AAQ2439

TESIS
DO 2002
M3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN DE CARGILL DE VENEZUELA

AUTOR:
JOSÉ MARÍA MÁRQUEZ

ASESOR:
MARÍA ELENA HOFFMANN

CARACAS, OCTUBRE DE 2002

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.- PLANTEAMIENTO DEL TEMA---------- 8
1.1.- Entorno Empresarial.---------- 8
1.2.- Justificación. ---------- 8
1.3.- Formulación del Problema. ----------10
CAPÍTULO 2.- PROPÓSITO DEL DIAGNÓSTICO----------11
2.1.- Objetivos Generales.----------11
CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO----------12
3.1.- Definiciones del Desarrollo Organizacional.----------12
3.2.- Conceptualización del Cambio.----------14
3.2.1.- Fuerzas del Cambio.----------14
3.2.2.- Respuestas al Cambio. ----------16
3.2.3.- Resistencia al Cambio.----------18
3.2.3.1.- Razones y Tipos de Resistencia al Cambio. ----------18
3.2.4.- Cambio, Stress y Agotamiento.----------20
3.2.4.1.- Reacciones ante el cambio excesivo.----------21
3.2.5.- Problemas con el cambio.----------21
3.2.5.1.- Los problemas del gerente con el cambio.----------22
3.2.6.- Modelos y Dinámica del Cambio Planificado. ----------23
3.3.- Enfoque de Diagnóstico y Acción. ----------26
3.3.1.- Diagnóstico.----------27
3.3.2.- Modelo de Diferenciación e Integración.----------28
3.3.3.- Enfoque Investigación-Acción. ----------29
3.3.3.1.- Etapas del DO según el Enfoque Investigación-Acción.----------29
3.3.3.2.- Áreas de Contacto. ----------31
3.3.3.3.- Àrea de Contacto entre Grupos.----------31
3.3.3.4.- Àrea de Contacto entre el Individuo y la Organización.----------32
3.4.- Calidad en el Servicio y Atención al Cliente. ----------34
3.4.1.- Modelos de servicio y atención al cliente. ----------34
3.4.2.- Estrategias de servicio y atención al cliente.----------36

3.4.3.- Gestión de la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente.----------36
3.4.4.- Dimensiones de la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente.----------37
3.4.5.- Niveles de Servicio y Atención al Cliente.----------39
CAPÍTULO 4.- MARCO METODOLÓGICO----------40
4.1.- Métodos e Instrumentos de recolección de información.----------42
4.2.- Cronograma de Actividades.----------45
CAPÍTULO 5.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN----------46
CAPÍTULO 6.- HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES----------53
6.1.- Hallazgos.----------53
6.2.- Conclusiones.----------55
6.3.- Recomendaciones.----------55
BIBLIOGRAFÍA----------57
ANEXOS----------59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación de servicios requeridos y atendidos por el Departamento de IT de Cargill de Venezuela.----------46
Tabla 2. Distribución de frecuencias de la satisfacción del cliente y de sus dimensiones. ----------47
Tabla 3. Distribución de frecuencias de la satisfacción del cliente.----------47
Tabla 4. Resultados de la auto-evaluación de las habilidades de cambio para gerentes y supervisores. ----------49
Tabla 5. Promedios de medición de la importancia, nivel detentado y nivel del supervisor. ----------50
Tabla 6. Resultados de la auto-evaluación de las habilidades de cambio para empleados. ----------51
Tabla 7. Promedios de medición de la importancia, nivel detentado y nivel del empleado. ----------51
Tabla 8. Codificación del cuestionario de percepción del cambio por los miembros del Departamento de IT de Cargill de Venezuela.----------52

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Histograma de frecuencias relativas de la satisfacción del cliente por cruce de dimensiones. 47
Gráfica 2. Histograma de frecuencias de la satisfacción del cliente 48

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo recoge los resultados de la intervención diagnóstica llevada a cabo en el Departamento de Tecnología de Información (IT) de Cargill de Venezuela, en donde se procedió a evaluar el estado del servicio al cliente prestado por dicho departamento, a través del estudio de la satisfacción de los clientes, y la evaluación de la resistencia al cambio, expresada en la integración de la función de Tecnología de Información a nivel latinoamericano.

Más concretamente, este trabajo consta de una descripción de la organización-cliente, la justificación para llevar a cabo el diagnóstico, y la formulación del problema; resaltando las premisas que los sustentan y el alcance del diagnóstico, para luego, formular los objetivos generales y específicos del estudio.

Posteriormente se presenta el marco teórico que sustenta al diagnóstico, enfocándose en la conceptualización del cambio organizacional, que incluye las fuerzas externas e internas que inducen a la organización a cambiar, respuestas ante el cambio, la resistencia al cambio, el modelo sistémico del cambio planificado, etc; el enfoque de Investigación-Acción, que describe el concepto de diagnóstico y sus posteriores etapas en este enfoque, para luego desarrollar los conceptos de gestión en el servicio y atención al cliente.

A continuación se presenta el marco metodológico, que describe las fases de la metodología utilizada, así como los instrumentos de recopilación de información y el cronograma de trabajo; para luego describir el procesamiento de la información recopilada con los mencionados instrumentos.

Al final de este informe se presentan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que deben ser tomados en cuenta a fin de que la el Departamento de IT de Cargill de Venezuela pueda afrontar exitosamente los retos planteados por el cambio iniciado y ofrecer un mejo servicio a sus clientes.

CAPÍTULO 1.- PLANTEAMIENTO DEL TEMA

1.1.- Entorno Empresarial.

La organización objeto de estudio, Cargill de Venezuela, C.A. es una empresa privada cuyo único accionista es Cargill, INC. Su sector económico es la industria de alimentos y su actividad principal es el negocio de la manufactura y distribución de productos de consumo masivo y de uso industrial, como por ejemplo harinas, pastas, aceites, arroz, azúcar y sal. Cargill, INC es una empresa transnacional con presencia en 55 países y con más de 70000 empleados; en Venezuela se tienen 2400 puestos de trabajo, en donde 1600 son empleados y 800 obreros.

Cargill de Venezuela, C.A. tiene como visión "elevar los estándares de vida del mundo ofreciendo mayor valor a los productores y consumidores, siendo responsables con la comunidad y el medio ambiente" (Cargill de Venezuela, 2000). Así misma, su misión es que "para el año 2010, Cargill de Venezuela será reconocida como la empresa líder en el país en proveer a sus clientes, soluciones que les permitan ser exitosos en sus negocios" (Cargill de Venezuela, 2000).

Esta organización a través de los años se ha caracterizado por ser una empresa muy conservadora en la toma de decisiones y mantener un bajo perfil. Un factor clave en el comportamiento esperado de los empleados a cualquier nivel de la organización es el cumplimiento del código de ética en la conducción de los negocios, de la palabra empeñada y de las leyes. Actualmente esta empresa se encuentra sensibilizada ante la necesidad de ejecutar iniciativas de cambio organizacional. En el ámbito mundial existe un plan estratégico llamado "Intención Estrategia" que consiste en el desarrollar las nuevas conductas requeridas para el personal que labora en la empresa y sus filiales.

1.2.- Justificación.

1.3.- Formulación del Problema.

Se efectuará una intervención diagnóstica que busca determinar las características organizacionales del área de servicio y atención al cliente del Departamento de IT de Cargill de Venezuela. Para ello se determinarán los posibles obstáculos que puedan estar afectando la correcta prestación del servicio por parte del Departamento de IT a sus clientes y se sugerirán las posibles acciones y correcciones a tomar para influir positivamente esta situación a fin que se cumpla con los requisitos de calidad y excelencia.

El Departamento de IT de Cargill de Venezuela está orientado a brindar un mejor servicio y atención al cliente. Por ello, se estudiará en qué medida la satisfacción del cliente se encuentra determinada por la percepción del cliente en relación al tiempo y calidad del servicio, y se determinará el nivel de resistencia al cambio y las habilidades existentes para su manejo.

CAPÍTULO 2.- PROPÓSITO DEL DIAGNÓSTICO

Ofrecer a la empresa Cargill de Venezuela un diagnóstico de las características organizacionales observadas en el área de servicio y atención al cliente del Departamento de IT .

2.1.- Objetivos Generales.

- Detectar las posibles barreras que puedan estar afectando el correcto desenvolvimiento y servicio prestado por el departamento de IT a sus clientes.
- Sugerir las posibles acciones a tomar para influir positivamente esta situación a fin que cumpla con los requisitos de calidad y excelencia en el servicio y atención al cliente.

CAPÍTULO 3.- MARCO TEÓRICO

3.1.- Definiciones del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional es un área de aplicación de las ciencias de la conducta cuyas visiones, en vista de su surgimiento relativamente reciente, no son siempre coincidentes; en consecuencia, se presentarán varias visiones del desarrollo organizacional, para luego identificar sus aspectos comunes y clarificar el ámbito de aplicación de esta disciplina.

French y Bell (1996) efectúan una recopilación de los enunciados primarios del desarrollo organizacional. Estos son las siguientes:

- Richard Beckhard (1969) presenta, en su libro *Organization Development: Strategies and Models*, al DO como "un esfuerzo 1) planificado. 2) de toda la organización y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de la ciencia de la conducta". (French y Bell, 1996, p.27)

- Warren Bennis (1969), en su obra *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, lo enuncia como "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo." (French y Bell, 1996, p.27)

- Schmuck y Miles (1971), exponen en su libro *Organization Development in Schools* que "se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto-analíticos." (French y Bell, 1996, p.27)

- Burke y Hornstein (1972) afirma, en su libro *The Social Technology of Organization Development,* que el DO "es un proceso de cambio planificado –cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación) por otra que institucionaliza y legitima dicho examen". (French y Bell, 1996, p.28)

Luego otros autores enunciaron las siguientes definiciones de DO:

- Beer (1980) afirma en su libro *Organization Change and Development* que las metas del DO es "1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; 3) desarrollar la capacidad de la organización para renovarse por sí misma." (French y Bell, 1996, p.28)

- Vaill (1989), quien presenta un enunciado del DO en su artículo "Seven Process Frontier for Organization Development" publicado en *The Emerging Practice of Organization Development*, dice que este es "un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y el logro de cualquier objetivo." (French y Bell, 1996, p.28)

- De acuerdo a Porras y Robertson (1992), el DO "es un conjunto de teorías, valores, estrategias, y técnicas basadas en la ciencia del comportamiento que se enfoca en el cambio planificado del trabajo organizacional con el propósito de mejorar el desarrollo individual y el desempeño organizacional, mediante la alteración de los comportamientos de los miembros que trabajan en la organización" (p. 7).

- French y Bell (1996) enuncian que el DO es "un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización [...] utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción". (p. 29)

- Guízar (1998) enfatiza que el DO es una estrategia educativa planeada, para producir un cambio que satisfaga las exigencias de la organización en cuanto a problemas en el propósito, crecimiento, identidad, revitalización y eficiencia; haciendo énfasis en el cambio del comportamiento y en donde se involucra un agente de cambio que establece una relación de cooperación con la organización entre otras cosas. (p.8)

- Zúñiga (sf) plantea que el DO es un proceso planificado, el cual se enfoca desde el punto de vista del enfoque de sistemas y de los conceptos provenientes de las ciencias de la conducta, cuya finalidad es mejorar la eficiencia individual y organizacional, implementando tal mejora con un cambio total o parcial de la organización. (p. 1)

De esta manera, la visión de muchos de estos autores coinciden en que el DO es un proceso planificado, a largo plazo, apoyado por los altos niveles de la organización, el cual involucra la utilización de principios, teorías y tecnologías provenientes de las ciencias de la conducta, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y la salud organizacional a través de un cambio en el comportamiento.

3.2.- Conceptualización del Cambio.

Uno de los factores presentes en la vida organizacional moderna es el cambio. Debido al ritmo vertiginoso que marchan las organizaciones, manejar el cambio exitosamente se ha convertido en una de las principales responsabilidades del gerente contemporáneo. Así, la cuestión crucial es conocer la magnitud y cercanía de los cambios que afectarán a la organización.

3.2.1.- Fuerzas del Cambio.

De acuerdo a Kreitner y Kinicki (1997), las fuerzas del cambio pueden ser interpretadas como señales de la necesidad que tiene la organización de cambiar. Así, las organizaciones tienen muchas fuerzas que la inducen al cambio y su naturaleza puede ser externa a la organización o interna a la misma (p.617).

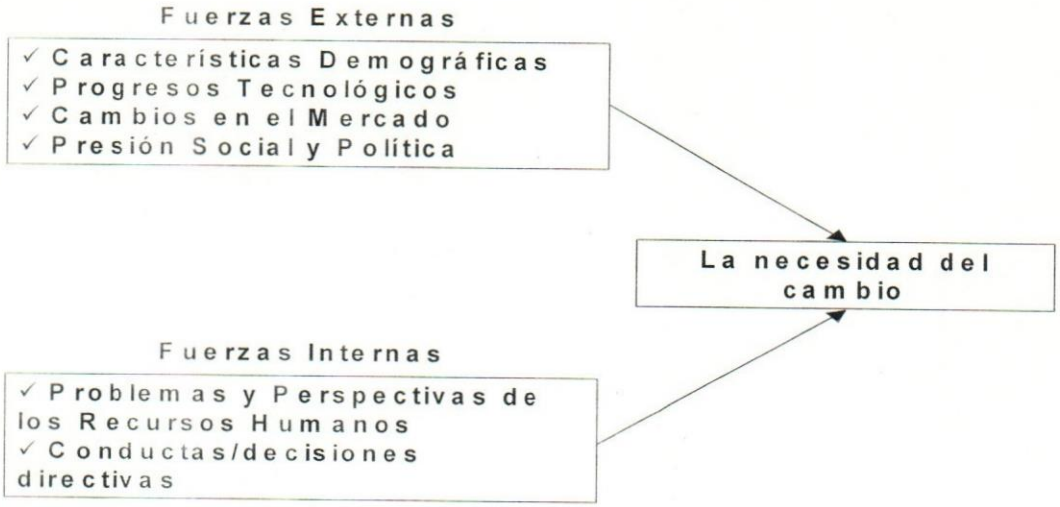


Figura **1. Las fuerzas externas e internas para el cambio.**

Al considerar las fuerzas externas, su influencia puede llevar a la organización a replantear el propósito de su existencia o a reformular su proceso de producción de bienes o prestación de servicios. Las fuerzas externas consideradas son las siguientes:

- Características Demográficas: Estas características se relacionan con la diversidad existente en el ambiente que debe influir tanto a la habilidad de presentar una diversidad similar en los bienes y servicios que ofrece la organización, como a la habilidad de manejar la diversidad dentro de la organización (Kreitner y Kinicki, 1997,p.618).

- Progresos Tecnológicos: "Los progresos tecnológicos, tanto si producen bienes como si prestan servicios, están utilizando la tecnología como medio para mejorar la productividad y la competitividad en los mercados" (Kreitner y Kinicki, 1997,p.618).

- Cambios en los Mercados: Según Kreitner y Kinicki (1997) los cambios experimentados en los mercados como consecuencia de la globalización han llevado a las organizaciones a establecer relaciones más estrechas con sus organizaciones proveedoras para entregar productos de calidad a menores precios; por otra parte, el establecimiento de relaciones ganar-ganar con los sindicatos han ayudado al lograr ese mismo fin (p.618).

- Presiones Políticas y Sociales: Kreitner y Kinicki (1997) señalan que los cambios sociales pueden llevar a nuevas relaciones entre los miembros de las organizaciones, por otra parte, los cambios políticos generan nuevas oportunidades por cambios sustanciales (p.619).

