

CAPÍTULO 5

Desarrollo metodológico

Introducción

En este capítulo se aportarán los análisis de los modelos base, utilizados en esta investigación, con el fin de comprender a detalle su interrelación con nuestra teoría inicial. Así como también la descripción de toda aquella información concluyente que las evidencias del estudio de caso arrojen a la investigación.

Las conclusiones del caso serán comparadas con dos modelos de calidad en el servicio expuestos, los cuales influyen de manera interna y externa a la organización, con fines de corroborar la teoría inicial.

Todas las conclusiones recabadas del caso serán sopesadas con base en nuestra Teoría inicial, para hacer las modificaciones pertinentes.

Finalmente se propondrá un modelo teórico a partir de los dos modelos base, que compruebe la relación entre el estudio de caso, la teoría inicial y los modelos teóricos utilizados. Dicha propuesta de modelo resaltará la calidad en el servicio como ventaja competitiva en macro organizaciones.

5.1 Análisis del Modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”

5.1.1 Introducción

El modelo de Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento se basa en una investigación realizada por los investigadores Brady y Cronin, con la siguientes premisa: “La orientación al consumidor es la base del aprendizaje organizacional, que resulta en el aumento del valor del servicio o producto y el aumento de la satisfacción del consumidor” (Brady y Cronin, 2001).

Los autores del modelo utilizan dos definiciones del concepto “Orientación al Consumidor” durante de su investigación:

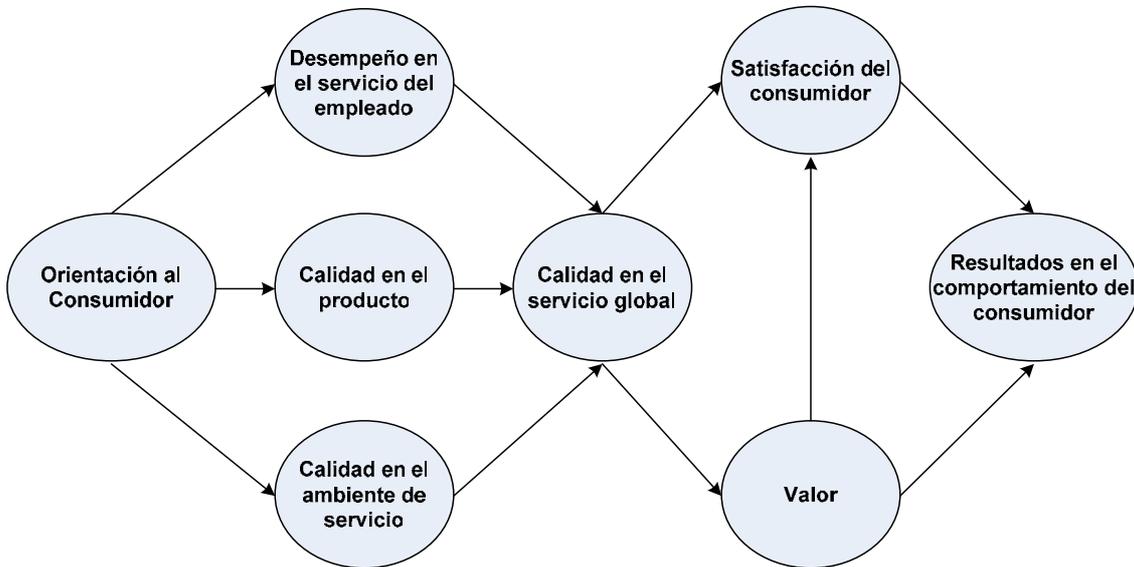
- a) El compromiso dinámico a lo largo de todos los procesos de una organización, difusión y sensibilidad a la inteligencia y conocimiento del marketing (Kohli y Jaworski, 1990).
- b) La cultura organizacional que enfatiza al consumidor como el punto focal de la planeación y ejecución estratégica (Deshpandé, Farley, y Webster, 1993; Jaworski, Kohli, y Sahay 2000; Steinman, Deshpandé y Farley, 2000).

La investigación que respaldó este modelo fue el estudio de 646 consumidores reclutados en tres industrias de servicios: centros de lubricación de automóviles, parques de diversiones y tiendas de renta de videos (dos empresas por parte de cada industria).

5.1.2 Variables del modelo

La investigación realizada por Brady y Cronin (2001) lleva a la creación del siguiente modelo:

Figura 5.1 Modelo de Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento



Fuente: Brady, Michael K; Cronin Jr., J. Joseph (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. Journal of Service Research. Vol. 3, No.3, pp. 241- 251.

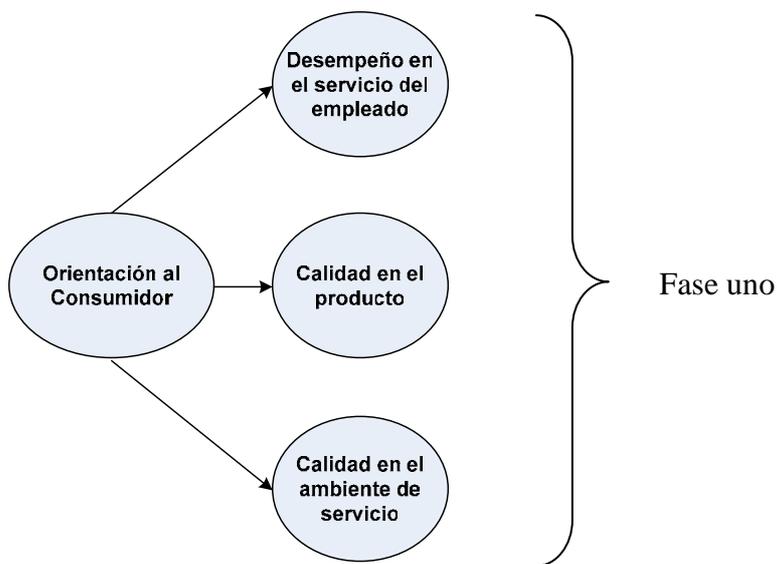
En el modelo se distinguen cuatro fases de interrelación, las cuales diferencian el nivel de relación que existe entre ellas, estableciendo en orden sucesivo la aparición de las variables.

- a) Fase uno: Orientación al consumidor, desempeño del servicio del empleado, calidad de los productos y calidad en el ambiente del servicio.
- b) Fase dos: Desempeño del servicio del empleado, calidad de los productos, calidad en el ambiente del servicio y calidad en el servicio global.
- c) Fase tres: Calidad en el servicio global, satisfacción del consumidor y valor.
- d) Fase cuatro: Satisfacción del consumidor, valor y resultados en el comportamiento del consumidor.

5.1.2.1 Fase uno

La primera fase en el modelo de “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”, es integrada por las siguientes variables:

Figura 5.1a Fase uno del Modelo de Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento



Fuente: Brady, Michael K; Cronin Jr., J. Joseph (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. Journal of Service Research. Vol. 3, No.3, pp. 241- 251.

La “orientación al consumidor” es definida como:

“El acercamiento global e integrado de toda la compañía a un nivel personal entre el empleado y el consumidor, dirigiéndose al establecimiento y provisión de la satisfacción del consumidor, y a su vez a la creación de un beneficio mutuo mediante la generación de relaciones a largo plazo en el mercado ” (Kotler, 1980).

Es decir, “la aproximación de todos los objetivos y estrategias de la compañía al consumidor, de tal manera que se genere un deleite y agrado por parte del mismo, que permita una relación saludable y provechosa entre las dos partes” (Saxe y Weitz, 1982).

Una compañía es evidenciada y puesta a prueba en cada contacto con el consumidor, desde lo tangible hasta lo intangible, y para una compañía orientada al consumidor es indispensable que todos estos factores sean planeados para su satisfacción.

Dicho modelo identifica tres elementos que pueden ser usados para comunicar esa “orientación al consumidor” y generar satisfacción en sus clientes:

- Desempeño del servicio del empleado.
- Calidad de los productos.
- Calidad en el ambiente del servicio.

Estos tres elementos representados en el modelo son variables que la compañía puede controlar y que pueden ser usados para satisfacer al cliente, debido a que representan en su mayoría todos los principales componentes tangibles e intangibles a los que un consumidor se enfrenta durante el contacto con la compañía.

El primer elemento es el “desempeño en el servicio del empleado”, el cual es definido como:

“El consciente involucramiento de iniciativas de calidad operativas y estratégicas por la gerencia y los empleados de la organización, con el objetivo de generar una calidad visible” (Hartline, 1996).

“Una compañía orientada al consumidor, tiene un personal involucrado y capacitado, preparado para entregar la promesa realizada por la compañía, la promesa de satisfacer las necesidades del consumidor” (Kotler, 1980).

Los empleados deben estar conscientes de los objetivos de la gerencia, para poder así realizar un buen trabajo, al apoyar, orientar y agradar al consumidor.

El segundo elemento es la “calidad de los productos”, el cuál es definido como:

“El conjunto de cualidades que manifiestan la superioridad de un producto con respecto a sus semejantes” (Real Academia Española, 2001).

La “calidad en un producto” puede ser medida de diferentes formas arrojando diferentes resultados, pero el modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento” se refiere a:

“La calidad que al manifestar su superioridad con respecto a otros productos semejantes, refleja la intención de la compañía para satisfacer gustos y expectativas del consumidor, tomando en cuenta sus preferencias” (Brady y Cronin, 2001).

Brady y Cronin (2001) expresan que la “calidad de un producto” o servicio también abarca los siguientes componentes:

- Seguridad: Que sea un producto confiable en su uso o consumo.
- Garantía: Que el producto contenga respaldo y certificados que verifiquen su seguridad.
- Manufactura: Que el producto este elaborado con procesos adecuados y de calidad (Kotler, 1997).

El tercer elemento encargado de comunicar la “orientación al consumidor” es la “calidad en el ambiente del servicio”, la cual es definida como:

“El escenario físico que puede generar atracción y satisfacción del cliente, logrando los objetivos organizacionales internos y los objetivos de marketing externos” (Bitner, 1992).

El escenario en el cual se realiza el contacto con la empresa es un elemento decisivo para que una compañía exteriorice la orientación al consumidor satisfactoriamente. Esta variable puede alterar drásticamente la experiencia del consumidor, generando satisfacción o desagrado.

De ésta forma existen varios elementos que definen la “calidad del ambiente del servicio” en una organización, es por ello que los administradores reconocen a la

atmósfera, diseño y artículos decorativos como factores que alteran la experiencia de los empleados y consumidores.

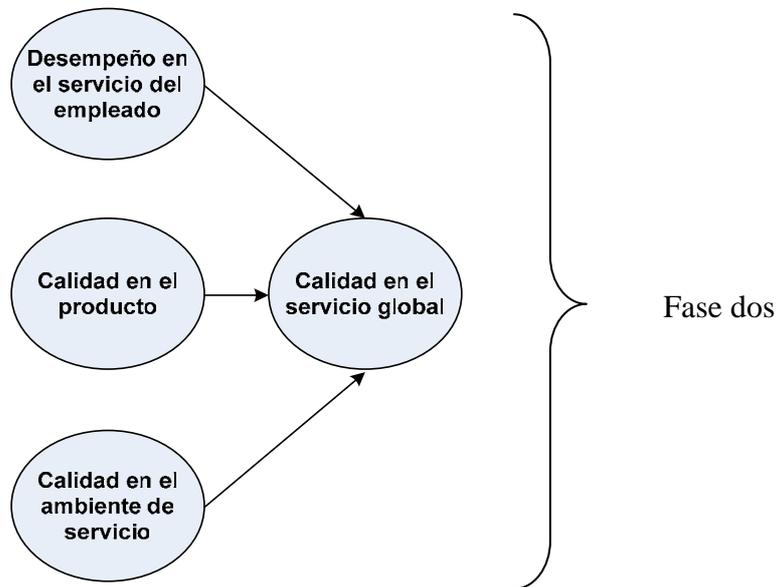
Aún antes de la compra, el consumidor observa en su entorno buscando pistas que le permitan medir la confiabilidad y calidad de la organización (Berry y Clark, 1986; Shostack, 1977).

El ambiente del servicio es rico en tales pistas (Rapoport, 1982) y puede ser de gran influencia al comunicar la imagen y propósito de la empresa hacia sus clientes. Investigaciones pasadas sugieren que el ambiente físico puede influir en la satisfacción final de un consumidor (Bitner, 1990; Harrell, Hutt y Anderson, 1980).

5.1.2.2 Fase dos

El modelo de “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento” identifica el “desempeño del servicio del empleado”, “calidad de los productos” y “calidad en el ambiente del servicio” (anteriormente mencionadas), como los tres elementos principales que se relacionan directamente con la variable “calidad en el servicio global” y por los cuales se exterioriza la orientación al consumidor.

Figura 5.1b Fase dos del Modelo de Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento



Fuente: Brady, Michael K; Cronin Jr., J. Joseph (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. Journal of Service Research. Vol. 3, No.3, pp. 241- 251.

La “calidad en el servicio global” es definida así:

“El juicio integral o actitud, relacionada con la superioridad del servicio percibido por el consumidor” (Teas, 1993).

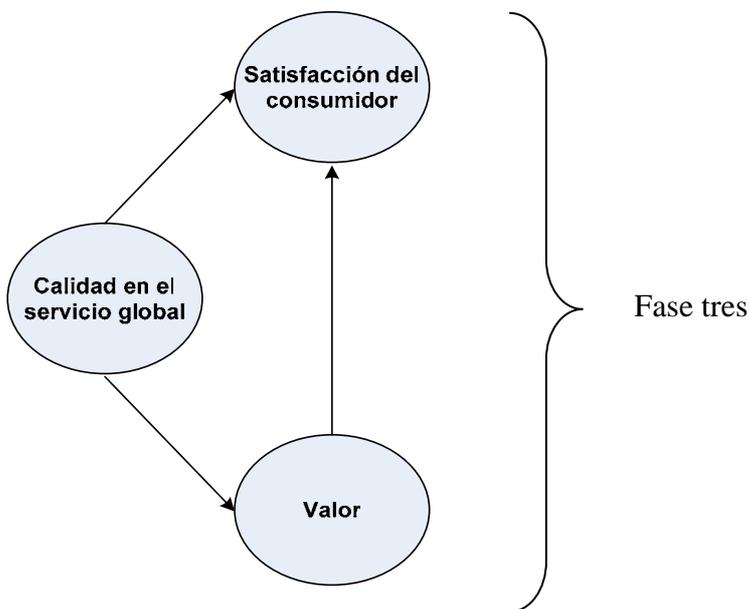
En ocasiones los consumidores carecen de objetividad durante el contacto con la compañía, y no evalúan independientemente el “desempeño del servicio del empleado”, la “calidad de los productos” y la “calidad en el ambiente del servicio”, interpretándolas como una sola experiencia integral, concluyendo en una satisfacción o desagrado.

“La calidad del servicio global contiene los tres elementos mencionados, con la intención de representar la totalidad de la calidad de un producto o servicio, al ponderarlos individualmente en el momento que éste se brinda” (Brady y Cronin, 2001).

5.1.2.3 Fase tres

La fase tres del modelo de “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”, abarca la “calidad del servicio global”, “satisfacción del consumidor” y “valor”.

Figura 5.1c Fase tres del Modelo de Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento



Fuente: Brady, Michael K; Cronin Jr., J. Joseph (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. Journal of Service Research. Vol. 3, No.3, pp. 241- 251.

Una vez que se llevaron a acabo la fase uno y dos del modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”, el elemento “calidad en el servicio global” genera a su vez, dos variables más:

- Satisfacción del consumidor.
- Valor.

La “satisfacción de consumidor” es definida como:

“El juicio de evaluación post-decisión que concierne a la selección de una compra específica por parte del consumidor” (Day y Wensley, 1988).

Y “valor” es definido como:

“Medida subjetiva de la utilidad y satisfacción que resulta del mismo consumo” (Zeithaml, 1988).

Estas dos variables se desprenden de “calidad global en el servicio” por que son el resultado de una experiencia, y como tal, se considera que generan juicios y evaluaciones.

El “valor” de un servicio o producto surge de la perspectiva individual de cada cliente, por lo tanto, es subjetiva. A su vez complementa la variable de “satisfacción del consumidor”, ya que el valor permite generar una evaluación del producto o servicio.

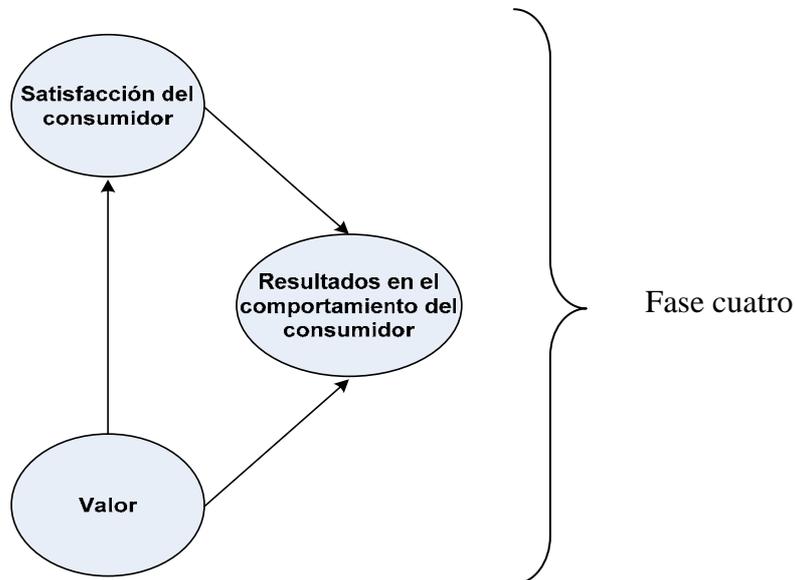
La relación entre el “valor” y “satisfacción del consumidor” es directa, debido a que dicho modelo sugiere que la variable “valor” (además de la variable calidad en el servicio global) genera la “satisfacción en el consumidor”.

5.1.2.4 Fase cuatro

En la última fase del modelo, se representa la unión del “valor” y “satisfacción del consumidor” por el producto o servicio, con la última variable del modelo: “Resultados en el comportamiento del consumidor”.

Esta fase es totalmente subjetiva, ya que existen muchos factores externos que pueden afectar la actitud del consumidor, estos factores pueden ser emocionales, de experiencias pasadas, ocasionales o de índole arbitrario.

Figura 5.1d Fase cuatro del Modelo de Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento



Fuente: Brady, Michael K; Cronin Jr., J. Joseph (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. Journal of Service Research. Vol. 3, No.3, pp. 241- 251.

La variable “resultados en el comportamiento del consumidor” es definida como:

“La correspondencia lógica entre los acontecimientos observados y recibidos por parte del consumidor al momento de recibir el producto o servicio” (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996).

Los “resultados en el comportamiento del consumidor” pueden manifestarse mediante tres posibles conductas, las cuales son únicamente posibles al final de la interacción con el cliente:

- La lealtad al producto o servicio.
- El cambio de empresa debido a la insatisfacción.
- La voluntad de llegar a pagar más por el servicio o producto que se ofrece.

Estos tres comportamientos dependerán de todas las ponderaciones generadas en los dos penúltimos elementos: “satisfacción del consumidor” y “valor”, ya que ellos

dictaminarán el comportamiento a seguir en futuras ocasiones, generando así una ventaja competitiva.

