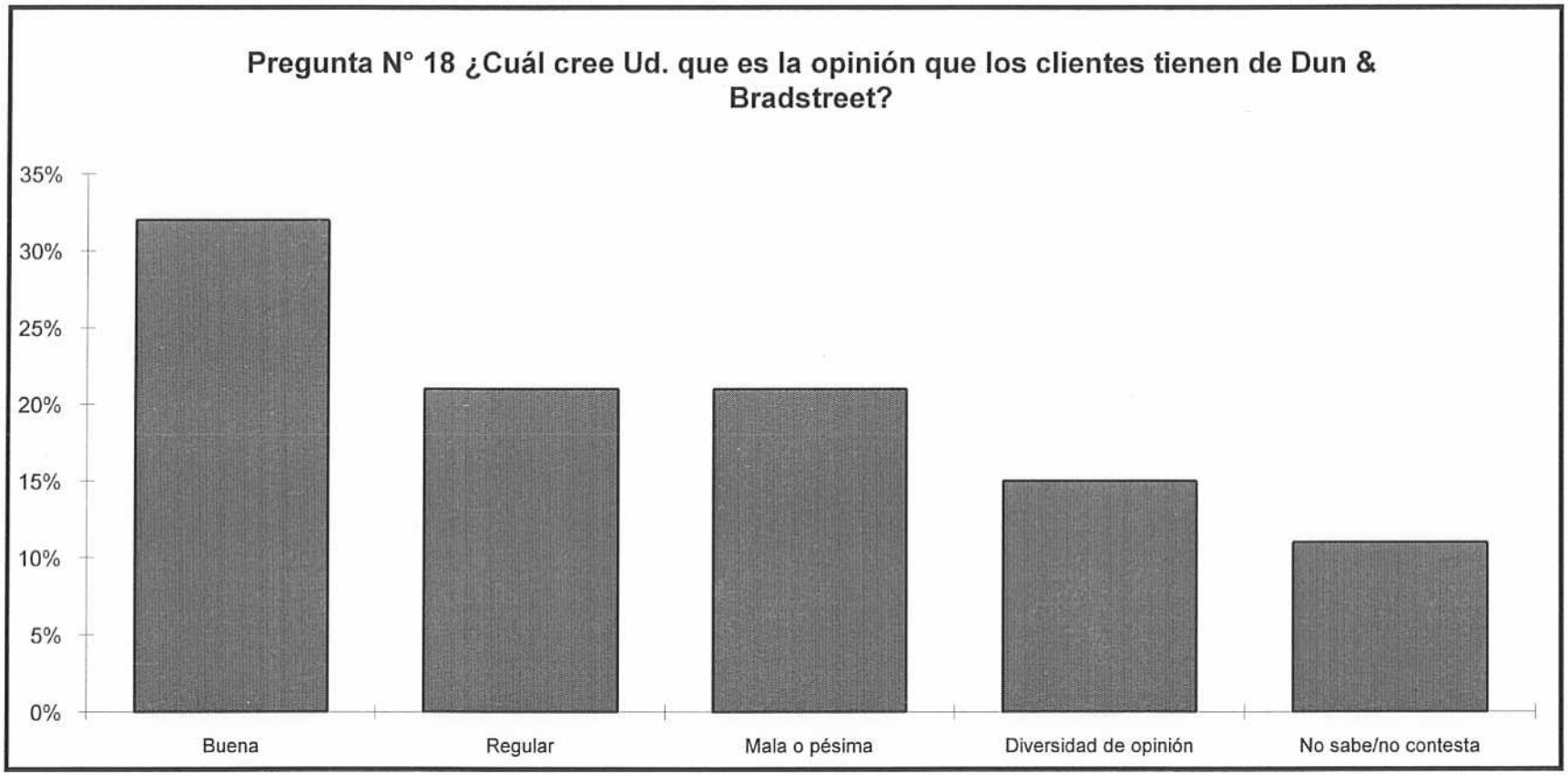

Pregunta N° 14 Explique brevemente cuáles son los servicios que presta la compañía
Nuevos servicios
No contesta
No sabe
Atención al cliente
Publicaciones
Recuperación de carteras
Guías y estudios de mercado
Informes comerciales
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45

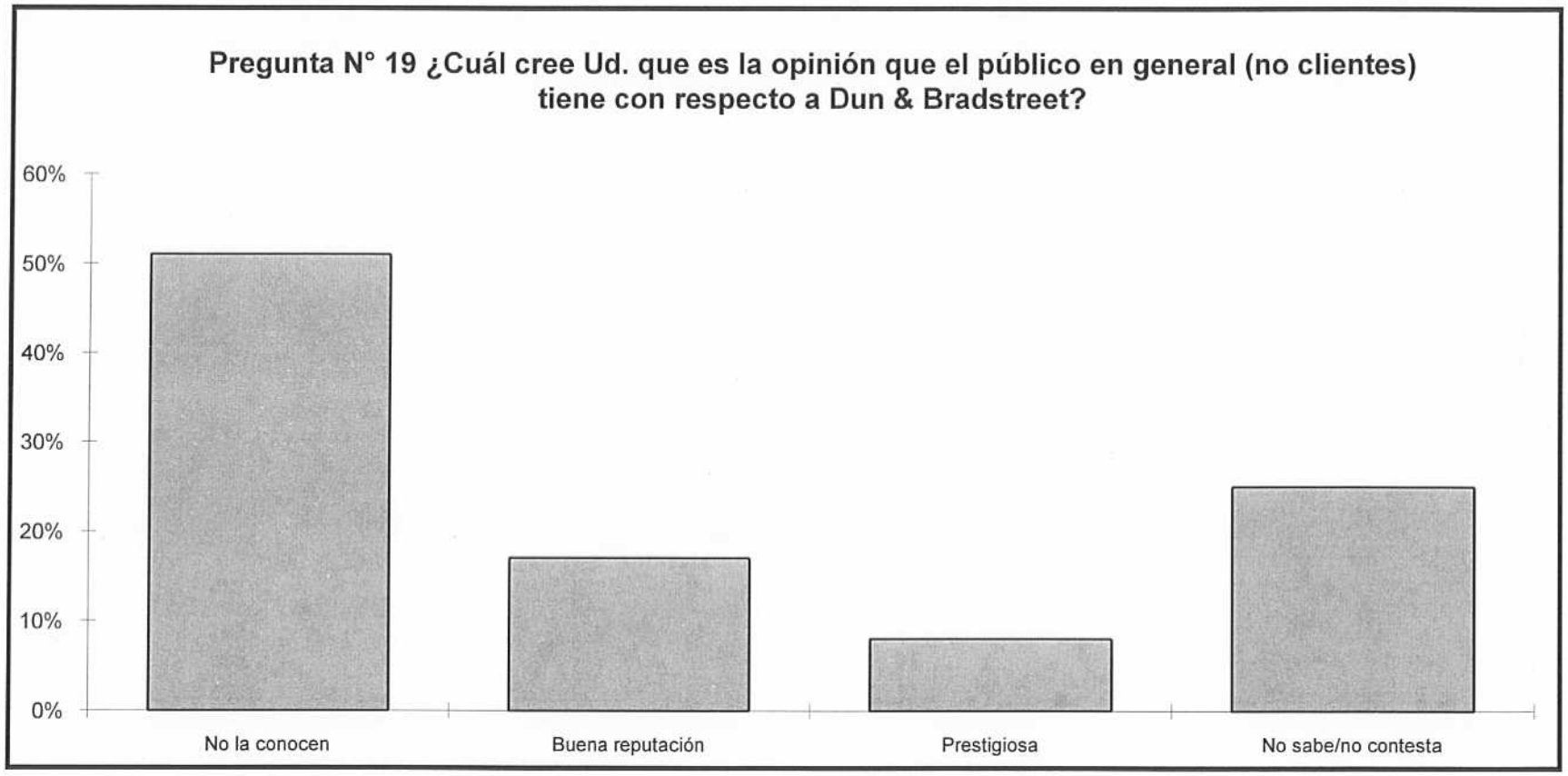

Pregunta N° 15 ¿Por qué cree Ud. que los clientes solicitan los servicios que presta Dun & Bradstreet?
45%
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
Calidad
Prestigio
Falta de alternativas
Respaldo
Actualización
No sabe/no contesta

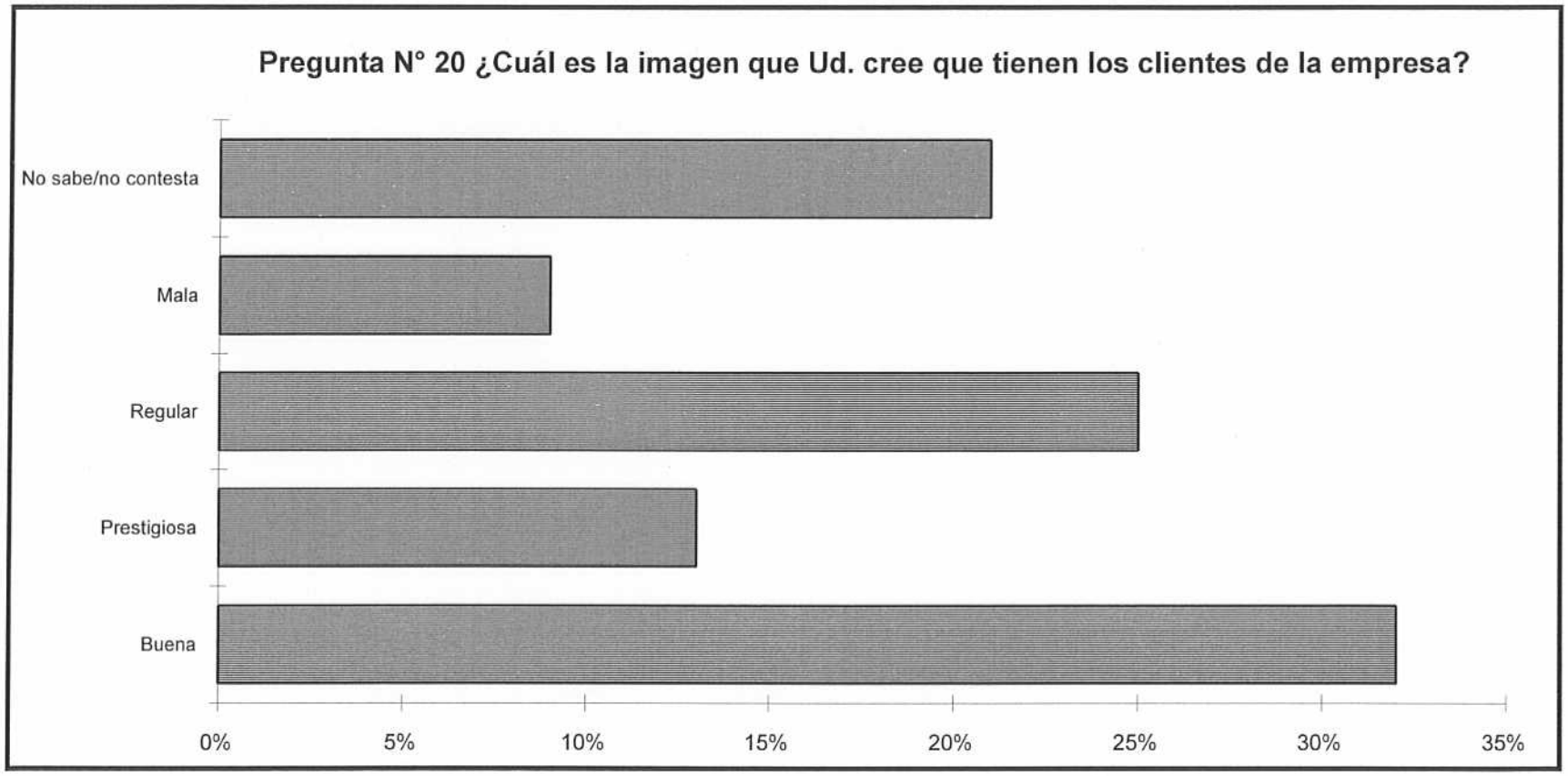
Pregunta N° 16 Mencione las causas que Ud. cree llevan a un cliente a prescindir de los servicios de Dun & Bradstreet



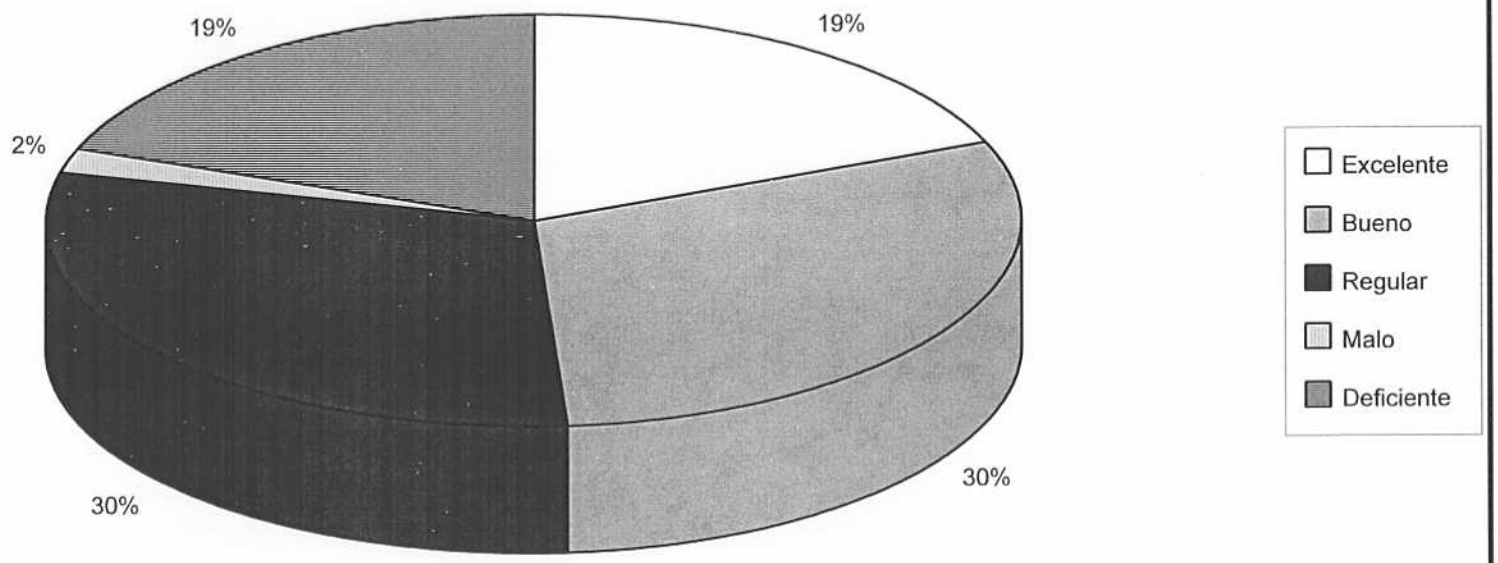

Pregunta N° 17 ¿Cuál cree Ud. que es la opinión general de los empleados respecto a Dun & Bradstreet?
40%
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
Muy buena
Regular
Mala
No sabe/no contesta

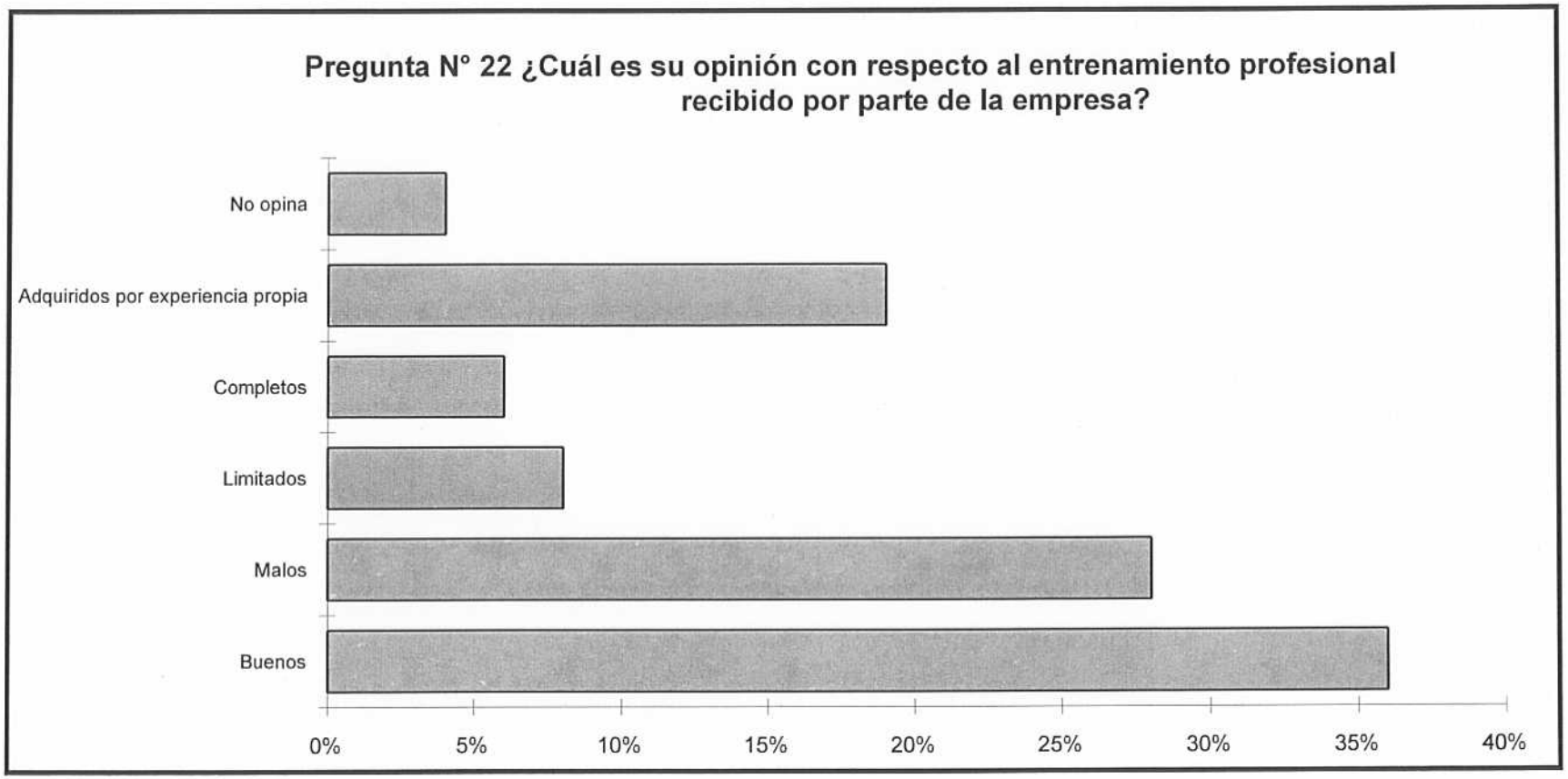

Pregunta N° 18 ¿Cuál cree Ud. que es la opinión que los clientes tienen de Dun & Bradstreet?
35%
30%
25%
20%
15%
10%
5%
0%
Buena
Regular
Mala o pésima
Diversidad de opinión
No sabe/no contesta