Al contrario de las fuerzas externas, las fuerzas internas se originan en la organización y se derivan de problemas relacionados con los recursos humanos como de las conductas y decisiones de los directivos. Las fuerzas internas consideradas son las siguientes:

- Problemas y Perspectivas de los Recursos Humanos: La percepción de los empleados sobre el trato que reciben en el trabajo y la alineación de las necesidades del individuo y la organización son, de acuerdo a Kreitner y Kinicki (1997, p.619), el origen principal de esta fuerza de cambio. La insatisfacción laboral, cuyo origen puede ser el mencionado, repercute en la disminución de la productividad de la organización y, para dar un cambio positivo, se requieren estrategias que privilegien la participación activa de los miembros de la organización.

- Conductas y Decisiones de los Directivos: Los conflictos entre los directivos y empleados es otra de las causas que originan el cambio. Kreitner y Kinicki (1997, p.620) mencionan que esta área puede ser causante de una disminución de la productividad y puede ser atendida a través del desarrollo de habilidades interpersonales o de nuevos esquemas de compensación.

3.2.2.- Respuestas al Cambio.

Según Davis y Newstrom (1999), el cambio organizacional se hace complejo debido, entre otras cosas, a que no produce un ajuste directo. Aquel puede operar en las actitudes de cada miembro de la organización y, en consecuencia produce respuestas condicionadas por el entorno y la historia del individuo. Así, cada cambio es interpretado por los individuos de acuerdo con sus motivos, percepciones y actitudes. En cuanto a la respuesta grupal al cambio, "el individuo suele dar muestra de su apego

al grupo uniéndose a los demás miembros de éste en una respuesta uniforme al cambio" (Davis, 1999, p.432).

El principio de la homeostasis es utilizado por Davis y Newstrom (1999) para explicar el mantenimiento del equilibrio en la organización. De esa manera, un grupo de trabajo suele intentar volver a la manera anterior de hacer las cosas. Cada presión orientada hacia el cambio produce una contrapresión cuyo resultado es el mecanismo de auto-corrección en el que la energía se concentra en la restauración del equilibrio.

El cambio afecta a las personas y a las organizaciones de muchas maneras y en muchas áreas. A continuación, Stewart (1986) presenta algunas de las respuestas emocionales que pueden dar las organizaciones y/o las personas en respuesta a los cambios acontecidos en el entorno organizacional:

Reacciones Positivas		Reacciones Negativas	
Excitación		Temor	Stress
Estimulación	Motivación	Paralización	Enojo
Rejuvenecido	Complacido	Amenaza	Aplazamiento
Reto	Proactivo	Negación	Rechazo
Recompensa	Aceptación	Castigo	Rencor

Figura 2. Reacciones ante el cambio.

De acuerdo con Stewart (1986), "una de las razones por las que se da una amplia variedad de respuestas al cambio es debido a los distintos grados de tolerancia en la adaptación al mismo. Un pequeño grado de cambios puede producir efectos positivos, mientras que altos grados o intensidades del cambio pueden producir afectos negativos" (p. 60). En este sentido, este autor indica que la tolerancia al cambio es variable entre los individuos y organizaciones y si su intensidad sobrepasa el grado de tolerancia particular, sus consecuencias pueden ser negativas.

El cambio es un fenómeno tan complejo que no hay total certeza de saber exactamente cómo un cambio afectará a un empleado o a la organización como un todo. Los efectos del cambio son acumulativos, puede que un pequeño cambio pase desapercibido o que sea el que desate respuestas emocionales como las mencionadas anteriormente. Realmente se requiere conocer el historial de los cambios de la organización para hacer algún tipo de predicción sobre los efectos de los próximos cambios.

3.2.3.- Resistencia al Cambio.

La resistencia al cambio consiste en las conductas de un miembro de la organización que buscan demorar, impedir o desacreditar la instrumentación de un cambio organizacional (Davis y Newstrom, 1999). Es la reacción natural del individuo ante la amenaza de su seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.

El cambio organizacional conlleva la posibilidad de un efecto de reacción en cadena; esta es, según Davis y Newstrom (1999), una situación en la que un cambio u otra condición que afecta directamente sólo a una o varias personas, puede producir otros efectos en otro conjunto diferente de personas. Así, estos autores sugieren la posibilidad de la ocurrencia de efectos secundarios no esperados sobre otros grupos e individuos en la organización.

3.2.3.1.- Razones y Tipos de Resistencia al Cambio.

Davis y Newstrom (1999) enuncian las razones por las cuales los miembros de la organización suelen oponerse al cambio son las siguientes:

- Rechazo a la naturaleza del cambio en sí mismo: Puede que los individuos perciban que el cambio no es consistente con sus valores, criterios profesionales, percepciones, etc.

- Rechazo al método de introducción al cambio: Puede provocar una percepción de momento incorrecto para ejecutar el cambio, exclusión en la participación en el proceso de cambio, o enfoques autoritarios.
- Ausencia percibida de beneficio personal: Esto es cuando los individuos perciben que son otros quienes reciben los beneficios del cambio.

En cuanto a los tipos de resistencia al cambio enunciados por estos autores están la resistencia lógica, resistencia psicológica y resistencia sociológica. En primer lugar se encuentra la resistencia lógica al cambio, y consiste en el desacuerdo con los datos y análisis que se hace sobre el cambio. Este surge del tiempo y esfuerzo reales requeridos para la adaptación al cambio, incluidas las nuevas conductas que hay que aprender, lo que representan costos para el individuo. Entre estas objeciones lógicas o racionales se encuentran:

- Tiempo requerido por el ajuste.
- Esfuerzo extra del aprendizaje.
- Posibilidad de condiciones menos deseables.
- Costos económicos del cambio.
- Cuestionamiento de la factibilidad técnica del cambio.

Luego, la resistencia emocional o psicológica se basa en emociones, sentimientos y actitudes. Desde la perspectiva de los individuos, esta resistencia es "internamente 'lógica' desde el punto de vista de las actitudes y sentimientos de los empleados frente al cambio" (Davis y Newstrom, 1999, p. 436). Entre estas actitudes psicológicas están:

- Temor a lo desconocido.
- Desagrado por el agente de cambio.
- Falta de confianza.
- Necesidad de seguridad.

Por último, la resistencia sociológica, la cual es definida "como producto del desafío de intereses normas y valores grupales" (Davis y Newstrom, 1999). Entre los factores sociológicos se pueden mencionar:

- Coaliciones políticas.
- Oposición de valores grupales.
- Visión estrecha, "parroquialismo".
- Intereses establecidos.
- Deseo de conservar las canales informales existentes.

3.2.4.- Cambio, Stress y Agotamiento.

El equilibrio del individuo al experimentar cambios en su entorno organizacional puede verse alterado al experimentar cambios; si estos cambios pasan el umbral de tolerancia individual producen stress y otros cambios corporales; así, de acuerdo con Stewart (1986) "el cambio es una de las principales causas del stress, y por ende, del agotamiento del empleado. Ya sea que el cambio sea percibido como positivo o negativo, el cambio del equilibrio psicológico o fisiológico causa que el cuerpo se prepare para pelear, que es la respuesta del stress" (p. 60).

Adaptarse al cambio requiere energía, que es el mayor y más simple drenaje de energía no productiva. El cambio significativo puede tener un efecto inhibidor en el pensamiento creativo y la solución innovadora de problemas. La capacidad para pensar creativamente pareciera disminuir en la medida que esa energía se dedica a ajustarse al cambio. El constante uso de la energía disponible en la adaptación al cambio excesivo puede llevar al agotamiento, además se tiene poca capacidad para avanzar en una nueva dirección. Los gerentes que quieren resultados sumamente creativos deben conocer el límite entre efectuar los cambios de manera que sean retadores y estimulantes, y saturar con cambios excesivos que lleven al agotamiento del empleado. Así, Stewart (1986) expone que el gerente debe manejar adecuadamente la cantidad y complejidad de los cambios para evitar que su grupo de trabajo consuma sus recursos en el proceso de adaptación al cambio, so pena de producir un estancamiento en el rendimiento del grupo.

3.2.4.1.- Reacciones ante el cambio excesivo.

Stewart (1986) explica que aunque el nivel de tolerancia de cada persona para el cambio puede variar, algunas reacciones comunes ocurren frecuentemente cuando el cambio es excesivo. Las siguientes son algunas de las reacciones comunes ante el cambio excesivo: negación, rechazo, pánico ligeramente controlado, solución grupal, retirada, proyección, compulsión, culpa, retroceso.

3.2.5.- Problemas con el cambio.

Manejar el cambio constructivamente ya es lo suficientemente difícil con sólo una variedad de cambio, pero hay esencialmente dos variedades de cambio que tanto las organizaciones como los individuos deben saber manejar: el cambio iniciado y el cambio impuesto. Las reacciones individuales y colectivas a cada uno pueden ser muy diferentes. (Stewart, 1986, p.61). Las variedades de cambio son las siguientes:

- Cambio iniciado: Es el cambio que ocurre como resultado de las propias acciones y decisiones. Suele ser atemorizante, estresante y generador de incertidumbre, pero la reacción no es tan severa como las que produce el cambio impuesto.
- Cambio impuesto: es aquel cambio que llega inesperadamente, a menudo sin advertencia y sobre el que se tiene poco o ningún control. Mientras se percibe el cambio como positivo o negativo, se genera algún stress adicional en la medida que la persona se adapta a la nueva situación.

Si el cambio impuesto tiene repercusiones negativas, este puede generar respuestas del mismo signo como son sentimientos de pérdida de control del futuro, poder, autoestima, seguridad. A su vez, estos sentimientos de pérdida pueden generar angustia. El ciclo que se cumple al ser impactado por algún cambio es el siguiente: Negación, Enojo, Culpa, Depresión, Aceptación (Stewart, 1986, p.62).

Los primeros cuatro síntomas pueden ocurrir en cualquier orden, aunque el ciclo usualmente se inicia con la negación y termina con la aceptación. Sin embargo, no es usual para algún individuo quedarse estancado en alguna de las etapas y tener

dificultades para completar el ciclo. Puede ser difícil abordar nuevas situaciones hasta que el individuo completa el ciclo (Stewart, 1986, p.62)..

El cambio iniciado no es usualmente tan traumático. Desde que se ha iniciado, se pueden mantener sentimientos de control y dirección, aún si se ha iniciado el cambio por voluntad propia. En este caso, se mantiene una alineación entre el propósito y el cambio iniciado, se tiene su propia visión del cambio y si se tiene éxito, se tendrá sentimientos de satisfacción por el logro conseguido (Stewart, 1986, p.62).

3.2.5.1.- Los problemas del gerente con el cambio.

De acuerdo a Stewart (1986), independientemente de cómo puede ser percibido el cambio (positivo o negativo, iniciado o impuesto), el gerente debe lidiar con los mismos problemas:

- Reacciones del Empleado: A pesar de la naturaleza del cambio, los empleados pueden tener preguntas, temores, críticas, argumentaciones, dudas y opiniones personales. El gerente debe manejar estas reacciones de manera que se restablezca en la unidad de trabajo el equilibrio generador del rendimiento (Stewart, 1986, p.62).
- Establecimiento de nuevos canales: Cuando el cambio ocurre en sistemas tan complejos como una unidad organizacional; los canales de comunicación, centros de poder y el rendimiento pueden verse trastocados. Estos necesitan ser reconstruidos para incorporar el cambio, para hacer posible nuevamente las condiciones para el rendimiento máximo (Stewart, 1986, p.63).
- Demanda de tiempo y energía: Cualquier desviación en la velocidad normal del cambio, requerirá de los miembros de la organización tiempo y energías adicionales. No importa cuán positivo parezca el cambio para terceros, la demanda de tiempo y energía puede ser percibida como una amenaza por el gerente que debe implementarlo. Las demandas de energía en la implementación del cambio, así como las consecuencias del mismo en la organización deben ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones de cambio organizacional (Stewart, 1986, p.63).
- Cambios en el poder: El balance organizacional de autoridad y poder puede ser alterado por el cambio, especialmente si es inesperado o no deseado. Los ajustes en

las líneas de autoridad toman tiempo y energía en completarse, así, deja de utilizarse ese mismo tiempo y energía para hacer que la organización logre sus metas. Los gerentes necesitan manejar esta pérdida de energía al momento de revisar el rendimiento.

- Flexibilidad: Finalmente, en una situación de cambio, el gerente debe ser crecientemente flexible. Si el cambio es inevitable, el tiempo y energía del gerente intentando mantener el status quo anterior diluye el esfuerzo necesario para adaptarse al nuevo cambio(Stewart, 1986, p.63).

3.2.6.- Modelos y Dinámica del Cambio Planificado.

De acuerdo a Kreitner y Kinicki (1997), si una organización aborda la solución de sus problemas únicamente desde un enfoque de corto plazo, esta condenada al fracaso; en cuanto que este enfoque no tiene posibilidad de permanencia en el tiempo ni resuelve los problemas de fondo. En consecuencia, debe plantearse un modelo que considere a la organización desde un enfoque sistémico y holístico. En concordancia con esta afirmación, estos autores presentan el modelo de cambio de Lewin, que esta basado en el enfoque de sistemas (p.620).

Este modelo plantea los siguientes tipos de cambio, referidos por Kreitner y Kinicki (1997) como una tipología general de cambio (p.620):

- Cambio adaptativo: Es un cambio de menor complejidad, costo e incertidumbre. Este cambio implica una nueva ejecución de un cambio en una fecha posterior en una unidad organizacional, o una implementación de ese cambio en otra unidad organizacional. Estos cambios no son vistos como una amenaza por parte de los miembros de la organización (Kreitner y Kinicki, 1997, p.620).

- Cambio innovador: Este cambio plantea una complejidad, costo e incertidumbre medianos. Puede introducir un cambio de paradigma respecto a otras unidades organizacionales y, en vista que no se está familiarizado con este cambio, genera una incertidumbre elevada y temor al cambio mismo.

- Cambio radicalmente innovador: Este cambio plantea una complejidad, costo e incertidumbre altos. Suelen ser los más difíciles de implementar y los que más amenazas implican para la confianza y seguridad de los miembros de la organización. Pueden influenciar la cultura de la organización y generan gran resistencia al cambio

Así Kreitner y Kinicki (1997) explican que Lewin propuso que el cambio puede ser conceptualizado como un proceso de tres etapas (p.621). Estas etapas son: Descongelamiento, Cambio y Recongelamiento.

- El descongelamiento significa que las antiguas ideas deben ser desechadas para aprender ideas nuevas. Es frecuente que el abandono de antiguas prácticas sea tan difícil como el aprendizaje de otras nuevas. Este hecho es lo que produce a menudo la resistencia al cambio.

- El cambio es el paso en que se aprenden las nuevas ideas y practicas. Implica que el miembro de la organización debe razonar, pensar y desempeñar su tareas de maneras distintas. Puede ser tanto una etapa de confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación, como de descubrimiento, emoción y esperanza.

- El recongelamiento significa la integración de lo aprendido a la práctica real. Las nuevas prácticas son aceptadas emocional e intelectualmente, e incorporadas al comportamiento rutinario de los individuos.

Este modelo funciona con las siguientes premisas (Kreitner y Kinicki, 1997, p.621):

- El proceso de cambio ocurre en la medida que se abandonan patrones de comportamiento existentes y se sustituyen por otros nuevos. Ello incluye actitudes, conductas y prácticas organizacionales.

- La motivación es crucial para el éxito en la aplicación de este modelo. Si el agente de cambio no motiva adecuadamente a los miembros de la unidad organizacional no ocurrirá ningún cambio.

- Cualquier cambio que considere los procesos, la estructura, etc, requiere que los miembros de la organización cambien.