5.1.3 Limitaciones en la investigación del modelo

Las limitaciones del estudio que avala este modelo son las siguientes:

- a) No considera en el estudio a la cultura organizacional que crea estos vínculos positivos.
- b) El estudio se basó tan solo en las percepciones de tres tipos de organizaciones.
- c) Las muestras de la investigación tuvieron una tendencia por consumidores jóvenes con cierta educación, con pocos afro-americanos, la proporción de hispanos considerada en la muestra para la investigación, fue mayor a la que existe en la población.
- d) La influencia de la marca, es una variable no integrada en el modelo que merece de investigaciones futuras.
- e) No se consideraron las variables de: la integración del consumidor con el producto, el riesgo asociado con la compra y la importancia de la compra.

5.1.4 Conclusiones generales sobre el modelo

La conclusión general de la investigación que generó el modelo de “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento” fue la siguiente:

Los administradores de marketing (departamento ventas y marketing), deben encaminarse a recolectar, analizar, discernir, y actuar conforme a las necesidades y los deseos de los consumidores ya que al final, todo este esfuerzo será reflejado en la satisfacción del cliente.

5.2 Análisis del Modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”

5.2.1 Introducción

El modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”, es un modelo que intenta describir el efecto que tiene la “gerencia enfocada a la calidad en el servicio” sobre todos los empleados en la organización, siendo revelada por medio de los empleados que tienen contacto con los clientes, mediante la evaluación del “entrenamiento”, “recompensas” y “delegación de autoridad”, que permiten no sólo una buena experiencia Cliente-Organización, sino también la capacidad de los empleados de recuperar el servicio.

Dicho modelo está soportado por un estudio hecho al personal de contacto de 16 bancos de Turquía Occidental que tuvieron que enfrentarse a una economía globalizada, después de que el gobierno ejerciera un paternalismo en el sector; por lo que tuvieron que enfrentarse a la competencia extranjera en cuanto a la entrega de un servicio de calidad se refiere. El estudio contiene un grupo de control que incluye: edad, educación, género, ocupación y tipo de banco.

La investigación hecha por Babakus, Yavas, Karatepe y Avci (2003) manifestó que la influencia que tiene una “gerencia comprometida con la calidad”, genera un alto “desempeño al recuperar un servicio”, la cual es lograda mediante la “satisfacción en el trabajo” y “compromiso afectivo a la organización” por parte de los empleados de los puntos de contacto.

Actualmente, son muchos los beneficios de tener una base de clientes leales y satisfechos, como incremento en ganancias, reducción de costos, aumento en la participación del mercado y crecimiento en las utilidades netas (Babakus, Yavas, Karatepe y Avci, 2003). De ahí la importancia de mantener una relación satisfactoria entre empleado y cliente al momento de brindar un servicio.

Aun cuando la recuperación de un servicio llegue a ser insatisfactoria, puede traer resultados benéficos si ésta es seguida por una recuperación satisfactoria (Maxham y Netemeyer, 2002); debido a que cada una de sus actividades e interacciones con el cliente son elementos valiosos para una estrategia de servicio dentro de una empresa, ya que dos terceras partes de las quejas que se generan de ésta, se inician con el personal de contacto (Tax y Brown, 1998).

Es por ello que dichos empleados son la pieza fundamental de todo esfuerzo de recuperación de un servicio (Bowen y Lawler, 1995; Bowen y Schneider, 1998).

Partiendo de las afirmaciones anteriores, se generan dos observaciones que se relacionan con el compromiso de la alta gerencia y su rol dentro de la excelencia de un servicio:

1. Existen indicadores como “entrenamiento”, “desarrollo”, “delegación de autoridad”, “reconocimiento” y “recompensa”, que describen perfectamente la excelencia de un servicio (Forrester, 2000; Rogg et al., 2001). Sin embargo, existe la necesidad de examinar los efectos simultáneos en las actitudes y comportamientos de los empleados, ya que dichos factores se han estudiado de manera separada.
2. El compromiso de la gerencia está conceptualizado y medido desde una perspectiva de alta gerencia (Ahmed y Parasuraman, 1994; Hartline y Ferrell, 1996; Sureshchandar, Rahendran y Anantharaman, 2002), en cambio, Forrester (2000) propone que debe ser definido a partir de la perspectiva de los empleados.

El objetivo de Babakus (et al., 2003) en esta investigación es cubrir las carencias de las observaciones anteriores: conceptualizar y medir el compromiso gerencial con la calidad en el servicio, considerando los indicadores de entrenamiento, delegación de poder, y recompensas de manera *simultánea*, para probar su impacto global en el “desempeño de recuperación de un servicio” desde la *percepción* del personal de contacto.

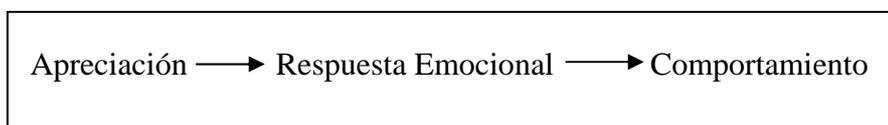
De manera específica, Babakus (et al., 2003) propone que el “compromiso gerencial con la calidad en el servicio” genera respuestas afectivas en la “satisfacción en el trabajo” del personal de contacto, refiriéndose a aquellos sentimientos que están enfocados hacia el trabajo.

Lo mismo sucede con el “compromiso afectivo en la organización”, donde se generan los sentimientos hacia la organización, los cuales influyen directamente en la percepción de los empleados al recuperar un servicio (Ibidem).

5.2.2 Base del Modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”

El modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”, está basado en la Teoría de Actitud de Bagozzi (1992), que más adelante se explicará, la cual consta de tres etapas:

Figura 5.2 Teoría de Actitud



Fuente: Bagozzi (1992), Richard P. (1992). “The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior” Social Psychology Quarterly, Vol. 55 No.2, pp. 178-204.

Mucho se ha escrito sobre la actitud y sus diferentes teorías, las cuales, según Bagozzi, explican que las actitudes y las normas subjetivas no son determinantes suficientes de las intenciones y que éstas últimas no proveen suficiente fuerza para la acción.

En lugar de ello, propone que la implementación de procesos autorregulados (que se encuentran a partir de las distintas secuencias de monitoreo y evaluación), las reacciones emocionales y la repetición de respuestas gobiernan el comportamiento.

De manera específica, la conceptualización de Bagozzi consiste en que un individuo, cuando aprecia diversas conclusiones en el presente, en el pasado y en el futuro, éstas producen emociones particulares que a su vez generan respuestas repetitivas llamadas comportamientos; dichos comportamientos generan secuencias de procesos de apreciación, reacciones emocionales y respuestas repetitivas; generando así un ciclo donde se generan los diversos comportamientos de las personas.

Lo anterior se resume en lo siguiente: las evaluaciones de eventos, resultados y situaciones preceden a las reacciones afectivas, que a su vez juegan un rol determinante en el comportamiento directo del individuo; ya sea de una forma negativa o positiva, según las apreciaciones que tenga.

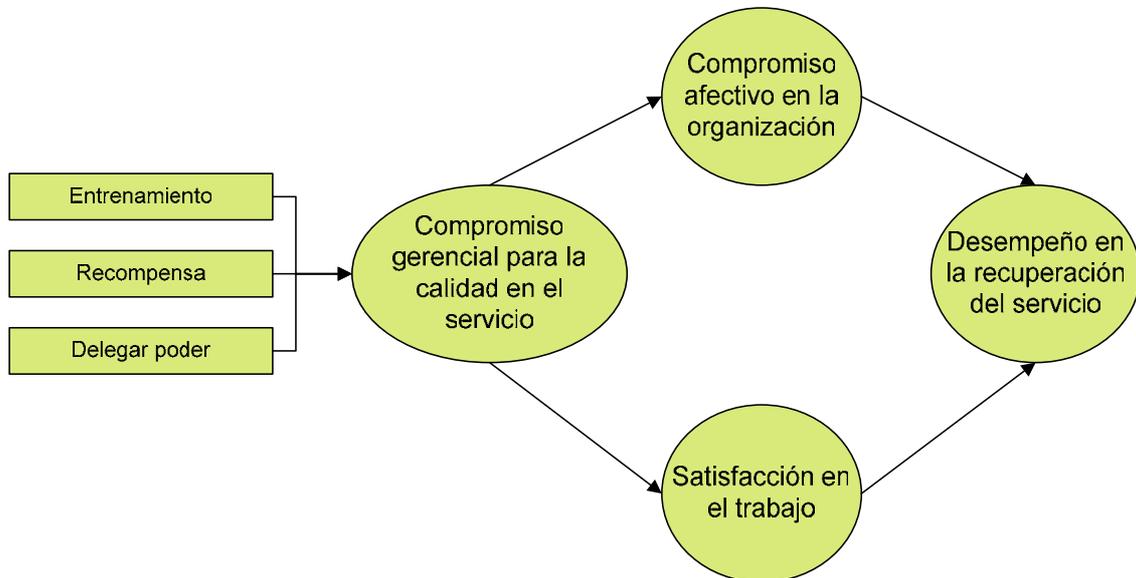
El modelo específico de Bagozzi tiene una premisa principal: la valoración que tiene el personal de contacto de su “compromiso gerencial con el servicio al cliente”, se ven reflejadas en determinadas respuestas afectivas, tales como la satisfacción y vínculo con la organización, que a su vez determinan un comportamiento en el empleado en el momento de “recuperar un servicio”. Dicho comportamiento está basado en sentimientos de “satisfacción” y “compromiso” afectivo.

Por lo tanto, la teoría puede predecir que la influencia en la apreciación en un comportamiento está completamente mediada por respuestas afectivas (1992).

5.2.3 Variables del modelo

Tanto Babakus como los demás autores, al basarse en el modelo teórico de Bagozzi (1992) y tomando en cuenta las dos observaciones antes mencionadas (p. 14), propusieron el siguiente modelo:

Figura 5.3 Modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”



Fuente: Babakus, Emin; Yavas, Ugur; Karatepe, Osman M.; Avci, Turgay (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No. 3, pp. 272- 286.

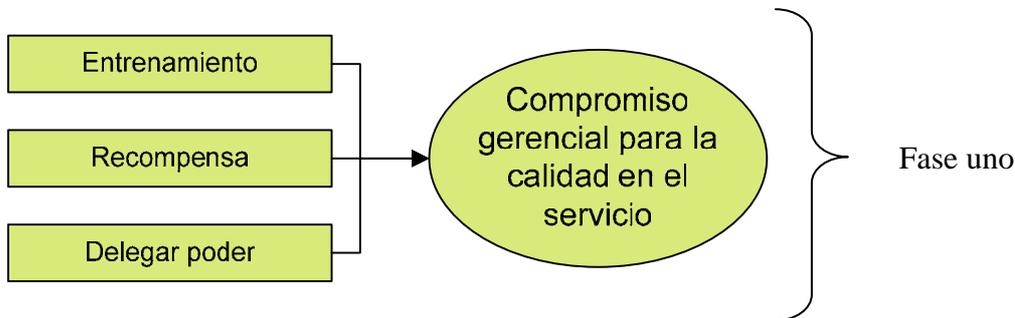
Para facilitar su comprensión, dicho modelo se dividirá en tres etapas, con el fin de comprender mejor la relación que tienen las variables entre sí a lo largo del proceso de recuperación de un servicio:

- a) Fase uno: compromiso gerencial para la calidad en el servicio, entrenamiento, delegación de poder y recompensa.
- b) Fase dos: compromiso gerencial para la calidad en el servicio, compromiso afectivo en la organización y satisfacción en el trabajo.
- c) Fase tres: compromiso afectivo en la organización, satisfacción en el trabajo y desempeño en la recuperación del servicio.

5.2.3.1 Fase uno

A continuación se presentan las variables que conforman la primera fase del modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”:

Figura 5.3a Fase uno del Modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”



Fuente: Babakus, Emin; Yavas, Ugur; Karatepe, Osman M.; Avci, Turgay (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No. 3, pp. 272- 286.

La primera fase de este modelo inicia con la variable “compromiso gerencial con la calidad en el servicio”, la cual está definida como:

“La elección consciente de iniciativas de calidad como opciones operacionales y estratégicas para la firma, y comprometerse en actividades como la provisión visible de liderazgo y recursos” (Ahmed y Parasuraman, 1994, p. 85).

De la misma forma, Hartline y Ferrell definen dicha variable:

“El deseo afectivo de los administradores para mejorar su unidad de calidad en el servicio” (1996, p. 59).

Otras definiciones de la variable “compromiso gerencial con la calidad en el servicio” son:

“El compromiso de la alta gerencia con la filosofía de la calidad; grado en el que los ejecutivos actúan como amigos, filósofos y guías para con sus subordinados” (Sureshchandar et al., 2002); “y su mayor compromiso para hacer lo mejor para con los clientes” (Boshoff y Allen, 2000).

Una vez que se han conocido las definiciones de la variable “compromiso gerencial con la calidad en el servicio”, es necesario saber que la calidad en el servicio

requiere de dos factores fundamentales: liderazgo de alta gerencia y visión (Sureshchandar et al. 2002), ya que sin ellos no podría darse un verdadero compromiso gerencial.

“Aun cuando la gerencia pueda estar lejos del personal de contacto, su compromiso con la excelencia y la recuperación de un servicio, debe ser un deber para los empleados para lograr dichos objetivos de manera efectiva” (Boshoff y Allen, 2000). Esto será posible en la medida en que se establezcan canales de comunicación efectivos y empatía por cada situación que se presente en el momento en que se haga entrega de un servicio.

Muchos pueden ser los intentos por mejorar e innovar los procesos de la calidad en el servicio, pero éstos fracasarán en la medida en que la gerencia deje de comprometerse con la excelencia del mismo servicio (Zeinke, 1991).

Cabe recordar que las definiciones antes mencionadas están basadas en la perspectiva de la alta gerencia, según lo expresado por Forrester (2000), sin embargo, dicho autor recomienda que la variable en cuestión sea tomada en cuenta desde el punto de vista del empleado que es quien debe tomar en cuenta los deseos e intenciones de los objetivos de la gerencia en cuanto a la calidad del servicio se refiere.

Con base en lo anterior, Babakus (et al., 2003) proporciona una nueva definición del “compromiso de la gerencia con la calidad del servicio”, desde el punto de vista del empleado:

“La apreciación (o valoración) del empleado del compromiso de la gerencia para educarlos, desarrollarlos, apoyarlos y recompensarlos, para alcanzar la excelencia en el servicio”.

Aunado a lo anterior, existen diversos indicadores como reclutamiento y selección del personal de contacto, entrenamiento, soporte técnico, “recompensas”, “delegación de poder” y revisión de desempeño, que precisan el “compromiso gerencial para con la calidad en el servicio” (e.g., Rogg et al., 2001; Schneider et al., 1998). Sin embargo, los indicadores más representativos y que son *consecuencias* de esta variable son:

- Entrenamiento
- Delegación de Poder
- Recompensas (Bowen y Lawer, 1995; Hart et al., 1990; Tax y Brown, 1998).

La variable, “entrenamiento”, está íntimamente ligado con la actividad de capacitar, la cual se define como:

“Habilidad. Tener aptitud o disposición para hacer algo” (Real Academia Española, 2001).

A partir de dicha definición, la investigación de Babakus (et al., 2003), sugiere que el entrenamiento en el personal de contacto (frontline employees) tanto en habilidades relacionadas con el trabajo, como las que se relacionan con el comportamiento, son claves para hacer una entrega superior del servicio; ya que éstas ayudan a mejorar su capacidad de entender y tratar las diversas necesidades, personalidades y circunstancias de los clientes (Bettencourt y Gwinner, 1996; Hart et al., 1990).

La falta de entrenamiento al personal puede ocasionar que existan empleados que no cumplan con los requisitos del trabajo y/o carezcan de habilidades interpersonales, y con ello hacer que exista un fracaso en la provisión satisfactoria de un servicio además de un malogro al atender las quejas o requerimientos del cliente (Boshoff y Allen, 2000). De hecho, estudios realizados por Bitner, Booms y Tetreault (1990), muestran que alrededor del 40% de los encuentros de servicio insatisfactorios, resultan de la incapacidad o apatía de los empleados a responder ante las consecuencias de un servicio mal proporcionado.

Mientras que la apatía se origina a partir de la falta de motivación, la incapacidad surge de la falta de habilidades que puede ser resuelto a través de “entrenamiento” y desarrollo (Ibidem, 1990).

La segunda variable de esta primera fase del modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño

de los Empleados”, es la “delegación de poder” (empowerment) la cual está definida como:

“La libertad y habilidad de tomar decisiones y compromisos” (Forrester, 2000, p. 67).

Aunque es una herramienta efectiva para el éxito de procesos de muchas empresas de servicios, algunos investigadores afirman que la “delegación de poder” es un concepto ‘perdedor’ (Argyris, 1998). Existen dos razones importantes por las cuales se le considera así a la delegación de poder:

1. La primera razón por la que se le considera a la delegación de poder como fracasada, es el hecho de que algunos empleados sienten temor cuando ven incrementadas sus responsabilidades y tienen que procesar grandes cantidades de información (Eylon y Bamberger, 2000).
2. La segunda consiste en que la delegación de poder puede que no sea apropiada para ciertos esquemas de trabajo rígidos, donde no cabe posibilidad de tomar decisiones, sino que todo está previamente decidido (Bowen y Lawler, 1995; Forrester, 2000).

La importancia de la “delegación de poder” a los empleados cobra fuerza en aquellas empresas que tienen trabajos con una gran cantidad de actividades que no pueden ser pronosticadas, pero requieren de juicios personales creativos y de solución inmediata de parte de los empleados. En resumen, “los empleados deben ser facultados de poder, ya que las tareas requeridas para mejorar la satisfacción de los clientes no pueden ser preestablecidas” (Banker, Lee, Potter y Srinivasan, 1996).

Facultar de poder a los empleados, les provee responsabilidad y autoridad de tomar decisiones y actuar de manera rápida sin tener que controlar una larga cadena de instrucciones o pasos a seguir (Hart et al., 1990), ya que están en relación directa con el cliente, lo cual no permite desperdiciar tiempo en la toma de decisiones. Esto hace que el empleado perciba el “compromiso gerencial con la calidad en el servicio”, a través de la “delegación de poder”.

Los empleados son quienes tienen el mayor control de la entrega del servicio que ofrece la empresa. De ahí que dicha variable tiene especial influencia en la “satisfacción en el trabajo (Cit. en Eylon y Bamberger, 2000; Spreitzer, Kizilos y Nanzon, 1997); mejora el desempeño y se incrementa la delegación de poder.

Con la delegación de poder, los empleados aprenden la conexión entre sus acciones y el valor del cliente (Dover, 1999).

La tercera variable se refiere a la “recompensa”, la cual está definida como:

“Acto de pagar o retribuir a un individuo por sus servicios; la remuneración por bienes u otra propiedad” (Friedman, 1994).

Partiendo de dicha definición, Bowen y Johnston (1999) proponen que el tener políticas de recompensa adecuadas ayuda a los empleados, tanto en el desempeño de la entrega de un servicio, como en la motivación de tratar con las quejas de los clientes.