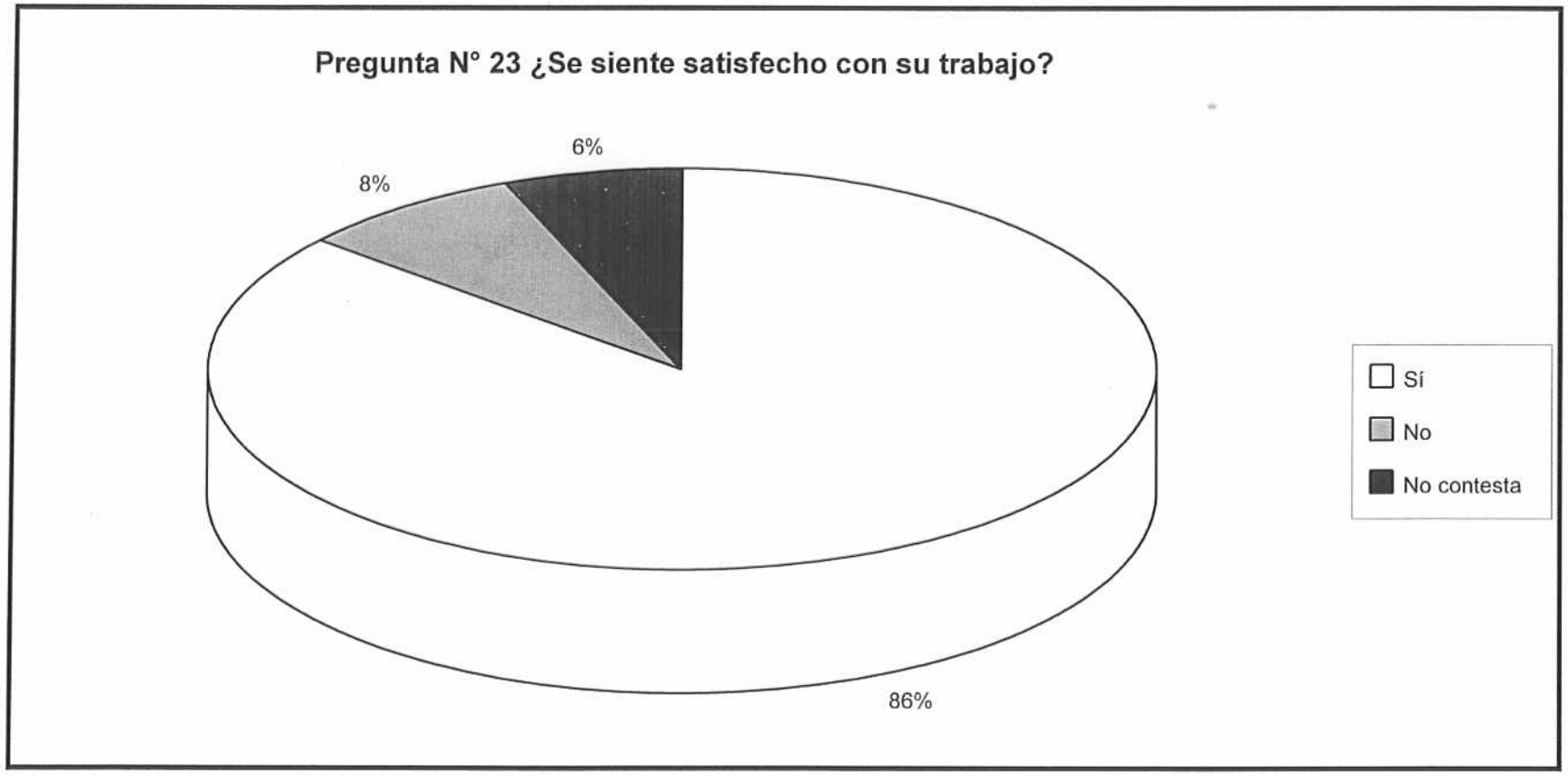

Pregunta N° 19 ¿Cuál cree Ud. que es la opinión que el público en general (no clientes) tiene con respecto a Dun & Bradstreet?
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
No la conocen
Buena reputación
Prestigiosa
No sabe/no contesta

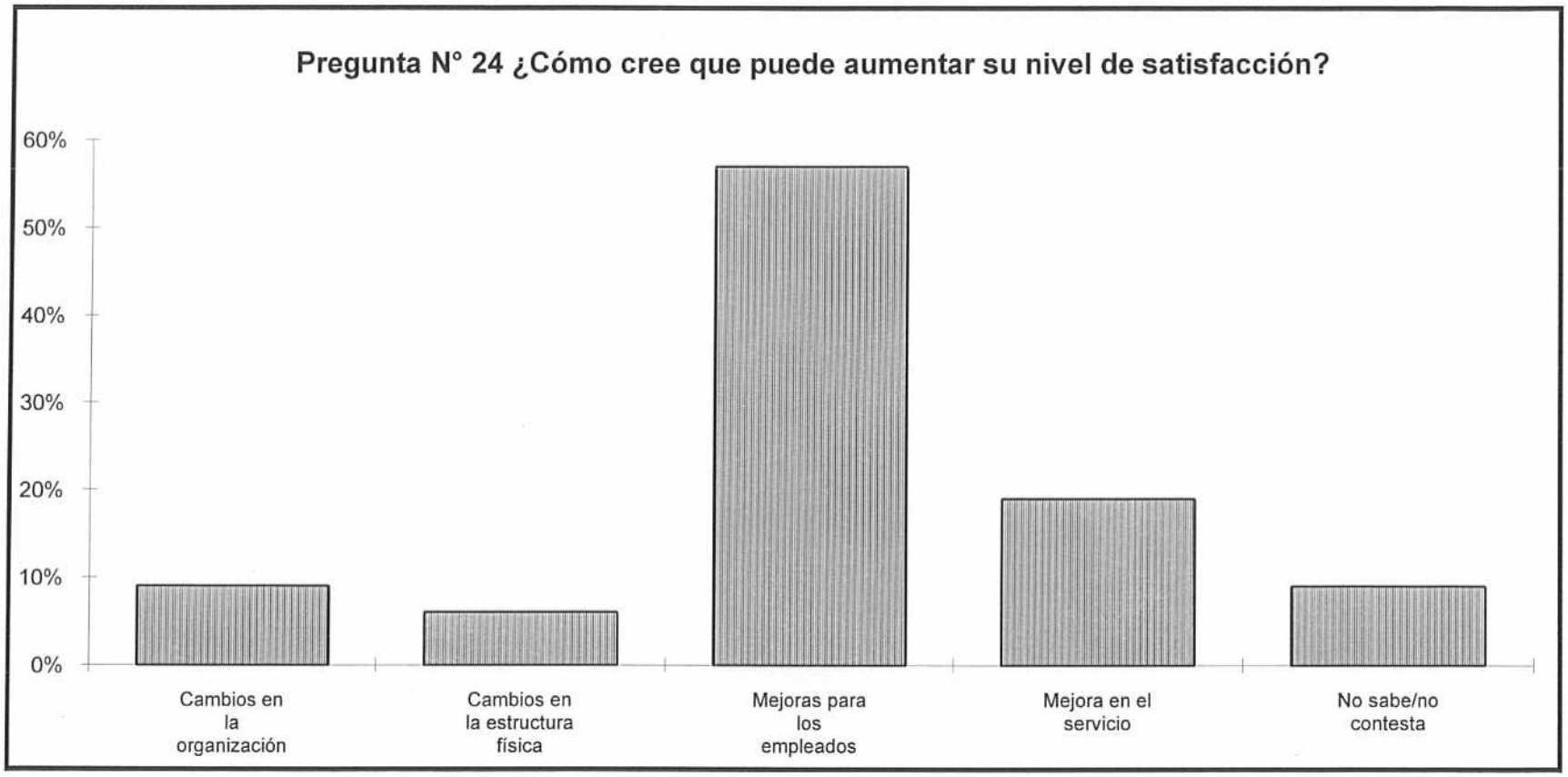

Pregunta N° 20 ¿Cuál es la imagen que Ud. cree que tienen los clientes de la empresa?
No sabe/no contesta
Mala
Regular
Prestigiosa
Buena
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%

Pregunta N° 21 ¿Cómo ha sido la preparación del personal en relación a la forma como debe comportarse en su contacto con los clientes?

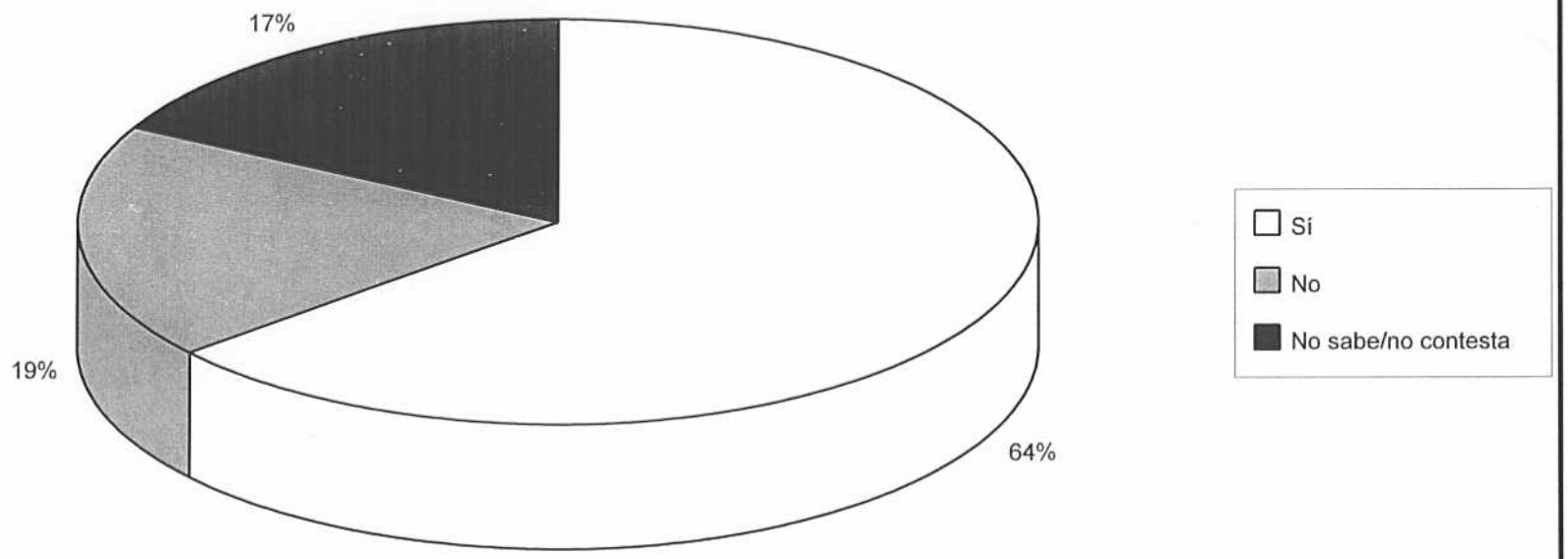



Pregunta N° 22 ¿Cuál es su opinión con respecto al entrenamiento profesional recibido por parte de la empresa?
No opina
Adquiridos por experiencia propia
Completos
Limitados
Malos
Buenos
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%

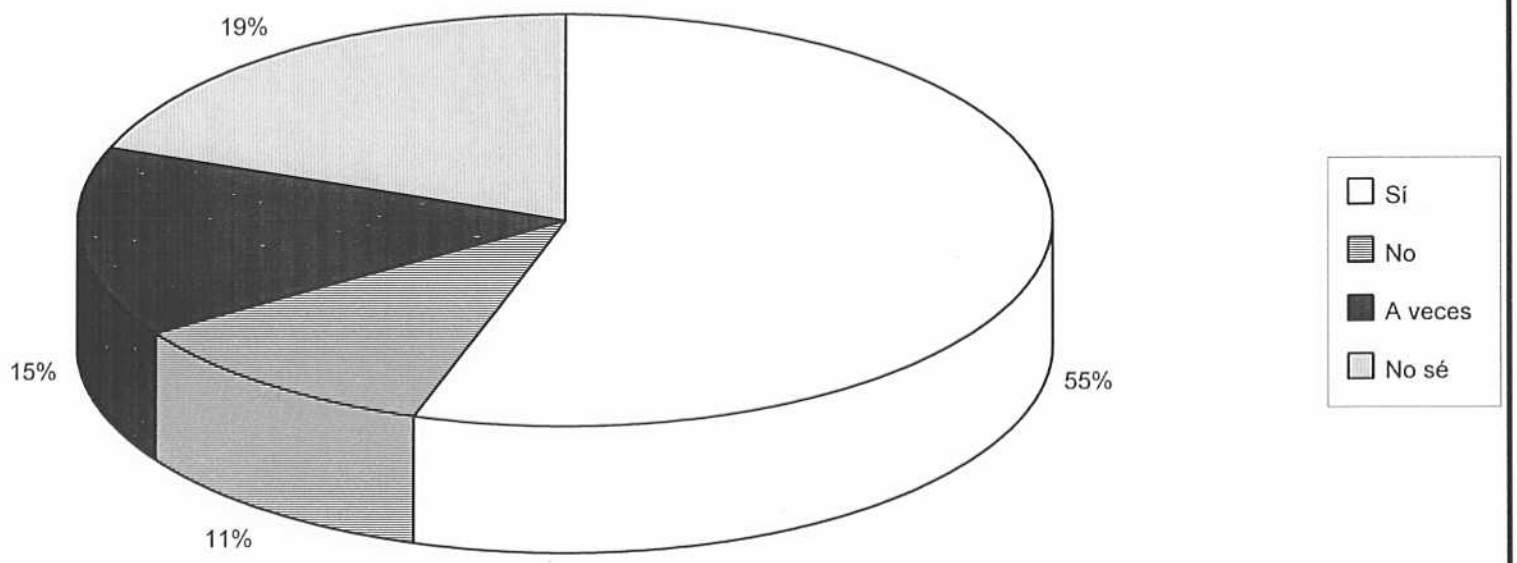

Pregunta N° 23 ¿Se siente satisfecho con su trabajo?
6%
8%
86%
Sí
No
No contesta


Pregunta N° 24 ¿Cómo cree que puede aumentar su nivel de satisfacción?
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Cambios en la organización
Cambios en la estructura física
Mejoras para los empleados
Mejora en el servicio
No sabe/no contesta

Pregunta N° 25 ¿Ud. se siente valorado como persona por parte de la Gerencia de la empresa?

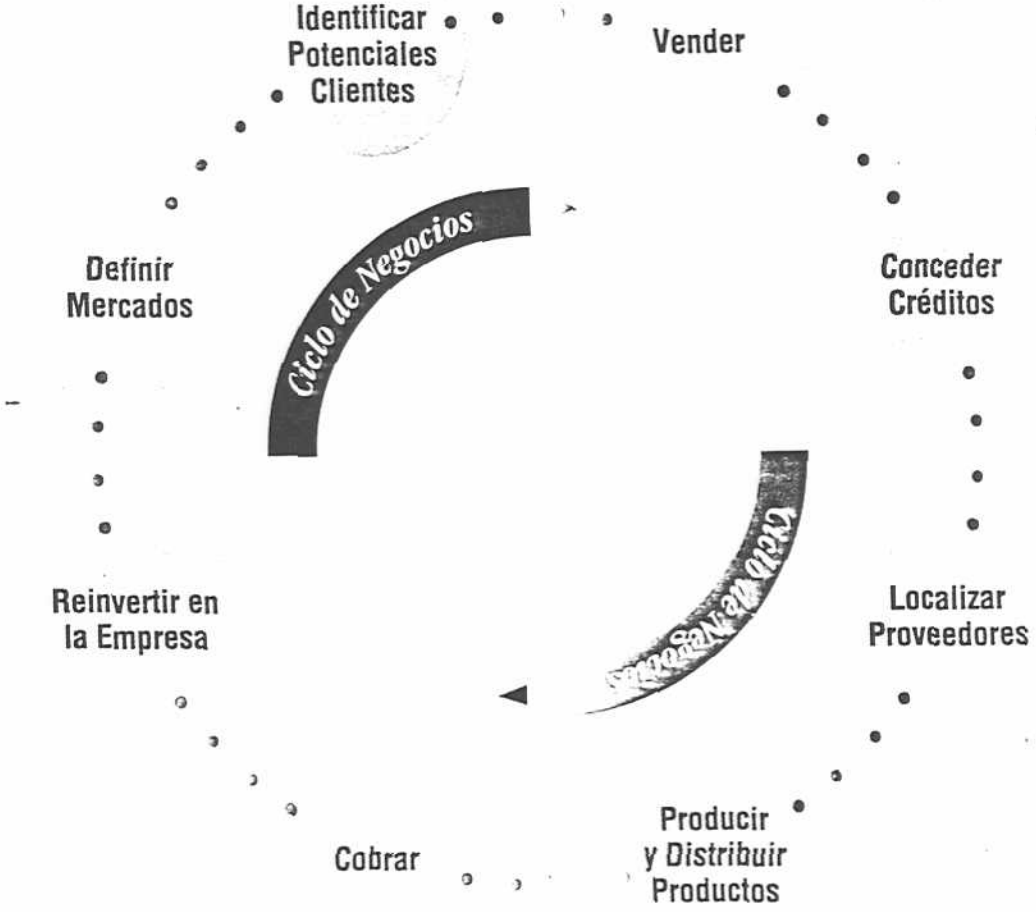


Pregunta N° 26 ¿Ud. cree que sus ideas son tomadas en cuenta a la hora de solucionar problemas?