- Siempre habrá resistencia al cambio, incluso cuando los objetivos del cambio sean deseables.

- Los patrones de conducta adquiridos deben ser reforzados para que el cambio sea eficaz.

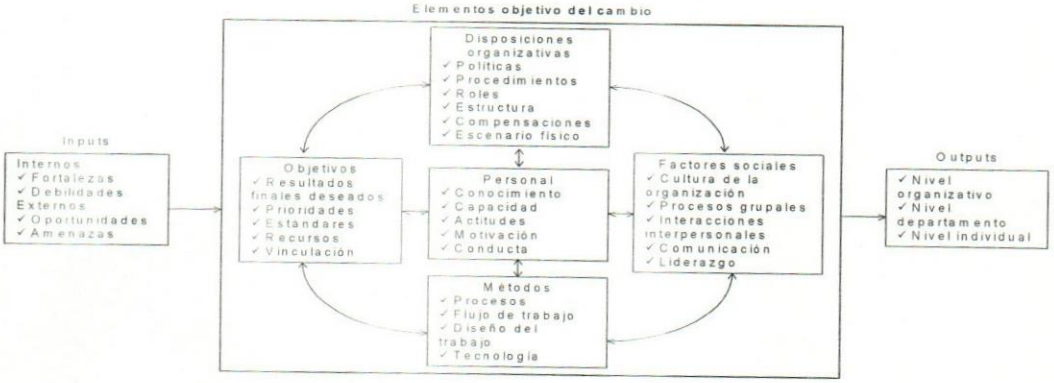


Figura 3. Modelo sistémico de cambio

La parte sistémica del modelo de Lewin consiste en la presentación de una amplia perspectiva del cambio en la organización. Se plantea que todo cambio induce otros cambios y, por ende, plantea un efecto cascada. Al visualizar el proceso de cambio desde esta perspectiva, se puede obtener un marco conceptual para comprender la complejidad de tal proceso. De esta manera, los componentes principales del enfoque de sistemas son los *inputs*, los elementos objetos del cambio y los *outputs* (Kreitner y Kinicki, 1997, p.623):

- Inputs: Todo los cambios iniciados deben ser congruentes con el propósito de la organización expresado en la declaración estratégica de objetivos y en el plan estratégico. Con ello se tiene claro qué se quiere lograr con el cambio, cómo se quiere

lograr y cuáles son los fortalezas y debilidades de la organización, y oportunidades y amenazas del entorno.

- Elementos objeto del cambio: Son los componentes susceptibles de ser cambiados. Esos componentes pueden ser las disposiciones organizacionales, los factores sociales, los métodos, los objetivos y las personas. Iniciar un cambio en alguno de estos componentes dependerá de la estrategia que se siga y del problema que se trate.

- Outputs: Son los resultados finales que estima obtener el proceso de cambio. Deben ser congruentes con el propósito de la organización y pueden ocurrir a nivel estratégico, nivel grupal o nivel individual.

3.3.- Enfoque de Diagnóstico y Acción.

El presente diagnóstico ha sido definido y ejecutado de acuerdo al enfoque Diagnostico-Acción (prescripción normativa, diagnóstico prescriptivo, planeamiento de la acción, ejecución de la acción y evaluación de resultados obtenidos con las metas planeadas, diagnóstico de las discrepancias y sus causas); el cual permitió conocer el estado actual de la unidad organizacional objeto de estudio.

El enfoque de Investigación y Acción parte de dos ideas fundamentales. La primera es que una organización no es un sistema mecánico en el que pueda cambiarse una parte sin efectos coincidentes en las otras, por el contrario un sistema organizacional comparte con el sistema biológico la propiedad de una marcada interdependencia entre las partes, de tal manera que un cambio en una parte causa impacto en las otras (Lawrence y Lorsch, sfi, p. 9).

La segunda idea , proveniente del enfoque de sistemas, es que los sistemas sociales como las organizaciones, al contrario de otros sistemas, tiene la facultad de modificarse a sí mismos de una manera estructural fundamental. Esta es la denominada propiedad morfogenética de las organizaciones (Lawrence y Lorsch, sfi, p. 10).

3.3.1.- Diagnóstico.

De acuerdo a Weisbord (1989), el enfoque de Investigación y Acción es un enfoque sistemático de identificación y solución de problemas, en el cual los miembros de la organización juegan un rol de identificadores y solucionadores. Así, en la medida que los miembros de la organización se involucran en las situaciones, en esa misma medida aprenden y mejoran. (p. 4)

Weisbord (1989) indica que el diagnóstico es un paso en el proceso de investigación acción, no el fin en sí mismo del proceso. Por ello, el objetivo debe ser interpretar adecuadamente la información recopilada para establecer una brecha entre la situación deseada y la situación actual. (p. 6)

Para visualizar la magnitud de los aspectos que debe considerar un proceso de diagnóstico y tomar en cuenta el complejo contexto en el que operan las organizaciones, Weisbord (1989) presentó el Modelo de las Seis Cajas. Este modelo ayuda a clasificar en seis categorías muchos de los eventos que ocurren en las organizaciones y a hallar relaciones entre eventos aparentemente inconexos.

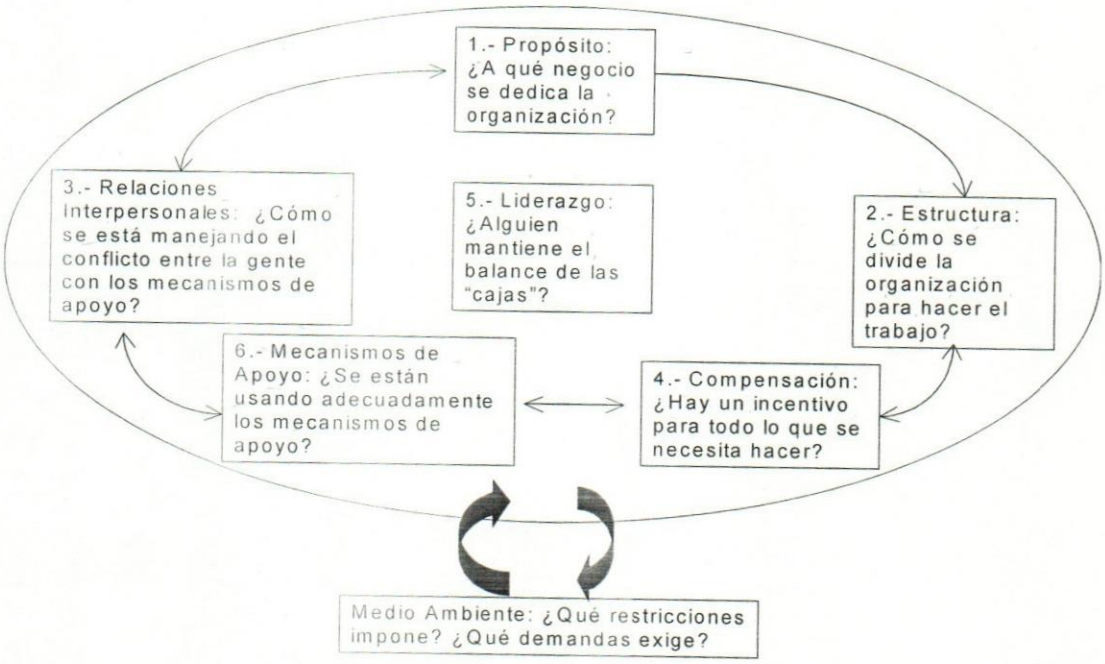


Figura 4. Modelo de las Seis Cajas de Weisbord.

3.3.2.- Modelo de Diferenciación e Integración.

El modelo de diferenciación e integración proporciona un conjunto de conceptos que permite comprender las características que debe tener una organización, para ser efectiva, frente a la influencia de las circunstancias ambientales.

Lawrence y Lorsch (sfi) afirman que para entender las demandas que hace el ambiente a una organización, se debe ver cuál es el grado de *diferenciación* existente entre los grupos que la componen. De estas demandas dependen las características internas que cada grupo debe desarrollar para llevar a cabo transacciones planeadas en conjunto con su correspondiente parte del ambiente (p.12).

Así, estos autores afirman que existe una relación entre el grado de semejanza o diferencia en la información proveniente del ambiente. Si esta información del ambiente es homogéneas, las unidades deben ser semejantes en las prácticas formales de organización y en las orientaciones de sus miembros. Si son muy diferentes, entonces las organizaciones serán muy diferenciadas.

El modelo también concentra su atención en el grado de *integración* requerida. En relación a la integración, se debe definir que unidades trabajaran juntas y que tan rígidos son los requerimientos de interdependencia entre ellas. Sin embargo, integrar estas unidades es complicado debido precisamente a la diferenciación descrita anteriormente.

Un efecto que se obtiene al procurar efectuar la integración entre las unidades de trabajo son los conflictos. De tal manera, de acuerdo con Lawrence y Lorsch (sfi), para superar los conflictos es necesario que "la influencia debe estar concentrada en el punto jerárquico de varios grupos donde exista el conocimiento para alcanzar tales decisiones" (p. 14); entendiendo el concepto de *influencia* como "el nivel organizacional en donde reside el poder o la influencia para tomar decisiones dirigidas a resolver los conflictos" (p. 14).

3.3.3.- Enfoque Investigación-Acción.

El cambio organizacional debe necesariamente llevar a la organización a nuevo estado de cosas. En consecuencia, para determinar que un cambio conduce al desarrollo de la organización en una u todas sus áreas de contacto se debe evaluar si el cambio implicará necesariamente ajustes entre la organización y las demandas del ambiente, entre la organización y las demandas de sus colaboradores individuales o en ambas áreas (Lawrence y Lorsch, sfi, p. 19).

3.3.3.1.- Etapas del DO según el Enfoque Investigación-Acción.

De acuerdo con estos autores, en este enfoque se debe hacer una prescripción normativa en cuanto a las características organizacionales más acordes con los requisitos de las tareas y las necesidades individuales. Para llegar a ello se hace un diagnóstico; en donde se efectúa una análisis de las demandas del ambiente y las necesidades particulares de los miembros de la organización.

Lawrence y Lorsch (sfi) presentaron las etapas de este enfoque son las siguientes: diagnóstico, planeamiento de la acción, ejecución y evaluación (p. 21). En relación a la consecución de estas etapas se deben tener las siguientes consideraciones:

- Aunque se les trate como entidades separadas, en la práctica están superpuestas e interconectadas.
- Los conceptos válidos para el diagnóstico son válidos para el resto de las etapas.

La fase de diagnóstico se realiza para determinar el estado actual de la organización y evaluar los resultados esperados contra los deseados, para así determinar la brecha existente. Con ello se busca elaborar un análisis completo de las demandas del ambiente y conocer qué tan eficientemente la organización logra adecuarse a estas demandas en la actualidad.

La fase de planeación contiene las siguientes posibilidades en una acción de intervención:

- Intervención de naturaleza educacional: son acciones diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- Intervención de una naturaleza estructural: son acciones diseñadas para modificar la división del trabajo, red de comunicaciones planeada, contrato de contribución y alicientes.
- Cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

La fase de ejecución de la acción traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución de esto necesita seguir una secuencia en el tiempo y efectuar revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado.

La fase de evaluación es la fase final que consiste en comparar los resultados obtenidos con las metas planeadas y hacer el diagnóstico de las discrepancias y de sus causas.

Por otra parte, Weisbord (1989) presenta las siguientes fases en el enfoque de Investigación –Acción:

Recopilación de Datos: Se refiere a la recopilación de todos los elementos de datos relacionados con la unidad organizacional objeto de estudio. Estos pueden ser los determinados a través de instrumentos o actividades (entrevistas, encuestas, dinámicas de grupo, etc) así como los detectados a través de la observación.

Diagnóstico: En esta fase Weisbord propone evaluar la brecha existente entre la situación existente y la situación deseada. Aunque este término, que proviene del área de la medicina, sugiere el hecho de reconocer síntomas de una enfermedad, debe advertirse que las organizaciones no tiene síntomas tan precisos como lo son los síntomas corporales.

Acción: En esta fase se planifican y ejecutan las acciones que se esperan produzcan los cambios deseados para mejorar el estado de cosas en la organización.

Evaluación: En esta última fase se debe ejecutar un diagnóstico para evaluar la brecha resultante luego de ejecutar los cambios planeados.

3.3.3.2.- Áreas de Contacto.

Área de contacto entre la Organización y el Ambiente.

En primer lugar, "las características de una unidad organizacional deben igualarse con las del segmento ambiental, para que las transacciones ambiéntales sean favorables" (Lawrence y Lorsch, sfi, p. 25). De esa manera, si el sector ambiental involucrado se encuentra en un estado invariable, la cantidad y complejidad de la información requerida sería menor que si ocurriese lo contrario, es decir, si existiese un alto grado de incertidumbre y cambio en la parte relativa del ambiente.

En consecuencia, cualquier organización debe tener una información exacta y oportuna acerca del ambiente. Tal hecho se observa en que existe un mayor ajuste entre los atributos de cada unidad organizacional y las demandas del ambiente en las organizaciones de excelente desempeño, que las de mediocre desempeño.

La determinación del la relación entre la organización y sus grupos, y el ambiente depende, de acuerdo a este enfoque, de las siguientes características:

- Grado de confianza en las reglas formales y los canales formales de comunicacón.
- Concepto del tiempo de los gerentes y los profesionales en los grupos.
- Orientación al logro, independientemente de la concentración o difusión de estas.
- Estilos interpersonales, orientados hacia la relación o la tarea.

3.3.3.3.- Àrea de Contacto entre Grupos.

De acuerdo a Lawrence y Lorsch (sfi), el segundo grupo de problemas del Desarrollo Organizacional, es resultante de la diferenciación observada en los grupos manejan las transacciones de una parte total de la organización. En esta área de contacto es crucial lograr un adecuado nivel de integración que permita hacer un esfuerzo coordinado hacia el logro de los objetivos organizacionales, a la vez que trabajan efectivamente en el manejo de los asuntos particulares de su especialidad en el ambiente.

Para cambiar la organización en esta área de contacto, es necesario cambiar las impresiones y actitudes de sus miembros acerca de lo que se espera de ellos. A través de sesiones de retroinformación se pueden definir una visión compartida del problema afrontado y de las acciones que se precisan. Con ello se gana un mayor entendimiento común.

Estos autores afirman que la utilización de este enfoque puede liberar el potencial para desarrollar nuevos patrones de conducta consistentes con las demandas del ambiente, simplemente diseminando información en el sistema acerca de comportamientos conflictivos y así mismo, sobre un conjunto más deseable de comportamientos.

En resumen, la clarificación de la necesidad del cambio y la dirección de hacia donde opera el mismo es vital para efectuar el ajuste de expectativas de los grupos y sus miembros para efectuar el respectivo cambio en el comportamiento; por otra parte, y siendo consistentes con el Área de Contacto entre la Organización y el Ambiente, se plantea que los objetivos del DO deben ajustarse a las demandas del ambiente.,

3.3.3.4.- Àrea de Contacto entre el Individuo y la Organización.

El desarrollo organizacional en esta área de contacto debe trabajar para obtener un ajuste entre las necesidades individuales y el comportamiento que se requiere del individuo para obtener las metas organizacionales. Lawrence y Lorsch (199X) afirman que es necesario comunicar eficientemente a los colaboradores individuales las metas organizacionales, de tal modo que encuentren alineadas con sus necesidades

personales. Si se presentan problemas en esta área de contacto no quiere decir que los individuos carezcan de motivación, simplemente significa que están motivados para hacer cosas diferentes al trabajo orientado a las metas organizacionales.

El marco conceptual utilizado en la descripción teórica de esta área de contacto reconoce la complejidad del hombre y los factores que influencian su motivación para contribuir a las metas de la organización. De tal manera, un individuo puede concebirse como un sistema de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones.