Es importante destacar que muchos investigadores concluyen que la implementación de un adecuado sistema de recompensas tiene una relación directa con el incremento en el compromiso de la calidad del servicio y la lealtad con la compañía, ya que la recompensa por el buen desempeño de trabajo genera, al mismo tiempo, satisfacción laboral (Babakus, et al., 2003).

Es decir, a un mejor desempeño laboral corresponde cierta “recompensa” o reconocimiento (satisfacción personal), que a su vez genera mayor lealtad y “compromiso con la calidad en el servicio”; por lo que de esta forma se incrementa la “satisfacción en el trabajo”, dando como resultado un círculo virtuoso en el “desempeño de la entrega de un servicio” en la organización, donde los empleados perciben ese “compromiso gerencial” a través de las “recompensas”.

La importancia de la relación de las variables “entrenamiento”, “delegación de poder” y “recompensa”, como consecuencias de un “compromiso gerencial con la calidad en el servicio”, radica en la manera en cómo estas actúan *simultáneamente* en la

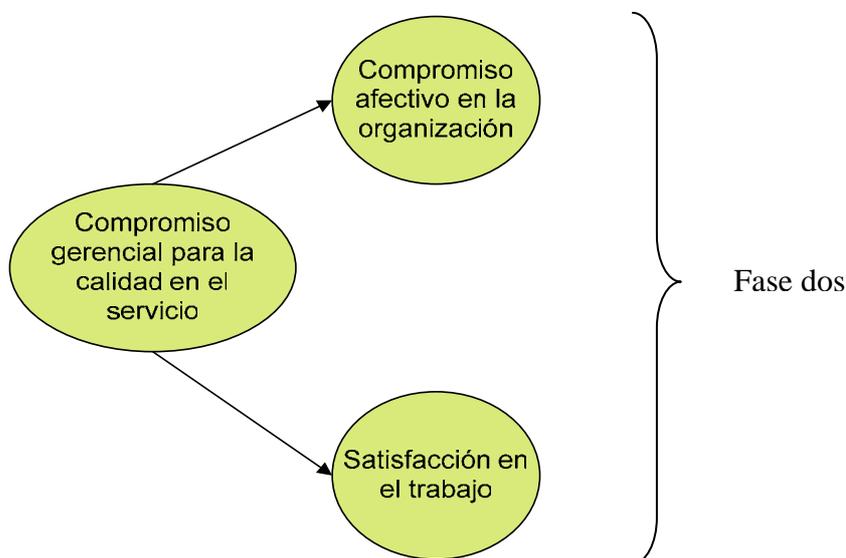
entrega del mismo, ya que genera reacciones afectivas y mayor compromiso en los empleados en su desempeño, así como también mayor “satisfacción en el trabajo”.

La necesidad de aplicar las variables expuestas de manera conjunta y simultánea (y no de manera separada como se hacía en el pasado) nos llevan a la “efectividad organizacional” de la siguiente manera: los esfuerzos por “delegar el poder” al personal de contacto pueden ser posibles, gracias a que están combinados con sistemas apropiados de “entrenamiento” y “recompensa”/reconocimiento (Bowen y Lawer, 1995). De manera similar, el “entrenamiento” no puede generar los resultados deseados, a menos que los mecanismos de “delegación de poder” y “recompensa” se encuentren presentes también (Forrester, 2000; Hart et al., 1990).

5.2.3.2 Fase dos

Las variables de la segunda fase del modelo en cuestión: “compromiso gerencial con la calidad en el servicio”, “compromiso afectivo en la organización” y “satisfacción en el trabajo”, así como sus relaciones, se muestran en la siguiente figura:

Figura 5.3b Fase dos del Modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”



Fuente: Babakus, Emin; Yavas, Ugur; Karatepe, Osman M.; Avci, Turgay (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No. 3, pp. 272- 286.

Para entender de mejor manera la relación de las variables, primero es necesario conocer la definición de dos conceptos relacionados con dichas variables correspondientemente: compromiso y satisfacción.

La primera de ellas, compromiso, se especifica como:

“Convenio entre litigantes, por el cual comprometen su litigio en jueces árbitros o amigables contenedores. Escritura o instrumento en que la partes otorgan este convenio. Deber. Obligación contraída” (Real Academia Española, 2001).

Ya que se sabe que el compromiso es una obligación contraída, la variable “compromiso afectivo en la organización” está definida como:

El deber voluntario de aquellos empleados que están dedicados con su organización (por ejemplo, aquellos que se sienten identificados con los objetivos, valores y actitudes de la compañía) y exhiben un deseo adicional de esforzarse para alcanzar los objetivos de esa organización (Iverson, Mc Leod y Erwin, 1996) y se desempeñan en un nivel más alto (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin y Jackson, 1989).

Investigaciones recientes indican que el “compromiso afectivo en la organización” tiene una relación significativa con el desempeño en el trabajo (Iverson et al., 1996; Siders, George, y Dharwadkar, 2001), comportamiento fuera del proceder cotidiano en el trabajo (Meyer y Herscovitch, 2001) y “desempeño del empleado” percibido por el cliente (Masterson, 2001). De tal forma que las respuestas afectivas influyen directamente en el comportamiento del trabajador en la relación Cliente-Organización.

La variable en cuestión está relacionada con el “compromiso gerencial con la calidad en el servicio”, a través de la relación las variables consecuentes, es decir, las variables de “recompensa” (al reconocer la empresa el esfuerzo laboral de los empleados) y la “delegación de poder” (al habilitar la empresa a los empleados para que tomen decisiones y sean partícipes de los procesos de la organización al entregar un servicio); es así como el empleado puede generar cierto afecto a la organización e incrementar su compromiso hacia la misma en el desempeño de su trabajo.

De la misma manera, la variable “satisfacción en el trabajo” se define como:

“El estado afectivo que resulta de la evaluación personal del trabajo desempeñado” (Hartline y Ferrell, 1996).

De manera específica, en el ámbito de negocios dedicados al servicio, se hace evidente la unión entre la “satisfacción en el trabajo” y el “desempeño del mismo” (Babakus et al., 2003) ya que dicha satisfacción tiene influencia directa con la entrega de alta calidad de un servicio (esto fue concluido en el sector bancario, por Schneider en 1980).

Por su parte, Schmit y Allscheid (1995), expresan que empleados satisfechos se pueden comprometer de mejor manera en el momento de la entrega de un servicio y en la solución efectiva de las fallas de los mismos.

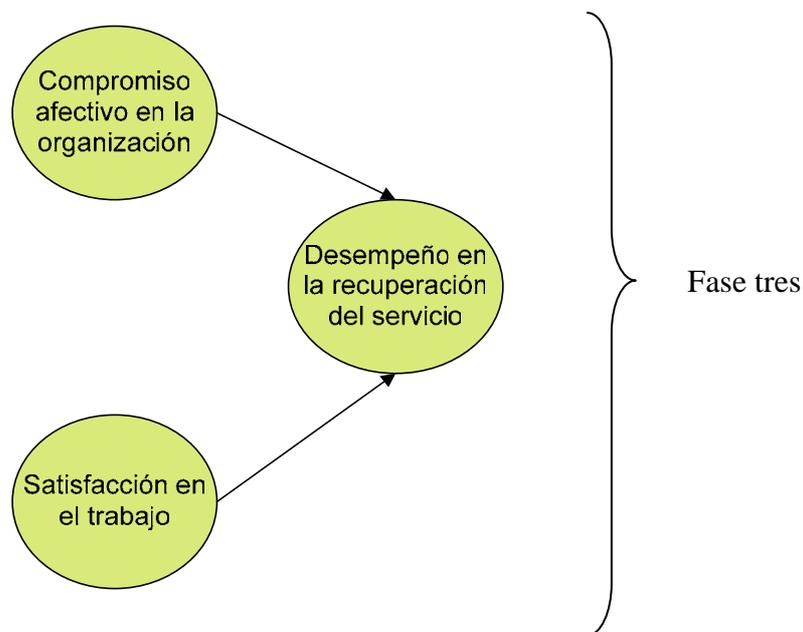
La “satisfacción en el trabajo” también se relaciona con el “compromiso gerencial con la calidad en el servicio” en que a medida en que las personas se sientan más satisfechas con su trabajo, a través de un sistema eficaz de “entrenamiento” brindado por la gerencia que desarrolle sus habilidades, los empleados estarán más

“satisfechos con su trabajo” y consigo mismos, de tal modo que se comprometan cada vez más con los objetivos y valores de la empresa para “desempeñar un servicio de alta calidad”.

5.2.3.3 Fase tres

La tercera y última etapa se compone de la reacción que provocan las dos variables anteriores y que son el resultado final del modelo en estudio.

Figura 5.3c Fase tres del Modelo Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados



Fuente: Babakus, Emin; Yavas, Ugur; Karatepe, Osman M.; Avci, Turgay (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No. 3, pp. 272- 286.

La tercera fase expone las consecuencias de las variables de “compromiso afectivo en la organización” y “satisfacción en el trabajo”, las cuales se ven reflejadas en una tercera que es “desempeño de la recuperación de un servicio” (DRS).

Por otro lado, la variable DRS, “desempeño de la recuperación de un servicio”, es definida como:

“La percepción del personal de contacto de sus propias habilidades y acciones para resolver la falla de un servicio para la satisfacción del cliente” (Babakus et al., 2003).

La tercera fase explica que tanto el “compromiso afectivo en la organización” como la “satisfacción en el trabajo”, tienen una gran influencia en el “desempeño de la recuperación de un servicio”, ya que esto puede hacer que las empresas puedan brindar un servicio de alta calidad, lo que puede generar una ventaja competitiva respecto a sus adversarios.

Cabe destacar que el “desempeño del servicio de los empleados” también puede ser medido por diversos indicadores a partir de los resultados, los cuales incluyen la percepción del cliente en la calidad del servicio y satisfacción del mismo (Babakus et al., 2003). De la misma forma, la percepción del empleado del “desempeño de la recuperación de un servicio”, está estrechamente relacionado con otros indicadores de desempeño, como es la evaluación por parte de los clientes (Bitner, Booms y Mohr, 1994; Tax y Brown, 1998).

5.2.4 Limitaciones en la investigación del modelo

Las limitaciones en la investigación del modelo constan de los siguientes puntos:

- a) Los constructos de esta investigación fueron desarrollados por las respuestas de los mismos participantes.
- b) La investigación fue medida con base en sólo tres indicadores: entrenamiento, delegación de poder y recompensa, por lo que se sugiere incluir otros para futuras investigaciones.
- c) Constructos como ambigüedad de roles, conflictos, estructura organizacional, trabajo en equipo y confianza, no fueron incorporadas al modelo como factores que intervinieron en el estudio.
- d) El objeto de estudio, el mercado de bancos, puede delimitar algunas generalizaciones; por ejemplo: tipo de transacción, nivel de acercamiento con los clientes, entre otros.

- e) Se pueden encontrar ciertos conflictos culturales en la aplicación del modelo, específicamente con la distancia laboral entre autoridades y empleados; ya que el modelo es de origen estadounidense que puede ser difícil de aplicar en Turquía.

5.2.5 Conclusiones generales sobre el modelo

Lo que el modelo propone es que tanto el “entrenamiento”, como la “recompensa” y la “delegación de poder” son herramientas importantes para los empleados, dando por hecho que la gerencia está “comprometida a entregar servicio de calidad”.

Las percepciones de estas tres variables influyen en la “satisfacción en el trabajo” de los empleados y en el “compromiso afectivo en la organización”. La recuperación de un servicio está propuesta para generar en los empleados su satisfacción laboral y su compromiso con la organización.

En otras palabras, el “compromiso gerencial con la calidad en el servicio” tiene un significado especial en la apreciación del personal de contacto; dichas valoraciones se convierten posteriormente en respuestas afectivas de su compromiso y satisfacción laboral, los cuales se convierten en los conductores de cómo los empleados valoran su propio desempeño en la recuperación de un servicio (Babakus et al., 2003).

5.3 Comparación entre los dos modelos teóricos

A continuación se presenta la comparación entre los dos modelos teóricos en el que se sustenta la investigación, estos dos modelos son:

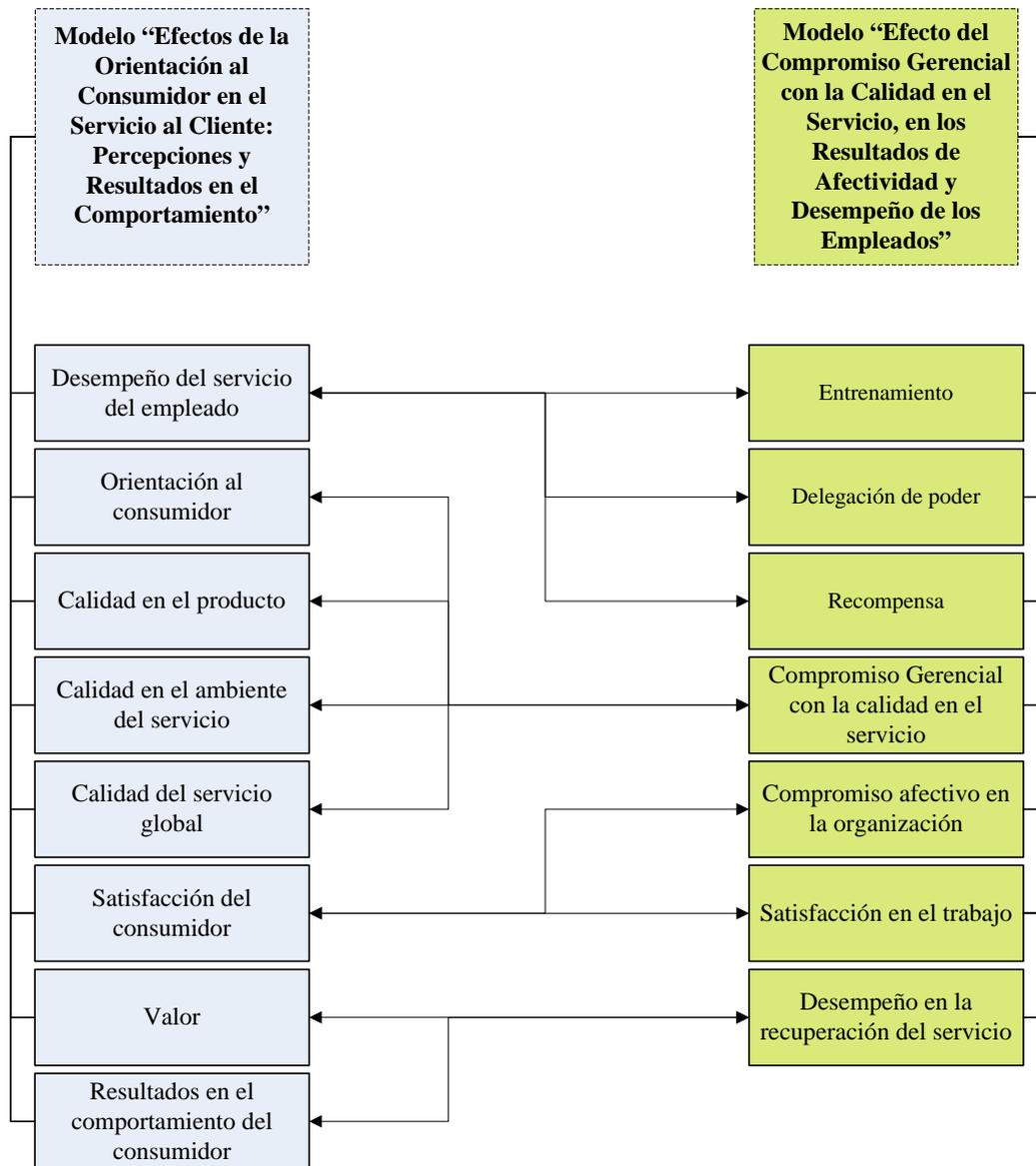
1. Modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento” de Brady y Cronin (2001).
2. Modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados” de Babakus, Yavas, Karatepe y Avci (2003).

Ambos modelos tienen premisas en las que se basa su investigación:

El modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento” se sustenta en que la orientación al consumidor es la base del aprendizaje organizacional, que resulta en el aumento del valor del servicio o producto y el aumento de la satisfacción del consumidor.

El modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados” se basa específicamente en el modelo de Bagozzi (1992) cuya premisa principal es: la valoración que tiene el personal de contacto de su “compromiso gerencial con el servicio al cliente”, se ve reflejada en determinadas respuestas afectivas, tales como la satisfacción y vínculo con la organización, que a su vez determinan un comportamiento en el empleado en el momento de recuperar un servicio. Dicho comportamiento está basado en sentimientos de satisfacción y “compromiso afectivo en la organización”. La siguiente figura muestra la relación entre las variables de los modelos descritos:

Figura 5.4 Relación entre las variables de modelos



Fuente: Comparativa del modelos teóricos de las investigaciones de Brady, Michael K; Cronin Jr., J. Joseph (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*. Vol. 3, No.3, pp. 241- 251; Babakus, Emin; Yavas, Ugur; Karatepe, Osman M.; Avci, Turgay (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No. 3, pp. 272- 286.

Las relaciones existentes entre los dos modelos, se deben a que ambos tratan a la calidad en el servicio como una ventaja competitiva, es decir, que si una empresa se enfoca y se compromete a generar calidad para sus clientes, estos tendrán claramente posicionada a la organización.

Las variables del modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”: “orientación al consumidor”, “calidad en el producto”, “desempeño del servicio del empleado”, “la calidad en el ambiente del servicio” y “calidad del servicio global”, tienen estrecha relación con la variable: “compromiso gerencial con la calidad en el servicio”, del modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”. Debido a que el liderazgo y la visión, están en función de la responsabilidad de la alta gerencia, en brindar un servicio de excelencia como objetivo principal, sirviéndose de las variables del primer modelo.

A su vez, la variable “desempeño del servicio del empleado” del primer modelo, tiene relación con: “entrenamiento”, “delegación de poder y recompensa”. Debido a que las variables del segundo modelo son condiciones para generar la variable “desempeño del servicio del empleado” (ver análisis del modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”).

La “variable satisfacción en el consumidor” del modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento” se relaciona con las variables: “compromiso afectivo en la organización” y “satisfacción en el trabajo” del segundo modelo, debido a que la primer variable “satisfacción del consumidor”, se genera a partir que el cliente percibe la “satisfacción en el trabajo” del empleado; y el “compromiso afectivo en la organización” en el momento en que los trabajadores se comprometen y brindan un servicio de excelencia y calidad.

Las variables "valor" y "resultados en el comportamiento del consumidor" del primer modelo, tienen relación con la variable "desempeño en la recuperación del servicio" del segundo modelo, ya que esta última variable depende del "valor" y de los "resultados en el comportamiento del consumidor", una vez que se ha brindado el servicio.

La diferencia principal que hace que estos dos modelos se complementen para fines de la investigación, es que cada modelo ve a la calidad en el servicio desde una

perspectiva diferente. Es decir, el modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”, observa la calidad en el servicio de manera externa, en función del cliente; y el modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”, observa a la calidad en el servicio de manera interna, en función del empleado.

Esta diferencia genera la oportunidad de interrelacionar estos dos modelos, con el fin de ver a la calidad del servicio como una ventaja competitiva, desde una perspectiva integral.

5.4 Estudio de Caso IBM

El estudio de caso de esta investigación comprende a IBM en la década de los 90's, durante su mayor crisis financiera y corporativa, y durante el tiempo de Gerencia General de Louis Gerstner (agosto 1993-2002).