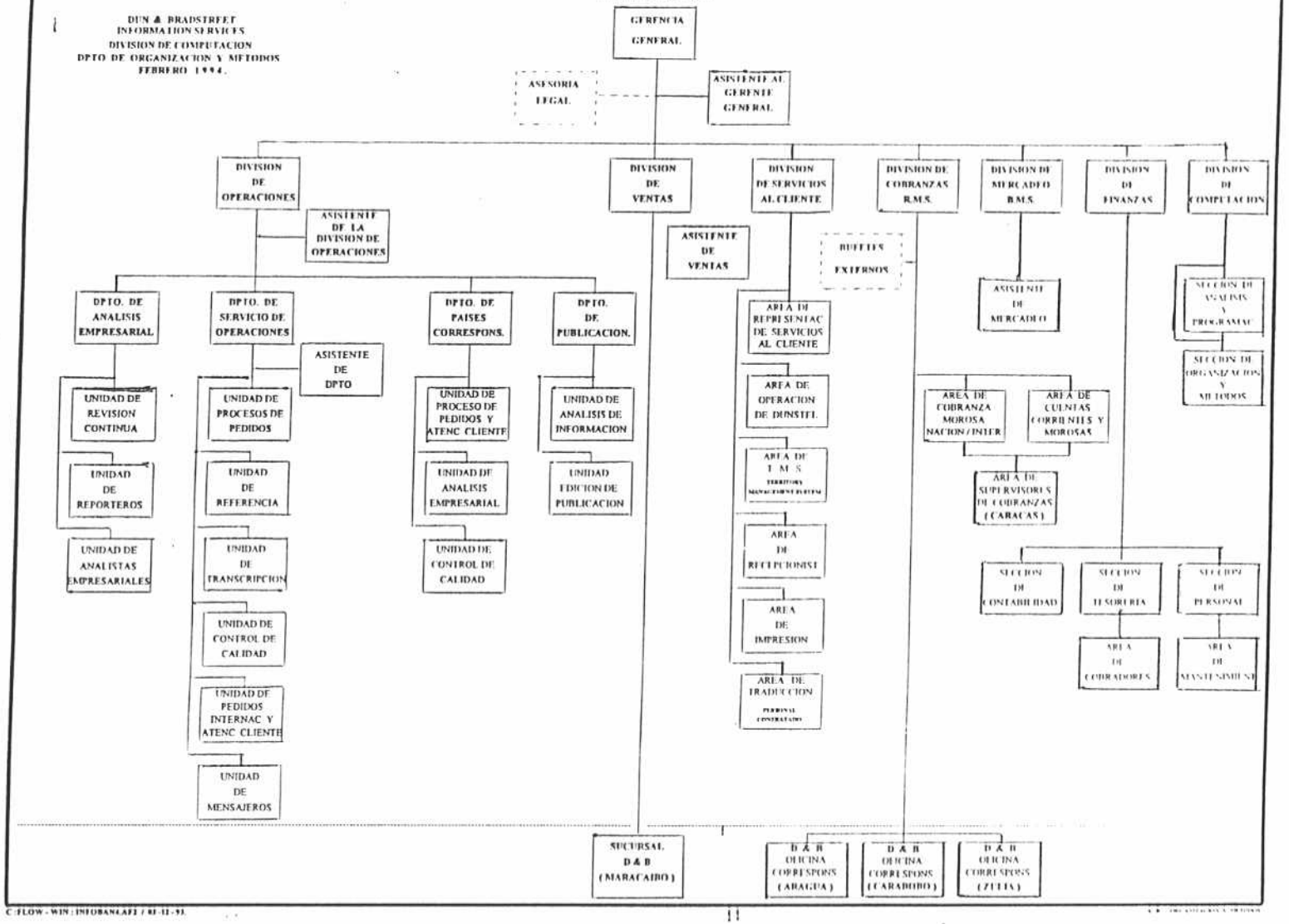
ANEXOS

ANEXO I


Identificar Potenciales Clientes
Vender
Conceder Créditos
Localizar Proveedores
Producir y Distribuir Productos
Cobrar
Reinvertir en la Empresa
Definir Mercados
Ciclo de Negocios
Ciclo de Negocios

ANEXO II

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DUN & BRADSTREET
VENEZUELA



C:FLOW - WIN : INFOBANCAFE / 01-11-93.

ANEXO III

planificar el cambio.

ANEXO IV

GUIA DE ENTREVISTA

Puntos a especificar durante las entrevistas realizadas a Gerentes y Supervisores de Dun & Bradstreet Venezuela:

- Misión y objetivos generales de Dun & Bradstreet Venezuela.
  - Objetivos específicos operacionales
  - Objetivos comunicacionales

- Comparación de los objetivos de la Corporación con los de sus oficinas en Venezuela.

-Recuento histórico de las operaciones de Dun & Bradstreet en Venezuela.

-Nivel de disonancia entre los diversos departamentos en cuanto a los objetivos.

- Características de la comunicación existente entre los departamentos.

-Valores y antivalores que puedan influir en un mejor/peor desempeño laboral (el desempeño laboral afecta la identidad proyectada y percibida). Identificar valores que apoyen el cumplimiento de metas.

- Nivel de capacitación de los empleados para la realización de sus labores y desarrollo de los entrenamientos brindados por la empresa.

- Importancia de la calidad de servicio para la satisfacción del cliente.

ANEXO V

PLANILLA DE RECOLECCION DE INFORMACION

DIVISION	Nº Enc.	SEXO		AÑOS DE SERVICIO PARA LA COMPAÑIA				Pregunta Nº X				
		F	M	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	a	b	c	d	e
Gerencia Gral.	1											
	Sub-total											
	%											
Operaciones	2											
	3											
	4											
	5											
	6											
	7											
	8											
	9											
	10											
	11											
	12											
	13											
	14											
	15											
	16											
	17											
	18											
	19											
	20											
	21											
	22											
	23											
	24											
	25											
	26											
	27											
	28											
	29											
	30											
	31											
	32											
	Sub-total											
	%											
Ventas	33											
	34											
	35											
	36											
	37											
	38											
	39											
	Sub-total											
	%											
Servicios al Cliente	40											
	41											
	42											
	43											
	Sub-total											
	%											
RMS	44											
	45											
	46											
	47											
	Sub-total											
	%											
Finanzas	48											
	49											
	Sub-total											
	%											
Computación	50											
	51											
	52											
	53											
	Sub-total											
	%											
	TOTAL											
	%											

ANEXO VI

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DEL CUESTIONARIO

A continuación, se exponen las sugerencias planteadas por cada uno de los Gerentes y Supervisores de Dun & Bradstreet, luego de hacer una revisión minuciosa a cada una de las preguntas que conforman el cuestionario. En base a estas recomendaciones se elaboró el cuestionario definitivo aplicado a los empleados de la empresa.

Las personas que colaboraron en la validación del instrumento fueron:
a) Carlos Blanco, Gerente General.
b) Gabriel Morales, Gerente de Operaciones.
c) Ana Poletto, Gerente de RMS.
d) Virginia Calcaño, Gerente de Servicios al Cliente.
e) Carmen Linares, Supervisora de Análisis Empresarial.
f) Carmen Díaz, Supervisora de Control de Calidad.

1. ¿Podría explicar en que consiste la misión de la Dun & Bradstreet?

a) ¿Conoce Ud. la misión de Dun & Bradstreet?
b)
c)
d)
e)
f)

2. ¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer a su personal dicha misión?
a) Colocar medios: carteleras, sesiones valores, memos, conferencias, ninguno.
b)
c)
d) Colocar los medios audiovisuales, manuales.
e)
f)

3. ¿Ud. cree que la misiòn es conocida por todos los empleados de la compañía?

a) Hacerla cerrada, si ó no.
b)
c)
d) Hacerla cerrada si ó no.
e)
f)

4. ¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre el personal directivo y los empleados ?
Establecer categorías: adecuada, inadecuada, inextistente, etc.

b)
c)
d)
e)
f) Justificar la respuesta.

5. ¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre los empleados de su departamento?
a) Hacerla cerrada
b)
c)
d)
e) Preguntar ¿cómo les gustaría que fuera? directa, indirecta, continua, esporàdica.
f)

6. ¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre todos los departamentos de la empresa?
a) Hacerla cerrada y luego preguntar por-qué
b)
c)
d)
e)
f) Hacerla cerrada

7. ¿Cuál es su opinión en relación a la calidad de su trabajo ?
a) Preguntar por-qué.
b)
c)
d)
e)
f) Hacerla cerrada

8. ¿Cuál cree Usted que es la opinión de los clientes en relación a la calidad de los trabajos realizados por la compañía?

NO HUBO SUGERENCIAS

9. ¿Qué es lo que la Gerencia o sus superiores esperan de Ud. como empleado de la compañía?

NO HUBO SUGERENCIAS

10. ¿Cuáles son sus responsabilidades con respecto a la calidad del servicio que presta al cliente?

NO HUBO SUGERENCIAS

11. ¿ En su opinión, qué aspectos debe cubrir la empresa en el área de calidad del servicio?
a)
b)
c)
d)
e) Confusa
f)

12. ¿Cuáles son los aspectos valorados por el personal directivo en relación a la calidad del servicio?

NO HUBO SUGERENCIAS

13. ¿Cómo cree Usted que la calidad de un servicio se relaciona con la demanda de dicho producto en el mercado?

NO HUBO SUGERENCIAS

14. Explique cuáles son los servicios que presta la compañía.

NO HUBO SUGERENCIAS

15. ¿Por-qué cree Usted que los clientes solicitan los servicios que presta Dun & Bradstreet ?
a)
b)
c)
d) Hacerla cerrada
e)
f)

16. Mencione las causas que Usted cree llevan a un cliente a prescindir de los servicios de la compañía.

NO HUBO SUGERENCIAS

17. ¿Cuál cree Usted que es la opinión general de los empleados respecto a la compañíat?
a)
b)
c)
d) Sustituir compañía por Dun & Bradstreet
e) Sustituir la palabra compañía por Dun & Bradstreet
f)

18. ¿Cuál cree Usted que es la opinión que los clientes tienen de la compañía ?
a)
b)
c)
d) Sustituir compañía por Dun & Bradstreet
e) Sustituir la palabra compañìa por Dun & Bradstreet
f)

19. ¿Cuál cree Usted que es la opinión del público en general con respecto a la compañía ?
a)
b)
c)
d) Sustituir compañía por Dun & Bradstreet
e) Sustituir la palabra compañía por Dun & Bradstreet
f)

20. ¿Cuál es la imagen que Usted cree que tienen los clientes de la empresa?
a)
b)
c)
d)
e)
f)

21. ¿Còmo ha sido la preparación del personal en relación a la forma como debe comportarse en su contacto con los clientes?
a)
b)
c)
d) Establecer categorías como excelente, buena, regular, mala.
e)
f)

22. ¿Cuál es su opinión con respecto al entrenamiento profesional recibido por parte de la empresa?

NO HUBO SUGERENCIAS

23. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?
a) Hacerla en forma cerrada
b)
c)
d) Establecer categorías: si o no.
e)
f)

24. ¿Cómo cree que puede aumentar su nivel de satisfacción?

NO HUBO SUGERENCIAS

25. ¿Usted se siente valorado como persona por parte de la Gerencia de la empresa ?

NO HUBO SUGERENCIAS

26. ¿Usted cree que sus ideas son tomadas en cuenta a la hora de solucionar problemas ?

NO HUBO SUGERENCIAS

automatizarnos hace apenas dos años, eso nos lleva a un cambio drásticos, y la rotación de personal alta porque para el tipo de empresa que eramos antes buscaba un tipo de perfil y ahora se busca otro tipo de perfil, entonces quien no se adapte pues sale de la empresa, quien no mejore promocionalmente. Pero también te crea otro tipo de crisis que es la que yo he podido experimentar cuando estamos haciendo el cambio, digamos el sector más conservador de la empresa que se niega al cambio rechaza los sectores nuevos que tienen cambio pero esto termina desmoralizando el sector nuevo que tiene la empresa porque tarde o temprano el sector nuevo que viene con mucho ímpetu que tratamos de educar en los nuevos principios de D&B y además que sean pacientes porque los cambios vienen, terminan desilusionándose porque hay otro sector que les tranca el camino.

Entonces eso genera conflictos bastante grandes, y al no tener continuidad gerencial cosas fundamentales de cualquier empresa humana, de toda empresa comercial tiene que existir una continuidad, no es que se vaya un Gerente General y comience una nueva política con el otro. Debe haber una definición estratégica que va cambiando de acuerdo a las necesidades del mercado, dependiendo como vaya el movimiento. Si nosotros tuviéramos una hiperinflación y la inflación se va a tres dígitos, cuatro dígitos, por supuesto que hay que cambiar muchas cosas, cambiar incluso de productos como hacen todas las industrias. D&B ha venido cambiando y sigue sacando el mismo producto, no ve que otras cosas se pueden hacer nuevas y no se adapta a ese mercado; partiendo de la base fundamental del negocio que es buscar información comercial para que otros puedan hacer negocio con seguridad.

Para mi lo decisivo y por allí se determina la salud de una empresa, y los especialistas señalan, es el porcentaje de rotación de personal aceptable. Hay algunos que dicen que se puede vivir con una rotación del 30% anual pero D&B tienen por encima de eso. Hay otros expertos que dicen que una rotación por encima del 15% ya comienza a ser dificultosa, y la rotación de Gerentes Generales te indica un factor: que no ha habido generación de relevo. Esto está combinado también con la antigua política de las multinacionales de las figuras del ex-patriado. Si tu vas a expatriar siempre a las Gerentes Generales de tus sucursales, de tus oficinas o de tus empresas filiales el dasarrollo interno está limitado. Nadie va a querer desarrollarse en una empresa donde sabe que su techo ni siquiera llega la Gerencia General. Entonces como va a creer en los principios, en la globalización, como va a creer que es parte de una región, que es parte de todo un continente o incluso por encima de un continente, o que es parte de una gran multinacional en donde las relaciones son horizontales si ni siquiera puedes

llegar a Gerente General. Que por más que seas muy bueno siempre tienes tu techo porque lo ayuda a poner la casa matríz. Eso por un lado te genera una rotación de las generaciones de relevo porque siempre habrá un techo. Uno sabe que está trabajando por un período determinado. Claro, como esto está cambiando es una gran ventaja. Entonces esto tiene otro aspecto; como tú sabías eso no se generan nuevas gerencias de relevo, la contratación no se hace para contratar gente de relevo, sino para buscar personal "de pasada", transitorio. De 4 , 5 años 6 años, porque como en definitiva tú no estás interesada en que nadie vaya a sustituir a una directiva local que ya además te la van a imponer, tú no contratas a ese personal para desarrollarlo, sino tu contratación es cuál equipo me sirve para el nuevo ex-patriado que llegó. Entonces no hay generación de relevo, entonces tienes que contratar por fuera. Eso crea mayor malestar al personal interno, y no sólo que tienes un techo, sino que cuando se abren las posibilidades a las Gerencias Intermedias más cercanas a la Gerencia General, se contrata personal foráneo que es incluso lo que ustedes han vivido.

Ustedes tienen la posibilidad pero hay otros que quieren frenar el camino y lo que estoy viviendo yo y todos. Entonces cuando contratan por fuera y el otro se siente mal y viene otra rotación de directiva. Esos son efectos en cadena. Una cosa va llevando a la otra y se van uniendo. Para resumir, si tu sabes que viene un ex-patriado, en primer lugar el ex-patriado no va a buscar gente que lo sustituya a él porque no hay necesidad. Aquellos que se contratan se escapan porque no tienen un destino superior, entonces no creen en la Corporación ni en los cuentos de globalización, ni las oportunidades iguales, no utilizan el dunsmail para ese tipo de cosas. Imagínate, si no llego ni siquiera a la Gerencia General, menos me dan un cargo en otro país. Porque ni siquiera en uno más atrasado te dan la oportunidad. Yo noto vientos de cambios, no estoy seguro que vaya a cambiar del todo, pero noto vientos de cambio. Basta sacar las estadísticas de quienes fueron los dirigentes de tal o cual sitio para que uno se de cuenta de que esa es la verdad hoy. Que vaya a cambiar en el futuro esa es otra cosa.

Otra cosa que también estabamos hablando hoy es que la empresa debería estar enfocada a la calidad total, ¿que piensas?

Hay distintas aproximaciones respecto a eso, yo pienso que la nueva realidad del mercado va acorde con la teoría de la calidad total y con todas las mejoras que se le han hecho al proyecto en general. Estoy de acuerdo con eso, porque nosotros la región, no siquiera hablamos de eso. Nunca. Sólo en un manuel de Nielsen, eso tiene una razón de ser, es una teoría japonesa que la están adoptando la mayoría de las

empresas americanas pero que D&B no comulga con esa idea. Yo creo que D&B es una combinación extraña, es una empresa de lo más avanzado tecnológicamente en el mundo o principios que se han perdido en la mayoría de las empresas en el mundo y que si los conserva D&B; principio y valores. Para que D&B permita que haya transacciones por debajo de la mesa, participar en corrupción y hacer negocios de esa naturaleza, mira ni para comprar información y eso es un mérito de D&B. Una adquisisción bárbara. Aún habiendo teniendo esa necesidad y en estos países en donde al parecer habría que hacer ese tipo de transacciones D&B mantiene una moral. Entonces fíjate una empresa avanzada tecnológicamente, con unos principios y sobretodo en la última década se perdieron en EE.UU con la especulación en la bolsa, comprar empresas para luego dividirlas, no estaban pendientes de la produción ni de la economía sino nada más en el beneficio económico, D&B nunca lo hizo. Se dedicó a invertir. Pero por el otro lado es muy conservadora, yo creo que tiene que ver con su origen en le siglo pasado. Fíjenese que cuando en Dun & Bradstreet se empezaron a violar prácticas y principios en EE.UU y entró en una crisis brutal la respuesta fue tan brutal como la crisis. Despidos, reposicionamientos, pago sus indemnizaciones, asumió sus demandas, eso fue en al año 89. Esa es la reserva moral de una empresa que no frenó pues, a partir de allí comenzó a revolucionar todas las estructuras, lo cual refleja una empresa con reservas que pudo cambiar. Este tipo de monstruo tan grande como D&B es difícil de controlarlo y en cambio aquí uno ve el tipo de respuestas que tiene la corporación y eso irradia a todas las empresas. Pero considero que si es conservadora a pesar de que se ha fraccionado y se ha dividido en unidades más pequeñas. Todavía hay mucho control desde la casa matríz, de las oficinas centrales a los centros más pequeños y creo que incluso es una reacción de todo D&B y por lo que desperende de una conferencia de Charles Moritz hace dos años o menos el año pasado, en donde decía que el cambio venía de los Directivos Regionales, Directivos Medios, de alto nivel, no como el cargo mío que ni siquiera aparece en los Directorios. Me refiero a cargos medios como los Gerentes Generales.