En esta área de contacto se emplean tres factores importantes en la descripción de estos sistemas individuales:

- Percepciones: La información que el sistema toma acerca de su medio ambiente.
- Valores: El conjunto de creencias sobre lo que está bien y lo que está mal; son los principios que inconscientemente sostenemos.
- Motivos: Los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso.

Como el interés principal es hacia los problemas de la motivación en esta área de contacto, las variables más importantes son los motivos mismos. Para estos efectos se utilizará el esquema propuesto por McClelland: necesidad de realización, necesidad de pertenencia y necesidad de poder (Lawrence y Lorsch, sfi, p.73).

La necesidad de realización se define como una necesidad de éxito competitivo, medido en términos de una norma personal de excelencia. La necesidad de pertenencia se define como una necesidad de relaciones cálidas, amistosas y comprensivas con otros. La necesidad de poder se define en términos de controlar o influenciar sobre los demás.

Es necesario aclarar que la conducta de las personas en un sistema organizacional individual no es sólo una función de las características de su sistema individual sino que también es el resultado de los problemas y retos que percibe en el marco organizacional, es decir de la naturaleza del contexto organizacional actual.

Es importante reconocer que la motivación de un individuo para ofrecer su contribución a las metas organizacionales, requiere que tal conducta llene sus necesidades importantes, ya sean de realización, poder, pertenencia u otras. En consecuencia, los autores proponen el DO en esta área de contacto a través de dos posibilidades:

- Una se basa en el desarrollo del sistema individual para hacerlo más congruente con las recompensas disponibles por tareas cumplidas.
- La otra posibilidad es la de alterar la tarea o las variables organizacionales a fin de permitir una mayor probabilidad de satisfacción de necesidades.

3.4.- Calidad en el Servicio y Atención al Cliente.

3.4.1.- Modelos de servicio y atención al cliente.

El servicio es una actividad de vital importancia para las organizaciones y su relación con sus clientes. Este puede otorgar ventaja competitiva si la calidad del servicio y atención es buena y sin contratiempos. Por ello, se debe tener claro los conceptos de servicio, atención al cliente y calidad entendidos en este contexto.

El servicio y atención al cliente, de acuerdo con Armistead y Clark (1994), descansa sobre tres pilares fundamentales: se debe lograr una especificación clara y relacionada con el cliente del servicio que este va a recibir, diseñar los procedimientos que entreguen los servicios de acuerdo a esas especificaciones, y la recepción del feedback de parte del cliente sobre el servicio que ha recibido (p.206).

De acuerdo con otros autores, como Albrecht y Zemke, la revisión del servicio y atención al cliente debe considerar la revisión de las actividades en la entrega del servicio. Cada actividad tiene que enfocarse en función de su impacto sobre la satisfacción del cliente, dando prioridad a la manera como ve el cliente el rendimiento de la organización, en lugar de utilizar una visión interna (Armistead y Clark, 1994,

p.23). Este modelo se denomina *El Triángulo del Servicio* y sus tres vértices son las siguientes:

- Estrategias: El directivo del servicio y atención al cliente debe hacer enunciados realistas sobre la función de la atención, la manera como ha de medirse y las prioridades a mejorar.
- Sistemas: Los sistemas empleados por la organización de servicio y atención al cliente han de ser considerados a la luz de cualquier cambio de contenido o énfasis en la tarea del servicio. En relación al tiempo de respuesta, las medidas claves que tienen un fuerte impacto en la satisfacción del cliente deben ser debidamente aplicadas para que el sistema tenga la capacidad de hacerlo.
- Personal: Claridad en el cometido, participación en su formulación y formación adecuada en la prestación del servicio son los aspectos cruciales para el personal, ya que serán quienes entren en contacto con el cliente.

Figura 5. El triángulo del servicio (Albrecht y Zemke).

Una vez que el cliente reciba el servicio y sea atendido, se crea un nexo entre el cliente y el proveedor del servicio; en consecuencia, las percepciones por los clientes de la calidad del servicio; se suelen potenciar cuando existe ese nexo. En la medida que el proveedor haga un esfuerzo visible para el cliente, este se dará cuenta de la situación y puede obviar problemas menores (Armistead y Clark, 1994, p.220).

3.4.2.- Estrategias de servicio y atención al cliente.

De acuerdo a Armistead y Clark (1994), las estrategias de servicio deben estar expresadas según el objetivo estratégico, nivel estratégico, estrategias según la finalidad y estrategias interpersonales. Los componentes de la estrategia se explican a continuación (p. 28):

- El objetivo estratégico define el ámbito en el cual se otorgará el servicio.
- El nivel estratégico se define de acuerdo al nivel organizacional en el que se prestará el servicio.
- Las estrategias según su finalidad pueden ser definidas como competitivas, defensivas o expansivas.
- Las estrategias "personales" incluyen los valores organizacionales, procedimientos, motivaciones, y procesos para ejecutar el cambio.

Las estrategias de servicio se pueden formular de la siguiente manera (p. 31):

- Determinar *objetivo* de las actividades de la organización
- Determinar la *adaptación* de las actividades de la organización a su *entorno*.
- Determinar sobre la *dirección* que la organización va a tomar a largo plazo.
- Determinar la *adaptación* de las actividades a la capacidad de *recursos*.
- Examinar los *valores*, *expectativas* y *metas* de quienes influyen en la estrategia.
- Estudio de las implicaciones respecto al *cambio* en la organización.

3.4.3.- Gestión de la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente.

La calidad en el contexto del servicio y atención al cliente debe ser claramente definida para lograr que el cliente reciba un nivel consistentemente alto de servicios acordes con esa definición. Sin una clara descripción del servicio, calidad en el mismo, de los procedimientos relacionados a cómo prestar el servicio y de una medición

objetiva, los niveles de servicio se convierten en cuestiones de opinión personal y el servicio en algo inconsistente (Armistead y Clark, 1994, p.211).

Se han desarrollado, de acuerdo a Armistead y Clark (1994), varias definiciones de calidad (p. 212):

- Adecuación al fin.
- Satisfacción de los requisitos del cliente.
- Totalidad de los componentes de un producto o servicio que destacan sobre su capacidad para satisfacer las necesidades expuestas o implícitas.

En la gestión de la calidad en el servicio y atención al cliente es necesario ejecutar las acciones necesarias para reforzar la calidad del servicio. Esto tiene dos aspectos a destacar. En primer lugar, es necesario infundir confianza al cliente. Esta condición se denomina *seguridad de la calidad* y es cuando constantemente el cliente percibe que los sistemas y procedimientos de la organización que presta el servicio están bajo control y producirán el resultado requerido. Las actividades relacionadas con el logro de la confianza del cliente son los sistemas de calidad formal, auditorías y al empleo de pruebas estadísticas para indicar que los procesos arrojan los resultados esperados y conocer oportunidades de mejora. Por otra parte, la mejora de la calidad tiene que ver con el aspecto cultural. Ello implica inculcar la cultura de la mejora permanente en la organización de manera de involucrar a todo sus miembros en esa actividad (Armistead y Clark, 1994, p.207).

3.4.4.- Dimensiones de la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente.

Armistead y Clark (1994) presentan cuatro dimensiones a distinguir en la calidad del servicio (p.216):

- Respuesta rápida: La necesidad de que la organización y sus empleados reconozcan rápidamente las necesidades de sus clientes y lleven a cabo con rapidez sus tareas.

- Cambio rápido: La flexibilidad necesaria para prestar un servicio diferente a partir del mismo requerimiento del cliente, en un período de tiempo dado.
- Humanidad: Indica si la organización y sus empleados muestra empatía hacia las necesidades personales de cada uno de sus clientes.
- Valor: Indica si el cliente percibe que ha obtenido suficiente valor por el precio pagado.

Además, estos autores presentan una *lista de los atributos del servicio* propuesta por Barry, Parasuraman y Zeithaml (Armistead y Clark, 1994, p.217). Los atributos son:

- Fiabilidad: Rendimiento que cumpla las fechas prometidas y observe los plazo de mantenimiento programados.
- Atención: Prontitud en el servicio, actitud que debe estar presente en la organización para responder a las necesidades del cliente en lugar de esquivarlas. Los suministradores de un buen servicio son aquellos que se anticipan a la mayoría de las peticiones de los clientes y no buscan razones para no atender a estas peticiones.
- Competencia: El conocimiento del producto y la actitud necesaria para llevar a cabo las tareas de servicio y atención.
- Acceso: Fácil acceso para el cliente a los personas contacto adecuadas. Puede ser también cosa de los horarios, instalaciones, etc.
- Cortesía: Consideración mostrada por el cliente.
- Comunicación: Mantener a los clientes informados sobre el servicio en unos términos que ellos comprendan. Hacerles saber dónde hay un problema. Clarificar y precisar muy bien las condiciones establecer cualquier compromiso.
- Credibilidad: La fama de ser honrados y competentes deben ser rasgos distintivos del personal de contacto con el cliente.
- Seguridad: Seguridad física, ausencia de daños a la propiedad, confidencialidad, valorar el dinero.
- Comprender al cliente: Distinguir los requerimientos del cliente concreto en lugar de atender únicamente lo que dice el papel, brindar atención personalizada, asegurándonos que sus necesidades son bien entendidas, hacer que los clientes se sientan controladores de la situación en lugar de ser controlados por el sistema.
- Tangibles: El aspecto exterior y la calidad de las instalaciones y equipamiento, la calidad de las facturas, ofertas, cartas.

3.4.5.- Niveles de Servicio y Atención al Cliente.

Armistead y Clark (1994) recomiendan establecer niveles de servicio claros utilizando los atributos de calidad en el servicio y atención al cliente, formular procedimientos para alcanzar esos niveles de servicio e, implementar estrategias para obtener el feedback del cliente en relación al servicio recibido. Entre los métodos para la investigación del cliente se destacan (p. 221):

- Encuestas Generales: Dan una puntuación sobre el servicio, así como a distintos elementos. Estas respuestas pueden arrojar promedios que, de estar acompañadas de poca dispersión, entonces es un buen indicador.
- Encuestas Basadas en la Transacción: Para contrarrestar el problema de la media, se pueden diseñar instrumentos más concretos que permita indagar aspectos relacionados con el servicio; así se pueden investigar las causas subyacentes al servicio.
- Encuestas a los Empleados: La plantilla, saben cómo se entrega el servicio y son testigos de las reacciones del cliente a esa entrega. El asociar su opinión con una encuesta sobre actitudes puede ayudar a conocer aún más cómo se está entregando el servicio.

Adicionalmente, una vez colectada la información de los clientes y los empleados, es posible definir los aspectos importante de la entrega del servicio, fijar niveles de rendimiento a lograr en cada caso, comparar los procedimientos a través de programas de Benchmarking, implementar niveles adecuados de control y establecer metas realistas (Armistead y Clark, 1994, p.217).

CAPÍTULO 4.- MARCO METODOLÓGICO

El proceso de elaboración de diagnóstico se efectuó a través de las siguientes fases:

Fase I. Levantamiento de información.

- Recolección de información documental: Se determinó la existencia de información documental pertinente al presente diagnóstico.

- Preparación de instrumentos: En esta actividad se conceptualizaron y definieron los instrumentos de medición de resistencia al cambio, medición de habilidades del cambio y satisfacción del cliente.

- Entrevistas a supervisores: Se efectuaron entrevistas de determinación de resistencia al cambio a los supervisores y gerentes de IT.

- Aplicación de encuesta de manejo de cambio: Se aplicó una encuesta para determinar las habilidades de manejo del cambio de los miembros del Departamento de IT .

Fase II. Procesamiento de Información.

- Procesamiento y tabulación de encuestas y entrevistas: En esta actividad se aplicó métodos de estadística descriptiva y codificación de preguntas abiertas para determinar el grado de satisfacción del cliente, resistencia al cambio y habilidades para el manejo del cambio.

Se usaron varios instrumentos así como información documental para recolectar la información que luego sería empleada para el diagnóstico. Fundamentalmente los instrumentos fueron dirigidos a dos grupos de estudio: el departamento de IT y los Usuarios Finales o Clientes.

El primer grupo fue conformado por el personal del departamento IT de Cargill de Venezuela, el cual cuenta con aproximadamente 40 empleados. A este grupo se le aplicarán dos instrumentos:

- Se realizó una entrevista abierta al 50% de los gerentes, coordinadores y supervisores para medir la resistencia al cambio.
- Se realizó una encuesta de auto evaluación del manejo del cambio, que fue aplicada al 50% de personal gerencial y supervisado de IT; la finalidad del instrumento es determinar cuáles es el nivel de habilidades de manejo de cambio por parte del personal de IT.

El segundo grupo de estudio estuvo formado por los usuarios finales o clientes del Departamento de IT de Cargill de Venezuela. Con este grupo se hizo el siguiente tratamiento:

- Se aplicó una encuesta de satisfacción a los usuarios que solicitan servicios al departamento de IT . Se tomara el totalidad de las encuestas en un lapso de tres meses.
- Recolección de los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción realizada por el proyecto de Métricas (fuentes documentales).

- Procesamiento de la información documental:

Fase III. Elaboración de resultados, conclusiones y recomendaciones.

- Análisis e interpretación de resultados: Se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas.

- Elaboración de informe de diagnóstico y recomendaciones.

- Presentación de resultados.

4.1.- Métodos e Instrumentos de recolección de información.

Los instrumentos definidos para efectuar la recolección de información fueron los siguientes:

- Habilidades de Manejo del Cambio para Supervisores y Gerentes.

Tipo: Encuesta.

Objetivo: Medir el nivel de habilidades de manejo del cambio en supervisores y gerentes del Departamento de IT de Cargill de Venezuela y compararlo con la importancia de tales habilidades para establecer la brecha entre el nivel detentado y el esperado de habilidades del cambio. Adicionalmente se obtiene el nivel que considera posee el supervisor inmediato de ese nivel.

Universo: 11 personas.

Muestra: 7 personas.

Este instrumento y su posterior evaluación, están basados en un cuestionario de auto-evaluación del manejo del cambio propuesto por Stewart (1986, p. 75-76). Su formulación consiste en un conjunto de trece habilidades de manejo del cambio, a través de preguntas cerradas que contienen tres variables politómicas y escalas que oscilan del uno al cinco. El cinco es el valor máximo de la escala e indica el nivel más alto de la habilidad, por el contrario, el uno es el valor mínimo e indica el nivel más bajo de la habilidad. Las variables son las siguientes:

- Importancia: Indica cuán importante es esa habilidad, para el empleado, en el manejo del cambio.
- Nivel detentado: Indica el nivel que el empleado estima que posee de la habilidad respectiva.

- Resistencia al Cambio.

Tipo: Entrevista.

Objetivo: Medir las reacciones, estrategias sugeridas y ganancias estimadas de los miembros del Departamento de IT de Cargill de Venezuela ante el cambio a la nueva estructura regional.

Universo: 11 personas.

Muestra: 7 personas.

Este instrumento está basado en un cuestionario de preguntas abiertas para indagar las reacciones ante el cambio, propuesto por Stewart (1986, p.73). Su formulación consiste en un conjunto de preguntas abiertas que permiten profundizar en la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el cambio a la nueva estructura regional de IT. La forma de aplicación del instrumento fue la entrevista.

- Habilidades de Manejo del Cambio para Supervisados.

Tipo: Encuesta.

Objetivo: Medir el nivel de habilidades de manejo del cambio en supervisados del Departamento de IT de Cargill de Venezuela y compararlo con la importancia de tales habilidades para establecer la brecha entre el nivel detentado y el esperado de habilidades del cambio. Adicionalmente se obtiene el nivel que considera posee el supervisor inmediato de ese nivel.