5.4.1 Planteamiento de la Problemática

5.4.1.1 Antecedentes a la crisis de los 90's

A inicios de los años 90's, IBM tiene una crisis debido a irregularidades administrativas, que se generaron a partir de distorsiones en la cultura organizacional en los años 80's. Dichas distorsiones fueron causadas por:

- El enorme éxito obtenido con el *Sistema/360* y el circuito integrado durante los años 60's y 70's.
- Abrumadoras auditorías del gobierno de Estados Unidos, provocando rigidez excesiva por parte de la mayoría de los directivos.
- La escasez de competencia real en todos los mercados meta de la empresa.

La primer causa de la crisis en la organización se debió al aumento exponencial en las utilidades de IBM entre los años 60's y 70's, lo que ocasionó un ambiente de

confianza en toda la organización, empezando por los directivos de la misma, los cuales se desentendieron de los objetivos y visión que en un principio tenía IBM, dedicándose a la adquisición de activos fijos por todo el mundo, incluyendo: edificios, aviones, antigüedades, pinturas y terrenos, que ascendieron a \$9 mil millones de dólares (valuados en 1993).

La segunda causa se generó en el año de 1969; al convertirse en el foco de atención del gobierno federal de los Estados Unidos, debido a “posibles prácticas irregulares”, IBM se hizo presa de extenuantes auditorías e investigaciones, esto causó que por trece años la organización tuviera que desempeñarse mediante reglas muy estrictas de comportamiento y trabajo; éstas reglas fueron impuestas por los directivos, con la intención de evitar cualquier tipo de fuga de información y para tratar de mantener privacidad en sus operaciones.

A pesar que las investigaciones se suspendieron en 1982, éstas causaron un gran impacto en la atmósfera laboral, convirtiéndola en inflexible y protocolaria. Poco a poco el ambiente organizacional se convirtió en un ambiente burocrático, entorpeciendo las actividades comerciales y productivas.

La tercera causa se derivó de la poca competencia en el mercado de la computación, convirtiendo a IBM en el único protagonista del negocio digital. Al transcurrir el tiempo, IBM dejó de innovar procesos, estrategias, productos y servicios, a consecuencia de esto, los precios empezaron a subir, ya que los directivos decidieron aumentar las utilidades hasta donde fuera posible, con la premisa de que tenían un mercado cautivo y que no existía nadie que fuera una amenaza para la compañía y pudiese quitarles el mercado.

Debido a estas tres causas, IBM no tuvo oportunidad de precisar futuros cambios en el mercado y mucho menos de acoplarse a ellos.

5.4.1.1.1 Evolución del mercado de la computación a finales de las décadas de los 80's y 90's

En sus inicios, el mercado de la computación funcionaba de la siguiente forma:

- Un proveedor integral de todo el equipo computacional (hardware y software).
- Hardware y Software incompatible con cualquier otra marca, inclusive modelo.
- Precios muy elevados por parte de los distribuidores.
- Poca consideración hacia el cliente.

Al pasar los años, el mercado empezó a cambiar, expandiéndose no sólo a grandes corporaciones, sino también a pequeñas empresas y familias, mediante la introducción de la computadora personal. El mercado pasó de soluciones integrales a distribuidores individuales, los cuales podían ofrecer discos duros, sistemas operativos y periféricos de forma separada, convirtiendo al cliente en el creador de su propia computadora.

Este nacimiento de los distribuidores individuales sobre los proveedores integrales se debió principalmente a que:

- El consumidor quería romper con el control económico que IBM tenía sobre la industria, para que existiera una variedad de precios y no sólo cotizaciones de IBM (las cuales en ese entonces eran muy elevadas).
- El consumidor estaba muy interesado por darle computadoras personales a sus empleados en lugar de seguir con los *mainframes*.

IBM fue sumamente lenta en llevar las computadoras personales al consumidor, y en ese lapso, la competencia hizo su entrada en el mercado (Gerstner, 2002).

Para los inicios de los 90's existían cientos de compañías en el mercado de la computación, muchas de las cuales vivieron por algunos meses o años, y luego desaparecieron, y otras se convirtieron en grandes corporaciones. Pero en general todas

aportando dinamismo, precios bajos y variedad al mercado, así como un posicionamiento en la mente del consumidor.

5.4.1.2 Crisis de IBM en los 90's

Para inicios de los 90's, IBM estaba disminuida por la enorme competencia y por los nuevos gigantes del mercado de computadoras personales (Intel y Microsoft), Intel fabricando los procesadores, y Microsoft fabricando el sistema operativo.

La evidencia de la crisis de IBM en los 90's se reflejó en los siguientes aspectos de la compañía:

a) Mainframes

El margen de utilidad de los *mainframes* (el producto estrella) empezaba a caer estrepitosamente; de 1992 a 1993 tuvieron una caída del 20%, y con ello, el flujo de efectivo de IBM, bajando \$2 mil millones de dólares a comparación con 1992. A su vez, se empezaba a esparcir el “mito” de que la computadora personal era la mejor infraestructura de TI (tecnología de información) en el mundo, y que todas las grandes empresas podían migrar sus sistemas de información a esta plataforma.

Los clientes expertos de las corporaciones sabían que esto no era verdad, y estaban enojados con IBM por no defender su posición apropiadamente, pero también estaban indignados por los elevados precios de sus productos (hardware y software), ya que la competencia (Hitachi, Fujitsu y Amdahl) vendía productos similares con precios de un 30 hasta un 40% más bajos que ellos. También estaban cansados de la burocracia y de lo difícil que era conseguir una integración de *mainframes* internacionalmente.

b) Situación financiera

IBM en 1993 tenía una pérdida neta de \$8 mil cien millones de dólares al año, y el precio de la acción había bajado de \$43 dólares (en 1987) a \$12 dólares. Los informes financieros reportaban que para generar un dólar de ganancia necesitaban invertir 42 centavos, mientras que los demás competidores necesitaban invertir 31 centavos.

La organización se vio forzada a pedir nuevas líneas de crédito a los bancos de Estados Unidos por más de \$4,700 millones de dólares. Los gastos internos eran exorbitantes y no se contaban con reportes financieros precisos en cada unidad de negocios y de un reporte consolidado de IBM, que reflejaran la situación financiera de la empresa.

El monto de los activos fijos de IBM era impresionante, con costos de manutención de cientos de millones de dólares, y sin ganancia alguna.

c) Sistemas de información y estructura interna

Los sistemas de información de la organización eran anticuados, no tenían comunicación con todas las divisiones y no proveían la información necesaria para dirigir el negocio. Existían cientos de centros de datos y redes en todo el mundo; la mayoría de ellos estaban sin uso o trabajaban ineficientemente. Sólo en sistemas de información, IBM gastaba \$4 mil millones de dólares al año.

La estructura de IBM era sumamente jerárquica, a tal grado que los ejecutivos AA (ejecutivos de rango medio) de la empresa, realizaban el trabajo de asistentes de los ejecutivos AAA (ejecutivos de alto rango), llevando a cabo en su mayoría tareas secretariales. Esta misma jerarquía permitía a los trabajadores negar toda responsabilidad en cuanto a sus actividades, remitiéndola a su jefe más próximo, y aislándose de toda participación que innovara o propusiera algo fuera de sus obligaciones.

d) Marketing y publicidad

IBM no tenía estructurado un departamento de marketing, debido a que la administración no le daba importancia, esto impedía conocer los deseos del consumidor, y generaba dificultades al tratar de mantener el producto en la mente de los clientes. La manera en como IBM se daba a conocer era individualmente, por medio de sus divisiones, y utilizaban cientos de agencias para su promoción. Todas estas promociones carecían de sentido global, utilizando diferentes productos, diferentes colores, incluso diferentes logotipos.

e) Servicio a cliente

El servicio a cliente era muy pobre en IBM en los años 90's, debido a la falta de un área de marketing, y de un área de ventas capacitada para satisfacer al cliente. Esto generaba un gran descontento en todos los clientes por los elevados precios y un trato sumamente impersonalizado.

Todos los servicios de IBM estaban estrechamente vinculados con sus productos, exclusivamente productos con el logotipo "IBM". Si el consumidor necesitaba ayuda con su equipo IBM, se le ayudaba. Sin embargo, si el consumidor tenía un equipo de otra marca y necesitaba ayuda para instalar algún periférico IBM, tenía que valerse por sí mismo.

f) Cultura organizacional

Todos los empleados en IBM se regían por las "creencias básicas", estas creencias eran tres ideales que fueron impuestos por Thomas Watson (fundador de IBM) en los años 20's:

- "Excelencia en todo lo que hagamos".
- "Servicio óptimo al consumidor".
- "Respeto a todas las personas".

Y con base en estas "creencias básicas", se formó todo el personal de IBM durante los siguientes setenta años.

Institucionalizar estas creencias no fue asunto de poner letreros por todos lados y en cada oficina. Las creencias se veían reflejadas en las compensaciones y programas de beneficios, los cuáles eran del más alto nivel, favoreciendo a todos.

Gracias a estas creencias se generaron códigos, los cuáles eran reglas específicas de actuar dentro de la organización, existían códigos para vestir, comer, trabajar, hacer presentaciones y de comportamiento (con el jefe, colegas con el mismo nivel jerárquico y subordinados). En un principio, estos tres ideales y el conjunto de códigos eran

excelentes para el mercado y el crecimiento de IBM, pero al llegar los años 80's, fueron obsoletos.

Las “creencias básicas” se estancaron en los años 60's, cuando se creó el *Sistema/360*. Debido a que era un producto revolucionario que no tenía precedente alguno, el consumidor no esperaba más de lo que se le proporcionaba, y los códigos se volvieron inflexibles, quedándose en la excelencia, servicio óptimo y respeto al individuo de aquel entonces.

La cultura organizacional de IBM se volvió totalmente hermética a cualquier cambio o modificación, creando una estructura egocéntrica, en donde no importaba el mercado, sino los deseos de los ejecutivos de alto nivel, quienes decidían el rumbo y objetivos de la empresa.

g) Problemas detectados por la gerencia

Los problemas que tenía IBM eran producto de su ineficiencia e ineficacia en un mercado que estaba cambiando a una velocidad increíble. A consecuencia de ello, la organización estaba fallando en ciertas áreas de importancia:

- Pérdida de la confianza del consumidor, apoyada por malos comentarios en la calidad del servicio.
- Excesiva descentralización, con gerentes pidiendo hacer subsidiarias las divisiones que dirigían.
- Soluciones lentas de los problemas entre las divisiones de negocio.
- Mucha tensión en la organización acerca de quien controlaba los procesos de marketing y ventas en el mercado.
- Un sistema de medida del desempeño confuso y mal informado, causando serios problemas al cerrar tratos con los clientes.
- Una enorme cantidad de alianzas sin ningún sentido y provecho para IBM.

Todas estas causas generaron el rápido hundimiento de IBM en los años 90's.

5.4.1.3 Estrategias de IBM para el rescate de la crisis de los 90's

Las estrategias que llevó a cabo IBM fueron fundamentales, debido a que dieron un gran giro a la empresa, llevándola desde una empresa netamente dedicada a los *mainframes* hasta una compañía con divisiones de negocio bien diferenciadas y unidas, con un amplio enfoque al servicio a cliente.

El 1 de Abril de 1993, Louis Gerstner toma cargo como CEO de IBM. Siendo su primera decisión estratégica, la de mantener a IBM como una sola empresa global, manteniendo con una centralización moderada a las áreas funcionales, a pesar que la anterior gerencia deseaba su división y venta.

Además estableció cinco prioridades de carácter urgente:

1. Detener la fuga de capital, ya que la fluidez de efectivo estaba agotándose.
2. Asegurarse que para 1994 IBM debería de ser rentable, y a la vez, mandar un mensaje a la fuerza laboral de IBM y a todo el mundo, que anunciara la estabilidad de la compañía.
3. Desarrollar e implementar una estrategia clave orientada al cliente para 1993-1994, la cual convenciera a los clientes que IBM estaba de regreso y que estaba dispuesta a servir a sus intereses y no sólo vender por vender.
4. Terminar de estructurar la compañía (unidades de negocios, organigramas, estrategias, políticas y objetivos) para principios del tercer cuatrimestre de 1993.
5. Desarrollar una estrategia de negocios a mediano plazo.

Después de dar a conocer estos puntos, Gerstner requirió un reporte de diez hojas por parte de cada uno de los líderes de las unidades de negocio, puntualizando:

- Necesidades de los clientes.
- Línea de producto.
- Análisis competitivo.
- Panorama técnico.
- Economía.

- Factores clave de corto y largo plazo.
- Descripción de un panorama general del periodo 1993-1994.

Más adelante Gerstner solicitó a su equipo de trabajo, que no se comentará nada a la prensa de los problemas de la compañía, y además que le ayudaran a realizar una agenda de viaje que le permitiera llegar a las más importantes divisiones de negocio, desde empleados hasta directivos, y a su vez, llegar a todos los clientes más importantes.

A continuación se pretenden dar de una manera detallada las estrategias que Louis Gerstner llevó a cabo en la compañía para solucionar los problemas antes descritos:

a) Mainframes

El sistema económico de IBM se basaba en la venta del *Sistema/390* (el actual *mainframe* de los 90's y descendiente del *Sistema/360*) a precios cuyas utilidades eran enormes, pero la empresa ya no podía sobrevivir de esta manera, debido a esto, Louis Gerstner, bajó dramáticamente los precios de todas las familias de *mainframes* y sistemas de información, con la intención de hacerle frente a la nueva competencia, que cada vez, se apoderaba más del mercado.

A su vez, el equipo técnico de IBM reportó importantes descubrimientos sobre una nueva arquitectura para el *Sistema/390*, que fuera más allá a la que se conocía. Dicha arquitectura se llamó C-MOS, la cuál permitía:

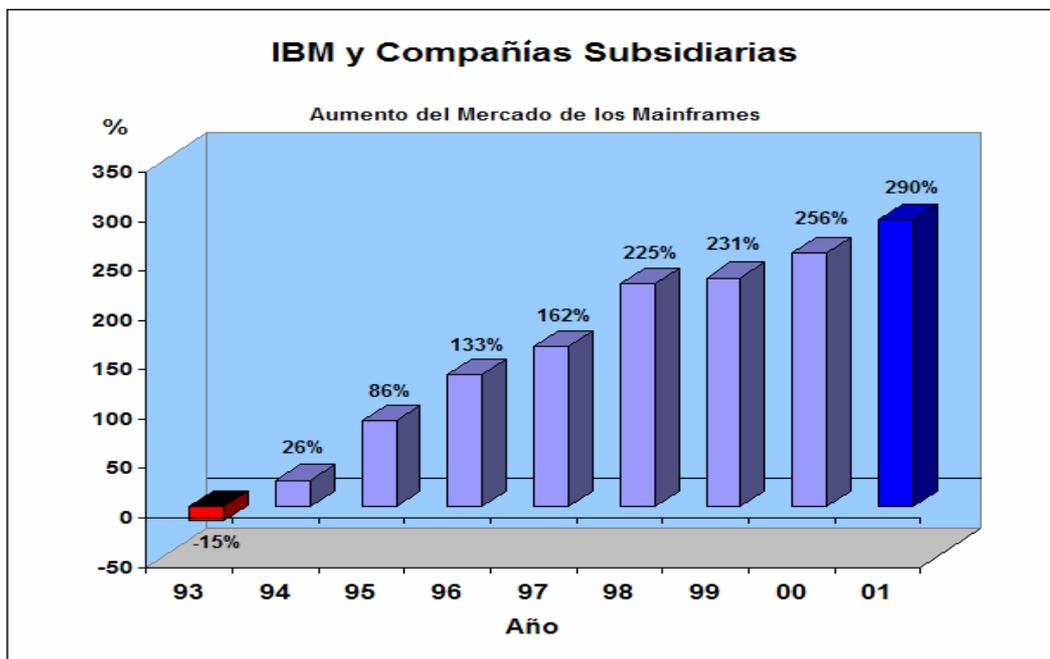
- Mayor eficiencia.
- Menores costos.

El proyecto de cambio de arquitectura del *Sistema/390* requirió de mucha fuerza laboral y de investigación, en Estados Unidos y Europa, con un costo de \$1,000 millones de dólares.

Esta innovación permitió a IBM convertirse en el líder de *mainframes* a finales de la década de los 90's, y sacar del mercado al principal competidor, Hitachi, la cuál continuó haciendo *mainframes* con la anterior arquitectura hasta 1997.

El precio del *mainframe* en 1993 era de \$63,000 dólares, al paso siete años se logró reducir a \$2,500 dólares.

Figura 5.5 Aumento del mercado de los *mainframes*



Fuente: Gerstner, L. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?*. Nueva York: HarperBusiness. p. 48

b) Situación financiera

Debido a la necesidad de liquidez por parte de IBM, Louis Gerstner decidió vender todos aquellos activos que no representarán importancia estratégica para la empresa.

En 1993 se vendieron 8,000 acres de terrenos sin construir, edificios que no se necesitaban (como el edificio más alto de Atlanta), de la misma forma, contrataron servicios de asesoría externos, permitiendo la reducción interna del staff, reducción de

centros de operaciones (de 21 a 5), venta de aviones y activos variados sin ninguna utilidad para la empresa.

Se había programado que de 1994 a 1998 los ahorros totales de la reingeniería proyectada fueran de \$9,500 millones de dólares, sin embargo, desde que la reingeniería empezó se alcanzó un ahorro de más de \$14,000 millones de dólares.

Mediante mejoras en los tiempos de entrega, se redujeron los costos de inventario por \$80 millones de dólares, por amortizaciones \$600 millones de dólares, ahorros en costo de entrega por \$270 millones de dólares y ahorro en materia prima por \$15 millones de dólares.

En julio de 1993, se anunció la reducción de dividendos anuales para los accionistas, de \$2.19 dólares, a \$1 dólar por acción.

Venta de la “Compañía de Sistemas Federales IBM”, la cuál realizaba proyectos principalmente para el gobierno de los Estados Unidos, la cuál generaba bajos márgenes de utilidad. Esta compañía fue vendida a *Loral Corporation* por \$1,500 millones de dólares.

En 1993, reducción en los programas de capacitación debido a pagos excesivos en las locaciones que albergaban a los empleados que eran entrenados.

Subastas de arte de colección en 1995 que ascendieron a \$31 millones de dólares en Nueva York.

