

## CAPÍTULO 6

### Conclusiones y recomendaciones

El uso de la metodología de estudio de casos, según Pérez (1999) es una herramienta inductiva (de lo particular a lo general) eficaz en la investigación de eventos poco conocidos, complejos o difíciles en su observación; y aunque es difícil de utilizar, la comprensión de la investigación puede resultar con facilidad.

La metodología de estudio de casos se usa para la explicación de fenómenos y la elaboración de nuevas teorías a través de diferentes fuentes de evidencias tales como las cualitativas, cuantitativas y técnicas analíticas a través de la combinación de análisis transversales y/o longitudinales.

De la misma forma, Pérez expresa que:

Aunque su aplicación no permite contrastar hipótesis, no se descarta la aplicación posterior de otros métodos y técnicas, pues, más que excluir, lo que hace es complementar la posterior verificación estadística del modelo emergente. Así, los resultados de la investigación a menudo serán el punto de partida de otro análisis orientado hacia el contraste de hipótesis.

El fundamento básico del estudio de casos es hacer un análisis para que se pueda comprender el fenómeno estudiado, para que finalmente se puedan plantear modelos teóricos y modelos que puedan servir como base para futuras investigaciones.

Dentro de los objetivos de implementar una técnica de investigación de estudio de caso, que explique el comportamiento de un fenómeno (como se ha dicho anteriormente), se encuentran en analizar qué variables afectan un fenómeno determinado, el por qué elegir ciertas variables y no otras diferentes, y el cómo es que cada una de ellas influye sobre el fenómeno en estudio. De la misma forma; además de la gran cantidad de factores que se incluyen, una constante es determinante en la investigación: el tiempo (Ibidem).

Respecto a la generalización de los resultados de la investigación, y al ser el estudio de casos una herramienta inductiva, los resultados tienden a ser generalizables aunque en la mayoría de los casos así no se consigue. Por lo que puede producirse una

cierta desconfianza en la exposición de resultados. Sin embargo, la generalización en cuestión, puede llevarse a cabo a través de especificar un conjunto de reglas deductivas, que estarán debidamente justificadas tanto en el marco teórico como en la selección del caso y la teoría resultante. “Así, si los casos seleccionados son muy homogéneos, los límites de generalidad serán menores que si se han elegido casos extremos” (Ibidem).

A partir de tal sentencia, una limitante para la generalización del modelo propuesto es la falta de comparación del caso IBM con otro, ya que se carece de evidencia y tiempo suficiente para tomar en cuenta otro caso en estudio. Por lo que la comparación con otro caso se deja pendiente para futuras investigaciones.

La propuesta del modelo será generalizable en la medida en que sea comparable con otros casos para encontrar factores y variables comunes y así poder proporcionar un mejor soporte.

Otra limitación que se encontró para la generalización del modelo propuesto es el factor cultura (ver p. 71), ya que antes de implementar el modelo en cuestión, se deben hacer las adecuaciones pertinentes para la aplicación de cada una de las variables a lo largo del modelo. En cada cultura y en cada país cambia el nivel de distanciamiento entre autoridad y empleado, es decir, el nivel de comunicación en la cadena de mando, entre otros factores. Ésta es otra variable que puede ser tomada en cuenta para futuras investigaciones.

Los fundamentos de donde se propusieron las variables agregadas se obtuvieron a través de las limitaciones de cada uno de los modelos teóricos desarrollados, del estudio de caso IBM y de la revisión literaria, con el fin de sustentar de mejor manera las variables y el lugar donde fueron colocadas.

Gracias al estudio de caso y al desarrollo de la teoría, pudimos proponer un modelo que demostrara de manera cualitativa la ventaja competitiva que puede tener una macroempresa respecto a sus competidores.

De manera concreta se pudieron identificar los modelos que ayudarían a describir de manera teórica la forma en que IBM procedería para implementar sus

estrategias de rescate en la crisis de los 90's, y se logró definir y desarrollar cada una de las variables relacionadas con la calidad en el servicio como una ventaja competitiva.

De manera particular, a lo largo de la investigación, se destacó la importancia de los recursos humanos, como determinante de la calidad en la entrega de un servicio.