Por un lado marchaba la Corporación por los cambios y ellos a una reacción que creo que no tienen en ese material donde decían hay "eso va a pasar pronto", "aguárdate, no te deseperes" que esa es la frase que utilizó Charles Moritz parafraseando otras empresas donde decía " no, no te preocupes que eso va a pasar pronto"; y eso se nota todavía. Pero también ellos sufrieron el cambio de empresa, esa rotación tan alta de Directivos que hay.

Mucha gente critica a Operaciones pero no lo hace buscando el círculo o el organismo o

al encuentro de personas donde esas críticas puedan tener vías de solución, porque ni la persona que está en Operaciones dirigiendo se entera en un ambiente sano, estimulado, "oye no es nada personal ero mira tal cosa.." sino que al no estimularse eso, la gente no se puede expresar y temina hablando por fuera o actuando sobre la base de un análisis que no es del todo correcto.

Por ejemplo, Customer Service piensa que hay que meter todos los pedidos que lleguen del cliente porque hay que satisfacer al cliente y todos se meten el mismo día sin tomar en cuenta a Operaciones. Ellos lo hacen por una definición que tienen y que yo respeto. Pero nunca se ha planteado como resolvernos el problema. Entonces agarrar el problema y verlo al revés es decir partiendo de que es correcto que uno tiene cumplir lo que el cliente quiere, por-qué hay resistencia en Operaciones? Entonces vienen las teorías de cada quién, a claro "ellos no pueden responder porque tienen una cuerda de personas que no sirven", el problema es que ellos no están atacando el problema de los RRHH, el problema es que están contratando personal de mala calidad, el problema es que no han sabido administrar eso, entonces buscan al culpable, esto es una tendencia humana y natural pues.

La respuesta no está en organismos, ni estructuras, ni en e mercado, no. La culpa es del individuo. Que ha sido claramente la política del último Gerente General que hemos tenido. El nunca enfrentó los problemas en función de qué es lo que está sucediendo y cuáles son los obstáculos reales, no, son los individuos que dirigen eso. Entonces por supuesto que la política es cambiar a esos individuos. Pero está bien, los puedes cambiar porque muchos de esos puedes tener razón de cambiarlos pero también puedes cometer el error de cambiar y permanece el problema que es lo que está sucediendo. Entonces a largo plazo, la empresa no tiene solución y a corto plazo la empresa no busca la solución porque se enfocaron en buscar los individuos. Entonces se tiene que crear un organismo que permita en un grado de franqueza, y para eso se necesita gente experta, una reunión de Gerentes donde se van a discutir planes y donde se van a hacer las críticas tienen que existir moderadores expertos o con peso específico de dirección que pueda administrar esa crítica, sino se da lo que es el careo. Tú y yo estamos peleando frente a fulano ó, tú y yo estamos peleando por el otro, etc. Entonces eso no funciona para ningún lado, es una pelea de gallos y se transforma en un diálogo de sordos.

Te pongo por ejemplo entre Sistemas y Operaciones, y entre Sistemas y Ventas, Sistemas y Mercadeo, Customer Service y Sistemas. Si una dirección de la empresa no

logra armonizar los miles de problemas que por necesidad surgen diariamente, hay enfrentamientos como cuando yo llegué a Operaciones que encontré que la gente odiaba al sistema y la gente de Sistemas no quería saber nada de la gente de Operaciones, el antiguo Gerente de Operaciones no entendió que él sin el sistema no vive, pero también la Gerente de Sistemas considera la parte de del sistema una ataque personal a su gestión. Entonces eso es equivocado y estamos tratando de buscar un problema si la idea no es bucar la solución del problema sino demostrar uno que tenia razón y el otro que tenía razón el otro. Si hay un problema con el sistema que está dañando a Operaciones, Operaciones entonces tendría que buscar como demostrar que sus críticas del sistema él tenía razón y el sistema decir no, no tenía razón. Hay que buscar donde tenemos razón ambos y cual es la solución y no se pierde tiempo buscando las excusas, los culpables en lugar de buscar las soluciones a los problemas, pero eso es muy difícil.

Se necesita a un admistrador de los conflictos y eso no lo puede cumplir solo un Gerente General. Eso tiene que ser Recursos Humanos, una persona con conocimientos de Psicología, de entrenamiento de personal es una cosa más complicada. Porque no se le puede pedir al Gerente de un área que tenga todos esos conocimientos, es muy difícil. Porque para eso no hay un Gerente de RRHH y hay Gerente de otras cosas. A mi no me pueden pedir que yo sea el armonizador de todos esos problemas por más que yo tenga esa vocación personal, no puedo servir porque vienen los roces personales..."este lo que quiere es destacarse primero para que lo postulen y después no estar solucionando problemas sólo destacarse él y ser armonizador, y aunque tenga razón yo lo critico" si acaso se dan cuenta que tienen razón porque es natural del ser humano ser egocéntrico y uno dice que tiene la razón y no el otro. Pero entonces esos son problemas que tienen todas las empresas y que tenemos que asumirlos, esa es la realidad por algo existe el Gerente de RRHH porque si no para qué? y también sirve la gente asesora externa que tiene una visión distinta de la empresa porque la ven por fuera. Es como los auditores, necesitamos auditores en materia de Gerentes, de entrenamiento, de información porque el auditor se da cuenta de cosas que uno no se da cuenta. Para eso existen las auditorías corporativas, porque se ven cosas como que no estás cobrando lo que debes cobrar, o como que estas malgastando el dinero. Yo nunca me he imaginado una empresa sin Gerente de RRHH, esta es la única que yo he visto que no tiene RRHH a pesar de que ha alcanzado un número de 100 personas o menos, pero si viniera un Gerente General super completo, que esos hay que mandarlos a hacer, que sepa de todo Operaciones, Ventas, Finazas, Sistemas, Customer Service y RRHH, eso no existe. El día que aparezca un super

Bueno nosostros estamos definitivamente muy lejos de esas cosas, pero estamos viviendo en algunos tipos de segmentos esa transformación, nosotros somos una empresa de servicios, y como somos de servicio tenemos que tener una flexibilidad tremenda.

Yo creo que parte del problema de D&B y es curioso, y la semana pasada tuve la oportunidad de hablar con el Vice-presidente ejecutivo de ventas de Estados Unidos en el área oeste, y me dice lo mismo, que el problema de D&B es que tenía más de 150 años haciendo lo mismo, las hacía bien y ganaba plata, y yo creo que hay que decir un poco como dice Procter & Gamble, que cambiar cuando estás bien porque si te ves forzado por las situaciones ya es muy tarde. Cuando estás bien es que tienes que planificar el cambio.

Entrevista con Carlos Blanco. Gerente General Dun & Bradstreet

Básicamente nos gustaría hablar sobre cuáles son las funciones y los objetivos de Dun & Bradstreet aquí en Venezuela.

La misión de Dun & Bradstreet es ayudar a nuestros clientes a tomar las mejores decisiones comerciales, basadas en nuestra información, evitarles que se hayan envuelto en situaciones incómodas por no haber investigado bien a las empresas con las que van a hacer negocios. Creo que la frase formal consiste en ayudar a los clientes a tomar mejores decisiones, tú sabes de eso más que yo.

Sin embargo yo creo que la misión de Dun & Bradstreet Venezuela, aparte de esa misión estándar de toda la Corporación, es fundamentalmente proyectarnos más hacia el mercado. Yo creo que nosotros estamos bastante alejados de todo lo que es el mercado venezolano y creo que parte de los cambios que se han visto en la empresa en los últimos 10 ó 15 años, o la falta de penetración de mercado que tenemos tiene que ver mucho con el hecho de nos hemos siempre orientado al negocio tradicional, al negocio fácil, las empresas extranjeras y este tipo de cosas, y hemos tratado de orientar nuestro productos a la realidad venezolana. Yo creo que la misión de Dun & Bradstreet en Venezuela es esa,descubrir y tratar de identificar como podemos nosotros integrarnos al mercado venezolano, con productos adaptados la mercado venezolano y así adaptar la misión global, una vez que se adaptan al mercado venezolano ayudan a nuestros clientes a tomar las mejores decisiones comerciales a través de nuestra información.

¿Y en referencia los objetivos que son un poco ya más corto plazo?

Bueno los objetivos nuestros son de dos tipos, tenemos los objetivos impuestos por la Corporación los basados en los compromisos que la Región a hecho con la Corporación, y que la Región y la Corporación a hecho con sus accionistas que vienen dados fundamentalmente por unas cifras, ganancias. Entonces nuestro objetivo más inmediato es cumplir con todas las metas de ganancia y crecimiento que nos impone la Corporación.

Luego estos objetivos hay que traducirlos a Venezuela, o sea a las leyes que nosotros manejamos, como lograrl esos objetivos en Venezuela y en los países del Area de Corresponsales. Desde el punto de vista mio y espero que haya logrado transmitirlo a la

gente, los objetivos son tres: conservar el negocio tradicional de Credit Services en Venezuela a través de una mejor calidad y un mejor servicio al cliente, mejor tiempo de respuesta y mejor calidad, así consolidar el negocio que tenemos y expandirlo. Segundo es realizar todos los proyectos de RMS que para mi tiene un grandísimo potencial en Venezuela y que nos puede dar el crecimiento que nos exige la Corporación, y tercero es la presencia de ventas mucho más activas en el área para los países corresponsales; nosotros lo que hacemos es comprar a los paises corresponsales y no vender a los países corresponsales.

Entonces ese es el principal objetivo que nosotros tenemos; una estrategia comercial muy agresiva con los países del Area de Corresponsales, a través de los Corresponsales y eventualmente a mediano plazo con el establecimiento de oficinas directas de Dun & Bradstreet en los países más importante de la zona que controlamos.

Mencionaste un punto muy importante que es el hecho de transmitir estos objetivos, aparentemente se ha experimentado un cambio, pero básicamente cuando tú llegaste y en todo este período de cambio, ¿consideras que de verdad los empleados de Dun & Bradstreet tienen internalizada esa misión, conocen quién es y hacia dónde va Dun & Bradstreet ?

Mira, evidentemente yo pienso que no se ha logrado al 100% establecer un nivel de comunicación directo con todos los empleados, porque eso resulta muy difícil y además por la rotación de personal que ha habido en la empresa, producto de loq ue voy a mencionar más adelante, la gente nueva.

Sin embargo yo siento o tengo la sensación de que ha existido una cierta internalización de parte de mucha gente de la empresa, de que estamos en una época nueva, con unos nuevos objetivos y que queremos lograrlos; pero existe cierto convencimiento, certeza o cierta sospecha, de la Gerencia que quiere apoyar a la gente que esta dispuesta a ir con ellos sin embargo tenemos que cumplir con lo que tenemos que hacer. Y si tomamos en cuenta dónde estaba la empresa en el momento que yo llegué, por el hecho de haber tenido 5 Gerentes en 6 ó 5 años, por el hecho del proceso de restructuración que hubo a finales del año pasado, tomando en cuenta que estábamos muy mal, si hoy en día tenemos hacer un ejercicio retrospectivos tiene que ser positivos, pienso que estamos lejos de lo que tiene que ser, pero si he notado cierta apropiación de objetivos que mucha gente que yo considero clave. Que ha hecho suyos los objetivos, han tratado de darles, no porque yo les haya descubierto cosas buenas, sino

que a lo mejor eran unas inquietudes que ellos habían tenido hace tiempo y no habían encontrado una audiencia receptiva en la Gerencia.

Si creo que hay un cambio positivo, está lejos de los que yo idealizo que debe ser la empresa, en todo caso estimulante ver que nos estamos moviendo en la dirección adecuada.

Y con respecto la comunicación entre los diferentes departamentos

Bueno mira allí yo diría que también se ha visto alguna mejora, esto tiene que ver mucho con Chris Palen, Chris fue la primera persona que empezó aquí las reuniones de los Gerentes, lo cual es fundamental y básico para mejor comunicación inter-departamental. Si los cabeza de Departamento no se hablan entre sí, ¿qué va a quedar par el departamento?. Chris comenzó con esa reuniones periódicas gerenciales y yo las he continuado. Creo que estamos logrando unas dos reuniones gerenciales mensuales y por otra parte yo tengo un estilo que cuando alguien me viene con algún problema con otro departamento, enseguida llamo a la persona del otro departamento, nos sentamos y resolvemos el problema ahí mismo.

Creo que se ha logrado, pero no a nivel de Gerentes y este departamento, mayor comunicación. En cuanto a las personas integrantes de otros departamentos se ha tratado de hablarles a todos los empleados, a darles seminarios, de la iniciativa del almuerzo que hubo hace poco, es decir existe toda una inquietud por lograr eso. Hasta qué punto se ha logrado, realmente es difícil evaluarlo para mi, pero pienso que el entusiasmo que se ve, el enusiasmo con el que se está participando en todas esas iniciativas, es un indicativo. Es temprano para poderlo evaluar y de nuevo veo tendencias positivas en ese sentido, la gente se preocupa por participar, la gente está poniendo sus iniciativas, quieren un poco de cosas, y entonces van hacia una dirección, pero falta bastante, pero creo que nos empezamos a mover.

En toda época de cambio trae consigo la rotación de personal, como yo he estado trabajando y he estado invulucrada en ese sentido, el hecho del entrenamiento en estas nuevas personas ¿como piensas que debe ser enfocado?

Eso es un punto muy importante. Yo pienso que el ejemplo más grande de que aquí no hay entrenamiento soy yo. A mi me contrataron, tú eres el Gerente General, encárgate de ese rollo. Lo que indica en este momento uno trata de contratar a la gente por sus

capacidades propias, o sea por aquel bagage o aquella caja de herramientas que cada uno tiene consigo, y por todas las urgencias que tenemos en la empresa, estamos poniendo a la gente, las mandamos al frente de batalla sin un entrenamiento fundamental o básico. Yo creo que eso va relacionado al hecho de que aquí no tenemos una función de Recursos Humanos como tal, el tamaño no nos la permite, es decir tenemos otras prioridades; pero la capacitación para mi definitivamente es muy importante.

Hemos estado tratando de hacer unos intentos, por ejempo algunos de los vendedores nuevos que han entrado, loe hemos puesto a circular por los departamentos, quizá no hay tiempo suficiente y existen otros problemas que estan en este tipo de entrenamiento que es el entrenamiento en el trabajo, el ..... training que llaman los gringos, y que los que suministran entrenamiento trabajan y no tienen mucho tiempo para dedicarle a estas personas nuevas.

Sin embargo creo que tenemos gente mejor informada cuando comienza su trabajo, lo ideal sería tener sesiones de entrenamiento exclusivas para entrenar a la gente y cuando alguien sale a su trabajo este preparadas, luego tener un periodo de adaptación y luego ponerlos en producción, pero eso es un lujo que por ahora no podemos dar. Pero es una de nuestras naturales inquietudes y mira lo estamos sufriendo, sin embargo por las pocas experiencias que hemos tenido pienso que hemos logrado muchos beneficios ya con las cosas que hemos hecho.

Yo creo que una acotación en esta entrevista, todos estos aspectos de comunicaciónde entrenamiento, fijación de objetivos, comunicación inter-departamental y todo eso, más que unos procesos puntuales, esos son procesos continuos, es decir no son proyectos, son procesos, esfuerzos continuos y que a medida que van logrando metas, se te van abriendo otras y tienes que definitivamente perseguirlas. Para mi es importante de todo lo que yo he hecho es el hecho de que hemos comenzado procesos en esa dirección, su ejecución.
Y a lo mejor logramos todos los objetivos que tenemos ahorita,tu me haces esa pregunta dentro de año y yo te voy a decir que estamos caminanando en la misma dirección pero todavía no se han satisfecho porque vamos hacia aquí, tenemos estas nuevas metas.

Yo siento que hay otra actitud, la gente se ríe, eso tiene que ver mucho con la autoestima, sentirse importante, que forman parte de un grupo que puede hacer cosas

y cuyo trabajo tiene un valor dentro de la sociedad y dentro de la empresa.

Hablando de la parte externa, ¿cómo piensas tú que está Dun & Bradstreet en el mercado?, ¿cómo es percibida por los clientes?

Para mi la imagen externa no se puede separar de la imagen interna, Dun & Bradstreet en generl tiene una mala imagen en el mercado, es decir los problemas de tiempo de respuesta y de calidad de información están ahí y muchos clientes nos juzgan por eso, yo creo que la solución no está en mejorar la calidad y el tiempo de respuesta lo cual vamos a hacer, sino en fijar claramente las expectativas de nuestro clientes, acerca de que pueden esperar de nosotros y cómo nosotros podemos ayudarlos, y es una de las cosas que yo siempre les digo amis vendedores, tratar de ir al mercado con habilidades con aptitudes en lugar de con productos. Es decir, D&B es capaz de ayudarte en el área crediticia, de cobranzas o de mercadeo, el lugar de dar el producto que me vas a comprar. El mercado ha reaccionado muy bien a este tipo de planteamiento, se están ofreciedo soluciones a la medida. Hoy en día con lo cambiante que es el entorno externo, basta leer el periódico todos los dias para ver toda la cantidad de estímulos y variables que cambian diariamente, para darte cuenta que no puedes ir con cosas estáticas como productos al mercado. Elmercado de hoy , necesita productos de hoy, el de mañana necesita productos del mañana, el resto. El servcio es definitivamente más importante que el producto. El gran trauma que se vive hoy en dia es que se esta pasando de una sociedad de productos a una sociedad de servicios, y entonces esta sufriendo un reajuste es decir, exportando toda su fábrica para convertirse en una sociedad de servicio, lo que les paso a los gringos hace 20 años cuando Japón se puso a valer.

Bueno nosostros estamos definitivamente muy lejos de esas cosas, pero estamos viviendo en algunos tipos de segmentos esa transformación, nosotros somos una empresa de servicios, y como somos de servicio tenemos que tener una flexibilidad tremenda.

Yo creo que parte del problema de D&B y es curioso, y la semana pasada tuve la oportunidad de hablar con el Vice-presidente ejecutivo de ventas de Estados Unidos en el área oeste, y me dice lo mismo, que el problema de D&B es que tenía más de 150 años haciendo lo mismo, las hacía bien y ganaba plata, y yo creo que hay que decir un poco como dice Procter & Gamble, que cambiar cuando estás bien porque si te ves forzado por las situaciones ya es muy tarde. Cuando estás bien es que tienes que

esos datos. Hay una hoja de control.

Entrevista con Carmen Díaz. Supervisora Control de Calidad.

Nos gustaría conocer su opinión en cuanto a la imagen que tiene Dun & Bradstreet en el mercado venezolano, si la conocen o no y también en cuanto al cumplimiento de los objetivos internos y externos de la compañia.