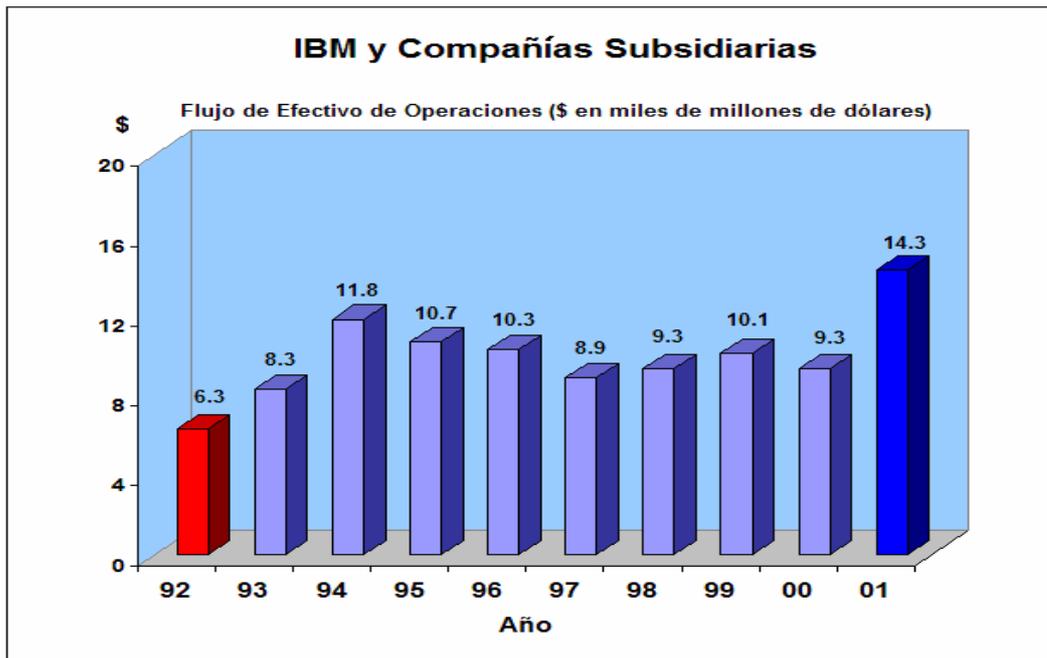
El programa de vender activos no productivos continuó por muchos años, con el objetivo de incrementar los flujos de efectivo, y promover así la investigación y desarrollo.

Para mejor apreciación de la situación financiera durante la crisis y en la recuperación de IBM, a continuación se presentan gráficas de:

- Flujo de efectivo de operaciones 1992-2001.

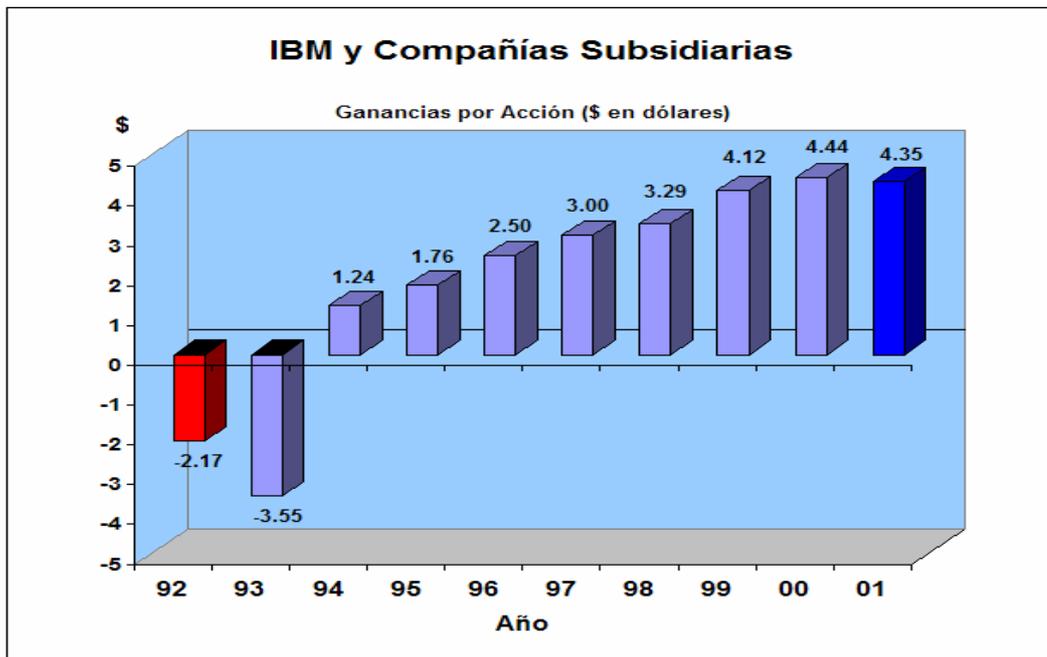
- Ganancias por acción 1992-2001.
- Utilidad bruta 1992-2001.
- Utilidad neta 1992-2001.
- Precio de la acción 1992-2001.
- Porcentaje de retorno sobre la inversión 1992-2001.

Figura 5.6 Flujo de efectivo de operaciones



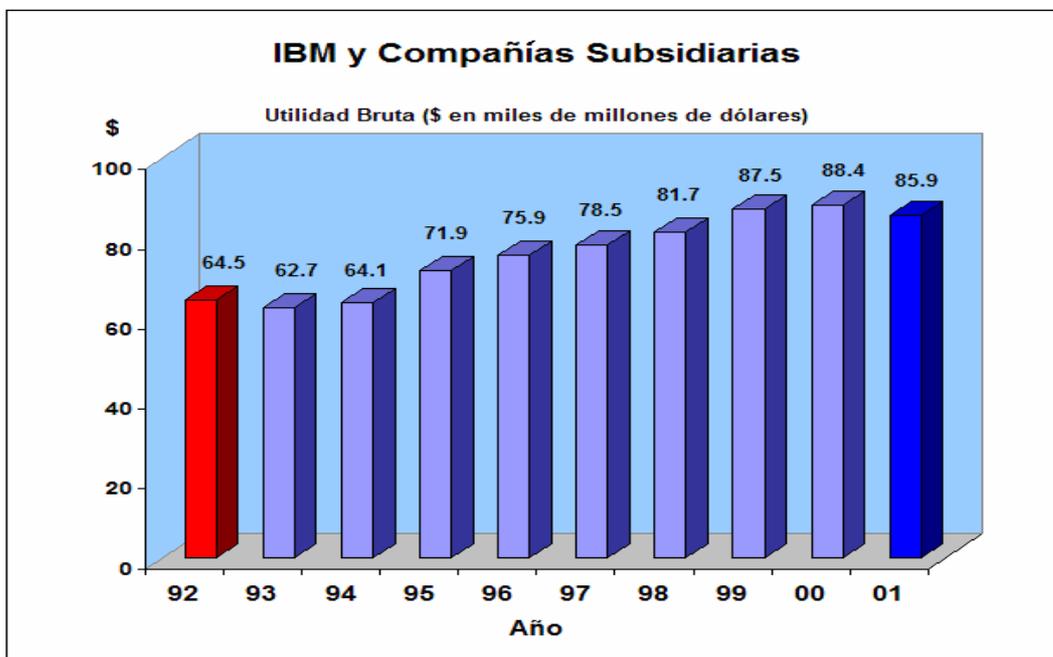
Fuente: Gerstner, L. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?*. Nueva York: HarperBusiness. p. 281

Figura 5.7 Ganancias por acción



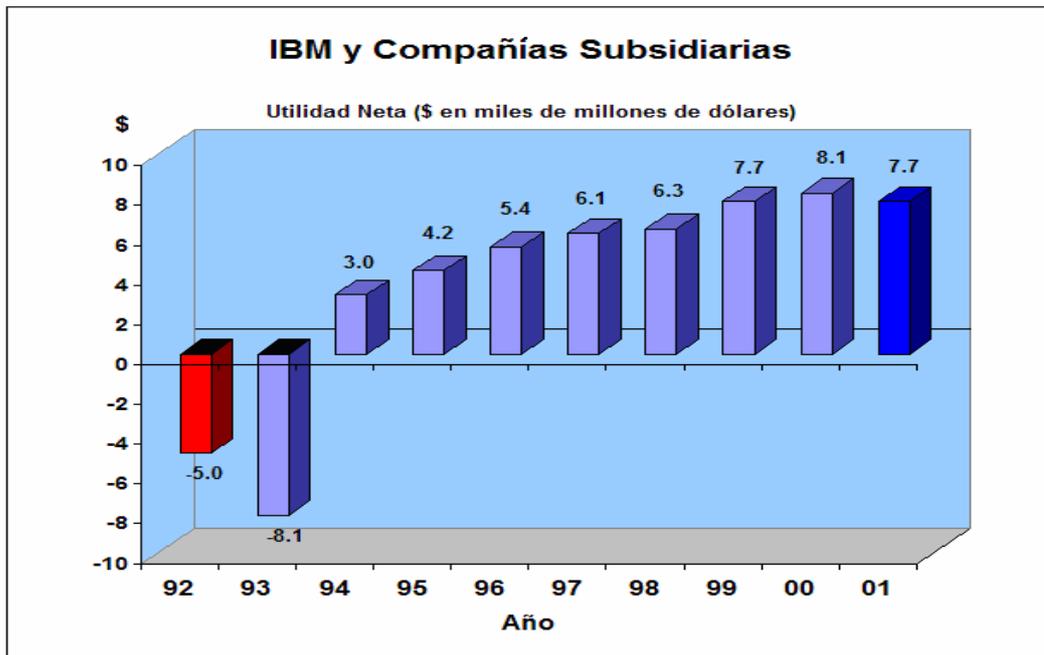
Fuente: Gerstner, L. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?*. Nueva York: HarperBusiness. p. 280

Figura 5.8 Utilidad bruta



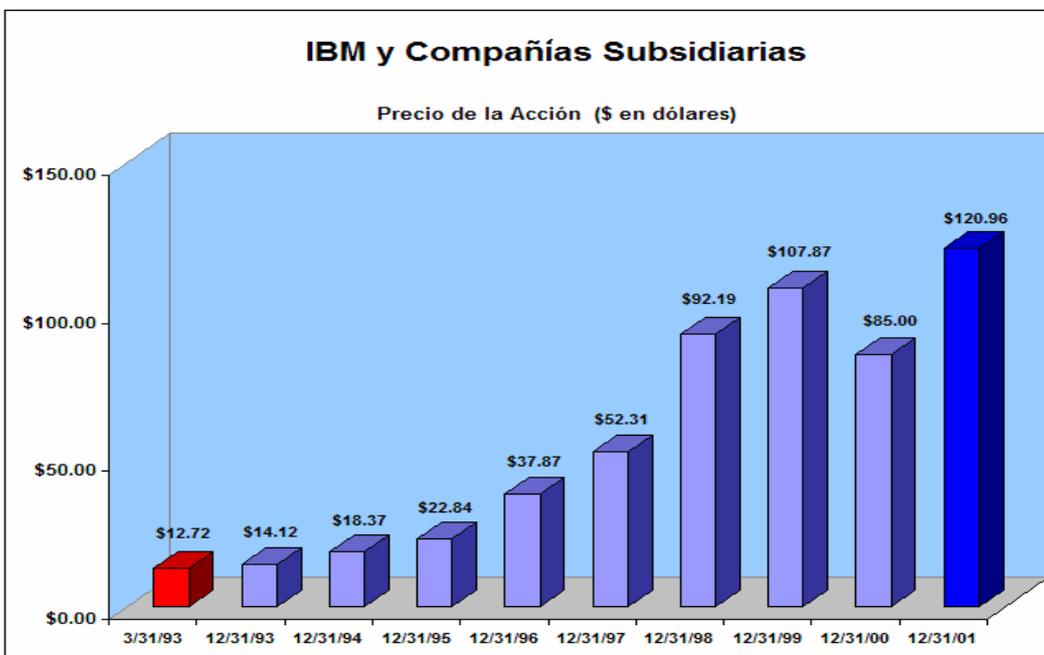
Fuente: Gerstner, L. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?*. Nueva York: HarperBusiness. p. 278

Figura 5.9 Utilidad neta



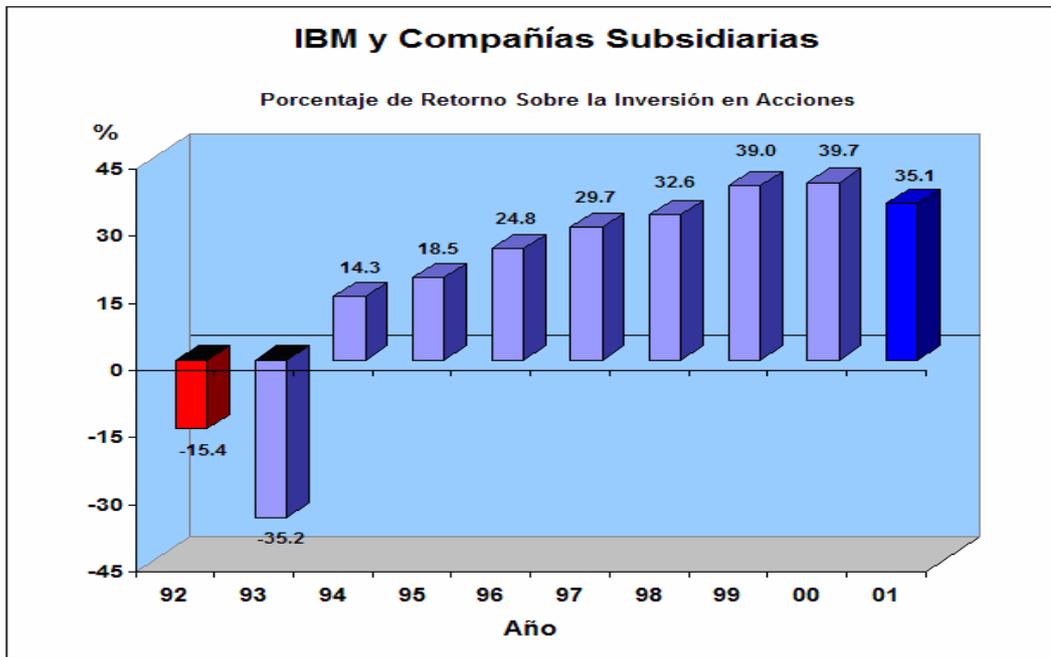
Fuente: Gerstner, L. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?*. Nueva York: HarperBusiness. p. 279

Figura 5.10 Precio de la acción



Fuente: Gerstner, L. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?*. Nueva York: HarperBusiness. p. 284

Figura 5.11 Porcentaje de retorno sobre la inversión



Fuente: Gerstner, L. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?*. Nueva York: HarperBusiness. p. 282

c) Sistemas de información y estructura interna

Respecto a esta sección, los sistemas de información se refieren a la forma en que cambia la forma de administración de los canales de comunicación entre las divisiones de negocio que conforman a IBM.

Una de las estrategias que implementó Louis Gerstner dentro de la estructura rígida del IBM de entonces, fue eliminar toda fuente de burocracia que hiciera que los procesos administrativos y de comunicación se vieran interrumpidos, ya que podrían hacer que la información importante para el rescate de la compañía se escondiera.

Por otro lado, Gerstner hizo que se descentralizaran las decisiones, ya que esto permitiría que la información circulara con mayor facilidad y además permitiera que las divisiones de negocio se mantuvieran más integradas a IBM, evitando su separación, que en ese entonces era una amenaza que podría destruir a la compañía.

De la misma forma, inculcó en la compañía sus principios de prácticas administrativas:

- Administrar por principio y no por procedimiento.
- El mercado dicta todo aquello que se debe hacer dentro de la compañía.
- Ser gran creyente de la calidad, rentabilidad por desempeño y la responsabilidad ética.
- Trabajar con personas que trabajan para resolver problemas y que ayudan a sus colegas. Desechando a quienes quieran practicar la política.
- Al estar altamente involucrado en la estrategia, el resto va por cuenta de su equipo de trabajo para implementar dicha estrategia. Lo importante es mantenerlo informado de una manera informal. Evitar esconder cualquier tipo de información negativa que pueda crear sorpresas indeseables; además de tratar de solucionar problemas de manera lateral, de tal forma que se destine tiempo para aquellos que necesiten de él (Gerstner).
- No desperdiciar tiempo en el análisis de las causas del problema, sino invertir esfuerzos a la solución del mismo.
- La jerarquía tiene un significado mínimo en Gerstner, por lo tanto ésta no será significativa en la solución de problemas. De la misma forma, se tienen que reducir las juntas y comitivas al máximo para evitar decisiones que no sean tomadas por todos los representantes de IBM. En lugar de ello, establecer comunicación bien direccionada.
- El departamento de tecnología será quien traduzca los caminos de acción de Gerstner con el fin de rescatar a la compañía.

d) Marketing y publicidad

Bajo la creencia de Gerstner que una compañía exitosa debe tener una orientación al cliente y al mercado, además de una fuerte organización de marketing. Es por ello que se orientó en unificar el área de marketing de IBM.

Mientras que en 1980, IBM fue ganador de numerosos premios por campañas publicitarias cuando introdujo las computadoras personales, para 1990, el sistema de publicidad había caído en un caos.

La estrategia a seguir para resolver el problema de confundir el marketing con las ventas fue la siguiente: crear un departamento de marketing, el cual no era completamente reconocido en IBM en un principio, en el cual se llevaban a cabo diferentes funciones que involucraban la segmentación del mercado, y el análisis tanto de competidores como de las preferencias de los clientes, administración de la marca tanto corporativa como de los productos, publicidad y correo directo.

Dentro de las ventajas de IBM, para la recuperación de marca, fueron: que el mercado percibía tanto a la compañía como a cada uno de sus productos de calidad y que la consideraban como un todo y no de manera separada en divisiones de negocio. Por lo tanto, la clave era descubrir la forma de llegar a los clientes que querían hacer negocios con una compañía integrada.

De manera específica, la táctica fue la siguiente: desaparecer durante un mes la publicidad de todas las revistas, para luego aparecer de manera masiva y unificada en las mismas, con una imagen corporativa de IBM unificada. Todo ello a cargo de una sola agencia de publicidad: Ogilvy & Mather, quien tiene una amplia experiencia en el ambiente y estrategias publicitarias en el extranjero.

Tres de los más altos representantes de O&M fueron integrados al equipo de IBM para mantener una estrecha relación entre la agencia de publicidad y el departamento de marketing. De forma paralela, O&M tenía en la mira a IBM para convertirse en una de las agencias más importantes en el futuro.

Los beneficios de dicha unificación a través del departamento de marketing son:

- Ubicar a IBM como una empresa global.
- Percibir a la empresa como un integrante de la industria de clase mundial.
- Señalar que IBM era una empresa diferente a como se percibía, capaz de hacer cambios drásticos en su organización.

- Destacar que IBM es una empresa capaz de arriesgarse, de innovar y ser más accesible.

En resumen, la campaña publicitaria humanizó la marca de IBM.

Debido a lo anterior, IBM redujo costos al unificar presupuestos destinados a la publicidad y al mismo tiempo pudo invertir el doble en este rubro; presupuesto que pudo mantener por varios años con la llamada campaña publicitaria “Soluciones para un Pequeño Planeta”. Posterior a esta campaña, le siguió la de contenido de negocio electrónico (e- business) la cual colocó a IBM como el líder de la más importante tendencia en la industria.

e) Servicio al cliente

Esta estrategia fue la más importante dentro de la historia de IBM, ya que marcó definitivamente el rescate externo de la compañía. Este conjunto de decisiones permitieron tener un nuevo enfoque y orientación al cliente, es decir, más allá de la producción de *mainframes* y computadoras personales.

La estrategia principal de servicio a cliente de IBM, fue poner en marcha la “operación abrazo de oso”, la cual consistía en que cada uno de los cincuenta miembros del equipo de altos ejecutivos, tenía que visitar como mínimo a cinco de los más grandes clientes de la compañía, durante los primeros meses de la gerencia de Louis Gerstner, el CEO de IBM dio las siguientes instrucciones:

- Escuchar todo lo que tenga que decir el cliente.
- Demostrar un aprecio por su preferencia.
- Conocer las necesidades del cliente.