Universo: 32 personas.

Muestra: 23 personas.

Este instrumento y su posterior procesamiento están basados en un cuestionario de auto-evaluación del manejo del cambio propuesto por Stewart (1986, p. 75-76). Su formulación consiste en un conjunto de trece habilidades de manejo del cambio, a través de preguntas cerradas que contienen tres variables politómicas y escalas que oscilan del uno al cinco. Las variables son las siguientes:

- Importancia: Indica cuán importante es esa habilidad, para el empleado, en el manejo del cambio.
- Nivel detentado: Indica el nivel que el empleado estima que posee de la habilidad respectiva.
- Nivel del supervisor: Indica el nivel que el empleado estima que posee su supervisor en la habilidad respectiva.

- Satisfacción del Cliente

Tipo: Encuesta.

Objetivo: Medir el nivel de satisfacción del cliente en términos de tiempo y calidad del servicio prestado por el Departamento de IT .
Universo: 498 servicios solicitados.
Muestra: 498 servicios solicitados.

Este instrumento es un cuestionario, que está basado en las dimensiones de la calidad del servicio propuesta por Armistead y Clark (1994, p. 216). Adicionalmente, cuenta una pregunta abierta que permite ahondar en las opiniones de los beneficiarios del servicio. La forma de aplicación de este instrumento fue el correo electrónico una vez finalizado el requerimiento del cliente. La variable dicotómica que mide es la satisfacción del cliente y sus dimensiones son las siguientes:

- Tiempo: Indica si el cliente percibe que ha obtenido una respuesta rápida a su solicitud.
- Calidad: Indica si el cliente percibe que ha obtenido suficiente valor por el servicio.

Las escalas utilizadas en la medición de la satisfacción del cliente, para el procesamiento de la distribución de frecuencias a través de la utilización de las dimensiones de tiempo y calidad son las siguientes:

Escala Utilizada:
- Insatisfechos con la calidad y el servicio.
- Satisfechos con el tiempo, insatisfechos con la calidad.
- Insatisfechos con el tiempo, satisfechos con la calidad.
- Satisfechos con la calidad y el servicio.

Finalmente, al utilizar el criterio de que la satisfacción del cliente se logra cuando este se encuentra satisfecho con el tiempo y la calidad del servicio, se utiliza la siguiente escala:

Escala Utilizada:
- Satisfecho con el servicio

4.2.- Cronograma de Actividades.

El cronograma de actividades seguido fue el siguiente:

Actividad	Fecha Inicio	Fecha Final	Horas
Preparación de instrumentos	16/07/01	20/07/01	40
Recolección de información documental	16/07/01	27/07/01	8
Entrevistas supervisores	30/07/01	03/08/01	8
Aplicación encuesta de manejo del cambio	06/08/01	10/08/01	8
Procesamiento y tabulación de encuestas y entrevistas	13/08/01	17/08/01	40
Codificación de entrevistas	13/08/01	17/08/01	16
Procesamiento de la información documental	13/08/01	17/08/01	16
Análisis e interpretación de resultados	20/08/01	23/08/01	32
Elaboración informe de diagnostico y recomendaciones	24/08/01	24/08/01	8
Presentación de resultados	11/09/01	11/09/01	2

Figura 6. Cronograma de actividades.

CAPÍTULO 5.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. Instrumento de Satisfacción del Cliente.

Se colectó información de los servicios prestados por IT en los meses de Junio, Julio y Agosto. A continuación se muestran los resultados colectados:

Meses	Total Servicios Requeridos	Satisfechos con el tiempo, insatisfechos con la calidad		Insatisfechos con el tiempo, Satisfechos con la calidad		Satisfechos con el tiempo y la calidad		Insatisfechos con el tiempo y la calidad	
Agosto	118	11,86%	14	11,86%	14	66,10%	78	10,17%	12
Julio	193	4,66%	9	8,81%	17	78,24%	151	8,29%	16
Junio	187	3,21%	6	6,42%	12	80,21%	150	10,16%	19
Total	**498**	**5,82%**	**29**	**8,63%**	**43**	**76,10%**	**379**	**9,44%**	**47**

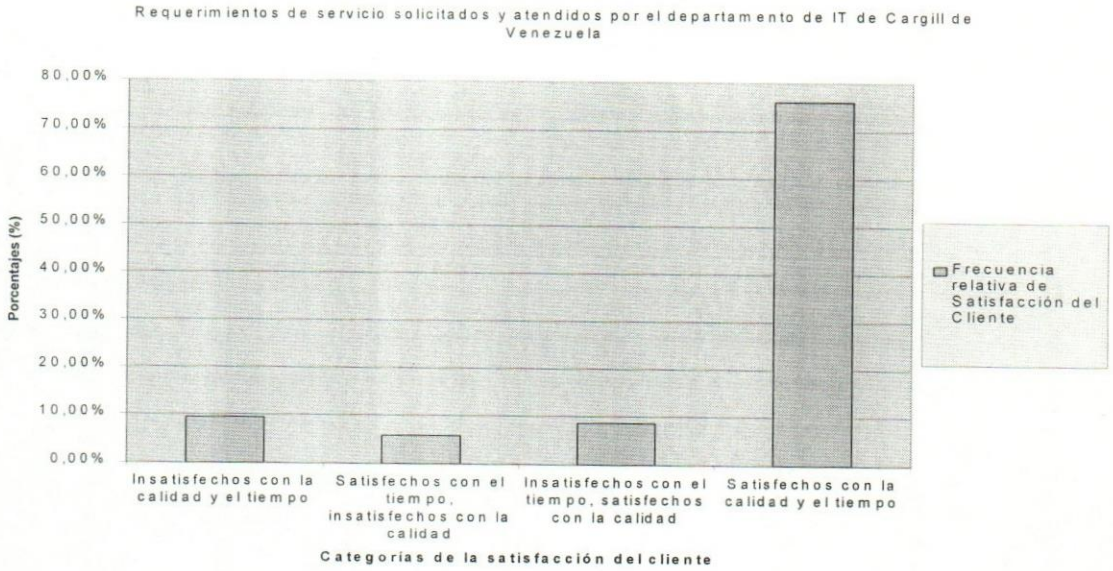
Tabla 1. Relación de servicios requeridos y atendidos por el Departamento de IT de Cargill de Venezuela.

La siguiente figura muestra la distribución de frecuencias de la satisfacción del cliente, sus dimensiones, sus escalas y su histograma:

Categorías	Freecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa acumulada
Insatisfechos con la calidad y el tiempo	47	9,44%	47	9,44%
Satisfechos con el tiempo, insatisfechos con la calidad	29	5,82%	76	15,26%
Insatisfechos con el tiempo, satisfechos con la calidad	43	8,63%	119	23,89%

Satisfechos con la calidad y el tiempo	379	76,10%	498	99,99%

Tabla 2. Distribución de frecuencias de la satisfacción del cliente y de sus dimensiones.

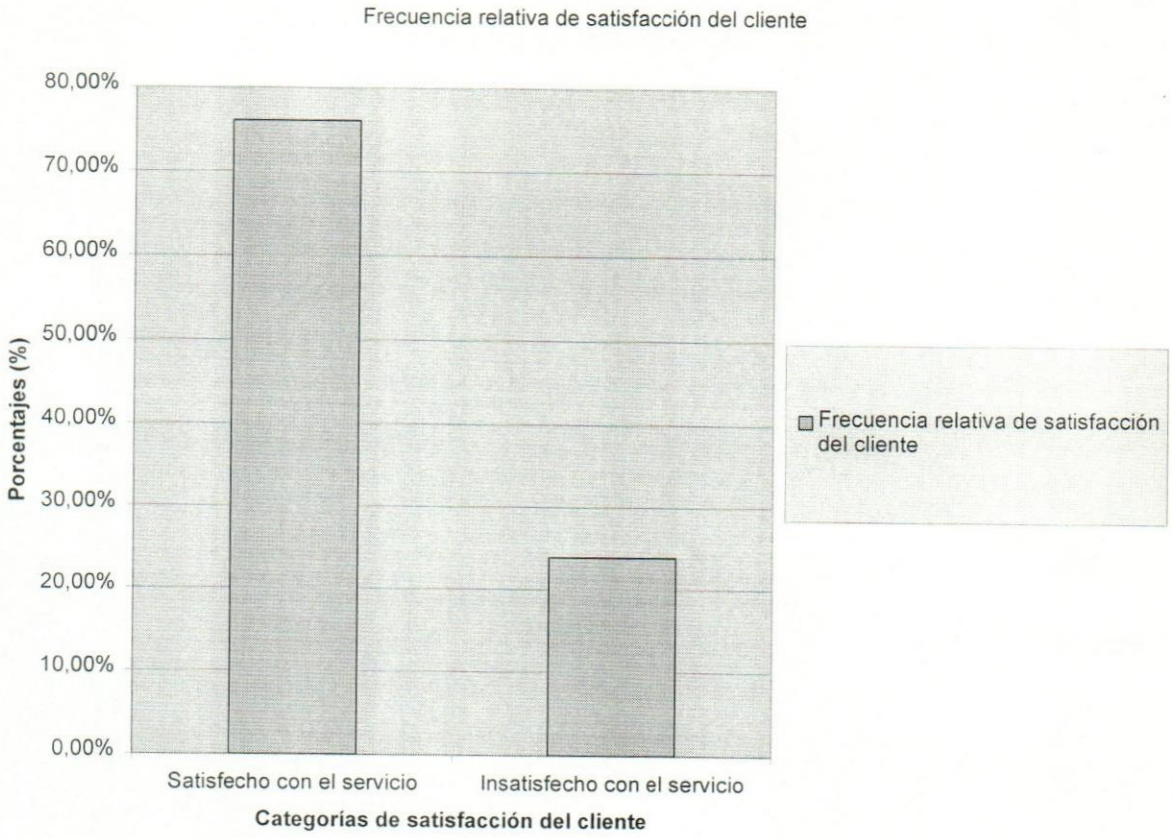


Gráfica 1. Histograma de frecuencias relativas de la satisfacción del cliente por cruce de dimensiones.

Así mismo, la distribución de frecuencias anterior se simplificó para visualizar claramente la satisfacción del cliente, utilizando el criterio de que para que un servicio sea satisfactorio debe cumplir con las dimensiones de tiempo y calidad. A continuación se muestran la distribución de frecuencias y el histograma:

Categorías	Freecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa acumulada
Satisfecho con el servicio	379	76,10%	379	76,10%
Insatisfecho con el servicio	119	23,89%	119	99,99%

Tabla 3. Distribución de frecuencias de la satisfacción del cliente.



Gráfica 2. Histograma de frecuencias de la satisfacción del cliente.

Aproximadamente tres cuartas partes de los servicios requeridos por los usuarios de IT han sido satisfactorios y una cuarta parte ha arrojado al menos algún tipo de insatisfacción, ya sea en el tiempo del servicio, en la calidad del servicio o en ambos. Llama la atención que el tiempo satisfactorio del servicio es más importante para los usuarios del servicio que la calidad satisfactoria del servicio, en vista que la cantidad de comentarios sobre las deficiencias en el tiempo de servicio (77 comentarios) es ligeramente mayor que los comentarios sobre las deficiencias en la calidad del servicio (67 comentarios).

2. Instrumento de Habilidades del Manejo del Cambio para Gerentes y Supervisores.

El instrumento utilizado para la auto-evaluación de las habilidades de cambio arrojó los siguientes resultados:

N°	Habilidades	Promedios			
		Importancia	Nivel Detentado	Nivel Supervisor	**Brecha Existente**
1	Visión positiva del cambio.	4,71	4,14	4,57	**0,57**
2	Confianza en sí mismo.	4,29	4,57	4,57	**-0,29**
3	Disposición a la toma de decisiones.	4,29	3,71	4,43	**0,57**
4	Modificación de esquemas mentales.	4,00	3,71	4,29	**0,29**
5	Prevención y anticipación de contingencias.	3,86	3,14	3,71	**0,71**
6	Solicitud de ayuda adecuada.	4,14	3,29	4,14	**0,86**
7	Preparación de los supervisados o compañeros ante los próximos cambios.	4,43	3,71	4,57	**0,71**
8	Descripción y exposición de todos los aspectos del cambio.	4,14	3,71	4,00	**0,43**
9	Sensibilización ante el impacto del cambio en el equipo de trabajo.	4,43	4,29	4,57	**0,14**
10	Incentivo de comunicación a los empleados respecto al cambio.	4,29	4,00	4,43	**0,29**
11	Orientación a los empleados para el cambio.	4,14	3,57	4,00	**0,57**
12	Facilitación de feedback y apoyo en períodos de transición.	4,29	3,71	4,29	**0,57**

Tabla 4. Resultados de la auto-evaluación de las habilidades de cambio para gerentes y supervisores.

Importancia	Nivel Detentado	Nivel Supervisor	Brecha Existente	Brecha del Supervisor
4,250833	3,795833	4,2975	**0,455**	**-0,04667**

Tabla 5. Promedios de medición de la importancia, nivel detentado y nivel del supervisor.

En cuanto a todas las habilidades para el manejo del cambio a nivel supervisorio y gerencial, se considera que existen brechas entre la Importancia y el Nivel Detentado de la Habilidad cuando el número resultante es positivo, en caso de ser negativo no existe brecha alguna. Sólo en la habilidad "Confianza en Sí Mismo" no existen brechas, sin embargo en el resto de las habilidades existen brechas mínimas que indican que no se posee el nivel suficiente de la habilidad referida. En esta muestras se percibe a los supervisores con habilidades suficientes para liderar el proceso de cambio, ya que en todas las habilidades se considera que el supervisor o gerente correspondiente posee un Nivel igual o superior a la Importancia que tienen.

3. Instrumento de Habilidades del Manejo del Cambio para Supervisados.

El instrumento utilizado para la auto-evaluación de las habilidades de cambio arrojó los siguientes resultados:

N°	Habilidades	Promedios			
		Importancia	Nivel Detentado	Nivel Supervisor	**Brecha Existente**
1	Visión positiva del cambio.	4,36	4,18	3,95	**0,18**
2	Confianza en sí mismo.	4,64	4,45	4,32	**0,18**
3	Disposición a la toma de decisiones.	4,18	3,82	4,09	**0,36**
4	Modificación de esquemas mentales.	4,05	4,00	3,82	**0,05**
5	Prevención y anticipación de	4,05	3,50	3,64	**0,55**

	contingencias.				
6	Solicitud de ayuda adecuada.	4,41	4,05	4,05	**0,36**
7	Preparación de los supervisados o compañeros ante los próximos cambios.	4,18	3,59	3,82	**0,59**
8	Descripción y exposición de todos los aspectos del cambio.	4,14	3,77	3,68	**0,36**
9	Senbilización ante el impacto del cambio en el equipo de trabajo.	4,36	4,00	4,00	**0,36**
10	Incentivo de comunicación a los empleados respecto al cambio.	4,00	3,82	3,59	**0,18**
11	Orientación a los empleados para el cambio.	4,32	3,59	3,55	**0,73**
12	Facilitación de feedback y apoyo en períodos de transición.	4,45	4,09	3,82	**0,36**

Tabla 6. Resultados de la auto-evaluación de las habilidades de cambio para empleados.

Importancia	Nivel Detentado	Nivel Supervisor	Brecha Existente	Brecha del Supervisor
4,261667	3,905	3,860833	**0,356667**	**0,400833**

Tabla 7. Promedios de medición de la importancia, nivel detentado y nivel del empleado.

En todas las habilidades de manejo del cambio se observan brechas mínimas entre la Importancia y el Nivel Detentado de la Habilidad, lo que indica que no se posee el nivel suficiente de la habilidad referida. Se considera que el supervisor no posee legitimidad ni se le considera como un modelo a seguir en los procesos de cambio.