Yo creo que si hay conocimiento, inclusive sí he visto, he leído en revistas y libros donde sale mencionada Dun & Bradstreet. Hay empresas que contratan los servicios de Dun porque su casa matríz le exige que sus trabajos los hagan a través de Dun. Hay otro tipo de competencia que no es la misma calidad del informe, porque lo que tiene Dun en beneficio es que se comunica con todo el mundo y la competencia no todos pueden salir de Caracas sin hablar del interior del país. Entonces a Dun es muy difícil que la elimínen en totalidad porque tiene otra forma de prestar sus servicios, se basa en el Registro, en la Entrevista y en la Referencia esa es la base del informe en Venezuela. Los informes internacionales ya son distintos porque es a través de lo que les mandan, se hace un trabajo a través de terceros. En Venezuela la información es básica porque si es el balance te lo entregan en la entrevista, es válido; si es el Registro es para apoyo o por aumento de capital o por que la ley de comercio lo exige. Aquí en Dun se trabaja en base a lo válido que es del Registro o si es entregado por el entrevistado.

A veces hay comentarios de cifras estimadas y se indica para que el cliente sepa que esas cifras pueden ser verdad o mentira. Si tienes un buen Analista de Crédito, de acuerdo a los créditos y de acerdo a la empresa, sabes más o menos si son verdad o son mentira esas cifras que te dan. Del resto la información toda es válida.

La satisfacción del cliente tiene un problema muy serio, y es la oferta del vendedor. Si el vendedor no conoce el producto no puede, indicarle al cliente que es lo que puede obtener del producto. Entonces es muy fácil decir esto es un informe, es la vialidad, nosotros no investigamos, nosotros recabamos información y se la suministramos al cliente. Actualmente los vendedores que tenemos estan caídos de paracaídas, ninguno sabe cual es el producto que tiene. Aquí en el piso de operaciones se trabaja en unión porque ninguno de los eslabones que lo componen se puede caer. Al caer uno todo el mundo se atrasa. Entonces por ejemplo, si referencia no me da referencias porque se declararon en huelga, ¿qué pasa? que viene un informe sin referencia que es algo primordial del informe, o que un Analista se enfermó y no hay quién lo reponga, viene el informe sin actualización. O sea que en Operaciones todos los departamentos, el reportero, el registro y referencia todos tienen que trabajar en concordancia. Al fallar una

de las tres bases, el informe se desmorona.

Sin tomar en cuenta que el Analista no consigue en la entrevista toda la información que solicita. Aquí debería haber una comunicación bastante directa y creo que la hay. La falla podría venir del personal de ventas que no conoce el producto en sí, entonces está ofreciendo investigar. Nosotros no vamos a investigar, vamos a recabar información. Somos el departamento de crédito de nuestros clientes, averiguamos a través de las referencias como paga el cliente de nuestro cliente, averiguamos en el registro si están correctos y en regla todos sus datos, en la entrevista con la persona idónea nos dicen qué proyectos tienen, qué ha pasado, qué van a hacer. Con esa recabación de información se elabora el informe. Ventas tiene que saber que es lo que hacemos. No sé si es por causa de faltar un programa de entrenamiento; yo creo que a ellos les interesa es vender y como le interesa vender, entonces "Nosotros damos balance en todos los informes " Mentira! Nosostros no damos balances en todos los informes.

La misión de la compañia siempre ha sido la misma. Los objetivos te puedo decir pocos, porque yo no he cambiado en mi tren de trabajo. Lo único ha sido reducción, acomodación del personal, porque ni divisiones pues. En calidad es algo relativo porque tenemos que estar supeditados al sistema. Antes se trabajaba libremente, se traía la información, tú podías hacer comentarios, escribir, ahora el sistema te limita mucho y no te puedo decir si la calidad es buena o es mala. Deberían abrir campo libre para a uno escribir, eso al parecer es bastante complicado, pero yo he visto informes de NY de hojas y hojas y hojas, de comentarios de analistas, de comentarios de auditores, comentarios de personas de trabajo, de proyectos, páginas de páginas de informe. Ahora, por qué nosotros no lo podemos hacer, uno tiene que estar supeditado al departamento de computación. No se puede, no se puede y punto, y como uno no sabe de computación ni tiene la más remota idea de lo complicado de esa cuestión pues uno se queda asi como en el aire.

Es paradójico porque estan abocados a mejorar la calidad pero el sistema no lo permite, y hay fallas que tiene dentro del mismo texto del informe en el sistema que no las terminan de arreglar con la particularidad de que en español tiene mucho arreglado y en inglés está todavía "en pañales". A la calidad siempre se le ha prestado la misma atención, ahora más bien es entorpecedor porque hay parámetros que nosotros no teníamos y que no terminamos de entender. Antes no. La atención para la calidad es la misma, solo que ahora se escribe en el sistema y antes se escribía a máquina, más nada. La principal queja ha sido siempre la ausencia de cifras financieras y de

referencias y la entrega del trabajo toda la vida; y hace 10 años se trabajaba con dos meses de atraso y la calidad del informe era muchísimo mejor. La rapidez del servicio afecta la calidad, es lógico. Tú no puedes recabar la misma información en tres días sobretodo en el interior que en meses. Allí tienes más oportunidad.

Con esta rapidez el cliente no satisface sus necesidades sino que entorpece el trabajo de aquí. Porque hoy el analista te hace una investigación, después que la hizo como no consiguió nada lo presionan con la fecha de entrega y entregó su informe. ¿Pero qué pasa? resulta que por el registro la semana siguiente, trajeron un aumento de capital, los balances, cambio de la directiva. La obligación del Analista es actualizar el informe, cuya actualización queda en el depósito hasta que se pueda trabajar. Actualizar el informe en 24 horas trae problemas con el sistema. Entoces en vez de estar el sistema a tu disposición es uno a la disposición del sistema, no es lógico.

¿Está bien entrenado el personal o cree que es necesario un programa de entrenamiento para los empleados?

En lo que refiere al trabajo en sí de la Dun está bien entrenado, las armas de trabajo son las que a veces les fallan. Uno de los programas que tiene la Dun es que el mismo Analista incluya dentro del sistema la información. Los Analistas saben como se maneja la información y el sistema pero cuando se pone a trabajar falta la práctica. Son detalles y cosas normales que pasan en cualquier compañia cuando vas a trabajar.

El personal si está entrenado en lo que es su trabajo y sabe lo que tienen que hacer, simpre hay fallas por la rapidez del trabajo, pero hablando en globalidad si saben lo que están haciendo. Ahora bien, una de las fallas que tiene es la solicitud del cliente; como ellos conocen Procter & Gamble piden Procter & Gamble, todos aquí lo conocemos; pero resulta que la Casa del Clavito no la conoces tú, la conozco yo porque es uno de mis mejores clientes, los que más me compran; pero en Dun no la conocen. Entonces buscas por todos lados, en el registro y no es la Casa del Clavito sino sucesora de Ramos Pérez. Esa dualidad de nombres dificulta que uno tenga que ir buscando. Pero actualmente todos los muchachos que trabajan saben lo que hacen, referencia sabe como trabajar, en transcripción también.

¿Cómo ha sido la evolución de Dun & Bradstreet desde que comenzó hasta ahora? ¿Las exigencias de los clientes han cambiado ?

Desde que yo conozco la Dun que fue en Abril del año 70 el cliente atraso en la entrega del material, falta de información, mucho desconocido, poco balances, las mismas exigencias.

Esas serían las fallas. Ahora las exigencias en cuanto a los productos que ofrecemos.

Bueno esas han cambiado bastante, se han deteriorado bastante también. El Indice Dun por ejemplo no llega ni a la mitad de lo que era, la Guía de Mercado que no está funcionando como debe de funcionar. Ha habido desmejora en algunos productos, el informe sigue siendo igual, hay detallitos que antes se tomaban en cuenta que ahora no se toman en cuenta poruqe el sistema es corto o porque el sistema es largo. Antes tú tenías todos los informes, por lo menos las empresas grandes en Venezuela cuando se escribían a máquina, dabamos toda la información que nos venía al a memoria. El sistema no lo permite. De casualidad, prácticamente si está registrada, el balance y alguno que otro comentario medio escondidito o por un lado para poder meterlo en el sistema. Los bancos, las aseguradoras, que son comentarios que siempre entregan las memorias del semestre y no siempre se pueden colocar porque no tenemos espacio en el sistema. Esa variación negativa si la tiene Dun; que el sistema no ayuda mucho que digamos.

En cuanto a los Gerentes y sus objetivos, ellos han sido siempre mandados de N.Y, de afuera. El primer Gerente que vamos a tener criollo es éste. Todos han tenido más menos la misma tónica. La que dió un vuelco fuerte a la compañia fue Elaine, todos los que vinieron antes tenían el mismo sello, pendiente de ventas, pendiente de operaciones, los dos productos que yo conocía en esa época que eran la guía de mercado, el índice y el informe comercial. Después de Elaine si se han dedicado a movilizar otro tipo de información, el informe corto, el de referencia, el de pago. No han habido más ni mayores cambios.

A mi opinión, el Sr. Palen por su falla del conocimiemto del idioma no mantenía una relación estrecha con el empleado, con el trabajo normal. El de arriba no se movía, hablaría con sus ventas, trabajaría con sus finanzas, presionaría a Gabriel con calidad de Gerente de Operaciones y más nada. No sabemos, el empleado corriente no sabe que fue lo que pasó con él. En esta empresa la comunicación del empleado con el Gerente es primordial, el tiene un cliente que quiere pedirle un trabajo especial, él tiene

que tener la comunicación con el empleado de ahí, de poderle decir "sácame tal cosa", el empleado se siente motivado a ayudarlo porque es una persona que te saluda todos los días. Todos los Gerentes de antes saludaban, había un sólo piso para todos y aunque no quisiéramos había más comunicación.

Después que nos mudamos para acá estaba el Sr. Derisi, el era de las personas que estaba encima de todo el mundo, caminando por toda la oficina tanto aquí como arriba. Eso era algo para uno, no estamos a la deriva, sino había una persona que al menos te miraba. vamos a poner que no te sirviera de nada porque tenías que hacer tu trabajo y punto, pero te veía, te saludaba, ya había un puente de comunicación entre el empleado y él. Elaine también tuvo ese conocimiento de estar con la gente. Benish no tanto y Manfredi es clase aparte, para mi Manfedi y Derisi fueron los mejores Gerentes que tuvimos en plan hacia los empleados y su comunicación con la Gerencia. Del resto ellos tienen sus rollos allá arriba, su presión de N.Y y ellos se las arreglan allá con los clientes de aquí cuando reclaman.

¿El empleado que está aquí es adecuado o se debe buscar gente de mayor perfil?

Depende de lo que se quiera, porque si tu quieres una persona para hacer una entrevista, tiene que tener una preparación de algo para esa entrevista. Si quieres una persona que sepa analizar un balance tiene que tener un conocimiento o que se le diga, aquí en la compañia se maneja información comercial todos los días constantemente y yo te puedo asegurar que ni siquiera las mueblerías que son negocios pequeños y siempre en el mismo son iguales. Siendo la cosa igual, es completamente distinta; porque el trabajo es el mismo recabar información, el registro y referencias. Con esas tres cosas, todos los informes son distintos, uno tiene una demanda, tiene una información, después tiene un balance que dice que la compañia no es comisionista porque tiene compras, ventas, mercancías. Ningún informe es igual.

Necesita un personal que sepa lo que es un comercio, un registro, pero la diferencia entre la mueblería de un mayorista que te trae importado X cantidad de cosas de allá o que hace un trabajo específico. Tiene que tener conocimiento de todo un poco, tiene que aplicar el SIC, y para tener un personal bien preparado calificado, necesita un buen ingreso. Porque ninguna persona va a estudiar, a prepararse para venir a ganar 20 o 30 mil bolívares. Si te vas a quemar las pestañas estudiando Contabilidad o Economía, vas a meterte un puñal de las revistas Negocio que te dicen de todo el mundo todo, para ganar 15, 20, 30 mil Bs. no es lógico. Entonces tienes que agarrar las personas que

sepan más o menos y que sean avispadas para poder ir en un trabajo, adquiriendo la experiencia con un debido programa de entrenamiento.

La creación de un Departamento de Recursos Humanos en la oficina es importante y necesario, si vamos a ver la verdad, aquí el empleado no tiene a quién recurrir, ¿a dónde vas tú? ¿a tu Gerente?, esas nos son cosas del Gerente y les quita tiempo en sus labores. Porque ya no somos la oficina que teníamos hace 10 años que en total eramos incluyendo a los del interior como 40 o 50 personas como en 1980. Tomando en cuenta Maracaibo, Barquisimeto, los corresponsales, el registro. Concha hacia las veces de todo porque era la Secretaria de Derisi. Ahora como está la empresa que hay tanta gente, tantos problemas, cada uno tiene sus fallas, se necesitan Recursos Humanos.

¿Los empleados están satisfechos con su trabajo ?

En su trabajo si, económicamente sabes que no, todos estamos a disgusto. Ahora, trabajo si, todos dan lo mejor de sí para hacerlo lo mejor posible y tienen espíritu de trabajo, les gusta trabajar. Porque parece mentira pero a nivel de operaciones parece una droga el trabajo de la Dun, porque te emocionas, como no es igual, te mantienes constantemente buscando y vamos a hacer esto..y así se te va el tiempo, tú lo has vivido. Todo por tu amor al trabajo y buscando la forma de sacarlo mejor, eso es lo más triste que si hay algo malo que dicen del trabajo de los empleados aquí es doloroso porque todos buscan de dar lo mejor posible y cierran su día de trabajo con la convicción de que ha hecho un trabajo perfecto. Aquí tienen buen equipo.

Ud .está encargda de un departamento que juega un papel primordial a la hora de proyectar una imagen como lo es el Dpto. de Control de Calidad...

Bueno el Departamento es el segundo o el tercero en importancia. El primero es el vendedor, de acuerdo como se sabe vender, como se sabe expresar el comprador puede estimar quien es la compañia aunque tenga conocimientos de la empresa. El reportero tiene una importancia primordial porque es el que está en contacto directo con el entrevistado y ese es el puente de comunicación con nuestro cliente "por aquí vinieron a investigarme y ..." ; pero lo que se escribe en papel está impreso, eso es lo que tiene que ir lo mejor posible, es el segundo en importancia. Si tú recabas mala información, tú la escribes mal, pero si la escribes con coherencia, con lógica y bien escrita ya no es el daño tuyo; el daño es de quién recibió la información mala y la

traspasó mala. Eso es importantísimo porque el vendedor tiene el arma como defenderse, "no hubo entrevista porque Ud. dió la dirección mala", no se pudo localizar la empresa. Pero el texto de lo que tú estás diciendo es coherente, es correcto.

Ahora con el sistema no se puede explicar como se hacía antes, "en la dirección de la entrevista declinaron información pero, se observó , se vió, hay tantos empleados, hay tantos camiones abajo con el logotipo de la empresa". Pero sí, somos sumamente importantes, es lo que el cliente lee, si tu pones que la empresa es buena y por otro lado le estas dando cifras de balance malas Imagínate .... la torta.

Lo de calidad yo lo pondría entre comillas, porque calidad ¿de acuerdo a qué?, el informe tiene una información, pero de NY. están mandando un formato de calidad a su manera de ver las cosas. Hay algo que difiere en el manejo normal del trabajo, allí dicen que si tu pones un comentario de que las empresas no son activas solicitantes de crédito comercial debes poner en NQ. Eso es incorrecto. El Banco no es activo solicitante de crédito comercial, porque esa frasecita quiere decir que tu compras para vender. El banco no compra para vender, él está prestando un servicio, tiene que comprar papel, tiene que comprar sus equipos de trabajo, eso no quiere decir que sea un crédito comercial, es para uso personal. Según los parámetros que nos manda Frank Chang de calidad, tienes una empresa, no se consigió antecedentes porque en el registro no aparecen los datos de los accionistas ¿ cómo hace un analista para poder obtener los datos de los principales de esa empresa? hay veces que lo van dejando, pero hay otras en las que si es dificultoso conseguir información de los integrantes de la directiva.

Entonces que es lo que pasa, que tienes historial, tienes bancos, tienes pagos tienes balances, ganancias y pérdidas, comentarios de proyectos que tienen, cifras comparativas y tienes que ponerles una raya ? de indefinido, eso es ilógico. Los parámetros de allá no concuerdan. Si tienes al menos las cifras, tienes la obligación de decirle a tu cliente como va esa empresa. Por ejemplo tienes una empresa que se mudó de localidad, tú no puedes ponerle rating aunque tenga bancos, antecedentes, balances porque esa empresa está cambiando de localidad y no sabes como va a vender allá, ¿ y si le va mal ? y tú le pusiste un rating positivo ? El cliente le da crédito a una persona que de repente tiene variación o se murió el principal. Hay una cantidad de detalles que nada que ver, pero bueno...normativas son normativas y hay que respetar.

Todo eso afecta la imagen porque la persona te va a decir si tienes balances, cifras,

tienes de todo, porque vas a decir que la empresa tiene una condición indeterminada, eso es negativo. Dirá "qué le está pasando a Dun, no puede aplicar un rating ? si aquí tiene balances y cifras, no hay comentarios negativos ". Eso distorsiona lo que es Dun, a los que están acostumbrados a trabajar con Dun.

El cliente nuevo se adapta a lo que tú le ofreces, pero el viejo es el que se mantiene con las reglas anteriores y tanto es importante tener clientes nuevos como mantener los viejos y contentos.

Entrevista con Gabriel Morales. Gerente de Operaciones.

¿Cómo puedes definir la misión de Dun & Bradstreet?

La misión de Dun & Bradstreet corporativa viene de la misión que va a cumplir para el mercado una empresa o que van a comprar susu servicios, cuál es su razón de ser, parte de una necesidad que hay en el mercado que es histórica en el mundo. De allí se desprende la misión. La primera es que la necesidad es que en las transacciones comerciales hay un riesgo porque el capitalista invierte asumiendo un riesgo porque el atractivo de un beneficio supera ese miedo y ese riesgo de invertir dinero para obtener ganancia, como las transacciones comerciales siempre son entre dos empresas mínimo o entre una y varias a la hora de yo invertir mi dinero, bien sea en crédito o bien sea en préstamo o mercancía para que el otro venda hay un fenómeno que es humano o social mejor dicho, que es el no poder cumplir con el compromiso que se adquiere en términos monetarios.