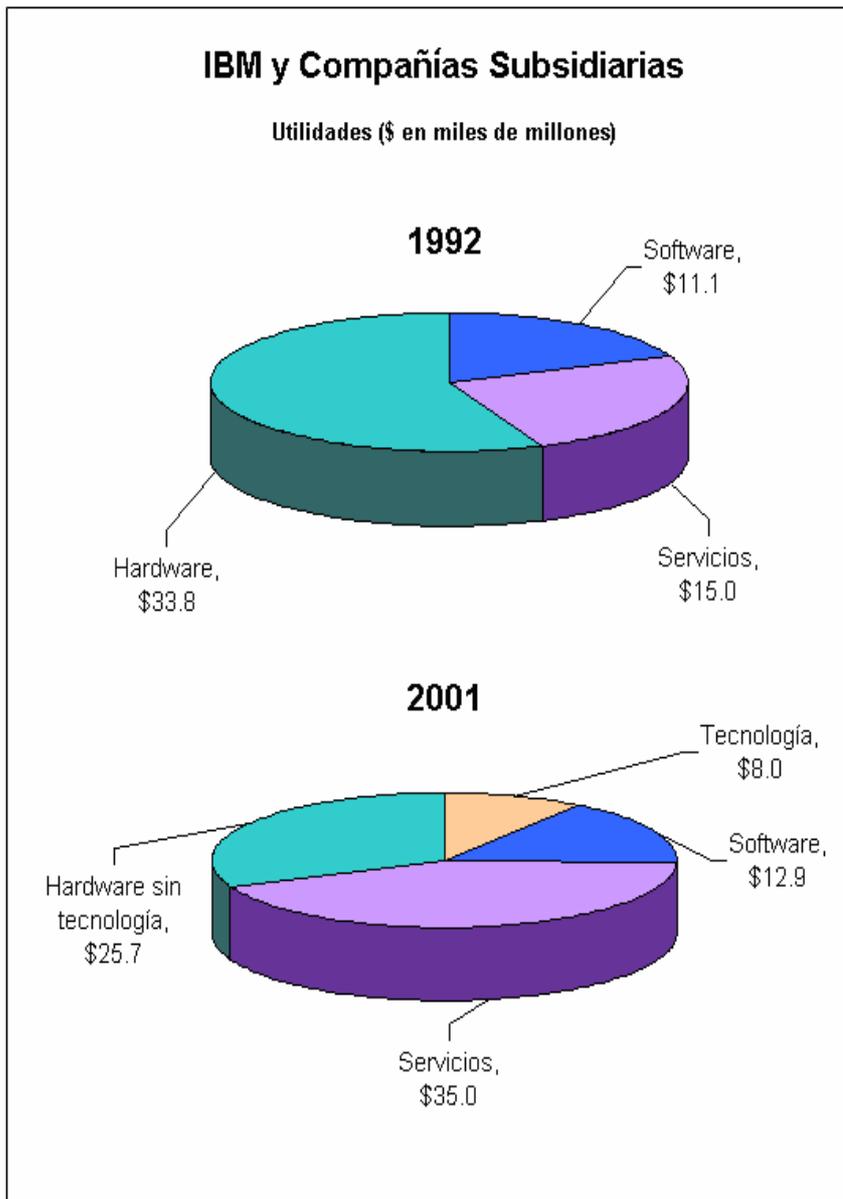
Finalmente, tenían que hacer un reporte escrito que reflejara a detalle las instrucciones anteriormente descritas, además de la propuesta de un conjunto de soluciones posibles que permitieran servir mejor a ese cliente.

Por otro lado Louis Gerstner implementó una estrategia innovadora para brindar servicio a sus clientes, siendo ésta una idea nueva y creativa, permitió un cambio en la organización: de una IBM atada a sus productos, a una IBM que estaba al servicio de sus clientes, accediendo a aconsejar y asesorar a sus clientes para la compra de sistemas de información que se acomodaran más a sus necesidades, aunque las mejores opciones fueran equipos de los competidores. Todo esto con el fin que IBM estuviese presente en las mentes de los clientes, y que la imagen de la organización mejorara, apostando a que en un futuro estas atenciones rindieran frutos de manera económica.

La gerencia creyó que la unidad de servicio a cliente, tenía que estar separada del área de ventas, ya que la decisión de aconsejar a los clientes de comprar productos con la competencia, ocasionaría problemas con los agentes de ventas. Sin embargo esta estrategia fue exitosa gracias a este servicio, donde muchos clientes prefirieron adquirir equipo de IBM en futuras ocasiones.

Ante la disyuntiva de los ejecutivos de ventas por la decisión de la creación de este nuevo servicio, la gerencia señalaba que se tenían que invertir los recursos necesarios para trabajar con el equipo de servicios, asegurando que la competencia (en software) entendería la ventaja competitiva de los productos de IBM. Utilizando a los mismos competidores en software como canales de distribución para sus productos (hardware).

Figura 5.12 Utilidades por sector



Fuente: Gerstner, L. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?*. Nueva York: HarperBusiness. p. 285

f) Cultura organizacional

Las estrategias diseñadas en esta área, se hicieron con la intención de hacer un cambio radical en la cultura organizacional. Uno de los primeros pasos en dicho cambio fue erradicar totalmente el comité administrativo; ésta era la última posición a la que cualquier ejecutivo de IBM podría aspirar en la organización. Esto generó una terrible apatía en estas personas a los problemas que enfrentaba IBM, ya que éstas, al llegar a dicho puesto, se convertían en meros espectadores, tomando decisiones sin ni siquiera

estar verdaderamente conscientes de la problemática. La nueva gerencia no estuvo de acuerdo con estas políticas, ya que mientras este comité existiera, no podría haber ningún cambio sustancial en la cultura organizacional, por que con el comité parecía que IBM tenía un control centralizado, y en la realidad toda la toma de decisiones era difusa. Debido a esto la gerencia decidió cambiar a todo el comité administrativo por el comité corporativo ejecutivo, que constaba de once miembros de alto nivel ejecutivo incluyendo a Louis Gerstner.

El comité corporativo ejecutivo no aceptaba la delegación de solución de problemas, enfocándose a realizar políticas dentro de las múltiples unidades, pero no tomaría decisiones sobre las mismas. A su vez, el CEO Louis Gerstner creó a un consejo que fuera el ejecutor de aquellas políticas que creara el comité corporativo ejecutivo. Así se creó el “consejo mundial administrativo”. Este consejo tenía el fin de unificar las divisiones de negocio, dicho consejo constaba con treinta y cinco miembros que se reunían cuatro o cinco veces al año durante dos días, para discutir los resultados de las operaciones de cada división de negocio, y de las iniciativas a lo largo de la compañía. Sin embargo su principal propósito era tener un equipo de trabajo ejecutivo con metas en común junto con el comité corporativo ejecutivo.

Después de reestructurar la gerencia de IBM, el siguiente paso a seguir para cambiar la cultura organizacional fue el de cambiar de actitud y comportamiento de cientos de miles de personas, ya que las creencias básicas con las que se basaba IBM, eran obsoletas. Lo que hizo Gerstner fue crear condiciones para la transformación ya que no se puede imponer una nueva cultura, de la misma forma se promovieron incentivos y definieron características del mercado (que ellos no tomaban en cuenta) tales como: presencia en el mercado, necesidades de los clientes, ventas, proveedores, innovaciones de la competencia. Para finalmente creer en el cambio que se proponía. De hecho, al final la administración no cambió la cultura, sino que invitó a la fuerza de trabajo a que cambiara la cultura por sí misma, y el reto en sí era que los empleados aceptaran dicha invitación (Gerstner, 2002).

La gerencia también invitó a los empleados a creer en sí mismos, siendo este “su más profundo objetivo en la cultura organizacional”. Es decir, que el empleado dejara de delegar sus responsabilidades a sus superiores, y que utilizaran su criterio y

herramientas para resolver los problemas que se llegaran a presentar en sus áreas de trabajo.

En otras palabras, Gerstner y la gerencia quería tener empleados que escucharan y entendieran los nuevos objetivos de IBM, y la vez, que dejaran de ser solo seguidores, sino personas que propusieran, crearan e innovaran.

Dado que IBM era una empresa en donde los procedimientos estaban deslindados de sus orígenes, y donde la codificación (burocracia), remplazó la responsabilidad personal, la primera tarea era erradicar los procesos excesivos (procesos de los procesos).

De tal forma que la gerencia hizo un giro de 180°, y se insistió en que “habrían pocas reglas, códigos o libro de procedimientos”, se empezó por establecer los principios, debido a que Gerstner creía que todas las compañías de alto desempeño son lideradas y administradas por principios, no procesos. A su vez la nueva gerencia creía que las decisiones necesitaban ser hechas por líderes que entendieran los conductores claves del éxito en IBM, para después aplicar esos principios a una situación determinada.

Uno de los principales problemas en la cultura organizacional de IBM, fue su increíble apego a lo ya establecido en la organización, es decir, ningún empleado movía un dedo sin que estuviera establecido y comprobado en el protocolo organizacional, debido a esto, Gerstner eliminó las “creencias básicas” que IBM tenía, debido a que eran la raíz de la resistencia al cambio en la empresa. A pesar que estas creencias habían sido excelentes en los años 60's y 70's, ahora eran obsoletas, y peor aún, un obstáculo para el crecimiento de IBM.

A su vez, la gerencia propuso principios en los cuales se basaría la nueva cultura organizacional de IBM:

1. “El mercado es la fuerza que mueve todo lo que nosotros hacemos”.

IBM estaba muy preocupada con respecto a como debería de trabajar ya que eran culpables de producir tecnología que se convirtiera rápidamente en obsoleta, así que IBM debería estar enfocada a sus clientes y a los procesos estrictamente necesarios, ya que el éxito provenía del cliente y no de introspectivas eternas en la organización.

2. “Nosotros somos y siempre seremos una compañía tecnológica con un impecable compromiso en la calidad”.

Existía mucho debate en la organización acerca de qué tipo de compañía eran, y la respuesta era esta: “La tecnología es nuestra más grande fuerza. Nosotros solo necesitamos enfocar nuestros conocimientos para desarrollar productos que sirvan a nuestros clientes por sobre todas las cosas. Estos beneficios tienen que verse reflejados en nuestro hardware, software y servicios” (Gerstner, 2002).

3. “Nuestra primera medición del éxito de IBM, será la satisfacción del cliente y el valor de la acción”.

Este principio representa la necesidad de enfatizar nuestra dependencia del cliente y de nuestros inversionistas. “Ya que la mejor manera en que se puede reflejar el éxito financiero de una organización, es mediante el valor de una acción y sus clientes satisfechos” (Gerstner, 2002).

4. “Nosotros operamos como una organización empresarial con un mínimo de burocracia y un constante enfoque en la productividad”.

Debido a la rápida y creciente demanda del mercado, IBM tenía que cambiar, por lo que la empresa se ubicó en aceptar la innovación, tomar riesgos prudentes y mantener el crecimiento, tanto para expandir los viejos negocios, como la constante búsqueda de nuevas oportunidades, IBM tenía que moverse rápidamente, trabajar más eficientemente y gastar inteligentemente.

5. “Nosotros nunca perdemos de vista nuestra visión estratégica”.

Cada negocio si quiere llegar al éxito debe tener un sentido de misión y visión, por lo tanto no importa quien seas, ni que estés haciendo, uno como integrante de una organización debe saber como encajar y lo que tú estas haciendo es importante.

6. “Nosotros pensamos y actuamos con un sentido urgencia”.

Gerstner llama a este principio como “una impaciencia constructiva”, lo cual destaca que los empleados de IBM son buenos para la investigación, estudios y debates, pero en esta industria y en este tiempo, es mejor ser rápido que introspectivo. Sin estar a expensas de la planeación y el análisis.

7. “Las personas dedicadas hacen que todo suceda, particularmente cuando trabajan juntos en equipo”.

La mejor manera de poner un alto a la burocracia y a la “grilla”, es hacer saber que IBM apoya y recompensa especialmente a aquellas personas enfocadas en entregar valor a sus clientes.

8. “Nosotros somos sensibles a las necesidades de todos los empleados y a las comunidades en donde operamos”.

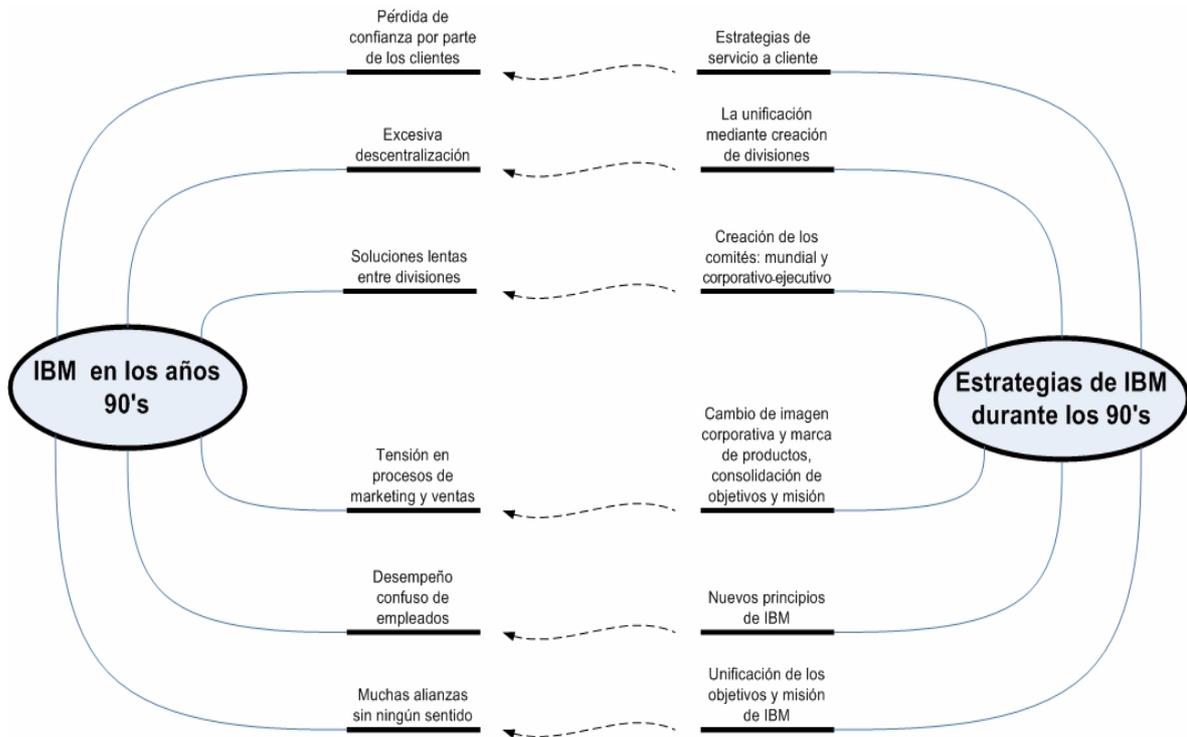
IBM desea que sus empleados tengan lugar y los recursos en donde crecer, y también, desea comunicar a las comunidades en donde hace negocios, que gracias a la presencia de ellos, la organización es mejor.

g) Problemas detectados por la gerencia

Los problemas detectados por la gerencia en 1993, fueron solucionados casi en su totalidad durante los siguientes nueve años de gerencia de Louis Gerstner, estos problemas observados a principios de los 90's eran el reflejo de una organización a pique, con severos problemas de actitud hacia el mercado, con gastos exorbitantes en áreas sin ningún valor, y sin un rumbo establecido. Mediante las estrategias mencionadas en las anteriores áreas, IBM logró resurgir, mejorando su relación con el cliente, su presencia en el mercado, y dándole el rumbo a sus avances tecnológicos e innovaciones, que el mercado decida en todo momento.

A continuación se presenta una figura que traza las relaciones entre los problemas detectados por la gerencia y las estrategias utilizadas para su solución:

Figura 5.13 Relación problemas detectados-estrategias utilizadas



Fuente: elaboración propia (2005).

5.5 Comparación de IBM con los modelos “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento” y “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”

La finalidad de comparar los dos modelos descritos con el caso de IBM, es la justificación de nuestro producto final (propuesta de un modelo), ya que dicha comparación brindará concordancia entre el caso de estudio y los modelos, para realizar la modificación de la teoría inicial y así hacer el reporte de las conclusiones finales.

La forma de mostrar dicha comparación es presentando la variable, e inmediatamente después la estrategia a seguir de IBM.

5.5.1 Comparación de IBM con el modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”

A continuación se presentan las variables del modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento” comparadas con el caso IBM:

- Orientación al consumidor

La orientación al consumidor es claramente evidente en IBM, a partir de que ésta dio un giro total a la compañía, es decir, no se limitó a manufacturar *mainframes* y computadoras personales, sino que comenzó a brindar asesoría a sus clientes sobre equipos de cómputo, aun cuando fueran de otras marcas; además de ser el pionero en el servicio de negocio electrónico (e- business) en Internet.

- Desempeño del servicio del empleado

El desempeño del servicio del empleado, se ve reflejado en las estrategias por parte de la gerencia en cambiar la actitud de los empleados para con los clientes, haciéndoles saber que los clientes son la mayor prioridad de IBM y que se debería de actuar conforme a sus necesidades (Operación Abrazo de Oso), mejorando la atención y estando presentes para ellos en cualquier momento.

Otra evidencia de estrategia de desempeño del servicio del empleado se aprecia en los principios propuestos por la nueva gerencia (ver p. 99), en donde en ellos se establece la clara intención de mejorar la atención del empleado al cliente.

- Calidad en el producto

IBM se destacó en brindar siempre productos de calidad que se adaptaran a las necesidades del mercado, demostrándolo en ser pionero de los dispositivos periféricos y sistemas operativos cada vez más rápidos, además de traer al mercado la nueva

arquitectura C-MOS en dichos sistemas. Durante la época de recuperación, IBM nunca dejó de invertir en materia tecnológica, ya que esto sería fundamental para su permanencia en el mercado, y a su vez, mantuvo a los empleados de las áreas de investigación y desarrollo más brillantes y creativos, motivados y bien remunerados.

- Calidad en el ambiente del servicio

Debido a que el ambiente del servicio en IBM no era un lugar físico como tal, la mayoría de las interacciones IBM- cliente se realizaban en las empresas objetivo. Así que el ambiente del servicio *per se* era en el contacto de los vendedores, técnicos e ingenieros con los clientes durante la venta e instalación de productos IBM. Cabe mencionar que las ventas de los productos se realizaban en las mismas empresas de los clientes, ya que para vender un sistema de información se requería conocer las necesidades del consumidor, presupuesto y espacios; y muchas veces ni siquiera los clientes conocían estos requerimientos. Es por esto que el ambiente del servicio en IBM es integrado por la entrega de la promesa inicial de la compañía y de la calidez y entrega con la que los empleados atiendan a los clientes.

La estrategia que se utilizó para generar calidad en el ambiente del servicio fue mediante la creación de la unidad de atención a cliente (servicios), con la intención de brindar una asistencia y asesoría para todos sus clientes, para que así se lograra una relación más estrecha entre la organización y sus consumidores, aun cuando ellos tuvieran que comprar equipo de la competencia. Con la intención de formar un fuerte vínculo empresa- cliente, y que ellos supieran que para IBM eran importantes.