4. Instrumento de Medición de Resistencia al Cambio.

La siguiente tabla muestra las áreas influenciadas, costos y beneficios del Cambio a la Nueva Estructura Regional percibidos por los miembros del Departamento de IT de Cargill de Venezuela:

Categorías de Respuesta
Las áreas influenciadas ha sido todo IT, en particular los COE's.
La influencia radica principalmente en el implantación de una estructura organizacional compleja para el Negocio; con consecuencias en el aumento de las Instancias supervisorias para el Departamento de IT , pérdida de autonomía y disminución de la comunicación entre unidades de IT.
Las áreas afectadas ha sido principalmente el Negocio y IT en general.
La dificultad principal percibida es la dificultad de uso del Negocio de los servicios de IT por la complejidad de los procesos de la estructura de IT y la Falta de Comunicación y participación de algunas áreas en IT en beneficio de otras.
Los mayores retos los tiene la Alta Gerencia de los COE's por su nivel de involucramiento en proyectos a nivel regional.
Las áreas beneficiadas han sido los COE's y su Alta Gerencia. Han podido ampliar su influencia y cumplir con las metas de ingresos establecidas, la ampliación de su influencia en la región, sus miembros han resultado beneficiados.
Las áreas que han intentado evitar y/o sabotear la concresión del cambio son aquellas que han resultado perjudicadas en términos del servicio (caso del Negocio) y en términos de influencia y/o estabilidad (caso de miembros de IT).
Las estrategias asumidas como beneficiosas para el éxito del cambio implantado son la Visualización del Cambio como positivo y Manejo Impersonal del Cambio; Y Aumento de la Participación de IT en el servicio dado al Negocio.
Las ganancias estimadas al tener éxito el cambio son las Oportunidades de Desarrollo Profesional y Personal, y un Trabajo en Equipo coordinado y con mayor fluidez.
Se observa que el Negocio ve a IT como un todo; ello, aunado a los conflictos de intereses existentes, incide en perjudicar la imágen de todo IT.

Tabla 8. Codificación del cuestionario de percepción del cambio por los miembros del Departamento de IT de Cargill de Venezuela.

CAPÍTULO 6.- HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- Hallazgos.

Los hallazgos en relación a la satisfacción del cliente son los siguientes:

- Tres Cuartas partes de los servicios prestados al cliente han sido satisfactorios.
- Una Cuarta parte de los servicios prestados han sido insatisfactorios.
- Se le da ligeramente mayor importancia al tiempo de servicio que la calidad del servicio.
- Las insatisfacciones en el tiempo de servicio, que corresponden a un 18,07 de los servicios solicitados, se deben a que el número de recursos para atender al cliente son insuficientes y al desconocimiento del Service Level Agreement, acuerdo en donde se concreta una negociación entre el Departamento de IT y el Negocio y se estipulan los tiempos de atención de requerimientos a IT.
- Los resultados concuerdan con las métricas de Cargill Latin America que arrojan un resultado de 66,00% para el FY 00-01 y un resultado de 70,00% para el FY 99-00.

Los hallazgos en cuanto a las habilidades del cambio para supervisores son los siguientes:

- En la muestra de supervisores, existe una brecha mínima entre la Importancia de las Habilidades de Cambio y el Nivel Detentado de la Habilidad, lo que indica que no se posee el nivel adecuado de habilidades para manejar adecuadamente el proceso de cambio.
- No existe brecha entre la Importancia de las Habilidades de Cambio y el Nivel del Supervisor o Gerente lo que indica que el Gerente o Supervisor puede jugar un rol de modelo a seguir en el proceso de cambio y los ejemplos mostrados en el manejo del cambio tienden a ser imitados.

Los hallazgos en cuanto a las habilidades del cambio para supervisados son los siguientes:

- En la muestra de supervisados, existe una brecha mínima entre la Importancia de las Habilidades de Cambio y el Nivel Detentado de la Habilidad, lo que indica que no se posee el nivel adecuado de habilidades para manejar adecuadamente el proceso de cambio.
- Existe una ligera brecha entre la Importancia de las Habilidades de Cambio y el Nivel del Supervisor o Gerente, lo que indica que podría no ser tomado como modelo a seguir.

Los hallazgos en cuanto a la resistencia al cambio son los siguientes:

- Las áreas influenciadas ha sido todo IT, en particular los COE's.
- La influencia radica principalmente en la implantación de una estructura organizacional compleja para el Negocio; con consecuencias en el aumento de las Instancias supervisorias para el Departamento de IT , pérdida de autonomía y disminución de la comunicación entre unidades de IT.
- Las áreas afectadas han sido principalmente el Negocio y IT en general.
- La dificultad principal percibida es la dificultad de uso del Negocio de los servicios de IT por la complejidad de los procesos de la estructura de IT y la Falta de Comunicación y participación de algunas áreas en IT en beneficio de otras.
- Los mayores retos los tiene la Alta Gerencia de los COE's por su nivel de involucramiento en proyectos a nivel regional.
- Las áreas beneficiadas han sido los COE's y su Alta Gerencia. Han podido ampliar su influencia y cumplir con las metas de ingresos establecidas, la ampliación de su influencia en la región, sus miembros han resultado beneficiados.
- Las áreas que han intentado evitar y/o sabotear la concreción del cambio son aquellas que han resultado perjudicadas en términos del servicio (caso del Negocio) y en términos de influencia y/o estabilidad (caso de miembros de IT).
- Las estrategias asumidas como beneficiosas para el éxito del cambio implantado figuran la Visualización del Cambio como positivo y Manejo Impersonal del Cambio; y Aumento de la Participación de IT en el servicio dado al Negocio.
- Las ganancias estimadas al tener éxito el cambio son las Oportunidades de Desarrollo Profesional y Personal, y un Trabajo en Equipo coordinado y con mayor fluidez.

- Se observa que el Negocio ve a IT como un todo; ello, aunado a los conflictos de intereses existentes, incide en perjuicio de la imágen del Departamento de IT .

6.2.- Conclusiones.

Se observa que la principal fuente de insatisfacción del cliente es la lentitud en los tiempos de respuesta a los requerimientos solicitados. Tal condición se deriva del desconocimiento en el cliente del Service Level Agreement y de la falta de recursos para atender tales requerimientos. Los problemas de calidad se derivan de la disposición que muestran los recursos al atender los requerimientos.

La resistencia al cambio se ha originado en la falta de participación del Departamento de IT en el proceso de cambio, la falta de comunicación de los cambios, la renuencia del Negocio a utilizar el servicio por la complejidad que implica hacer requerimientos y la pérdida de autonomía percibida. Adicionalmente, los conflictos entre áreas de IT, especialmente entre COE's, han afectado en consecuencia la imágen de todo IT ante el cliente.

En cuanto a las habilidades requeridas para manejar el cambio la principal fuente de resistencia al cambio que se ha presentado radica en que se ha percibido al cambio como una amenaza, en lugar de visualizarlo como oportunidades de mejora; en general, a excepción de las habilidades del supervisor o gerente correspondiente en el universo de supervisores y gerentes, las habilidades de cambio están ligeramente por debajo del nivel requerido para manejar el cambio adecuadamente.

6.3.- Recomendaciones.

- Definir e implementar estrategias de comunicación para hacer público el Service Level Agreement a través de estrategias de comunicación hacia el cliente y hacia IT en virtud de lograr el ajuste de expectativas de servicio en relación a los recursos disponibles.

- Efectuar dinámicas de grupo que permitan facilitar la formulación de lineamientos para atacar los problemas de tiempo y calidad a través de la participación de todo IT, hacer que los las unidades del Departamento de IT participen y generen los planes de acción correspondientes.

- Definir e implementar estrategias de comunicación para divulgar los planes de acción obtenidos y los resultados de manera periódica.

- Efectuar talleres del manejo de cambio para el desarrollo de las habilidades de cambio correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

ARMISTEAD, Colin y Graham Clark. Servicio y Dedicación al Cliente. Barcelona, España. Ediciones Folio, S.A. 1994. 375 págs.

DAVIS, Keith y John Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. Ciudad de México, México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, SA. de C.V. Décima Edición. 1999. 647 páginas.

KREITNER, Robert y Angelo Kinicki. Comportamiento de las Organizaciones. Madrid, España. Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A.U./IRWIN. 1997. 661 págs.

STEWART, Doug. The Power of People Skills. New York, Estados Unidos. John Wiley Press. 1986. p. 59-75

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación. Ciudad de México, México. Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1991. 505 págs.

LAWRENCE y Lorsch. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. sli. spi. sf. p. 9-89.

GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones. Ciudad de México, México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 1998. 285 páginas.

FRENCH, Wendell L. y Cecil H. Bell, Jr. Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la Ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Ciudad de México, México. Pretince-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996. 375 páginas.

WEISBORD, Marvin R. Organizational Diagnosis. Reading, Estados Unidos. Addison-Wesley Publishing Company. 1989. p. 4-9.

Artículos:

PORRAS, Jerry y Peter J. Robertson. "Organizational Development: Theory, Practice and Research". En: Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto, Estados Unidos. Marvin D. Dunnette y Aleta M. Hough Editores. Segunda Edición., Tomo 3. 1992. p. 7.

MORALES ZÚÑIGA, Julieta. "Desarrollo Organizacional". En: Internet. sli. spi. Sf

Otros:

Cargill de Venezuela. "LA IT Metrics Project – Final Results". En: IT Managers Presentation: Del 1º al 2 de Junio de 2000, Buenos Aires, Argentina.

ANEXOS

Encuesta de satisfacción por culminación de servicio de I/T

Sr (a)

Buenos Días

Su Feedback es muy importante para que podamos mejorar los servicios de IT.

El tiempo de asistencia del ticket en referencia fue satisfactorio?

( ) SI ( ) NO

La solución abajo fue satisfactoria?

( ) Si ( ) NO

Descripción del servicio recibido

Si acaso una de las respuestas sea NO, favor de justificarla:

Escrbir en este espacio su opinion

Aguardamos su retorno, por correo o teléfono, informando si la solución presentada fue satisfactoria.

Quedaremos aguardando una respuesta en las próximas "16 horas hábiles". Caso no recibamos su retorno, comprenderemos que la solución presentada fue satisfactoria y cerraremos el ticket.

Gracias por su atención y continuamos a su entera disposición.
Dept. de IT

Resultados Obtenidos

Fecha	Tiempo	Calidad	Ambas	Observaciones
Agosto	1	0	0	El problema fue reportado el viernes en la tarde y fue resuelto el dia lunes al medio dia
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	Quiero agradecer a todos los que me prestaron ayuda en la rapida y eficiente instalación y mudanzas de equipos tanto en la de Admin (Auditores) asi como en las de Mercadeo & Ventas y Sala grde. Conferencias. Excelente trabajo de Eloy, Cesar,Eduardo y Lisandro.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	La respuesta no fue totalmente satisfactoria porque debo configurar y/o seleccionar una impresora distinta para imprimir los correos, en vez de acerlo todo con una misma impresora. Sé que es una falla que se les ha presentado con diversas computadoras, pero necesito que cuando allen la solución me contacten.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	Buen día, tengo password pero el icono no (tengo uno pero me da un error). Por favor venir a verificarlo. Gracias
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	Porque la impresora no imprime ni realiza ninguna de sus otras funciones (fax, scanner, etc.) y tuve que seguir usando los drivers viejos para poder imprimir
Agosto	0	0	0	

Agosto	0	1	0	La Impresora presenta un problema de configuración al momento de imprimir, ya que los recuadros que llevan relleno no es posible ver en su contenido, por cuanto sale completamente negro. Por otra parte es imposible la impresión de los reportes de gastos, debido a su configuración en la impresión, cabe destacar que el Sr Oscar Cordero, se llevó el detalle de la misma comprometiendose en tratar de solucionar esto desde Maracaibo.-
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	Disculpen que no pueda responder esta encuesta: todavía la impresora no funciona.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	Falto la mitad del trabajo.
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	0	0	Se tardaron casi 2 semanas en solucionar el problema
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	1	1	La primera dos semana trabajó,pero ya está trabajando que las copías no se ven,completamente salen blancas.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	0	0	Se tardaron mucho en atenderme, tuve que llamar dos veces.
Agosto	1	0	0	Tardaron mucho tiempo en atender, tuve que llamar dos veces
Agosto	1	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	0	0	No coloque ni sí ni no, en tiempo de respuesta, porque sí bien desde que Adriana tomó el caso (viernes 3) hasta que lo soluciono, fue realmente rápido y satisfactorio, supuestamente a la máquina la iban a arreglar desde el viernes 20 y cuando la volví a probar (viernes 3) estaba igual. Así que no sé cuando se colocó el ticket.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	Aunque el tiempo de espera de reinicio del computador mejoró en promedio aproximadamente de 1 a 2 minutos, el reinicio de la computadora se sigue tardando en promedio de 3 a 4 minutos luego de colocarle el password para accesar a Network.Con el problema de la caída del MissCc se advirtió que este problema se podría solucionar re-instalando el MissCc después de haber grabado los archivos en red para no perderlos.Gracias por la atención y asistencia. Pero me gustaría saber si hay la posibilidad de acortar el tiempo de espera de reinicio del computador.

Agosto	0	0	0	
Agosto	1	0	0	La solicitud la realice el 11/07/01 y hasta ayer fue que me instalaron la aplicación.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	1	1	EL PROBLEMA FUE RESULETO DIRECTAMENTE POR REUTERS
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	1	1	
Agosto	1	1	1	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	Cliente vino a tratar de resolver el problema ayer 07/08/2001. Demasiado tiempo.
Agosto	1	1	1	el problema persiste, en las mañanas no puedo encender el equipo, pienso que es la pila o el contacto del encendido.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	Realmente debemos esperar a ver si podemos evaluarla como satisfactoria, ya que mañana es cuando lo sabremos. se reinicio la clave debe esperar hasta mañana va a colocar el mismo usuario como clave
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	LA COMPUTADORA HOY SE QUEDO PEGADA 4 VECES HOY Y HAY QUE RECETEAR. Desde que se hizo el disco nuevo no habia tenido ningun problema en la misma, hasta la instalación esta semana de la nueva impresora, no se si tiene algo que ver. Está sumamente lenta en outlook y en excell es donde presenta la mayoría de los problemas. Gracias.
Agosto	1	0	0	Se tardaron 48 horas en resolverlo, lo que me impidio imprimir a color durante ese tiempo.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	1	0	El presente es para informar que la clave asignada a MISS CC no es aceptada, en llamada a helpdesk se me informo que había que hacer un cambio de clave, cualquier duda favor comunicármela al 016-6765308.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	

Agosto	0	1	0	Este tickect no lo pedi, por esta razon tuve que pedir otra reinicializacion porque no habia visto el correo de Richard.... pero no se porque la limpiaron.
Agosto	0	1	0	Sres. este problema no ha sido solucionado.
Agosto	1	1	1	La llamada se solicito por problemas con el OutLook, continua con generando errores y por otro lado se fastidio la el acceso a las pagina de Auros, no permitia el acceso a la misma , en horas de la tarde reinstalaron Internet explorer, se daño el acceso a Brio y eliminaron los iconos de Microsof Windows, Excel y Power Point (ya lo corregi) asi tambien se fastidio la aplicacion de Caribe centralizado El outlook continua generando errores entre otros de memory low a pesar de que solo tengo el Outlook abierto enviando este correo
Agosto	1	1	1	Ya el problemas fue solucionado por el Sr. Jesus Gavidia, quien se encontraba atendiendo un requerimiento cercano a mi puesto de trabajo. La instalacion de la cola de impresion no habia sido instalada correctamente. Disculpen, el problema no fue solucionado completamente. Al imprimir a colores, la impresora no reconoce los colores compuestos, como por ejemplo fotografias de nuestros productos, etc. Por favor verificar lo antes posible. Este es el mismo caso reportado por Paola Luzio. Slds.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	1	1	Porque no fue el monitor que había pedido...yo pedi un modelo más pequeño E771 Viewsonic
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	1	1	Se sigue presentando el mismo problema, me sale un mensaje de error en LPT1. O sea, quede igualita que antes.