Entonces la razón de ser de Dun & Bradstreet es reducir el riesgo que una empresa tiene antes de prestarle un dinero a otro o invertirlo en otras. Eso es una necesidad y Dun & Bradstreet surgió en el mundo por esa necesidad y para satisfacerla.

Mientras siga existiendo el riesgo el espacio que tiene D&B u otra empresa parecida, seguirá existiendo. Entonces la relación de su misión es cubrir esa necesidad pero le genera un compromiso mayor porque se trata de información. Entonces es suministrar información para que otros tomen decisiones que le permitan reducir su riesgo y esas empresas puedan hacer sus negocios con más tranquilidad gracias a la información que les da D&B. La misión corporativa es suministrar información de la más alta calidad, de lo más exacta posible, de lo más verdadera para que los clientes se sientan seguros que con esta información puedan tomar decisiones sin riesgos.

Ahora bien como se trata de una corporación mundial es natural por el desarrollo de las empresas que el desarrollo sea desigual, la misión corporativa de D&B Corp. o de D&B information Services que es la empresa a la cual pertenecemos, yo considero que no está internalizada por la historia de D&B de Venezuela. No está internalizada en todos sus empleados, sus directivos etc.

¿Y piensas que en eso influya en el hecho de que nunca ha existido como tal un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de todo lo que se refiere al

entrenamiento del empleado cuando entran a la compañia?

El primer factor es que por la historia de la Corporación y de D&B Information Services, en Vzla. queda en realidad como una oficina de representación que vivía una vida paralela a D&B. Eso tiene su explicación en el propio desarrollo de la industria de la información que en los países adelantados y dónde esta la casa matríz en los E.E.U.U solicitaban información a los paises donde el desarrollo de los negocios no daba como para desarrollarse en el mercado local. Entonces simplemente poniendo una oficina de representación que previamente fue de corresponsalía no era necesario pues transmitir esa visión corporativa porque era prácticamente una empresa ajena a la Corporación; al punto que D&B C.A no reportaba directamente. Era como parte de Latin American Operations.

Entonces el desarrollo de D&B C.A como empresa no era visto por la Corporación me parece a mi y consultando a otra gente que me lo ha confirmado y que estuvo en D&B no era como la prioridad. Es como incluso la relación que nosotros mantenemos con los corresponsales. Nosostros no tenemos una relación en la que queremos transmitirle la misión corporativa a los corresponsales. Primero porque son individuos ajenos a la empresa y segundo porque son empresas los otros corresponsales. Nos interesan que cumplan con los objetivos que les pedimos, pero no nos interesa como involucrarlos en la misión corporativa de D&B. Esa es la misma historia de D&B C.A.

Pero a partir que la empresas multinacionales en particular D&B pues como parte de ese todo empieza a globalizarse, a pensar en mercados globales porque lo obligó el mercado (1980 más o menos) cuando ya los clientes no soportan ningún tipo de información en los que ya no están confiando y como las empresas reaccionan cuando pierden mercado, cuando entran en crisis por alguna situación D&B se dió a la tarea de subdividir sus oficinas de D&B Information Services, crear las tres regiones que tenemos y a la vez esas regiones ya más cercanas a los países, tenía una responsabilidad ya de orientar la empresa hacia los objetivos de la Corporación ya hacer que cada empleado dedicara (cada Asociado, sea directivo, gerente, transcriptor de datos, cualquier cargo..) se involucre en la misión de la Corporación.

Entonces se da un proceso de horizontalización ahora que es la de Nielsen, todas la empresas. Ahora Moody´s tiene más relación con D&B Information Services, Dunsnet, Nielsen también la tiene con las otras Nilsen y a su vez con D&B Information Services, eso se ha permitido por una política global que tiene la Corporación. Se trata de inculcar

eso a los empleados. Estamos hablando de finales de los 80 y principios de los 90.

Eso se viene definiendo desde hace bastante años, es por eso que nosostros vemos ahora que el interés de D&B está en profundizar los valores, los principios, hacer conocer pues cual es la misión de D&B, la razón de ser en el mercado. De allí las campañas de rapidez y el empeño en obtener una rapidez de respuesta en el servicio en los pedidos de los clientes, en mejorar la calidad. De allía a que veamos que ahora desde hace dos años se comenzaron las encuestas con la asesoría de Hay Group, para ver como hacíamos estas charlas de principios y valores y aprovechar esta charla de principios y valores, presentación directa de los videos, hablan de los Directivos de la Corporación que estan tan lejos para cualquier empleado de cualquier país pero lo tenemos con los medios de comunicación pues con los videos. Le ha permitido a Dun & Bradstreet ir por ese camino.

Pero entonces la historia de D&B C.A. es esa, ha estado siempre alejada incluso con prácticas comerciales que no van acordes con lo que hacemos en otros paises y cuando digo práctica comercial esto tiene que ver con política de recursos humanos, el personal que se contrata, como lo educas. Vamos a la particularidad. En D&B Corporation y en D&B Information Services tenemos Gerencia de Recursos Humanos, Vice-Presidencia de Recursos Humanos, VP de Planificación, de Comuniciones, de hecho ya surgió D&B TV para orientar y enviar esos videos para que uno sienta que es parte de una Corporación. Pero todavía estamos a años luz de eso. Con la subdivisión aún mayor de las regiones creando Vice-Presidencias dentro de las propias regiones se busca como acercarnos más a eso y creo que vamos en buen camino.

Pero mi opinión hoy es que todavía estamos a años luz, porque no hay una integración de la empresa como tal a la Corporación y eso se debe también por la práctica interna, que no hay un entrenamiento de D&B como tal salvo en las regiones donde somos muy fuertes. Hay muchas visitas de directivos a estos países pero muy poco el contacto, en el curso de entrenamiento global, participación directa de empleados por ejemplo en E.E.U.U o en otros países, es muy muy difícil. Si acaso el Gerente General o alguna persona que fue a un curso en México o algo pero no es esa integración. Pero ahora se está haciendo con el Dunsmail o correo electrónico ya es una vía. No se puede pensar que uno vaya a llevar al centro de entrenamiento de Atlanta a todos los empleados de D&B por lo menos una vez en su vida sino que hay que hacerlo regionalmente, hay que estudiar los costos. Con el correo electrónico, el buzón de sugerencias, las ofertas de trabajo para uno globalizar su carrera. A lo mejor hay una oferta en Europa como

sucedió con el relanzamiento de Nielsen en Europa que lo primero que hizo fue buscar gente de D&B. Entonces ahora en el correo electrónico, uno puede meter su curriculum, puede meter muchas cosas y de repente hay una oficina que lo contrata a uno. Esta el buzón de sugerencias, esta la oficina de negocios, de iniciativas para negocios rentables que cualquier empleado puede saltar cualquier instancia local y se comunica con esa oficina y va directamente y propone un negocio que no esta viendo a lo mejor la gerencia local, eso ayuda también a entenderse.

Estan los medios de comunicación que han desarrollado D&B como D&B TV y las revistas globales y locales. Medios en donde los empleados puedan saber que está pasando en la región y a la vez reciban una revista donde puedan conocer que está sucediendo en EEUU y para ver que está pasando en Europa, para ver como unificamos productos etc. Pero en definitiva el no tener en Vzla. una Gerencia de RRHH o un Centro de Entrenamiento, es más en la región no existe un Centro de entrenamiento. Creo que por el tamaño de nuestra región, teniendo un centro de planificación y de entrenamiento nada más, nosotros pudiéramos avanzar mucho más. Al tener una Vice-P. de RRHH o Vice-P. en America Latina esa política se puede homologar, estar más cerca. Eso todavía no se ha visto, recién el año pasado comenzaron los intentos de nombrar por primera vez un Gerente de RRHH para la región ya hora vamos a tener dos en las dos subregiones que tenemos para América Latina. Lo mismo está sucediendo para el Asia Pacífico. Como ven es un camino largo.

Siempre hay una diferencia entre ventas y operaciones, siempre hay "conflictos" entre finanzas y ventas. Ventas porque quiere dar más para mejores beneficios y darle participación en las ganacias más a los vendedores para que traigan más ventas y Finanzas para que no les demos tanta para que nos rinda más el dinero y tengamos más ganancias. Y hay una diferencia natural entre
Operaciones y Ventas, pero eso es histórico en las empresas. Siempre producción piensa que Ventas ofrece cosas que uno no tiene en Operaciones, y Ventas considera que Operaciones no hace lo que Ventas promete cuando vende. Claro esto se acentúa y varía de año en año o varía de período en período dependiendo de las Gerencias que uno tenga.

Aquí no hay otra solución siempre existirá ese "Gap" pero la única variación es que haya Gerentes comprometidos con esa misión corporativa, con este entendimiento y que logre funcionar pues esos criterios.

En este momento hay una realidad que yo creo que ha vivido durante varios años. En estos momentos al separarse Servicios al Cliente de Operaciones lo cual es correcto se ha creado una división más profunda aún. Si antes existía entre ventas y Operaciones ahora con Customer Service en Ventas también hay otra diferencia. Customer Service piensa que al cliente hay que darle todo lo que pide sin tomar en consideración si es la oferta de producto que tenemos si estamos en capacidad de hacerlo. Ellos creen que Operaciones puede hacer todo lo que digan los clientes, no importa lo que esten solicitando, no importa en el tiempo en que lo esten solicitando sin tomar en cuenta a operaciones y eso no puede ser. Tiene que ser una labor coordinada porque en una empresa de servicios, sobre todo que comienza a hacer el producto cuando se lo pide. No es que lo tienen guardado. Es nada más un % de la información de lo que está actualizado.

Imagínense Uds. a una empresa industrial que comienze a buscar el atún en la calle, a comprar el atún para poder envasarlo y satisfacer un pedido que alguien le hizo y no lo tenga en el almacen si. Entonces el caso nuestro es como un sastre uno no puede ir a donde un sastre, que es artesanal, que trabaja una capacidad de producción X y pedirle que de la noche a la mañana se le haga una solicitud de un traje prèt-a-porter. No, te pueden hacer un traje, tiene unos días específicos, su oferta de servicio.

En este momento yo en lo personal considero que Customer Service no tiene esa idea. Ellos creen que Operaciones está para hacer todo lo que pide el cliente en todas las regiones como sea y de la mejor calidad. Eso es imposible. Entonces falta una política de toda la empresa, que capacidad tenemos, que le ofrecemos al cliente, y por el otro lado Ventas tiene conflicto con operaciones que esta no le da toda la calidad que le piden o en la cantidad que se lo poden los clientes. Pero yo considero también que Ventas tampoco tiene la visión igual que Customer Service, de como se hace ese producto, cual es la oferta de servicio y a qué límite llegamos porque uno no puede satisfacer todas las necesidades en un momento determinado. Eso depende del grado de madurez de la empresa, etc, etc.

¿Piensas que debería haber mayor conexión entre los departamento para dirigirnos hacia un mismo objetivo?

La noción moderna de empresa, no es la que tiene D&B. Ahora las empresas y sobre todo si es de servicios son empresas de mercadeo, y la dirección de una empresa no puede estar en manos de un área de Ventas, otra área de Mercadeo, la otra área de

Operaciones y el otra área de Servicios al Cliente.

Tiene que ser una dirección integrada con propósitos claros con reportes diarios, semanales o a la periodicidad que se adopte para conocer la verdad, la realidad de la propia empresa. Finanzas tiene que estar pensando directamente en el cliente, porque si Finanzas tiene una necesidad económica que ella quiere aumentar el precio y Ventas no lo puede vender tanto porque ese precio no se ajusta a la realidad del mercado, pero a la vez entonces Finanzas aumenta el precio y no aumentamos el presupuesto de Operaciones para contratar mejor personal, más capacitado, aumentar las líneas telefónicas, mejorar las fuentes de información; entonces Ventas se siente insatisfecho porque los clientes le van a a comprar menos, Finanzas pide más dinero pero no le da a Operaciones absolutamente nada, entonces Operaciones no puede hacer el mejor producto que le está pidiendo Ventas, que de hecho lo está ofreciendo porque su labor es vender, entonces el cliente se siente doblemente mal. Uno porque le están vendiendo un precio cada vez más alto y se va empeorando el producto porque no se hace inversión en los recursos de Operaciones, entonces si no es una dirección colectiva con vocación de mercadeo, que entre todos estén de acuerdo es decir, que se de una junta directiva o un tren gerencial que esten de acuerdo con los parámetros fundamentales con las naturales diferencias de todo ser humano y todo equipo humano pero si no hay claridad en los objetivos....

Yo por ejemplo hoy en D&B veo que Finanzas tiene una orientación, Operaciones tiene otra y Customer Service otra distinta y Ventas otra. Entonces tiene que existir una política integral, hace falta un plan de acción estratégico, en qué estamos de acuerdo, en qué no, hacia dónde debe ir la empresa.

¿Allí influiría la inestabilidad que ha habido en los últimos años con respecto a la Gerencia General?

Definitivamente. Pero aquí influye también lo nuevo de la Región, que recién estaba haciendo lo mismo que nosotros. Unificando por primera vez los criterios de la Región; porque la antigua Latin American Operations era conducida por un equipo totalmente distinto en donde no ha habido relación de continuidad con los nuevo, se hizo una nueva Región que ahora comienza a tener más o menos políticas de orientación clara, hacia dónde va, qué es lo que quiere. Eso fue en los años 90 o 91.

Por supuesto eso influye en los cambios que han ocurrido, recuerden que pasamos a

Entrevista con Carmen Linares. Supervisora Análisis Empresarial.

¿Cuáles son los objetivos de Dun & Bradstreet Vzla.?,¿ para qué crees que está aquí ?, ¿ se cumplen los objetivos ? y estos ¿ son utilitarios solamente ?. También cómo es la atención al cliente ¿se adapta Dun a sus necesidades a las del mercado? Relación entre los departamentos.

Ha existido un cambio radical; cuando yo empezé aquí, esto se manejaba como un punto más, un punto de referencia para manejar a otros países. Venezuela estaba como un granito más sin mucha importancia, sólo para realizar algunos informes. No se le daba la importancia que se le está dando ahora. En dos años se han logrado muchas cosas: se automatizó la compañía, se pasó la oficina 800 para acá, se manejan más cosas desde aquí, es decir, se quiere dar un servicio más rápido, más productivo, más ágil, cosa que no se hacía antes. Se maneja mejor el inventario para darle al cliente respuesta de 7 días, se quiere obtener mayor beneficio para el cliente, que le guste lo que se le está mandando.

Claro está, yo considero que todavía hay mucho camino que recorrer, primero porque tendríamos que cubrir muchas áreas que nosotros no tenemos que es una de las partes más difíciles que nosotros estamos manejando. Yo como Supervisora de este Departamento me siento a veces amarrada porque no sé ¿a quién voy a tener en ciertas partes del interior para trabajar ? eso afecta mucho en el servicio que nosotros le queremos dar al cliente, porque si yo tengo que hacerlo en Caracas, no es lo mismo una persona que vaya personalmente, vea y se forme una imagen de como es un sitio, eso es una de las cosas que afecta mucho a un cliente.

Nosotros le estamos ofreciendo a ellos algo que realmente no estamos cumpliendo, a lo mejor más adelante tendremos la oportunidad de poder ofrecer otros servicios, pienso que se está haciendo un gran esfuerzo acá. Primero se está seleccionando un personal muy calificado, la gran mayoría de las personas que están aquí están estudiando o están a punto de graduarse o como en mi caso tienen muchos años aquí y poseen el conocimiento; no tienen un título pero conocen bastante de su trabajo y lo que realizan. Yo pienso que ellos están tratando de mejorar el servicio con el ingreso de personas calificadas, con un perfil establecido. Antes se contrataba a cualquier persona, no había ningún perfil establecido "el primero que viniera y pudiera hacer el trabajo".

Mi impresión de darle calidad a una persona o un cliente es hacer que se haga el

trabajo y que se haga bien, que la persona que esté manejando el producto lo haga de una buena manera y es lo que yo considero que ellos están aquí tratando de mejorar el producto, hemos tenido algunos inconvenientes pero se está dando en menos tiempo, y las personas que están manejando el producto son personas con cierto nivel de conocimiento, terminan de adquirirlo aquí y que tienen que aprender para poder terminar sus informes, pero ya vienen con base, no una persona que no tiene ningún tipo de escuela. Se busca gente que esté estudiando y quieran superarse y eso ayuda mucho a lo que nosotros queremos dar y estamos tratando de crear nuevos productos, mejorar productos que ya nosotros tenemos. Yo pienso que la empresa está tratando de crear nuevos mercados, de incentivar a la gente, de buscar mejor calidad, mejores clientes, que estos sientan que el producto que le queremos dar de verdad vale la pena y que les sirva.
Yo me siento muy orgullosa de trabajar aquí si no, no tuviera 18 años.

Actualmente la mayoría de las personas que trabajan aquí ¿ entienden a la compañía de la misma forma que tú, o piensas que por ejemplo puede haber disonancia ?

Si la hay, hay personas acá que todavía les falta mucho por aprender, muchas personas que tienen inconveniente para entender lo que se quiere de ellos y lo que la empresa espera de ellos y desea que ellos hagan; pero ellos tienen que tener interés para entender esta parte.

¿ La empresa no tendría que poner también de su parte con un programa de entrenamiento ?

Sí. Aquí se les da programa de entrenamiento a ciertas y determinadas personas que ocupamos ciertos cargos pero también tenemos otras responsabilidades. Yo considero que aquí debería haber un departamento que se dedicara exclusivamente a entrenar el personal que se va a utilizar dependiendo de área; pero especialmente en el área de Analistas, porque si se quiere es el área más difícil y más fuerte porque son los que buscan la información. Porque es analizar empresas y, con la mentalidad que tiene el venezolano de "esto es mio y yo no lo doy", son incovenientes con los que se tropiezan.

Yo pienso que Dun no es poco conocida. La conocen ciertos sectores nada más. A nivel menor no se conoce. Se conoce a nivel de ejecutivos, de empresas grandes como pueden ser Mavesa, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive. Si le preguntan a un

mayorista o a un distribuidor pequeño no saben quien es Dun. Una persona que trabaje o que tenga una fabrica de calzado ellos desconocen completamente quien es Dun & Bradstreet

Yo creo que hay un desconocimiento total del tipo de empresas que maneja esta área, porque inclusive nuestra competencia tampoco es conocida. Claro, nosotros no somos un producto de consumo masivo que lo pueda conocer cualquiera, pero si pienso que se puede dar a conocer un poco más, para que la gente entienda y para que se le haga más fácil a todo nuestro personal que trabaja, una entrada a la empresa. Cuando sea conocida y cuando la persona tenga una idea de quien es y para qué le sirve la visita que le estamos haciendo nosotros, en ese momento es mucho el camino que se recorre, mucho el trabajo que se nos facilita para todo. Las empresas de mediano a grandes son las que suministran información más rápido menos aquellas que tienen un reglamento establecido y que no lo hacen. Ellos saben que esa informaión les sirve aquí y les sirve afuera. Hay empresas que por mucho que compren en el exterior, que tengan contactos, no te dan la información porque sienten miedo y eso se debe al desconocimiento de saber quién es Dun & Bradstreet, no nos conocen.