- Calidad del servicio global

La calidad del servicio global se ve representada en las estrategias de IBM al momento en que Gerstner mantiene unida a todas las unidades de trabajo de la empresa, con la intención de ser una compañía que entregue soluciones integrales. Al hacer esto, el cliente generó una mayor percepción de la calidad total que ofrecía IBM.

Dado que la naturaleza de esta variable es la integración de: desempeño del servicio del empleado, calidad del producto o servicio y calidad en el ambiente del

servicio, las estrategias que se relacionaron anteriormente con esta variable forman parte de la calidad del servicio global.

- Satisfacción del consumidor

La satisfacción del consumidor puede ser descrita mediante clientes internos (empleados) y clientes externos (consumidores).

La satisfacción de los clientes internos se manifestó en el aumento de la productividad (en todas las funciones y procesos de IBM), aportaciones en avances tecnológicos por parte del área de investigación y desarrollo, producto de la creatividad de sus empleados, la lealtad manifestada a la gerencia por parte de los empleados, al invertir su capital comprando acciones de IBM.

La satisfacción de los clientes externos se vio reflejada a partir de que IBM brindaba productos integrales y con bajos precios, es decir, competitivos en la parte tecnológica y con una ventaja competitiva sobre los servicios de asesoría que brindaba a sus equipos. Esta ventaja competitiva generó en los consumidores una preferencia y lealtad, y a la vez un aumento de ventas en sus productos.

- Valor

El valor por parte del consumidor hacia IBM se produjo a partir de los clientes satisfechos y la valoración que hacían éstos sobre los productos de IBM, prefiriendo cada vez más la compra de los mismos.

El cambio de tecnología con la cual se realizaban los *mainframes* (de bipolar a C-MOS), aumentó drásticamente el valor de sus productos, ya que estos se volvieron más rápidos y eficientes.

- Resultados en el comportamiento del consumidor

Los resultados en el comportamiento del consumidor se vieron reflejados en el posicionamiento de IBM como una marca integral, reconociéndose como una compañía unificada y además como sinónimo de calidad.

De la misma forma, IBM implementó una disminución global de todos los precios de sus productos, bajando el precio de su producto estrella (*Sistema/390*), de \$63,000 dólares en 1993 a \$2,500 dólares en 1999, teniendo un decremento de un 96%. Esto permitió a más consumidores convertirse en clientes y adquirir más y mejores productos. Generando en el consumidor la lealtad con la compañía.

5.5.2 Comparación de IBM con el modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”

Respecto al segundo modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”, se muestra la siguiente comparación entre las variables del modelo y el estudio de caso IBM:

- Entrenamiento

El entrenamiento es claramente evidente en IBM desde que contaba con personal altamente competitivo y con grandes habilidades y conocimiento para el desempeño de sus tareas. El resultado de dichas habilidades se ve reflejado en la capacidad de los empleados de brindar servicio al cliente, desde una computadora y servidor, hasta la asesoría en sistemas de información y en equipos tanto de IBM como en los de la competencia. Esto es lo que hizo que la compañía en estudio tuviera la ventaja competitiva respecto a sus competidores.

Louis Gerstner aprovechó la habilidad intelectual de los empleados, para que en el momento de emitir las nuevas políticas de cambio, los empleados pudieran mejorar sus capacidades de entendimiento, con respecto a las necesidades tanto de la empresa como de los clientes, generando satisfacción en el consumidor y mejorando drásticamente el desempeño en la entrega de los servicios.

- Delegación de Poder

La delegación de poder se ve reflejada en la compañía en el momento en que, Gerstner, al descentralizar el control de la toma de decisiones y facultar a las personas

para solucionar los problemas que tuvieran en sus áreas de trabajo, sin la necesidad de recurrir a sus jefes o superiores, se agilizará el proceso de recuperación de la compañía y atención a clientes.

En la nueva administración, Gerstner habilita a las personas para que resuelvan los problemas de la empresa por sí mismos, y además decidir por aquellos en los que se necesite el consenso. La delegación de poder hizo que el manejo de información fuera más transparente. De hecho, Gerstner destacó la importancia de la confianza en sí mismo para resolver problemas, además de la necesidad de no esconder información (tanto positiva como negativa para la empresa) sino generar reportes, de tal forma que se pudieran resolver los problemas eficientemente.

- Recompensa

El sistema de recompensas se vio drásticamente modificado a la llegada de Gerstner, respecto al que estaba constituido por el antiguo dueño de la empresa (Tom Watson Jr.). La antigua administración se destacó por ser una administración paternalista que aseguraba a los empleados un empleo seguro a lo largo de su carrera. La actitud paternalista se vio reflejada al proponer repartir por igual los incrementos de las ganancias a todos los empleados, excepto por aquellos que no desempeñaron bien su trabajo. De la misma forma, asignaba salarios (bajos) por igual a todos los empleados sin hacer diferencia de los puestos y las habilidades que cada uno necesita.

El cambio del sistema de incentivos se vio reflejado en la nueva administración a través de dos puntos clave:

1. En la diferenciación de pagos de compensaciones de acuerdo al desempeño y contribución de cada uno de los empleados y no por su lealtad con la empresa.
2. Las recompensas se volvieron variables, de acuerdo al desempeño y puesto, el cual era medido mediante reportes de productividad (los cuáles también medían el nivel de involucramiento hacia la empresa y la creatividad al aportar ideas), estos reportes eran emitidos por los jefes inmediatos de cada empleado periódicamente.

Por otro lado, uno de los objetivos de Gerstner fue hacer que los empleados de IBM pensarán y actuarán como accionistas de IBM a largo plazo. De tal forma que los empleados de IBM tuvieran en cuenta factores como: la presencia en el mercado, la competencia y las cambiantes demandas de los clientes, asuntos importantes que deberían tener presentes en todo momento.

Específicamente con el sistema de incentivos, se implementó que en la medida en que el rendimiento por acción aumentara, IBM daría a los empleados un bono de recompensa. Además de ello, si los ejecutivos compraban acciones, en compensación se le darían más acciones por su inversión.

- Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio

El compromiso gerencial con la calidad en el servicio se vio reflejado con la nueva orientación al cliente y el cambio de referencia con el cual se hacía benchmarking, ya que anteriormente se hacía con factores internos y necesidades de los mismos empleados. Para la nueva administración, la práctica del benchmarking era externo, el cual tomaba como base el mercado y la demanda de los clientes (Gerstner, 2002).

La gerencia, al estar comprometida con el nuevo enfoque al cliente, provocaba un desempeño de excelencia en los trabajadores, al darles capacitación y recursos para cubrir las nuevas demandas del mercado.

- Compromiso afectivo en la organización

El “compromiso afectivo en la organización” por parte de los empleados de IBM, se generaba al estar satisfechos con su trabajo y ver el crecimiento de la nueva empresa, al mismo tiempo, el afecto por la misma al estar comprometidos y recompensados con el sistema de compensación de las acciones. Esto quiere decir, el compromiso y el afecto por la compañía se verá incrementado en la medida en que se vean recompensados por los bonos del sistema de recompensa y/o adquirieran acciones para obtener mayor cantidad de éstas en compensación.

A su vez, el “compromiso afectivo en la organización” ayudó al cambio en la cultura organizacional que promovía Gerstner, debido a que facilitaron los cambios en la empresa. En el momento que los empleados se dieron cuenta de la gravedad de la situación de IBM, y que se tenían que hacer cambios drásticos, tuvieron disponibilidad para proponer soluciones y apoyar a la gerencia.

- Satisfacción en el trabajo

La “satisfacción en el trabajo” es obtenida por los empleados de IBM al colaborar en la estrategia de rescate de la compañía, al verse facultados para tomar decisiones y resolver problemas, al recibir capacitación para cubrir las necesidades de los clientes y al verse recompensados por sentirse partícipes de la compañía a través de las acciones.

De manera específica, se apreciaron cambios en el comportamiento y actitudes de los empleados, producto de la satisfacción del empleado en IBM. Los empleados se convirtieron en personas más concentradas en sus tareas, excelentes en la ejecución de sus labores y con una actitud dirigida al liderazgo personal (Gerstner, 2002).

- Desempeño en la recuperación de un servicio.

El éxito que tuvo IBM con el “desempeño de recuperación de un servicio” al rescatarse de la crisis por la que pasaba, se debió a los cambios en:

- 1) Las Finanzas de la empresa: Al disminuir los costos de los productos, por consiguiente se lograron bajar los precios de los mismos (atrayendo a más clientes), y con los ahorros generados pudieron reinvertir en las áreas de investigación y desarrollo.
- 2) El comportamiento de los empleados: En el momento que a los empleados se les capacitó para entender y atender las necesidades del consumidor, los empleados fueron capaces de recuperar y conservar a la mayoría de los clientes de IBM (un ejemplo claro, Operación Abrazo de Oso).
- 3) La cultura organizacional: Se promovieron cambios que generaron nuevas formas de colaboración, trabajo en equipo, procesos, códigos de

comportamiento y liderazgo personal, que permitieron que IBM trabajara eficientemente y con posibilidades de satisfacer las necesidades de los clientes para recuperar su mercado.

- 4) La publicidad y el marketing: La creación de una campaña publicitaria integral y global para IBM, con una sola imagen, permitió un posicionamiento más fuerte y consolidado en los clientes, dando valor hacia la empresa y sus productos.

Al mismo tiempo, la recuperación del servicio se encontró en la orientación al cliente, apoyándose del desarrollo de tecnología de los *mainframes* y computadoras para los mismos.

5.6 Propuesta de modelo teórico

Una vez que se han hecho las comparaciones entre los modelos teóricos e IBM, es ahora posible proponer el modelo que destaque la calidad del servicio como una ventaja competitiva. Dentro de este modelo se anexarán algunas variables que no se han considerado en los modelos anteriores, las cuales fueron tomadas en cuenta en las limitaciones de las investigaciones que los avalan, de la revisión de literatura y del estudio de caso de IBM, ya que se consideran importantes para crear una ventaja competitiva en la calidad en el servicio.

5.6.1 Consideraciones a las limitaciones “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”

En el modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”, analizado anteriormente (ver p. 44), los investigadores Brady y Cronin (2001) contemplaron ciertas limitaciones en cuanto a su generalización en cualquier contexto empresarial (ver p. 55). Las limitaciones que se consideraron relevantes fueron tomadas de la siguiente manera:

- “No considera en el estudio a la cultura organizacional que crea estos vínculos positivos”: En el modelo que se propondrá con respecto al caso IBM, se toma en

cuenta la variable “cultura organizacional”, debido a que este factor fue decisivo en este estudio de caso y la revisión de literatura correspondiente.

- “La influencia de la marca, es una variable no integrada en el modelo que merece de investigaciones futuras”: En el modelo que se propondrá con respecto al caso IBM, se toma en cuenta la variable “marca”, debido a que esta variable se consideró representativa en la selección del cliente sobre un producto, precio y calidad del mismo, además que se consideró a esta variable como evidencia del caso IBM.
- “La Integración del consumidor con el producto, el riesgo asociado con la compra y la importancia de la compra, son variables que deben estar en consideración”: Las variables “integración del consumidor con el producto”, y la “importancia de la compra” no fueron incluidas en el modelo que se propondrá, debido a que se consideró que IBM no conllevaba ningún riesgo fehaciente, ya que su posición como marca, siempre estuvo presente como un producto de calidad y confianza. Sin embargo, la variable “riesgo asociado con la compra” sí está tomada en cuenta por estar estrechamente ligada e implícita dentro de la variable “marca”.

El resto de las limitaciones no mencionadas (ver p. 55), no fueron tomadas en cuenta para la propuesta de nuestro modelo, ya que atañen directamente al diseño de investigación (decisiones en la elección de la muestra) del modelo antes mencionado.

5.6.2 Consideraciones a las limitaciones del modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”

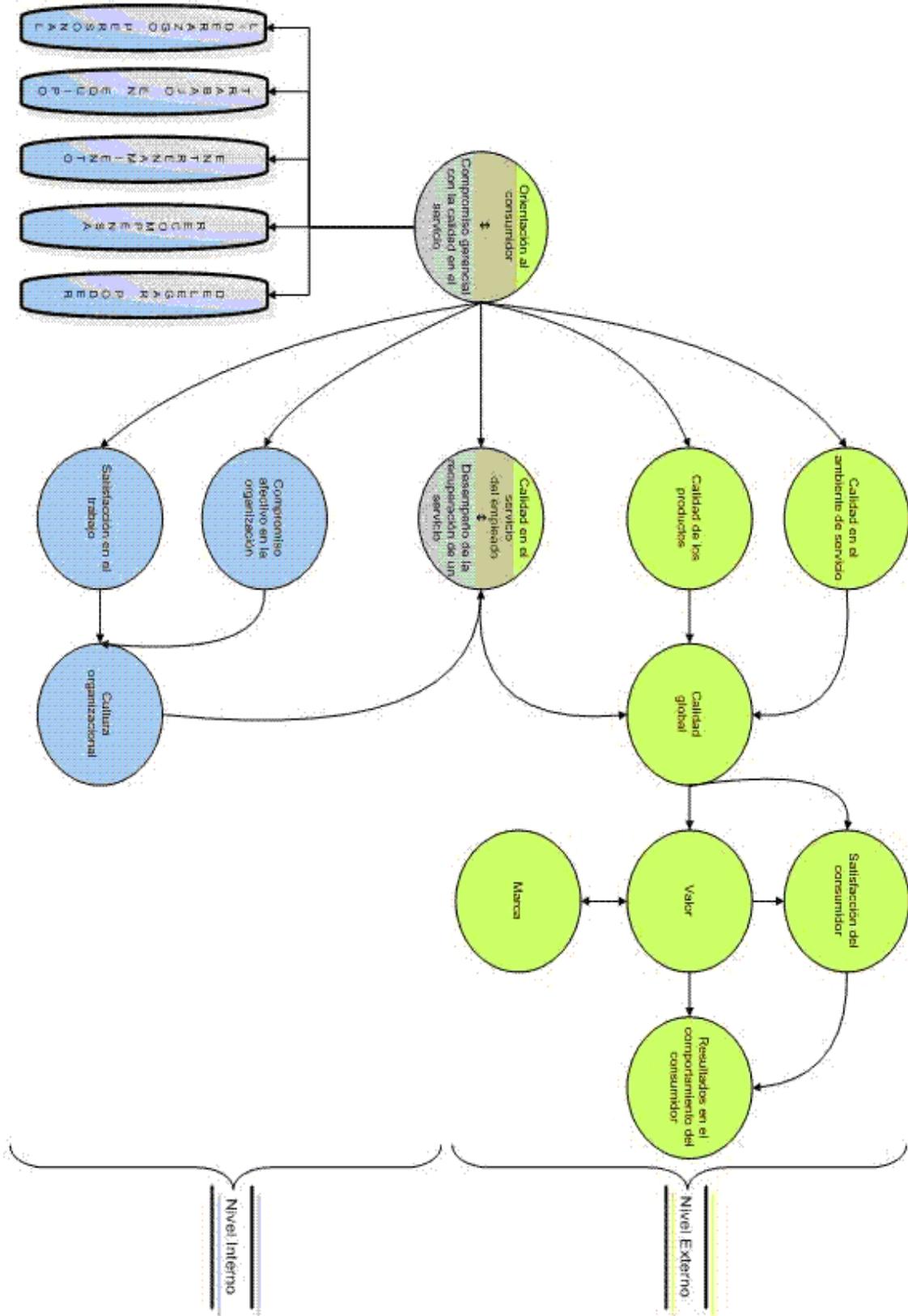
En el modelo “Efecto del Compromiso Gerencial con la Calidad en el Servicio, en los Resultados de Afectividad y Desempeño de los Empleados”, analizado anteriormente (ver p. 56), los investigadores Babakus, Yavas, Karatepe y Avci (2003) contemplaron ciertas limitaciones en cuanto a su generalización en cualquier contexto empresarial (ver p. 71). Las limitaciones que se consideraron relevantes fueron tomadas de la siguiente manera:

- “La investigación fue medida con base en sólo tres indicadores: entrenamiento, delegación de poder y recompensa, por lo que se sugiere incluir otros para futuras investigaciones”: En el modelo que se propondrá con respecto al caso IBM, se toman los indicadores de “entrenamiento”, “delegación de poder” y “recompensa”, pero además, se integra el factor “liderazgo personal”. Debido a que durante el estudio de caso de IBM, se logró apreciar el involucramiento de estos factores en términos de desempeño del servicio y afectividad a la empresa por parte de los empleados.
- “Constructos como ambigüedad de roles, conflictos, estructura organizacional, trabajo en equipo y confianza, no fueron incorporadas al modelo como factores que intervinieron en el estudio”: En el modelo que se propondrá con respecto al caso IBM, se agrega la variable “cultura organizacional”, y el factor “trabajo en equipo” para destacar la ventaja competitiva de la calidad en el servicio considerada en el caso IBM.

El resto de las limitaciones no mencionadas (ver p. 71), no fueron tomadas en cuenta para la propuesta de nuestro modelo, ya que atañen directamente al diseño de investigación (decisiones en la elección de la muestra) del modelo antes mencionado.

A continuación se presenta la propuesta de modelo teórico:

Figura 5.14 Modelo “Calidad en el servicio como ventaja competitiva: estudio de caso IBM”



Fuente: Adaptación del modelos teóricos de las investigaciones de Brady, Michael K; Cronin Jr., J. Joseph (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome

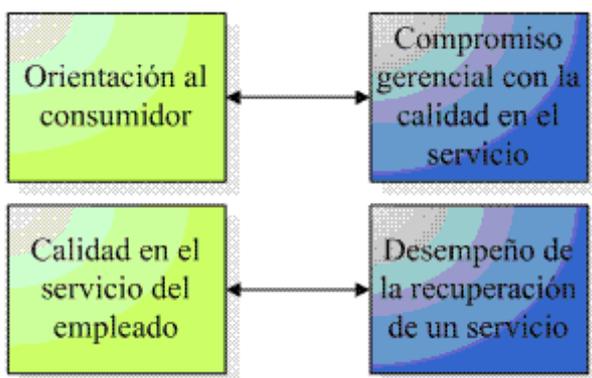
Behaviors. Journal of Service Research. Vol. 3, No.3, pp. 241- 251; Babakus, Emin; Yavas, Ugur; Karatepe, Osman M.; Avci, Turgay (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 31, No. 3, pp. 272- 286. y de las fuentes: Gerstner, L. (2002). Who Says Elephants Can't Dance?. Nueva York: HarperBusiness; Pümpin, C, García Echeverría, S. (1988). Cultura empresarial. Madrid, España: Díaz de Santos; Berry L. (1996). ¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Grupo Editorial Norma; Zeithaml, V. y Bitner, M. (2003). Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm. Estados Unidos: Mc Graw- Hill.

La descripción del reporte final, es decir, la propuesta del modelo, partirá con base en las descripciones de las teorías presentadas con anterioridad, de la información expuesta del caso de IBM y de las nuevas variables agregadas al mismo.

La presentación del modelo se hará en dos niveles: el interno, correspondiente a la empresa y la gerencia; y el externo, donde la empresa tiene contacto con el cliente.

Los dos niveles del modelo propuesto se evidencian en la unión de los modelos antes estudiados, específicamente en las siguientes variables, las cuales determinamos compuestas debido a que reflejan la unión de los modelos teóricos en el modelo propuesto, y se encuentran en la frontera entre el nivel interno y externo de la empresa.