Agosto	1	0	0	hola..!!!! Lo lamento pero no recuerdo a que solicitud se refieren..., creo que fue.....esta semana martes31 llame por el password de la red y me comunicaron que debian venir a my puesto y a los5 minutos despues volvi a llamar y me solucionaron el problema via telefono muy rapido.... al dia siguiente en horas de la tarde- eso de las 3 - me visitaron a mi puesto de trabajo para ver el problema- y les respondi que fue resuelto.... entonces el servicio de la segunda persona que me atendio (Luis) fue my bueno, porque la primera persona (carlos) llego tarde,no se le puede solicitar una emergencia, porque no llega a tiempo. Disculpe la sinceridad, pero es una buena medida para la mejora del servicio... gracias, saludos, YB.
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	1	1	Todavía estoy padeciendo por este problema ayer no pude volver abrir el outlook y hoy he tenido que resetear la maquina en 6 oportunidades y esta lentisimo. Ya pase el Norton termino el proceso en 40mts. Pero continuo igual la computadora se esta apagando sola
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	1	1	Yo hable con la gente de Telecomunicaciones y ellos me informan que hubo un error, ya que la llamada fue cerrada por error, ya que realmente era trasnferida a mi. Favor cargarme la llamada, yo llamare al proveedor local, para el chequeo del equipo.
Agosto	1	1	1	que yo sepa, no vino nadie a corregir el problema.
Agosto	1	0	0	En atender un ticket tardaron 3 horas, y mi experiencia es que conmigo pueden tardar dias o sencillamente ni los atienden. Yo llamé antes de las 7,45 am y ya habian 6 llamadas antes que la mia lo que significa que si tenemos 2 analistas atendiendo a clientes me da resultado que tardan mas o menos 30 minutos por cliente lo que significa para mi demasiado tiempo para el volumen diario que uds pueden atender por lo que no concluyo que no se dan a basto y no pueden dar buén servicio._
Agosto	1	0	0	El tiempo para asistir el problema fue de dos días y medio y me parece que un problema de este tipo es bastante urgente.Mi trabajo depende de el equipo y por la información que recibi supuestamente no podia ingresar en otro, por lo tanto el atraso de trabajo fue de igual cantidad

				de tiempo.
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	0	0	0	
Agosto	1	0	0	
Agosto	1	0	0	Después de 2 semanas hasta ayer fue que me solucionaron el probema.
Agosto	0	0	0	
	26	**26**	**12**	

Fecha	Tiempo	Calidad	Ambas	Observaciones
Julio	0	0	0	
Julio	0	1	0	La clave fue recibida a tiempo pero de todos modo no pude ingresar al pmp,me infomaron que me comunicara con Sra.Lozada(valm).
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	El ticket se abrio el 19 se julio, se realizo el cambio de nowell a NT y no se aseguraron que se cerrara el ticket, hubo que hacer tres intentos de llamadas para buscar la solución, que al final fue para resetear el password y no hubo respuesta de cuando se ejecuto el reseteo. Por uso y costumbre cambie mi clave. (Ticket cerrado en 13 dias)
Julio	1	0	0	El tiempo para solucioinar el problema exedio el limite establecido por Uds.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	1	0	El día de ayer en la noche las computadoras volvieron a presentar los mensajes de virus, aunque ya le habían pasado los antivirus por lo que consideramos que el problema no ha cesado, aunque hoy durante el día no se han presentado mensajes de virus.
Julio	0	1	0	Ya que todavia sigo presentando el problema.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	"El tiempo de respuesta fue muy largo".
Julio	0	1	0	El miércoles 25 de Julio notifiqué el fallo y me atendieron el Lunes 30 de Julio, por lo que estuve 3 días sin máquina y prácticamente sin poder trabajar. Tuve que recurrir a que mi superior los contactara para que me prestaran atención.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	

Julio	1	0	0	[Cordero, Oscar] el tiempo de entrega fue muy largo
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	1	0	Se instalo el disco duro y todos los archivos fueron copiados en elefectivamente, sin embargo se esta presentando una falla que cuando se cierra un archivo de excel habre una hoja de dialogo informando que se realizó una mala operación, luego cuando tengo que habrir un archivo de excel el mismo no habre y tengo que proceder a recetear la maquina para poder entrar.
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	Se tardo mucho la entrega del reporte solicitada tomando en cuenta la fecha de solicitud y la complejidad del mismo
Julio	1	1	1	HERMANOS WU SIGUE PENDIENTE
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	Se que influye mucho el cambio del sistema LOL, y estaban muy ocupados con poco personal, pero molesta que a veces hay personas que reciben las llamadas sin dar ninguna repuesta favorable A pesar de todos estos inconvenientes se que hacen un buen trabajo ...Gracias por resolver el problema....
Julio	1	0	0	La_solcicitud_fue_realizada_el_16-07-01 y hasta ayer me instalaron la aplicación despues de infinitas llamas a Helpdesk, ademas aún no me han instalado Cros y yo necesito trabajar información que van paralelo con los dos programas.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	el tiempo de respuesta fue muy lento y a la fecha la lexmark no esta instalada.
Julio	0	1	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	

Julio	0	0	0	
Julio	0	1	0	no he podido realizar las pruebas ya que lol no me permite entrar .
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	aun no tengo el laptop...no fue satisfactoria
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	La solución fue satisfactoria, pero el tiempo de respuesta no, debido a que tenía meses reportando fallas de impresión en esa área.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	Pasé todo el día viernes sin telefono.
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	1	0	EL TAMBOR NUNCA LLEGO, SE COLOCO UNO QUE ENCONTRABA EN EL DEPOSITO.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	el tiempo de respuesta fue muy lento debido a que durante dos meses espere para la instalación del teléfono, comprendiendo que el retraso fue por causa del proveedor.
Julio	1	1	1	Si lo resolvieron, entonces soy el ultimo en enterarme, aun no he recibido mi clave de PMP. En cuanto al tiempo lo solicite desde el 28 junio, ya han pasado 9 dias habiles desde entonces
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	El ticket fue puesto a primeras horas de la mañana y la atención empezó a las 12:30 pm
Julio	1	1	1	Todavia estoy en espera la nueva clave
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	

Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	se parece que se estan tardando bastante para solucionar problemas que cuando son pasados a un analista son se requiere de solo minutos. La llamada tardo mas de una semana y la operacion solo tardo 15 minutospara resolverla.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	me parece importante esta forma de medicion..., pero ahora no me gustaria responder porque la respuesta no seria positiva he recibido el servicio de IT lentamente... tengo aceso al e-mail-mobile... fue okey pero hoy en todo el dia no tengo acceso al PC.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	Se me presenta este problema seguido y me solucionan el problema al momento, pero al tratar de imprimir algo de Caribe vuelvo a tener problemas para imprimir por lo que casi a diario tengo que poner una llamada en Helpdesk por el mismo problema, y el tiempo de respuesta considero es demasiado ya que dependo de lo que imprimo para realizar mi trabajo.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	El mismo problema de siempre, el tiempo de respuesta es muy lento, a primera hora de la mañana avisé que no podía trabajar en la Pc, y fué a las 11 de la mañana cuando vinieron, luego de 6 llamadas
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	

Julio	0	1	0	Esperaba que me solucionaran el problema integramente, es decir que me enviaran un monitor nuevo de inmediato, esto por la urgencia que representa para el arranque de una línea.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	El_tiempo no fue el expresado en el Autorepley 8 horas, siendo atendido el día Lunes y la solicitud fue hecha el día viernes de la semana anterior.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	Reporte dos problemas con outlook, nadie conversó conmigo para revisar exactamente de que se trata el problema y si fue resulto despues de preparar el equipo. Al parecer con la instalación resolvieron otro problema con el internet explorer y las manejo de impresoras
Julio	1	1	1	Nadie me pidió que le mostrará el problema de impresión. El problema todavía no se ha arreglado.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	No hubo recepción de ticket. Se ofreció la asistencia, pero aún trabajamos con los archivos de Lotus.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	NO HE RECIBIDO ATENCIÓN AL REQUERIMIENTO
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	No han venido a instalarlo
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	

Julio	1	1	1	No he recibido la clave PMP
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	Se colocó la llamada en la mañana y tuve que volver a llamar en la tarde y llamar al Supervisor para que alguien viniera a revisar el problema, habiéndoles indicado que era una solicitud crítica debido al cierre [Ruiz, Esther /ccsm]
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	Esta es una herramienta critica para el trabajo del dia a dia y la demora fue de tres dias para solucionar el problema.
Julio	0	0	0	
Julio	1	1	1	El problema no es el bloqueo del telefono, el problema es que no puedo entrar al voice mail porque solicito cambio del password el viernes pasado, se me olvido y entonces hoy no puedo escuchar los mensajes. Agradezco sea resuelto este problema cuanto antes porque para mi trabajo es vital esta herramienta.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	1	0	0	Les tomo una semana en hacerlo, contando a partir de la fecha en que se paso la planilla, habían atendido el requerimiento de crearme como usuario Novel en PQC, pero no me lo habían informado. Cuando fui a hablar en Helpdesk atendieron mi requerimiento e inmediatamente enviar a un técnico para instalar MIS.
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
Julio	0	0	0	
	33	25	16	

Fecha	Tiempo	Calidad	Ambas	Observaciones
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	El problema no ha sido resuelto la impresora no funcionó, el sr. Emiliano Villegas quedó en traer otra impresora.
Junio	1	0	0	Desde hace mas de un mes estaba esperando por la solución. Luego de reinstalarme la aplicación lo demás fue cuestión de medio día. Gracias.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	

Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	0	0	
Junio	1	0	0	Sin novedad por ahora, con el equipo. gracias. Solo que hubo retraso en la atenciòn pero lo bueno se hace esperar, cierto?
Junio	0	0	0	
Junio	0	1	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	Lo notifiqué el mismo día de la instalación del equipo a Helpdesk, luego le solicité la devolución de la misma a las dos personas que instalaron el equipo y las cuales tomaron sin permiso alguno la regleta, y hasta el momento no me la han devuelto.
Junio	1	0	0	Porque suele pasar mas de un día antes de que acudan a resolver el problema
Junio	1	1	1	Requiero tan solo la información contenida en el grupo mencionado y no ha sido posible accesarla. Tampoco he sido contactado o recibido una respuesta satisfactoria del equipo de Help desk
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	El password no me da acceso al programa.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	0	0	Se tardo demasiado tiempo en encontrar la solución, falto hacerle mas seguimiento al proveedor Concein o Lexmark.
Junio	1	1	1	HASTA LA FECHA EL PROBLEMA DE HALTON SIGUE IGUAL, ES DECIR, SIN PODER ABRIR EL COD. 41107010
Junio	1	1	1	BUENOS DIAS SRES : ME PREOCUPA EL NO TENER RESPUESTA DE CUAL ES MI CLEVE, PARA ENTRAR AL SISTEMA PMP. YA QUE EL PLAZO ES HASTA EL 30 DE ESTE MES.
Junio	1	1	1	Hice la primera llamada alrededor de las 10:00 am y a pesar de hablar luego tres veces con los operadores del helpdesk no fue sino hasta las 2 pm que se apersonaron para solucionar el problema lo cual lo hicieron luego de quejarme y requerir hablar con su supervisor. Despues de entregada la maquina fue necesario que volvieran a mi oficina dos veces_para instalar dos diferentes aplicaciones que olvidaron instalar en su momento. Ademas algo hicieron al modem que no pude conectarme desde mi casa al correo durante el fin de semana. Todo esto sin contar que estuve mas de dos dias sin laptop
Junio	0	0	0	

Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	no, he recibido mi password aun
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	0	0	La persona que me solucionó el problema no sabia de ese reporte, tan solo lo vi en planta y le comunique el problema y gustosamente me atendió.
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	Se habilito la opcion y el usuario esta trabajando normalmente
Junio	1	1	1	La Sra. Jazmín Alcala, me soluciono el problema telefónicamente y cuando llegó el Técnico ya no era necesario.
Junio	0	0	0	
Junio	1	0	0	Se tardearon mucho para enviarnos las cintas de respaldo diario
Junio	0	0	0	
Junio	0	1	0	se solicitaron 10 cintas para impresora Epson DFX-5000 y se recibieron solo 5 cintas. en ningun momento se han solicitado las mencionadas en la solucion.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	AUN NO PODEMOS CARGAR EL PEDIDO POR EL PRECIO

Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	0	0	El tiempo de asistencia duro 2 meses aproximadamente,hasta que finalmente fueron enviadas las cintas.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	0	0	Desde el momento que se abrio la llamada hasta solventar el problema pasarón aproximandamente 1 1/2 semana.
Junio	1	0	0	En referencia con la primera pregunta en algunas oportunidades tardan hasta el siguiente dia o tal vez dos para dar respuesta.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	No se han presentado a planta a realizar la reparación en cuestión
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	En efecto los recibí; y digo los recibí, porque me llegaron 2 correos con claves distintas. Uno a las :38 a.m. y el otro a las 11:28 a.m. Gracias por su preocupación y quisiera saver:¿cual de las dos laves es la que he de usar?.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	1	0	Alford, igual no puedo entrar, necesito la clave..

Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	JAZMÍN ESTE TRABAJO NO SE A REALIZADO, NO SE ME HA ENTREGADO
Junio	1	1	1	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	La respuesta a mi solicitud fue verdaderamente muy rápida y satisfactoria, espero sigamos trabajando así
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	0	0	Sorprendente una llamada con 5 meses y Adriana lo resolvio en 2 minutos el viernes antes de viajar a Sao Paulo.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	No he recibido respuesta, la verdad es que tampoco e insistido, ya que esta aplicación la utilizo muy poco, pero si requiero que por favor me solucionen el problema.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	0	0	Opino que no fue a tiempo porque ya se había enviado una notificación del problema el día 04/06 y solo obtuvimos respuesta hasta el día 08/06/01, cuando yo emití el correo.
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	no puedo escribir sobre este texto
Junio	0	0	0	

Junio	0	1	0	Hubiera querido recuperar las carpetas personales, sin embargo observe que se hizo lo posible ero no supe exactamente que fue lo ocurrido .quedo una incongnita
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	No han sido entregados los equipos, se quedo en probar 3 de 4 máquinas solicitadas para la inducción.El encargado es Raul y por tener trabajo en planta , se quedo en verlo el lunes 11
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	1	0	
Junio	0	1	0	Fue instalado y recibi las instrucciones para su uso. Pero mas tarde cuando quise hacer las copias de los archivo el computador tenia el icono donde muestra que el aparato de copia no esta conectado, por lo que tuve que volver a llamar a Helpdesk
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	1	1	1	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
Junio	0	0	0	
	31	25	19	

Datos	Junio	Julio	Agosto	Trimestre
Total No Conforme Tiempo	26	33	31	90
Total No Conforme Calidad	26	25	25	76
Total No Conforme Tiempo y	12	16	19	47

Calidad				
Total No Conforme Tiempo y/o Calidad	40	42	37	119
Total Encuestados	187	193	118	498
Resultados	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Trimestre**
% Satisfacción	78,61 %	78,24 %	68,64 %	76,10%
% Insatisfacción Calidad y/o Tiempo	21,39 %	21,76 %	31,36 %	23,90%
% Insatisfacción Tiempo	13,90 %	17,10 %	26,27 %	18,07%
% Insatisfacción Calidad	13,90 %	12,95 %	21,19 %	15,26%
% Insatisfacción Calidad y Tiempo	6,42%	8,29%	16,10 %	9,44%

Instrumento de Habilidades del Cambio para Supervisores

Nombre	
Cargo	
Departamento	

Objetivo

El objetivo de esta encuesta es evaluar la facilidades y dificultades que usted posee para manejar el cambio. Su opinión individual será procesada de manera estrictamente confidencial.