Yo siempre he discutido en esto, si la empresa tuviera publicidad o algo que indicara, cualquier cosa, eso ayudara.

¿Cómo crees que afecta la calidad de nuestros servicios la imagen que tenga Dun & Bradstreet en el mercado ?

Actualmente la calidad de los informes no es lo que se quisiera que sea, eso afecta muchísimo. Pero también es por el poco personal que se tiene para trabajar todas las áreas que se requiere. La falta de tener un personal calificado en ciertas partes para trabajar, desmejora la calidad del producto. Existen casos en que se pide una empresa, quién es, qué hace y, sabiendo que existe, no se puede localizar porque se busca solo por teléfono. No se tienen los suficientes medios para comunicarnos con las empresas. Tanto, que para manejarse, los analistas que tenemos aquí ninguno tiene carro. Para desplazarse buscas el carro de la compañia que hay que pedir con anticipación y hacer una cantidad de cosas primero.

Cuéntanos un poco de historia...

Yo empezé en el año 1975, funcionaban las oficinas en Chacaíto en un edificio de los antiguos en un local bastante pequeño. Era muy modesto todo, el mobiliario, la oficina. Estabamos todos muy amontonados, trabajábamos como 12 personas. Operaciones era manejada como por 3 Analistas porque no había más escritorios, claro el volúmen de trabajo no era tan grande, después comenzó a mejorar y también el trabajo. Teníamos otros departamentos que no exixten ahora: crédito al consumidor, era para las tarjetas de crédito, eso se eliminó acá. Se hacían informes personales que ahora son muy contados.

Teníamos 2 pisos allá; utilizábamos el 4º piso donde estaba la administración y la Gerencia allí habían como 3 o 4 personas nada más, habían 2 vendedores nada más. No era una cuestión tan amplia como lo es ahora, las oficinas eran muy modestas, eso si cómodas para moverte a cualquier lado.

Después nos mudamos acá, creo que tenemos 10 ó 12 años y esto era muy amplio, sin divisiones que se comenzarón a hacer a medida que se fue creciendo y pienso que ya no cabemos. No se utilizaba sino el télex que era el servicio más rápido, el teléfono. El control se llevaba manualmente, todo era manual: el conteo , los informes diarios, el inventario que cada departamento tenía todo eso era manual, cada departamento hacía su inventario.

Las computadoras se instalaron hace como 2 años comenzando por Wordstar hasta que llegó el sistema, hemos mejorado del cielo a la tierra definitivamente, todo comenzó con muchos problemas porque las personas que estaban transcribiendo estaban acostumbradas a una máquina de escribir, primero eran manuales y luego se pusieron eléctricas. Cuando instalaron el sistema todos tuvimos que aprender sin tener conocimientos de nada, todo eso fue cambiando así progresivo como paralelo una cosa a la otra, para poder ingresar todo lo que había. Había cualquier cantidad de fallas que implican un cambio, una modificación pero todo esto ha sido para bien. No es ni la imagen de la empresa que se manejaba anteriormente.
Yo pienso que aquello en comparación se manejaba como una bodeguita y ahorita estamos manejándolo como un supermercado.

Todo se ha mejorado, pero todo depende mucho también de como manejen muchas

cuestiones también, porque si se quiere mejorar también tenemos que dar más al producto.

Yo necesito personal, pienso que no se le puede ofrecer al cliente un informe en un área que nosotros no estamos cubriendo que no tenemos a nadie y nosotros hacemos todo el intento de cubrir la zona telefónicamente, no tenemos nadie que vaya a visitar, a ver, eso afecta enormemente la calidad de lo que estás dando. Aquí en Caracas todavía tú lo puedes manejar un poco mejor, si no tienes la información de la persona porque no te dió pero por lo menos visualizaste con era el edificio, que bancos le quedaban cerca, que hace la persona y el registro te ayuda, te apoya.

Con el interior uno está totalmente a la deriva. De allí se reciben cualquier cantidad de informes y yo pienso que cuando a un cliente le llega, a él se le dice que nosotros trabajamos a nivel nacional y que teníamos para cubrir todo, eso es un engaño de paso. Porque quieres firmar un contrato tienes que decir que hay áreas en donde nosotros tenemos algunos inconvenientes. No sé como se habrá manejado eso en ventas, pienso que debes ser honesto con el cliente porque él está esperando algo que valga la pena.

¿ Piensas que las necesidades del cliente de ahora son las mismas que las que había antes y que se cubren debidamente ?

El informe es básicamente lo mismo, pero las necesidades del cliente no, han cambiado. Ahorita les interesa saber como está cada quien, ellos tienen más exigencias de información, que se les dé más datos de lo que está pasando y más con las situaciones que tenemos ahorita. Toda información que para ellos sea importante debe ser enviado. Una de las cosas que si nos piden es que los informes lleguen con referencias comerciales y estados financieros porque de allí pueden más o menos tener una idea de como funciona algo. Antes se cumplía más con los objetivos pero no eran las mismas necesidades, inclusive antes para nosotros no era importante un antecedente o ciertos índices financieros. Se han agregado algunos. Incluso sabemos que ciertos bancos para otorgarles crédito a una empresa sacan hasta 26 índices financieros. Nosotros deberíamos hacer lo mismo para ciertas y determinadas empresas para estar a la par o por lo menos a mitad.

Teníamos mucho desconocimiento de cuales eran las normas internacionales. Cómo se manejaba la calidad de un informe a nivel internacional, esto para nosotros si se quiere

es nuevo, incluyéndome a mi. A mi me enseñaron como se hacían las cosas, yo las empecé a hacer, traté de mejorarlas. Empecé a hacer informes especiales, muy diferente al informe normal que se requería para unas empresas para Japón, de allí depende que siempre nos estén enviando datos especiales que estén sucediendo en este momento con ciertos determinados puntos básicos para ellos.

Entonces se crearon otros productos, como se está creando el nuevo que me parece fabuloso el de recomendación de crédito. Y pienso que puede desplazar al informe en las empresas grandes, porque las empresas pequeñitas no. En las grandes si e incluso pueden pedir los dos. Dar solamente ciertos datos como referencias, datos de registro nada más, duns support records, nada de eso se hacia, todo eso se está haciendo de un tiempo para acá. Se está mejorando e igualmente se están tratando de cumplir con las exigencias de los clientes.
Ahora Dun & Bradstreet está enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes. Ha mejorado muchísimo en otros productos, la calidad muchas veces no es total por las cuestiones que han pasado o que están pasando, falta de personal, o falta de obtener gente más calificada. Pero si pienso que la empresa está enfocada darle mejor calidad al cliente y a prestarle un mejor servicio al cliente, mejorando el tiempo de respuesta. Se trata de mejorar el área de trabajo, no es lo mismo cuando estábamos en Chacaíto que cuando estábamos acá. Nosotros aspiramos tener mejores oficinas y más acesibles; porque estas oficinas no son accesibles ni para los clientes ni para los empleados. Pienso que se puede dar un poco más.

Cuál ha sido la evolución a partir de los diferentes Gerentes. Objetivos de cada uno.

Los Gerentes Generales en orden cronológico han sido así:
-Ryan
-Derisi
-Benish
-Elaine
-Manfredi

Elaine tenía una visión de llevar las cosas. Cada uno tenía una visión diferente. El Sr. Ryan cuando yo comenzé esto era una cosa muy pequeña, el fue el que decidió que nosotros no debieramos allá, a un lugar más amplio, que la empresa debía crecer. El Sr. Derisi era una persona muy conservadora, el trataba de que el personal se sintiera

cómodo, mejorar, era más conllevado a la gente que se sintiera segura, sin problemas y también enfrentó al año 83 que fue cuando hubo el Viernes negro. Todo el mundo trabajaba perfectamente con él porque era agradable trabajar con él. Era una persona a la que te podías dirigir tranquilamente, decir lo que pensabas sin mucho miramiento, sin pensar que era el Gerente, era una persona muy humana y te trataba de entender. No era muy dado a dar aumentos, era muy conservador en ese tipo de cuestiones, en lo que se trataba de dinero; era muy segura trabajar con él, en él tenías una persona que no era capaz de tener una presión contigo como empleado. Todo el mundo le decía papá Derisi.

Luego llegó Elaine. Ella mejoró mucho, se preocupaba mucho por lo que era la imagen de la empresa, era completamente gerencial. Era una mujer muy preparada, con mucho conocimiento, muy capaz.

Luego el Sr. Benish que no estuvo mucho, yo con el no tuve mucho contacto.
Manfredi era una persona increíble, el se sentaba aquí y se ponía a conversar con uno. Ahora el nuevo Gerente me parece de entrada que es una persona muy agradable, con la facilidad que uno le puede hablar, porque en mi caso, yo no hablo inglés, es muy incómodo tratar de entenderse con una persona a través de otra porque a lo mejor esa persona no le dice que tu realmente le quieres decir. Es la persona con la yo puedo conversar la problemática por la que está pasando todo el mundo dentro de la oficina, porque tengo un problema, porque estamos fallando en un sitio, que puedo darle ideas, puedo decirle: yo tengo este problema Ud. cree que podamos hacer otra cosa, yo tengo mi jefe inmediato, pero necesito también una persona que esté conectada y que hable el mismo idioma que el mío y yo pueda decirle cualquier cosa en un momento dado.
Yo creo que todos los gerentes en cuanto a los objetivos son diferentes. Ha habido gerentes que se han preocupado por la imagen de la empresa, por los clientes como Elaine. El Sr. Derisi se preocupaba mucho por el empleado, el estaba pendiente de su inventario, pero aquí se manejaba un inventario de 30 días. El Sr. Manfredi una persona que nos llevaba muy bien, con el se empezó a manejar el inventario, cuando empezamos a hacer los cambios para empezar a convertir la compañia en algo mejor, fue cuando se empezó a trabajar en base a 7 días, se preocupaba porque el cliente tuviera infomación al momento porque tiene que tomar una decisión. Elaine daba una imagen de opulencia a los clientes, daba banquetes, reuniones atrayendo al cliente, era la forma de ella de atraerlos y meterlos dentro de la compañia. Aquí cada quien trabaja a su manera. El nuevo vamos a ver porque todavía está "en pañales".

Entrevista con Virginia Calcaño. Gerente de Servicios al Cliente.

Dun & Bradstreet es una compañia de servicio, tenemos en el mercado internacional con más de 150 años y en el mercado nacional 37 años. Yo creo que a nivel Gerencial todos sabemos quienes somos y hacia donde vamos, porque los objetivos están bien claros y posiblemente a un nivel más bajo no se sabe quién somos y hacia dónde vamos porque ha faltado un poco de entrenamiento desde el punto de vista de Recursos Humanos. Sin embargo creo que desde que estuvo el último Gerente General el Sr. Palen, creo que hubo un interés por contratar por personas en más alto nivel, más capacitadas, más profesionales y entonces en cierta manera el tenía la filosofía de vamos a recolectar gente mayor capacitada para que desempeñe un trabajo mejor y nosotros nos veamos mejor en el mercado, tener una mejor imagen en el mercado. La imagen estaba muy deteriorada justamente porque a lo mejor las personas que estaban trabajando aquí no estaban lo suficientemente capacitados para desempeñar un buen trabajo y por eso se deteriora también la imagen.

Yo creo que un factor básico para proyectar una buena imagen es que exista un buen grupo trabajando. Nosotros a nivel Gerencial creo que conformamos un buen grupo, creo que estamos bien preparados para hacer lo que estamos haciendo; sin embargo hay varios problemas en distintas áreas, pero creo que el más importante que ha sucedido últimamente es que no solamente hemos tomado conciencia sino que hemos identificado cada problema y hemos tomado planes de acción para solucionarlo. Por eso si creo que eso si va a mejorar, porque de repente los problemas existieran, pero continuaran todavía a la deriva, entonces no se va a mejorar internamente no externamente la imagen. Pero lo más importante creo yo, es que se hayan identificado todos los problemas y se estén tomando planes de acción con cada uno.

¿Cuál sería la misión corporativa de Dun & Bradstreet aquí en Venezuela ?

Yo creo que ser líderes en el mercado nacional como proveedores de información comercial. Yo puedo comparar a Dun & Bradsrteet Vzla. con Venezuela. Venezuela tiene todos los recursos para ser el mejor país latinoamericano y no lo es porque la parte humana no ayuda a serlo. Igualmente Dun & Bradstreet tiene todos los recursos para ser la compañia pionera o líder en el mercado nacional y no lo es porque la gente que la conforma no ha ayudado para que así sea. Pero está cambiando al igual que el caso de Venezuela que está cambiando, los jóvenes están más concientizados a ser los mejores en latinoamerica, nos estamos proyectando, nos estamos identificando en el

mercado, nos estamos luciendo. Yo creo que en la compañia funciona lo mismo. La gente está trabajando más, le está dando importancia que tiene a su propio trabajo. Entonces no es que yo venga a trabajar para cumplir un horario; vengo a trabajar porque mi trabajo vale y porque mi trabajo se refleja en otras áreas, entonces que creo que tanto en Venezuela como dentro de la empresa ya hay esa conciencia.

Tú que trabajas directamente con los clientes ¿ cómo está la imagen en sí ?, porque puede ser que muchas veces nuestros clientes nos consideren una empresa seria, responsable, etc. pero que de pronto estén descontentos con la calidad de los informes. ¿ Consideran que es una buena compañía pero sus informes son de baja calidad?

Hay opiniones muy diversas, hay unas que por ejemplo dicen que la imagen nuestra en el mercado es terrible, que la calidad de nuestros productos es terrible; como hay otros que dicen que nuestros servicios son excelentes y que nuestros productos son excelentes. Entonces hay opiniones muy diversas pero yo creo que hay algo muy importante que es que a lo mejor ahorita a pesar de sentir cierta insatisfacción con el producto, están satisfechos respecto al servicio. Es decir ellos dicen "tú me das un producto malo, pero tú me das un buen servicio", entonces eso ayuda a mantener una relación comercial. Porque a lo mejor otra empresa competencia nuestra, le ofrece a o mejor un buen producto pero no le da servicio.

Ahorita lo más importante es el servicio, porque la calidad se puede mejorar y se va a mejorar, si tú eres honesto con el cliente y le dices " mira yo tengo un informe de este tipo, pero no todos te van a llegar así de completos, muchas veces te van a llegar con la parte de bancos inccompleta, o sin estados financieros" ya tú estas siendo honesto de antemano con el cliente; entonces cuando el cliente llame, va a llamar pero no a reclamar sino a preguntar y te va a decir " yo recibí un informe incompleto yo se que para ti es difícil conseguir la parte de los bancos, pero tengo un número de cuenta ¿podrías averiguar? Entonces la tónica es diferente porque ya no es a título de reclamo, sino a título de pregunta, y ver si tú lo puedes hacer. Yo estoy consciente de que a lo mejor tú tienes dificultad para conseguirlo, pero puedes hacerlo. Es muy diferente a insultar, a ofender.

¿Cuándo los ejecutivos van son sinceros con los clientes ?

No lo sé porque no los superviso inmediatamente, pero justamente la labor nuestra es

educar al cliente, si ellos no lo están haciendo lo estamos haciendo nosotros, entonces se complementan las funciones, porque ellos a lo mejor le están ofreciendo algo al cliente "Ay, pero el ejecutivo no me dijo eso!!" , bueno es así. Ellos se sienten como más en confianza, porque han sido sinceros con ellos y le han explicado como son las cosas. La idea es que el cliente se sienta satisfecho con lo que nosotros le estamos ofreciendo.

Antes existía el departamento de Atención al cliente, pero una cosa es atención al cliente y otra cosa es servicios al cliente. Atención al cliente a lo mejor era desde el escritorio atendía al cliente. Nosotros no, nosotros vamos al cliente y establecemos el contacto directo con el cliente, interactuamos con él, indagamos en sus necesidades, las conocemos, los asesoramos. Mientras en Atención al cliente se escuchaba más y se atendía nada más el reclamo a la pregunta. Nosotros les preguntamos cuándo comenzaron, cómo son sus operaciones, que necesidades tienen ellos, qué expectativas tienen de nosotros, cuáles son sus proyecciones para el próximo año de tal manera que nosotros podamos ayudarlos a ellos disminuir sus riesgos con nuestros productos.

¿Cuáles son las funciones del Departamento ?

Son varias, pero las más resaltantes diría yo serían educar al cliente a conocer bien nuestros productos y servicios, otra de las funciones es incentivar al cliente a consumir y también una vez que les instalamos el Dunsprint, los entrenamos, seguimos en la parte de educación.
La básica es recibir pedidos y reclamos, pero yendo más allá. La otra también es que después de escuchar las necesidades que el cliente nos ha planteado, muchas veces nosotros no tenemos productos que satisfacen sus necesidades. Después al escuchar en el mercado mucha necesidad de esa forma, nuestra labor es recomendar un producto de acuerdo a la necesidad que hayamos conseguido en el mercado de nuestros clientes.

Otra labor nuestra es crear estadística y análisis de la parte del uso y de la segmentación de nuestra cartera de clientes. Hace tiempo nosotros creamos una matríz por clientes y pudimos ver año tras año cuántos clientes consumieron, cúantas unidades contrataron, y pudimos ver a lo mejor que éste cliente tuvo un problema para contratar nuestros servicios o puede ser que a lo mejor le pareció que nuestro servicio no era tan bueno y prefirió contratar menos unidades. Hemos hecho por ejemplo sobre un cliente

hemos enviado las autorizaciones para nosotros investigar, que efectividad hubo con las cartas de autorización vs. investigaciones sin carta de autorización.

En ese mismo estudio también nos dimos cuenta el tiempo que se tarda transcribir la solicitud desde la oficina de ellos y llegar a nuestra oficina, un promedio de 4 días. Era demostrarle a ellos la importancia que tiene el Dunsprint. decirle "Ud. se tarda cuatro días para que su solicitud llegue a nuestra oficina mientras con el Dunsprint puede obtenerlo inmediatamente o generar el pedido inmediatamente" entonces es asesorar al cliente porque en alguno de los casos a lo mejor el cliente no tiene idea de lo que está pasando en su propia compañia, a lo mejor no sabe que su secretaria no sirve y nos echa la culpa a nosotros porque el servicio no sirve. Es ayudarlo a él a mejorar esa relación comercial con nosotros.

