

## Capítulo 5

Después de haber obtenido con éxito las respuestas de los empresarios entrevistados se decidió hacer un análisis profundo por medio de cuadros en base a las rutinas defensivas, guiándonos en los modelos de Argyris. Dentro de los cuadros se dieron las observaciones de lo que se creyó más relevante, para poder detallar y centrarnos a fondo en las que podrían ser las posibles razones de un comportamiento basado en las rutinas defensivas dentro de la empresa. Para concluir debajo de cada cuadro se hicieron los análisis generales de cada entrevista.

### CAFÉ AGUIRRE

Narrativa	Observación	Síntomas
<p>- "...a mi papá que es el director general, mi hermana que es la directora y yo que somos los que manejamos el café nos presentan la encuesta, los resultados de la encuesta ¿no? Y dependiendo de eso, las buenas y las malas cosas que salgan de resultado, se habla con las principales... cabezas del café como son los gerentes, los jefes de piso ¿no?, con ellos son los que se comenta los puntos a favor y en contra que tuvieron en esa, en ese encuentro que tuvieron sorpresa ¿no?"</p> <p>- "Mira nosotros tenemos eh, aproximadamente cada dos</p>	<p>-Se menciona que los resultados de las encuestas solo se ven con las principales cabezas del café.</p> <p>¿Cómo sabemos que se comparte con los demás el resultado de las encuestas?</p>	<p>-La empresa probablemente no está tomando en cuenta a los rangos más bajos del organigrama.</p>

<p>meses papelitos donde ellos ponen que esta bien, que esta mal, que les gustaría, que no les gustaría, sugerencias, eso se va recopilando y se toman medidas a lo que se puede lograr ¿no?, hay cosas que por el giro o que por otros detalles no se pueden aplicar al café, pero todo lo que sea de servicio o alguna queja si se tiene información y se recopila gracias a estas encuestas ¿no? Que se tienen.”</p> <p>- “Mira se tiene capacitación casi siempre te puedo decir, es el de la gente nueva por la jefa de piso, por la gerente, es interna, ¿no? Tenemos mucha gente que lleva años trabajando en el café entonces yo creo que esa es la que enseña a la gente nueva, de vez en cuando, no te voy a decir pero si se llega, si hay un curso interesante que podamos ocupar para el café se llega a mandar al gerente, o tal vez eh mi hermana que es la directora, ella va a ese curso ¿no? Pero más se enfoca en que sea interno, en que la gente que trabaja ahí capacite a la gente nueva.”</p>	<p>-Se menciona el uso de papelitos para las sugerencias de los clientes</p> <p>¿Quién organiza y lleva a cabo los papelitos?</p> <p>-La capacitación a los empleados nuevos la dan los</p>	<p>-Existe la</p>
---	---	-------------------

<p>- "...interactuaban ahí más o menos con el cliente y en un ambiente bastante cálido se ofrecía buena calidad de comida, el servicio era bueno, la relación que se hacía entre estas dos personas yo creo que era lo mejor ¿no? Entonces yo creo que en el servicio a los clientes era muy bueno."</p> <p>-"Se ofrece alguna... mira eh anualmente tenemos nuestra fiesta de fin de año, de Navidad y todo eso, y ahí se les da varios regalos ¿no? Pero varios regalos que sean útiles, no cualquier cosa, son regalos tales buenos sin llegar a lo extravagante de cosas muy buenas, pero si son cosas que las podrían utilizar en el hogar porque casi la mayoría son mujeres, y yo creo que es un incentivo... tal vez en esa época y en... mensualmente se les hacia, bueno actualmente también se les hace un incentivo solamente en nombrar tal vez a... cómo el empleado del mes"</p>	<p>gerentes o jefes de piso.</p> <p>¿Quién le da capacitación a éstos gerentes o empleados de piso? ¿La capacitación tiene relación directa con el servicio y el puesto?</p> <p>-Se menciona que el servicio a los clientes era muy bueno.</p> <p>¿Dejo de ser bueno este servicio a los clientes?</p>	<p>aparición de rutinas defensivas como la falta de sustento en cuanto al tipo de la capacitación.</p> <p>-Existe la rutina defensiva de contradicción en cuanto a la calidad en el servicio ya que se menciona que hay un buen</p>
---	--	---