Instrucciones para Completar el Formulario

Coloque en la primera columna un número del **uno** al **cinco** que indique el grado de importancia que tiene para Ud. el indicador con respecto a un buen manejo del cambio.

Coloque en la segunda columna un número del **uno** al **cinco** que indique el nivel estimado de habilidad que Ud. posee para ese indicador.

Coloque en la tercera columna un número del **uno** al **cinco** que indique el nivel estimado de habilidad que usted considera posee su supervisor inmediato para ese indicador.

Escala: Bajo / Deficiente – 1 2 3 4 5 - Alto / Excelente

	Indicadores	Importancia	Nivel de habilidad	Habilidad Supervisor
1	Veo el cambio como una oportunidad, en lugar de verlo como una amenaza			
2	Mantengo un nivel alto de confianza en mi mismo			
3	Tomo decisiones cuando el cambio ocurre			
4	Modifico mis esquemas mentales cuando el cambio ocurre			
5	Preparo planes de contingencia en caso de cambio			
6	Solicito la ayuda adecuada cuando el cambio ocurre			
7	Preparo a mis compañeros para los próximos cambios			
8	Explico todos los aspectos del cambio cuando este			

	ocurre			
9	Considero el impacto del cambio en el rendimiento del grupo de trabajo			
10	Estimulo la opiniones de mis compañeros respecto al cambio			
11	Proveo dirección y/o conocimientos adecuado a ser usado en las situaciones de cambio			
12	Proveo a mis compañeros feedback y apoyo durante los períodos de transición			

Resultados Obtenidos

	Habilidad	Promedio General			
		Impor	Nivel	Super	GAP
1	Veo el cambio como una oportunidad, en lugar de verlo como una amenaza	4,71	4,14	4,57	0,57
2	Mantengo un nivel alto de confianza en mí mismo	4,29	4,57	4,57	-0,29
3	Tomo decisiones cuando el cambio ocurre	4,29	3,71	4,43	0,57
4	Modifico mis esquemas mentales cuando el cambio ocurre	4,00	3,71	4,29	0,29
5	Preparo planes de contingencia en caso de cambio	3,86	3,14	3,71	0,71
6	Solicito la ayuda adecuada cuando el cambio ocurre	4,14	3,29	4,14	0,86
7	Preparo a mis empleados para los próximo cambios	4,43	3,71	4,57	0,71
8	Explica todos los aspectos del cambio cuando este ocurre	4,14	3,71	4,00	0,43
9	Considero el impacto del cambio en el rendimiento del grupo	4,43	4,29	4,57	0,14
10	Estimulo las opiniones de mis empleados respecto al cambio	4,29	4,00	4,43	0,29
11	Proveo dirección y/o entrenamiento adecuado a ser usadas en las situaciones de cambio	4,14	3,57	4,00	0,57
12	Proveo a mis empleados feedback y apoyo durante los períodos de transición	4,29	3,71	4,29	0,57

Instrumento de Habilidades del Cambio para Supervisados

Nombre	
Cargo	
Departamento	

Objetivo

El objetivo de esta encuesta es evaluar la facilidades y dificultades que usted posee para manjear el cambio. Su opinión individual será procesada de manera estrictamente confidencial.

Instrucciones para Completar el Formulario

Coloque en la primera columna un número del uno al cinco que indique el grado de importancia que tiene para Ud. el indicador con respecto a un buen manejo del cambio.

Coloque en la segunda columna un número del uno al cinco que indique el nivel estimado de habilidad que Ud. posee para ese indicador.

Coloque en la tercera columna un número del uno al cinco que indique el nivel estimado de habilidad que usted considera posee su supervisor inmediato para ese indicador.

Escala: Bajo / Deficiente – 1 2 3 4 5 - Alto / Excelente

Indicadores		Importancia	Nivel de habilidad	Habilidad Supervisor
1	Veo el cambio como una oportunidad, en lugar de verlo como una amenaza			
2	Mantengo un nivel alto de confianza en mí mismo			
3	Tomo decisiones cuando el cambio ocurre			
4	Modifico mis esquemas mentales cuando el cambio ocurre			
5	Preparo planes de contingencia en caso de cambio			
6	Solicito la ayuda adecuada cuando el cambio ocurre			
7	Preparo a mis empleados para los próximo cambios			
8	Explica todos los aspectos del cambio cuando este ocurre			
9	Considero el impacto del cambio en el rendimiento del grupo			
10	Estimulo las opiniones de mis empleados respecto al cambio			
11	Proveo dirección y/o entrenamiento adecuado a ser usadas en			

	las situaciones de cambio			
12	Proveo a mis empleados feedback y apoyo durante los períodos de transición			

Resultados Obtenidos

	Habilidad	Total General			
		Impor	Nivel	Super	GAP
1	Veo el cambio como una oportunidad, en lugar de verlo como una amenaza	4,36	4,18	3,95	0,18
2	Mantengo un nivel alto de confianza en mí mismo	4,64	4,45	4,32	0,18
3	Tomo decisiones cuando el cambio ocurre	4,18	3,82	4,09	0,36
4	Modifico mis esquemas mentales cuando el cambio ocurre	4,05	4,00	3,82	0,05
5	Preparo planes de contingencia en caso de cambio	4,05	3,50	3,64	0,55
6	Solicito la ayuda adecuada cuando el cambio ocurre	4,41	4,05	4,05	0,36
7	Preparo a mis compañeros para los próximo cambios	4,18	3,59	3,82	0,59
8	Explica todos los aspectos del cambio cuando este ocurre	4,14	3,77	3,68	0,36
9	Considero el impacto del cambio en el rendimiento del grupo de trabajo	4,36	4,00	4,00	0,36
10	Estimulo las opiniones de mis compañeros respecto al cambio	4,00	3,82	3,59	0,18
11	Proveo dirección y/o entrenamiento adecuado a ser usadas en las situaciones de cambio	4,32	3,59	3,55	0,73
12	Proveo a mis compañeros feedback y apoyo durante los períodos de transición	4,45	4,09	3,82	0,36

Instrumento de Medición de Resistencia al Cambio

Nombre	
Cargo	
Departamento	

Con respecto a los actuales cambios en la estructura de I/T a nivel regional:

1. ¿Sobre quiénes ha tenido mayor influencia los cambios en la estructura regional de I/T?

   _____

   ¿Cómo ha sido esa influencia?_____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

2. ¿Quiénes han experimentado dificultades con la nueva estructura regional de I/T?

   _____

   ¿Cómo han sido esas dificultades?_____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

3. ¿Para quiénes la estructura regional de I/T ha planteado los retos más estimulantes?

¿Cuáles han sido esos retos?

4. ¿Quiénes se han beneficiado con la estructura regional de I/T?

¿Cuáles han sido esos beneficios?

5. ¿Qué o quiénes han intentado evitar que se concrete la nueva estructura regional de I/T?

6. ¿Qué o quiénes han intentado sabotear la implementación de la nueva estructura regional de I/T?

7. ¿Qué puedes hacer para ayudar a quienes el cambio a una estructura regional de I/T se les hace más difícil de manejar?

8. ¿Qué ganas si ayudas que el cambio hacia una nueva estructura regional sea exitoso?

Codificación de Preguntas Abiertas

Entrevista de Resistencia al Cambio

- 1.1.- ¿Sobre quiénes ha tenido mayor influencia los cambios en la estructura regional de IT?.

Código	Respuestas	Frecuencia
1.1.1.	Los Coe.	4
1.1.2.	IT.	2
1.1.3.	Aplicaciones.	2
1.1.4.	El negocio.	2
1.1.5.	Personal de mayor antigüedad.	1
1.1.6.	Soporte.	1
1.1.7.	Servidores.	1
1.1.8.	Comunicaciones.	1

1.2.- ¿Cómo ha sido esa influencia?.

Código	Respuestas	Frecuencia
1.2.1.	Aumento de las instancias supervisorias.	3
1.2.2.	Supervisión remota.	1
1.2.3.	Desarrollo de proyectos en las otros países..	2
1.2.4.	Pérdida de autonomía.	2
1.2.5.	Disminución de la comunicación entre las unidades de IT.	2
1.2.6.	Cierre de Unidades de Negocio.	1
1.2.7.	Implantación de una estructura organizacional compleja.	2
1.2.8.	Aumento de costos y reducción de la calidad.	1
1.2.9.	Reducción de Personal.	1

- 2.1.- ¿Quiénes han experimentado dificultades con la nueva estructura regional de IT?.

Código	Respuestas	Frecuencia
2.1.1.	El negocio.	4
2.1.2.	Los COE's	2
2.1.3.	La alta gerencia.	2
2.1.4.	Infraestructura.	1
2.1.5.	Los empleados más recientes.	1
2.1.6.	División de IT.	1

2.2.- ¿Cómo han sido esas dificultades?.

Código	Respuestas	Frecuencia
2.2.1.	Dificultad de implantación de la estructura de IT a nivel regional.	8
2.2.2.	Falta de comunicación.	6
2.2.3.	Falta de participación.	2
2.2.4.	Roces entre COE's e intereses creados por cuotas de facturación.	2
2.2.5.	Mal Servicio.	2
2.2.6.	Pérdida de Conocimiento del negocio y de IT. Número insuficiente de gerentes.	2
2.2.7.	Altos costos.	1
2.2.8.	Desmotivación.	1

- 3.1.- ¿Para quiénes la estructura regional de IT ha planteado los retos más estimulantes?.

Código	Respuestas	Frecuencia
3.1.1.	La Alta Gerencia.	4
3.1.2.	Nadie	2
3.1.3.	Los COE's	1
3.1.4.	Recursos participantes en proyectos regionales.	1

3.2.- ¿Cuáles han sido esos retos?.

Código	Respuestas	Frecuencia
3.2.1.	Participación en proyectos regionales	3
3.2.2.	Conocimiento e integración con otras culturas de Cargill.	3
3.2.3.	Mejoramiento y capacitación profesional.	2
3.2.4.	Incremento de la calidad del trabajo.	1

- 4.1.- ¿Quiénes se han beneficiado con la nueva estructura regional de IT?.

Código	Respuestas	Frecuencia
4.1.1.	El negocio.	2
4.1.2.	Los COE.	2
4.1.3.	La Alta Gerencia.	1
4.1.4.	Cargill de Venezuela.	2
4.1.5.	Cargill de Brasil	1
4.1.6.	Los outsourcing y contratistas.	1

4.2.- ¿Cuáles han sido esos beneficios?.

Código	Respuestas	Frecuencia
4.2.1.	Los COE se han visto beneficiados al cumplir con las metas de ingresos establecidas y la ampliación de su influencia a través de su alta gerencia.	6
4.2.2.	Mejoría en el desarrollo profesional, comparación de desempeño con oficinas de otros países	5
4.2.3.	Crecimiento del área de soporte.	1
4.2.4.	Menores costos para oficina de Venezuela al encontrar sus servicios locales.	1

- 5.1- ¿Quiénes han intentado evitar que se concrete la nueva estructura regional de IT?.

Código	Respuestas	Frecuencia
5.1.1.	Personas de IT cuyas áreas se vieron afectadas	3
5.1.2.	El negocio por baja calidad del servicio y aumento de costos.	2
5.1.3.	Proveedores de servicios.	1

- 6.1.- ¿Quiénes han intentado sabotear la implementación de la nueva estructura regional de IT?.

Código	Respuestas	Frecuencia
6.1.1.	Personal involucrado en competencia por ascensos.	3
6.1.2.	Alta gerencia de áreas que perdieron influencia	3
6.1.3.	Usuarios finales que vieron desmejorado su servicio.	1
6.1.4.	Unidades de negocio en riesgo de desaparición.	1

- 7.1.- ¿Qué puedes hacer para ayudar a quiénes el cambio a una estructura regional de IT se les hace más difícil de manejar?.

Código	Respuestas	Frecuencia
7.1.1.	Visualizar el cambio como positivo y manejarlo de manera impersonal.	7
7.1.2.	Aumentar participación y apoyo recíproco entre IT y el negocio.	5
7.1.3.	Mejor comunicación de las ventajas del cambio a la nueva estructura.	2
7.1.4.	Visualizar los resultados del cambio a corto plazo.	1

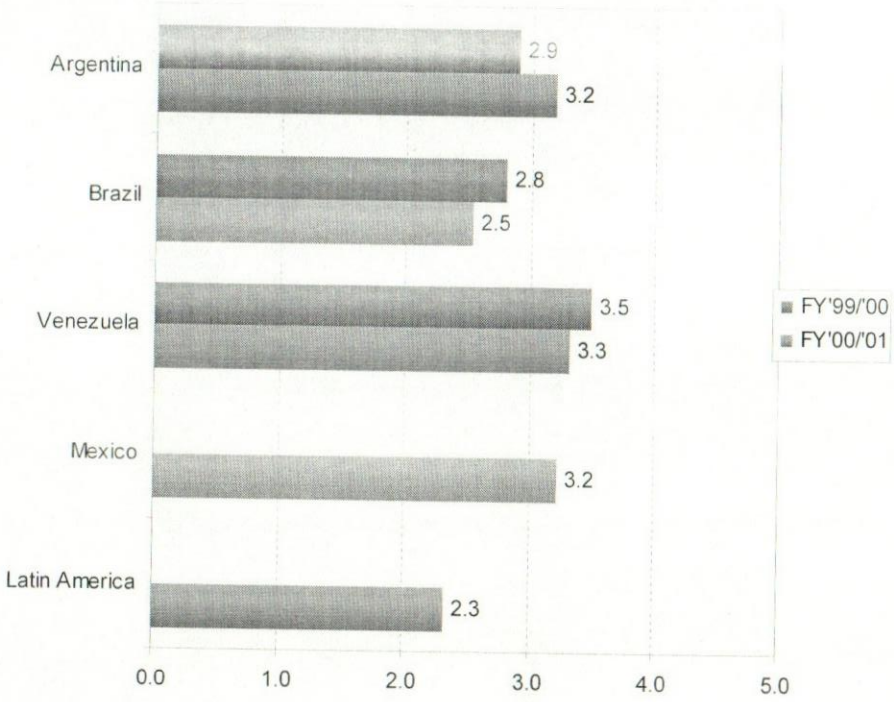
- 8.1.- ¿Qué ganas si el cambio hacia una estructura regional sea exitoso?.

Código	Respuestas	Frecuencia
8.1.1.	Mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional.	9
8.1.2.	Trabajo en equipo coordinado y con mayor fluidez.	5
8.1.3.	Mejor comunicación	1
8.1.4	Relaciones interpersonales más positivas.	1
8.1.5	Mayor influencia en el negocio a nivel regional.	1

- 9.1.- Otros comentarios:

Código	Respuestas	Frecuencia
9.1.1.	El cliente percibe a IT como un todo y no como entidades separadas.	2
9.1.2.	Son notorios los conflictos de intereses entre áreas de IT, especialmente entre COE's.	2
9.1.3.	Se observa que estructuras pequeñas tienen una comunicación más fluída que estructuras grandes.	1

Customer Satisfaction

Overall Customer Satisfaction

Overall satisfaction of Business Managers with IT by Country