¿Cuál fue la causa de baja en el número de los clientes (año 1991) ? ¿Fue la calidad del servicio, o la implementación del nuevo sistema?

Hay muchos factores; yo creo que no fue causa de la competencia, me parece que fue algo interno más bien, la gente que ese entonces estaba de cabecillas en cada área a lo mejor no dieron todo lo que podían dar de ellos mismos por una parte, por otra parte nos afectó mucho la trancisión de ser de un sistema manual a un sistema automatizado porque no es lo mismo hacer las cosas con papel que hacerlo con una computadora y transferir toda esa información a una computadora. Eso afectó muchísimo la relación con nuestros clientes porque ellos no entendían. Otro factor que digamos tiene que ver con la calidad del producto, disminuyó muchísimo porque la calidad de las personas que lo hacían no era alta. Había mucho volúmen de pedidos, no se daban abasto por una parte pero tampoco había mucha organización en esa área. Pero lógicamente pasar de un sistema manual a un sistema automatizado en todas las compañias es factor de descontento por parte de los clientes en todas partes.

Los clientes se quejaban mucho por que los estados de cuenta tenían errores y era porque se estaban todavía afinando unos detalles en la parte de computación y entonces el sistema daba errores y el cliente no lo aceptaba lógicamente, se quejaban pero; a lo mejor nosotros fallamos allí en la parte de antes de enviar los estados de cuenta debíamos entonces verificarlos al igual que hacemos con los informes, yo no sé si eso antes se hacía.

Ahora hay un departamento de control de calidad, antes yo no sé si eso existía o no,

así que los informes se escribían y se despachaban, entonces no había una persona que verificara lo que se estaba enviando y eso es muy importante en todas partes, tú tienes que chequear primero lo que va a salir al cliente. Primero vas a reducir el número de reclamos, segundo vamos mantener un cliente y satisfecho y tercero, lógicamente tu imagen va a mejorar porque entonces se van a pasar el dato unos a otros " Cónchale mira, la gente de Dun & Bradstreet está haciendo un buen trabajo, tiene un sistema automatizado de buena calidad y con gente capacitada", eso si se ha mejorado.

Otra de las cosas que yo comenzé hace como un mes o mes y medio, fue un proyecto con todas las Universidades. Primero con la Universidad Metropolitana, luego la Simón Bolívar, la Católica y la Central y ponernos en contacto con el estudiantado, de tal manera que sea este con el profesorado quienes nos conozcan Allí vamos a mejorar la imagen muchísimo también, nostros por ejemplo la próxima semana 23, 24 y 25 vamos a participar en una exposición en la Metropolitana que se llama Contacto Empresarial 94. Todos los estudiantes de la Universidad Metropolitana van a conocernos a nosotros en un stand que tenemos, y las mismas empresas participantes también, las que no nos conozcan se pueden acercar a conocernos. Cuáles son los objetivos que vamos a lograr con esto?; primero que el estudiantado nos conozca y que en un futuro piense en nosotros como una fuente de trabajo y en segundo lugar que ellos van a ser futuros clientes potenciales nuestros porque a lo mejor si no vienen para acá para que nosotros los contratemos, ya nos conocen y nos van a llamar a nostros primero. Esos son los objetivos que queremos lograr acercándonos más hacia las Universidades.

Después en el mes de Junio nosotros vamos a participar también a dictar un curso de Calidad Total en la Universidad Metropolitana, van a asistir 120 personas, empresas de todo tipo, nosotros mismos podemos ir. Entonces yo lo que quiero es que internamente nosotros tengamos la filosofía de calidad total y de servicio. Una vez que estemos conscientes de que somos una compañía de servicios y que todos tenemos que estar enfocados hacia la calidad total, podamos mejorar nuestros productos, nuestros servicios, nuestra imagen. Nosotros vamos a ser los patrocinantes de ese evento y allí vamos a tener la oportunidad de hacer una demostración del Dunsprint también y eso va a impactar bastante. Eso son más o menos uno de los pasos que estamos dando. Anteriormente no se le daba importancia a este tipo de cosas, ahora existe un departamento para hacerlo y se está logrando y los resultados son bastantes positivos.

Tenemos medio contacto con la Universidad Simón Bolívar y lo vamos a hacer también con la Católica de tal manera que todo el estudiantado nos conozca.

La imagen de D&B está deteriorada en la parte de clientes, pero desconocida en las demás áreas, los no clientes. Tenemos que implantar internamente esa filosfía del servicio, pero no es por compararnos con los Estados Unidos, pero somos una compañia norteamericana y debemos seguir el ejemplo, porque a las cosas buenas si hay que seguir el ejemplo, las cosas malas no. Tu puedes seleccionar lo que es bueno de lo que es malo si tienes el criterio para hacerlo. En los E.E.U.U tu llamas a cualquier compañia y te atienden con aquella amabilidad y se preocupan; tu sientes que la persona que te está atendiendo se está preocupando por lo que tú le estas preguntando. Así debemos ser nosotros también, que cuando contesten el teléfono no digan "hay que fastidio el teléfono otra vez está sonando" o que me caiga una llamada de otra persona aquí y yo diga "tiene que volver a llamar por la central porque estoy ocupada". Es cuestión de que yo conteste el teléfono y quién esté del otro lado va a sentir agradecimiento porque yo lo estoy atendiendo y les estoy dando importancia. Esa es la filosofía que yo quiero implantarlo y transmitirlo. Quiero que todo el mundo se de cuenta que somos una compañia de servicios y que desde el momento que una persona conteste el teléfono, va a visitar a alguien tiene que explicarle a la persona.

Como te he dicho, nosotros hemos identificado unos problemas, estamos conscientes de que es importante tener un departamento de recursos humanos, algunas funciones yo las he tomado, lo que yo pueda hacer lo hago pero es importante si pudiera existir una persona dedicada a eso, porque Recursos Humanos lleva trabajo y es necesario. La parte de entrenamiento, nosotros podríamos mejorar muchísimo y no es haciendo cursos de Excel o de Inglés sino haciendo cursos de los productos que nosotros mismos tenemos. Que si eres nueva yo te diga a ti, "mira esto es un informe comercial, ¿sabes que es el número Duns?, ¿no sabes?, ésta es la importancia que tiene el número Duns, ésta es la importancia del rating, ésto es un Duns Finacial Profile, que es ésto, qué importancia y utilidad tiene para el cliente." Es sentarse en una mesa redonda y agarrar todos los productos o uno solo diario y decir esto es así. Hasta la persona que limpia debe conocer.

¿Cómo ves las comunicaciones a nivel interno, entre los departamentos que integran Dun & Bradstreet ?

Como dicen, hay "lack of communication", si hay pero creo que es también por exceso de trabajo que no les permite comunicación, y en otros momentos porque hay diferencias y prefieren callarse los problemas. Yo soy de las personas que piensan que

todo se resuelve hablando y he tratado de transmitirle a mi gente mucha comunicación. Nosotros nos reunimos muy a menudo todo el departamento, les digo que esta pasando, que no está pasando, que estamos haciendo o que no estamos haciendo, dónde qué estamos fallando. Yo no sé si lo hacen los demás departamentos pero es importante que se hiciera porque a veces nosotros nos enfrascamos tanto en nuestro trabajo y nos olvidamos de que la persona que está trabajando con nosotros tiene sentimientos y lo mejor se siente mal con lo que está haciendo. Si yo no me preocupo por saber si esa persona se siente bien o se siente mal con lo que esta haciendo, entonces yo no puedo mejorar la calidad del producto y del servicio y eso es una cadena. Tú tienes que estar satisfecho y que te guste lo que estás haciendo, tiene que haber comunicación, tiene que haber motivación. Si eso no existe el resultado de tu trabajo es malo. Yo estoy muy encaminada en esa filosofía de comunicación y de servicio.

¿Cómo ha disminuído o aumentado la cartera de clientes durante los últimos tres años?

Yo creo que eso es con ventas, nosotros lo hacemos en bolívares, las proyecciones, los presupuestos. No sé si existe un record de tres años. No sé si pudiera ayudarte porque no tenemos los resultados aún es una encuesta que le hicimos a los clientes sobre la satisfacción, pero los clientes no han respondido entonces yo necesito un porcentaje mínimo para que la muestra sea representativa. No puedo decirte cuántos están satisfechos. Eso tenía que estar listo hace un mes, hemos estado atrás de los clientes para que contesten pero ha sido bien difícil, hemos hecho un programa de seguimiento también. Se enviaron aproximadamente 250 encuestas.

Ahorita estamos haciendo una segmentación de clientes, pero eso varía mucho y mensualmente. En informes comerciales en número redondo son aprox. 200, en RMS ha variado porque hicimos un cambio, antes se hacía una suscripción al servicio de RMS o al asociado. Ahora si un cliente manda sus cuentas y tiene un contrato de unidades, puede pagar en unidades. Entonces hay disminuido el # de clentes pero tienen la oportunidad de ser asociados, creo que pudieran ser 20 que queden todavía. En asociados son 130. Para la fecha desde el año 89 hasta la fecha hemos hecho como 200 clientes de single reports. Eso todo es muy estimado. Las cifras son de Diciembre y puede haber cambios.

El área corresponsal aumentó muchísimo, María Josefina y Enrique les pueden dar

ANEXO VII

DUN & BRADSTREET
INFORMATION SERVICES
a company of
The Dun & Bradstreet Corporation

Fecha: _____

Sexo: Femenino ____ **Masculino** ____

Años de servicio en la compañìa:

Departamento: _____

El presente cuestionario tiene como propósito explorar diversos aspectos relacionados con la empresa Dun & Bradstreet. A continuación se presentan una serie de preguntas "abiertas" que usted podrà contestar libremente. Agradecemos toda la colaboración que nos puedan brindar en dicha actividad.

1. ¿Podría explicar en que consiste la misión de la Dun & Bradstreet?

_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer a su personal dicha misión?

_____
_____
_____
_____
_____

3. ¿Ud. cree que la misiòn es conocida por todos los empleados de la compañía?

_____
_____
_____
_____
_____

4. ¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre el personal directivo y los empleados?

_____
_____
_____
_____
_____

5. ¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre los empleados de su departamento?

_____
_____
_____
_____

6. ¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre todos los departamentos de la empresa?

7. ¿Cuál es su opinión en relación a la calidad de su trabajo ?

8. ¿Cuál cree Usted que es la opinión de los clientes en relación a la calidad de los trabajos realizados por la compañía?

9. ¿Qué es lo que la Gerencia o sus superiores esperan de Ud. como empleado de la compañía?

10. ¿Cuáles son sus responsabilidades con respecto a la calidad del servicio que presta al cliente?

11. ¿ En su opinión, qué aspectos debe cubrir la empresa en el área de calidad del servicio?

12. ¿Cuáles son los aspectos valorados por el personal directivo en relación a la calidad del servicio?

13. ¿Cómo cree Usted que la calidad de un servicio se relaciona con la demanda de dicho producto en el mercado?

14. Explique cuáles son los servicios que presta la compañía.

15. ¿Por-qué cree Usted que los clientes solicitan los servicios que presta Dun & Bradstreet ?

16. Mencione las causas que Usted cree llevan a un cliente a prescindir de los servicios de la compañía.

17. ¿Cuál cree Usted que es la opinión general de los empleados respecto a la compañíat?

18. ¿Cuál cree Usted que es la opinión que los clientes tienen de la compañía ?

19. ¿Cuál cree Usted que es la opinión del público en general con respecto a la compañía ?

20. ¿Cuál es la imagen que Usted cree que tienen los clientes de la empresa?

21. ¿Còmo ha sido la preparación del personal en relación a la forma como debe comportarse en su contacto con los clientes?

22. ¿Cuál es su opinión con respecto al entrenamiento profesional recibido por parte de la empresa?

23. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

24. ¿Cómo cree que puede aumentar su nivel de satisfacción?

25. ¿Usted se siente valorado como persona por parte de la Gerencia de la empresa ?

26. ¿Usted cree que sus ideas son tomadas en cuenta a la hora de solucionar problemas ?

MUCHAS GRACIAS

ANEXO VIII

CUESTIONARIO

No.___

Fecha: _____

Sexo: Femenino ____ Masculino ____

Departamento: _____

Años de servicio en la compañía:

De 0 a 5 años ___
De 6 a 10 años ___
De 11 a 15 años ___
De 16 a 20 años ___
Más de 20 ___

El presente cuestionario tiene como propósito explorar diversos aspectos relacionados con la empresa Dun & Bradstreet.

La información es confidencial y serà utilizada dentro de un proyecto de investigación que están desarrollando actualmente dos estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

El cuestionario consta de una serie de preguntas mayormente abiertas que Ud. podrá contestar en el espacio en blanco disponible para ello. Para las preguntas cerradas conteste con una equis "X" en el espacio correspondiente.

Agradecemos de antemano toda la colaboración que nos puedan brindar en esta actividad.

¿Conoce Usted la misión de Dun & Bradstreet?

Si ___ No ___

¿Podría explicar en que consiste la misión de la Dun & Bradstreet?

___

___

___

¿Qué medios utiliza la empresa para dar a conocer a su personal dicha misión?

___

___

___

¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre el personal directivo y los empleados ? Marque con una "X" aquellos aspectos que caracterizan la comunicación.

Directa	___	Indirecta	___
Continua	___	Esporádica	___
Adecuada	___	Inadecuada	___

¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre los empleados de su departamento? Marque con una "X" aquellos aspectos que caracterizan la comunicación.

Directa	___	Indirecta	___
Continua	___	Esporádica	___
Adecuada	___	Inadecuada	___

¿Cómo es, según su opinión, la comunicación que existe entre todos los departamentos de la empresa? Marque con una "X" aquellos aspectos que caracterizan la comunicación.

Directa	___	Indirecta	___
Continua	___	Esporádica	___
Adecuada	___	Inadecuada	___

¿Cómo considera que es la calidad de su trabajo ? Explique.

___

___

___

¿Cuál cree Usted que es la opinión de los clientes en relación a la calidad de los trabajos realizados por la compañía?

___

___

___

Explique brevemente lo que Usted cree que la Gerencia o sus superiores esperan de Ud. como empleado de la compañía .

___

___

___

¿Cuáles son sus responsabilidades para que el servicio que preste a los clientes sea de calidad?

¿ En su opinión, qué aspectos debe cubrir la empresa Dun & Bradstreet para que su servicio sea de calidad ?

¿Cuáles son los aspectos valorados por la Gerencia en relación a la calidad del servicio?

¿Cómo cree Usted que la calidad de un servicio se relaciona con la demanda de dicho producto en el mercado?

Explique brevemente cuáles son los servicios que presta la compañía.

¿Por-qué cree Usted que los clientes solicitan los servicios que presta Dun & Bradstreet ?

Mencione las causas que Usted cree llevan a un cliente a prescindir de los servicios de Dun & Bradstreet

¿Cuál cree Usted que es la opinión general de los empleados respecto a Dun & Bradstreet?

¿Cuál cree Usted que es la opinión que los clientes tienen de Dun & Bradstreet ?

¿Cuál cree Usted que es la opinión del público en general (no clientes)con respecto a Dun & Bradstreet ?

¿Cuál es la imagen que Usted cree que tienen los clientes de la empresa?

___

___

___

¿Còmo ha sido la preparación del personal en relación a la forma como debe comportarse en su contacto con los clientes?

Excelente ___
Buena ___
Regular ___
Mala ___
Deficiente ___
Comentarios:___

¿Cuál es su opinión con respecto al entrenamiento profesional recibido por parte de la empresa?

___

___

___

¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

Si ___ No ___

¿Cómo cree que puede aumentar su nivel de satisfacción?

___

___

___

¿Usted se siente valorado como persona por parte de la Gerencia de la empresa ? Explique.

___

___

___

¿Usted cree que sus ideas son tomadas en cuenta a la hora de solucionar problemas ? Explique

___

___

___

¡ MUCHAS GRACIAS !

ANEXO IX

Dun & Bradstreet Information Services

a company of
The Dun & Bradstreet Corporation

María Eugenia Alfonzo V.
Coordinadora de Calidad, Base de Datos
y Publicaciones.
Venezuela - Colombia - Centroamerica - Caribe

Av. Ppal. Colinas de Bello Monte
Edf. Centro Cristóbal, piso 8 - 9
Caracas, Venezuela
Tlf: 02 -7529322 Fax: 02-7522178

ANEXO X

ANEXO XI

Dun & Bradstreet
Information Services

Dun & Bradstreet C. A.

Apdo. 2111 Caracas 1010
Ave. Ppal. Colinas de Bello Monte
Centro Cristóbal, pisos 8 y 9
Teléfono 752.93.22
Telex 24486 D y B
Fax 752.21.78 - 751.52.35

ANEXO XII

DUN & BRADSTREET
División de Operaciones

Caracas, 19 de Agosto de 1994

ANEXO XIII

Dun & Bradstreet
Information Services

Dun & Bradstreet C. A.
Apdo. 2111 Caracas 1010
Ave. Ppal. Colinas de Bello Monte
Centro Cristóbal, pisos 8 y 9
Teléfono 752.93.22
Telex 24486 D y B
Fax 752.21.78 - 751.52.35

Caracas, 27 de Mayo de 1994

A TODOS LOS ASOCIADOS

Por medio de la presente deseo comunicarles que en el día de hoy y durante la próxima semana , las Señoritas **Maria Eugenia Alfonzo y Carmela Correa Del Corral**, le entregarán un cuestionario con el propósito de explorar diversos aspectos relacionados con la empresa.

El fin de esta actividad está relacionada con la Tesis de Grado que realizan para cumplir con el último requisito de culminacion de su carrera, en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Agradecemos la mayor cooperación en la realización de esta actividad y éxitos a las tesistas.

Atentamente,

Gabriel Morales Ordosgoitti
Gerente de Operaciones

Caracas, 26 de Mayo de 1994.

A QUIEN PUEDA INTERESAR

En referencia a la encuesta anexa, pienso que se encuentra bastante completa y abierta como para cubrir todas las áreas de la empresa y detectar los defectos de operaciones que puedan estar ocurriendo, así como también el grado de satisfacción de los empleados y el concepto que ellos poseen de nuestra institución.

Sin más la cual hacer referencia, se despide,

Atentamente,

Ana Poletto.
Gerente de Operaciones R.M.S.- Venezuela.
Abogado.