<p>“Mira nosotros no lo queremos considerar como parte de la empresa, desgraciadamente no... mucha gente no lo toma así ¿no? Te digo es gente que tal vez no está comprometida y no le interesa, pero yo creo que la gente que realmente sí está metida desde el principio se le enseña eso ¿no? Entonces yo creo que si... desde que nació y tomó parte de la cultura de la empresa, es muy importante este... para los empleados.”</p> <p>- “Mira si se tiene, casi por lo general es gente de los puestos más bajos ¿no?, que es pon tu tipo garrotero ¿si?, esa gente tal vez eh varía mucho su... el puesto ¿no? A él no le gusta y se van, regresan, pero la gente que tenemos de meseros ahorita y de gerentes y jefes de piso, es gente muy comprometida y que ya lleva mucho tiempo con nosotros.”</p>	<p>-Se menciona que los empleados solo pueden tener motivación por las propinas.</p> <p>¿La empresa motiva económica o materialmente solo en navidad?</p> <p>Existe un proyecto relacionado con la motivación y el compromiso?</p>	<p>servicio y después se dice que había un buen servicio.</p> <p>-Aparece la rutina defensiva de echar culpa a los empleados de los rangos mas bajos de no estar motivados y no ponerse la camiseta de la empresa cuando sea probable que exista falta de motivación por parte de la empresa.</p> <p>-Se maneja un circuito simple ya que las decisiones se toman en base a las acciones, es</p>
---	--	--

	<p>-Se menciona que muchos empleados no toman la cultura de calidad en el servicio como motivación.</p> <p>¿Es importante para los empleados pero no los motiva?</p> <p>¿Qué tan clara queda para la alta gerencia la relación entre calidad-compromiso?</p> <p>-Los empleados de los rangos más bajos se van y regresan del trabajo.</p> <p>¿Por qué se da este problema con los empleados de rangos mas bajos? ¿si ya se conoce a</p>	<p>posible que no haya reflexión en el trabajo lo cual está evitando que salga a flote información peligrosa y amenazadora para poder producir un cambio que sea real y profundo dentro de la empresa. La aparición de rutinas defensivas evita a los empleados ver de manera clara los problemas y las amenazas dentro de la empresa.</p> <p>-El moverse en un solo circuito es algo que le ha dado resultado a Café Aguirre debido a que no tiene la necesidad de aprender nuevas técnicas ya que nunca se ha visto obligado por no conocer el</p>
--	---	--

	esta gente porque no se hace nada para evitar este problema?	fracaso dentro de la empresa.
--	--	-------------------------------

Dentro de Café Aguirre consideramos que se maneja un circuito simple debido a que las decisiones que se toman son en base a las acciones que son calificadas por el cliente, lo cual ha sido efectivo para esta empresa debido a que no se ha visto en la necesidad de modificar su estrategia a un circuito doble por el éxito que se ha obtenido a lo largo de los años sin tener un gran fracaso. Esto quiere decir que actualmente, se han tomado acciones respecto a las estrategias de la empresa pero no dentro de las variables reguladoras de la calidad en el servicio al cliente como lo pueden ser: las intenciones y la revisión del valor agregado a los clientes, que si bien en este momento no provocan problemas severos que pongan en riesgo los objetivos de la empresa, podrían en un futuro afectar a la misma.

La aparición de las rutinas defensivas van de la mano con el circuito simple, ya que en este caso la aparición de falta de sustento en comentarios, contradicción y echar la culpa a los empleados de problemas de la empresa aparecen por que el entrevistado solo capta aquello que concuerda con lo que sabe o cree. Esto probablemente se deba a que dentro del primer modelo de Argyris, el entrevistado cree que se logran las cuatro variables reguladoras.