También fue necesario enfatizar la importancia de un compromiso mutuo entre la gerencia y los empleados para alcanzar de manera conjunta los objetivos de la organización. Una vez alcanzados, se pueden ver reflejados en las ganancias que pueda percibir la empresa. De manera específica, los “resultados en el comportamiento del consumidor” se convierten en una relación de largo plazo entre el cliente y la empresa, teniendo los primeros el beneficio de un servicio, y la empresa las utilidades.

Además de las variables propuestas en cada modelo, y las variables que se aportaron respectivamente al modelo “Calidad en el servicio como ventaja competitiva: estudio de caso IBM”: “liderazgo personal”, “trabajo en equipo”, “cultura organizacional” y “marca” (incluyendo el riesgo asociado con la compra), son las que hacen la diferencia para marcar de manera contundente una ventaja competitiva.

De manera específica, la recuperación de IBM fue gracias al extraordinario liderazgo de Louis Gerstner (2002), siendo éste clave para la supervivencia de la empresa en el mercado. Louis Gerstner señaló y puntualizó a lo largo de su gerencia, que una de las partes más importantes para lograr mantener viva a IBM, era el descentralizar la toma de decisiones y unificar las divisiones de negocio.

Muchas empresas del mercado cayeron en el error de la excesiva descentralización, por lo que su camino de acción fue la fragmentación y el distanciamiento de sus responsabilidades, que las llevó a la desaparición, o por lo menos a la incapacidad, de satisfacer a los clientes de manera integral. Sin embargo, Gerstner supo detectar esta debilidad, recurriendo a la unificación e integración de todas y cada una de las divisiones de negocios, para formar una empresa integral que pudiera estar dispuesta a cubrir los requerimientos de la nueva orientación al cliente (Ibidem).

Para lograr esto, consideró la orientación al cliente, la ejecución de estrategias, el liderazgo personal de su equipo de trabajo y de los demás empleados que se desempeñaban dentro de IBM (Ibidem).

Fue tal el alcance de su estrategia y la delegación de poder, entre otros factores clave ya mencionados con anterioridad, que era inevitable que IBM contara con un gran número de empleados comprometidos afectivamente en la organización, que hicieran de los servicios que ofrecía IBM, servicios de una calidad superior a los de la competencia, aprovechándose de su fuerte posicionamiento de marca.

Los modelos teóricos parecieron ir a la par con el plan de recuperación de IBM; por un lado, la interacción del cliente con la empresa al recibir un servicio de calidad, provocando resultados específicos en el comportamiento (satisfacción o insatisfacción del cliente). Y por otro lado, el trabajo conjunto de la empresa comprometida con la calidad en el servicio, con el empleado satisfecho y comprometido para que desempeñe un servicio de calidad.

De manera general, el lograr la articulación de modelos teóricos para tratar de explicar uno o varios casos, a través de la propuesta de un modelo, provoca cierta confianza para considerar la implementación de estrategias que ayuden a solucionar problemas de calidad en el servicio que se presenten en una compañía.

Por otro lado, se logró corroborar la teoría inicial establecida en el capítulo 3, proponiendo un modelo que la explicara, a través del desarrollo de los modelos teóricos y su comparación con el estudio del caso IBM.

El beneficio de proponer un modelo es el de aportar de manera teórica y práctica lineamientos internos y externos, que permitan mejorar de manera continua la entrega de la oferta de un servicio en una empresa, además de dar la pauta para que en futuras investigaciones se logre una propuesta teórica más válida y confiable que permita aminorar los límites de generalización de resultados.

Finalmente, los dos niveles (tanto interno como externo de una empresa) del modelo “Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva, caso IBM”, complementan

de manera significativa las variables a considerar para proporcionar un servicio de calidad integral. Se hace evidente que la estrategia de servicio representa una ventaja competitiva en las macroempresas que desarrollan tecnología y tienen a su vez presencia en el mercado de servicios.

Charles Dickens escribió:

“Hay grandes hombres que hacen a todos los demás sentirse pequeños. Pero la verdadera grandeza consiste en hacer que todos se sientan grandes”... lo mismo sucede en las empresas.