Figura 5.15 Variables compuestas



Fuente: Adaptación del Modelo "Calidad en el servicio como ventaja competitiva, caso IBM" (2005).

5.6.3 Nivel interno del modelo Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva

El primer nivel, correspondiente al interno, es la raíz de todo servicio. Dicho nivel comienza con una variable compuesta: “El compromiso gerencial con la calidad en el servicio”. Esta variable es compuesta debido a que se consideró que al comprometerse la gerencia con la calidad en el servicio, se manifiesta la “Orientación al consumidor”.

“El compromiso gerencial con la calidad en el servicio” está basada en la percepción del empleado, teniendo como consecuencia cinco factores importantes para sí:

- Entrenamiento
- Recompensa
- Delegación de poder
- Liderazgo personal
- Trabajo en equipo

Dichas consecuencias al ser recibidas y reconocidas de manera simultánea por el empleado, reconoce inmediatamente el compromiso que existe entre la gerencia y él mismo para proporcionar un servicio de calidad. A partir del reconocimiento de dicho compromiso gerencial, surgen dos comportamientos específicos en el empleado, los cuales son: “compromiso afectivo en la organización” y “satisfacción en el trabajo”.

Estos dos últimos comportamientos se dan en el empleado gracias a la apreciación del “entrenamiento”, la “delegación de poder”, “recompensa”, “liderazgo personal” y “trabajo en equipo” por su desempeño, lo que hace que el empleado se comprometa afectivamente dentro de la organización, y al mismo tiempo se sienta satisfecho por el trabajo realizado. Ambos comportamientos se convierten en facilitadores o promotores en la implantación de una cultura organizacional.

La “cultura organizacional”, representa cada uno de los comportamientos que se ven reflejados a través del “compromiso afectivo en la organización” y la “satisfacción laboral” y que son resultado del “compromiso gerencial con la calidad en el servicio”

que da a los empleados el “entrenamiento”, “la delegación de poder”, “la recompensa”, el “liderazgo personal” y “el trabajo en equipo”, para desempeñar adecuadamente sus trabajos. La “cultura organizacional” es una variable que es de gran importancia dentro de cualquier organización, ya que de las políticas de desempeño que se implementen dependerá en gran medida el “desempeño de la recuperación del servicio”.

En la medida en que sea llevado a cabo eficientemente el “desempeño de la recuperación de un servicio”, se podrá apreciar la “calidad en el servicio del empleado” por parte del consumidor.

Para finalizar el primer nivel, es necesario destacar que la “cultura organizacional” desemboca en la forma en que se desempeña un servicio y la recuperación del mismo; y se habla de “desempeño de la recuperación de un servicio”, cuando en el momento de brindarlo hay cierta insatisfacción por parte del cliente, y es necesario recuperarlo para evitar cualquier malestar en el mismo, de tal forma que se pueda perder al cliente y con ello deteriorar la imagen de la compañía.

5.6.3.1 Consideraciones sobre las variables del nivel interno, agregados en el modelo “Calidad en el servicio como ventaja competitiva, caso IBM”

A continuación se presentan las variables que se consideraron necesarias agregar, debido a que en el análisis del caso IBM, fueron variables básicas para identificar a la calidad en el servicio como ventaja competitiva, las variables que no se agregan en esta sección fueron consideradas exactamente igual a las propuestas en los modelos teóricos, y estas son sustentadas en los análisis presentados y la comparación con las estrategias de solución de IBM (ver pp. 56- 72, 106- 110).

Las variables agregadas fueron investigadas a partir de las limitaciones de los modelos teóricos utilizados, el caso IBM, y de la revisión de literatura.

- Liderazgo personal

Berry (1996) define al liderazgo personal de la siguiente forma:

El liderazgo en servicio es el motor para mejorar. Sin la visión energizante del liderazgo, sin la orientación, el entrenamiento y la inspiración, la idea de mejorar la calidad no se traduce en acción.

El servicio extraordinario es cuestión de mentalidad. La lucha por mejorar es constante; las ideas son parte de esta labor; el espíritu emprendedor es intenso. Los valores son los que guían, no los manuales de política y procedimientos. La mentalidad es cuestión de liderazgo (p.19).

La forma en que se puede cultivar el liderazgo personal dentro de la empresa, es ascender a los empleados a puestos de mayor responsabilidad de tal forma que dichas personas tengan características de liderazgo personal en el área de servicios y además sean ascendidas de puesto dan lugar a cuatro resultados.

El primero: A mayor nivel de responsabilidad las personas incrementan su desarrollo en sus capacidades de liderazgo.

El segundo: Desarrollan mayor capacidad de ayuda a la empresa y mejora de su servicio en la medida en que se incrementan sus nuevas responsabilidades.

El tercero: En el momento en que un individuo con alto grado de liderazgo personal llega a altos puestos, el resto de los empleados comienzan a percibir que el liderazgo personal en el servicio es un medio para alcanzar el éxito.

El cuarto: los subordinados toman el ejemplo de sus colegas o superiores cuyo liderazgo personal es alto.

Respecto a IBM, Gerstner (2003) destaca que el liderazgo personal es el elemento más importante para una transformación institucional, de la misma forma, expresa que las grandes instituciones siempre son conducidas a aumentar la calidad de los logros, a través de individuos que se apasionan cuando se trata de ganar (p.235).

Es por ello que los mejores líderes crean culturas organizacionales de alto desempeño. De manera específica destacó que el liderazgo personal es acerca de la visión de todos los miembros de la empresa, de tal forma que asumen de manera personal, los problemas que la afectan, sin esconderse detrás de un staff (Ibidem).

También el liderazgo personal se trata tanto de estrategia como de operación, esto quiere decir, que los líderes planean la estrategia y ejecutan las tácticas para alcanzarla.

Finalmente, el liderazgo personal es acerca de la pasión, integridad, comunicación, apertura, disponibilidad para hablar siempre de manera honesta y respetuosa, sin delegar a los demás la comunicación de malas noticias, es decir, tratan a cada empleado como alguien que merece entender que es lo que pasa en la empresa (Ibidem).

- Trabajo en Equipo

Dado que brindar un servicio de calidad es un esfuerzo conjunto, Berry (1996) expresa que:

El trabajo en equipo trata de valores actitudes, sentimientos y destrezas. El trabajo en equipo es fundamental para la excelencia del servicio, independientemente de la estructura... El auténtico trabajo en equipo implica una reunión de personas que trabajan en colaboración para cumplir un propósito muy importante. La colaboración se caracteriza por una comunicación constante, abierta y sincera; un espíritu de ayuda, confianza y fe en los compañeros del equipo; y una responsabilidad compartida en los resultados (p. 265).

Cabe destacar que el trabajo en equipo no implica sacrificar la individualidad de cada uno de sus miembros, ya que solo se fusionan aportaciones individuales para formar un todo. El hecho que haya diversidad en personalidades, perspectivas y experiencias da mayor eficiencia a los procesos de colaboración dentro de un equipo.

El trabajo en equipo y la delegación de poder, se fortalecen entre sí, siendo variables que trabajan en común unión (Ibidem).

De la misma forma, el trabajo en equipo es importante para otorgar un servicio de alta calidad, ya que:

- a) Aumenta el aprendizaje a través de la enseñanza mutua.
- b) Incrementa la confianza ya que los empleados forman parte de un grupo.
- c) Motiva para inspirar confianza entre sus colegas.

Todos estos puntos ayudan a los integrantes en la búsqueda de un propósito importante (p.269).

Respecto al caso IBM, Gerstner (2002) manifestó la importancia del trabajo en equipo como base para la nueva administración, creando el comité corporativo ejecutivo y consejo mundial administrativo, con el fin de erradicar la burocracia y tener un enfoque al consumidor.

La misma delegación de poder para solucionar los problemas, permitió que se generara una atmósfera de cooperación en toda la organización, ya que todos los problemas técnicos u operativos se dirigían a todos aquellos que fueran competentes al respecto, y ofrecieran soluciones eficientes. El trabajo en equipo se dio incluso entre divisiones de negocios que se encontraban en distintos países, sin ninguna restricción en cuanto a la experiencia, puesto o título para aquella persona que pudiera otorgar una solución.

Se formaron equipos de trabajo entre las áreas funcionales, para que éstas se mantuvieran en contacto en todo en lo que se relacionasen (ventas y producción, finanzas y producción, investigación y producción, etc.) para una solución integral del problema, o creación de una oportunidad.

- Cultura Organizacional

Pümpin y García (1988) definen la cultura organizacional como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (p. 15).

Debido a esta definición, se considera que el comportamiento del empleado se ve reflejado a través del "compromiso afectivo en la organización" y la "satisfacción en el trabajo", y que son resultado del "entrenamiento", la "delegación de poder", la "recompensa", el "trabajo en equipo" y el "liderazgo personal".

La "cultura organizacional" no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las

estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico (ver p. 15). Este sistema dinámico define el “desempeño de la recuperación del servicio” mediante la entrega de la promesa al consumidor.

La gerencia de IBM necesitaba generar un cambio en la cultura organizacional, ya que las creencias básicas con las que se basaba eran obsoletas. Louis Gerstner creó condiciones para la transformación, y de la misma forma se promovieron incentivos y definieron características del mercado, que eran necesarias para competir en el mercado de la computación: presencia en el mercado, necesidades de los clientes, ventas, proveedores, innovaciones de la competencia.

Louis Gerstner también promovió nuevos valores, actitudes y comportamientos en sus empleados, con la intención que el empleado dejara de delegar sus responsabilidades a sus superiores, y que utilizaran su criterio y herramientas para resolver los problemas que se llegaran a presentar en sus áreas de trabajo.

5.6.4 Nivel externo del modelo Calidad del Servicio como Ventaja Competitiva

El segundo nivel parte de la variable compuesta, “orientación al consumidor”, la cual representa el nivel externo, y se considera compuesta debido a que el “compromiso gerencial con la calidad en el servicio” se ve influenciada por la “orientación al consumidor”, ya que proporciona una perspectiva de lo que el cliente quiere, permitiendo a la gerencia enfocarse a darle la calidad en los productos y servicios que éste demanda.

La “orientación al consumidor” se ve reflejada en tres variables más:

- Calidad en el ambiente de servicio.
- Calidad de los productos.
- Calidad en el servicio del empleado.

Una buena “orientación al consumidor” necesita la “calidad en el ambiente de servicio”, el cual consta de tener una adecuada infraestructura (evidencia física) en el lugar en que se brinda un servicio, además de una disposición y actitud pertinente del personal de mostrador.

Del mismo modo, es inherente a la entrega del servicio, su entrega con la “productos de calidad”, que hagan del servicio la preferencia por parte del cliente; ya que tanto servicio como calidad son factores que existen de manera dependiente.

La “calidad en el servicio del empleado” es una variable compuesta, ya que está íntimamente ligada con el “desempeño de la recuperación de un servicio”. Y es donde el “liderazgo personal”, “trabajo en equipo”, “entrenamiento”, “recompensa” y “delegación de poder” de los empleados se pone a prueba en el momento que atiende o cubre las necesidades de los clientes, al brindar un servicio.

Las tres variables antes enlistadas forman parte de la “calidad global en un servicio”. Dicha calidad es percibida como un todo desde la perspectiva de los clientes y puede ser satisfactoria o insatisfactoria, sin discernir las partes que la componen, ya que su objetivo principal es obtener un producto o un servicio.

Esta variable se inclina un poco más hacia la perspectiva del cliente y es el momento en que se presenta la interacción entre cliente y organización, a través de los recursos tanto humanos (“calidad en el servicio del empleado”), como materiales (“calidad del ambiente de servicio” y “calidad del producto”).

Con base en la forma en que se haya percibido la “calidad global del servicio”, el cliente asigna cierto “valor” al servicio adquirido de acuerdo con el precio pagado y el beneficio obtenido. El “valor” está estrechamente ligado con la “marca” ya que ésta impacta el precio de un producto o servicio, y además refleja los esfuerzos de marketing para posicionarse en la mente del consumidor. Para este modelo, fue necesario agregar la variable “marca” ya que influye directamente con el valor que le asigne el cliente a un servicio.

De la misma forma, la “satisfacción del cliente” está en función del “valor” que el cliente le asigne al servicio, es por ello que tanto la organización como los empleados deben cuidar sus procesos en la entrega de un servicio.

El “valor” como la “satisfacción del consumidor” concluyen en los “resultados en el comportamiento del consumidor”, los cuales son producto de los esfuerzos

realizados por la gerencia de la organización para alcanzar los objetivos de una “orientación al consumidor”, y de un “trabajo en equipo” y su interacción con el cliente. Dichos resultados llevan a una retroalimentación para realizar mejoras en el “compromiso gerencial con la calidad en el servicio” y en la “orientación al consumidor”.

Finalmente, los “resultados del comportamiento del consumidor” se traducen en una relación de largo plazo entre el cliente y la empresa, dando beneficios para el cliente y utilidades para la empresa.

5.6.4.1 Consideración sobre las variables del nivel externo, agregada en el modelo “Calidad en el servicio como ventaja competitiva, caso IBM”

A continuación se presenta la variable “marca”, que se consideró necesaria agregar en el nivel externo del modelo, debido a que en el análisis del caso IBM, fue una variable básica para identificar la “calidad del producto”. Las variables que no se agregan en esta sección fueron consideradas exactamente igual a las propuestas en los modelos teóricos, y estas son sustentadas en los análisis presentados y la comparación con las estrategias de solución de IBM (ver pp. 44- 56, 102- 106).

La variable agregada “marca” fue investigada a partir de las limitaciones de los modelos teóricos utilizados, el caso IBM, y de la revisión de literatura.

Tomando en cuenta la última limitación del modelo “Efectos de la Orientación al Consumidor en el Servicio al Cliente: Percepciones y Resultados en el Comportamiento”: “La Integración del consumidor con el producto, el riesgo asociado con la compra y la importancia de la compra, son variables que deben estar en consideración”. Es importante mencionar que el factor “riesgo asociado con la compra”, está implícita, e íntimamente ligada con la variable “marca”, por lo que se considero incluir este factor como parte importante de dicha variable.

- Marca

Zeithaml y Bitner (2003) expresan que el grado en que el consumidor está involucrado con marcas específicas de productos o servicios, dependen de cierto

número de factores, el costo de cambiar de marca, la disponibilidad de sustitutos, el riesgo asociado con la compra y el grado en como ellos obtuvieron satisfacción en el pasado. Debido a que es más costoso cambiar marcas en servicios y por que hay mayores riesgos en éstos, los consumidores tienden a permanecer con alguna empresa de servicios en particular, que con una empresa de productos.

Refiriéndose específicamente al factor de “riesgo asociado con la compra” y la “marca”, Mordecki (2000) plantea:

La función básica de la marca es ayudar al cliente a asociar experiencias pasadas con el producto, propias y ajenas, y proyectarlas hacia el futuro, reduciendo así el riesgo de la transacción. El rol primario de la marca es ayudar al cliente a identificar un proveedor de un producto frente a los demás, así como también el de permitir repetir la compra, y esta repetición esta asociada a la proyección de la experiencia pasada en el futuro. Si el cliente no tuviera en cuenta sus experiencias anteriores, las marcas serían superfluas y no existirían.

Pero el trabajo de construcción de la marca va mucho más allá de permitir encontrar nuevamente un producto. La empresa tiene la oportunidad de trabajar sistemáticamente sobre la experiencia integral del cliente que compra su producto o servicio, de investigar el efecto de cada uno de los atributos del producto y maximizar así el efecto de la experiencia positiva. Esta es una labor de promoción de los beneficios de un producto, educación sobre su uso, cómo maximizar estos beneficios, trabajo sobre las inconformidades, experiencias negativas y por último, retroalimentación para mejorar la relación costo/beneficio del producto.

La conclusión natural es que el cliente pague un precio mayor entre productos equivalentes, sólo porque uno tiene una marca determinada. Y esto no es ni una tontería, ni un error, ni una estafa, ni una moda. Esa marca representa para el cliente un riesgo menor, y es por eso que está dispuesto a pagar por ella una diferencia de precio.

Considerando la variable “marca”, Zeithaml y Bitner (2003) plantean que existen mayores costos monetarios en la búsqueda de una empresa de servicios que en una empresa de productos. Debido la dificultad de obtener información acerca de los servicios, los consumidores pueden desconocer alternativas o sustitutos para las marcas que ellos utilizan, o también pueden desconocer la capacidad de las nuevas marcas para satisfacer las necesidades sobre las antiguas marcas. Se puede incurrir en muchos gastos al cambiar de marca, ya que muchas empresas de servicios solicitan pagos adelantados, inscripciones, membresías o servicios completos, debido a que son nuevos clientes.

La lealtad a la marca de un servicio trae como consecuencia, que el consumidor sabe que en la empresa, le brindarán un servicio óptimo a sus necesidades ya que conocen a fondo lo que él quiere. Lo anterior permite que el vendedor pueda obtener

información de los gustos y preferencias del cliente, asegurando un mejor trato, y poniendo más interés en la satisfacción del consumidor. Por lo tanto, un consumidor, debe expresar la lealtad a la marca para cultivar una relación satisfactoria con el vendedor.

La lealtad de marca no sólo se limita a tener clientes que sean leales, sino que debe dirigir su estrategia publicitaria, a comunicar las estrategias, que enfatizan los atributos y fortalezas que la empresa de servicios posee, y de las que la competencia carece. A su vez, la empresa puede facilitar el cambio de marca por parte de los consumidores, al reducir los costos de cambio de marca mencionados anteriormente (pagos adelantados, inscripciones, membresías o servicios completos) (Ibidem, p.49).

Uno de los factores más importantes en la solución de la crisis de los 90's de IBM, fue el poder de la marca en el mercado de la computación, ya que siempre estuvo posicionada en los consumidores, como una marca pionera tecnológicamente, de excelente calidad y de precios muy altos, aún cuando su imagen estaba fragmentada en todas divisiones de negocios, y a pesar de su tardía integración al mercado de las computadoras personales.

Una vez que se unificó la identidad corporativa e imagen de la empresa al exterior, se creó el área de marketing, la cuál implementó estrategias que ofrecieron una opción viable para la compra de nueva tecnología (*mainframes* y PC's), nuevos servicios y precios más bajos, lo que hizo que se recuperara la lealtad de marca en los consumidores.

La gerencia de IBM, decidió utilizar el poder de su marca (ya integrada), para recuperar el mercado perdido y ganar nuevos clientes, mediante la reducción de los costos y de las políticas que implicaba el cambio de marca. Anteriormente IBM sólo brindaba sus servicios a aquellas empresas que tuvieran única y exclusivamente equipos IBM, y la reducción en precios de los sistemas de información y servicios de atención técnica.

Todo esto aunado a la oferta principal de IBM, la cual era ofrecer soluciones integrales, evitándole al consumidor la necesidad de tratar con muchas empresas,

permitiéndole poder confiar plenamente en que la empresa se encargaría de todos los problemas referentes a sus equipos de cómputo y sistemas de información, así como también en proponerle nuevos servicios y equipos que fueran más adecuados para él.

El modelo propuesto es una evidencia que en una empresa existen variables tanto a nivel interno como externo, que hacen posible que ésta se crezca, se desarrolle, y se enlace con el cliente, y a su vez, que el cliente genere lealtad y una relación de largo plazo que produzca utilidades a la empresa.