#### INSTITUTO DAMICIS

Narrativa	Observación	Síntomas
-“Mira todo tiene que estar en equilibrio, entonces si no tuviéramos el número de alumnos suficientes no podríamos sostenernos como institución, sin embargo toda nuestra política y procedimientos giran alrededor	-Se menciona que en general se da mas importancia al servicio  ¿Qué es en general?	

<p>de un sistema educativo de la calidad de los procesos educativos que los chicos reciben entonces te podría decir que general se le da más importancia al servicio.”</p> <p>-“...los profesores tienen el 100% de acceso, nosotros llevamos todo en un programa estadístico que se llama cerboescolar y el profesor puede pedir eh... la... como la estadística de su materia para saber cuántos números de aprobados, de reprobados tiene y lo tiene automáticamente y también nosotros hacemos encuestas a los chicos para medir eh... la satisfacción que tienen con cada uno de sus maestros y en que tienen problemas y también tienen acceso los maestros a ello, de hecho se les entrega un concentrado con toda esta información para que ellos puedan determinar que mejorar realizar”</p> <p>-“...mi principal interés al hablar de calidad del servicio también podría ser el... que los chicos valorarán esto que están</p>	<p>-Se menciona un programa para profesores para ayudarlos a medir a sus alumnos las materias y en su satisfacción.</p> <p>¿Qué tan formal y sistematizado es este documento? ¿Qué contiene el concentrado?</p>	
---	---	--

<p>recibiendo, muchos veces lo llegan a valorar cuando ya están fuera, cuando ya no están con nosotros y si lo valoran aquí como lo están empezando a hacer ellos mismos transforman y llevan la institución a otro nivel y ellos mismos se vuelven parte de este proceso y aumenta la producción.”</p> <p>-“Si definitivamente porque al ver que ellos crecen como personas, bueno que su institución crece cuando ellos se dedican realmente a que la institución crezca y que ellos crecen como personas y crecen también en cuestión de currículum etc. porque la empresa se enfoca a darles cursos etc. este... como que esto los motiva ¿no? Aunque no haya la remuneración o mayor sueldo, el hecho de que trasciendan, que por ejemplo otras instituciones nos busquen para que los capacitemos, o que el profesor puede escribir o publicar algo que está realizando, bueno, realmente los motiva de los ayuda a seguir creciendo.”</p>	<p>-Se menciona como los estudiantes valoran lo que reciben en la escuela pero no se explica que es.</p> <p>¿Qué es lo que valoran los estudiantes?</p> <p>¿Qué transforman y llevan a otro nivel?</p>	<p>-Existe la aparición de rutinas defensivas como la falta de sustento de cómo los estudiantes valoran la educación que reciben y como la transforman y la llevan a otro nivel.</p>
--	--	--

<p>-“Si incentivos económicos, sobre todo cuando el profesor se prepara académicamente, si vas a diplomados hay una remuneración, si el profesor asiste a las capacitaciones de los viernes que nosotros mismos ofrecemos también hay un aumento económico, entonces sí, si lo hay.”</p> <p>-“...algo que siempre se ha estado buscando por parte de los padres de familia de los alumnos es la cuestión de los deportes, y el costo tiene porque no tenemos las instalaciones adecuadas, por ejemplo en lo que se refiere a fútbol por ejemplo, o el gimnasio o albercas que tienen otras escuelas, entonces sí sería un costo a lo mejor invertirlo ahorita porque no solamente son las instalaciones sino el profesorado, en fin no se ha hecho mucho en el sentido y bueno si se tendía que invertir grandes cantidades pero sería</p>	<p>-Se menciona que crece la institución cuando los profesores se dedican a la empresa.</p> <p>¿Qué tipo de crecimiento es el que se menciona? ¿Cómo hacen los profesores que la institución crezca?</p> <p>-Primero se mencionó que no</p>	
--	---	--

<p>como el lado débil que tendríamos ahorita nada más general, cumplimos con las expectativas de los clientes.”</p>	<p>existe una remuneración económica como tal, y ahora se dice que si los profesores asisten a capacitaciones si hay un aumento económico.</p> <p>¿no es lo mismo esto y la motivación?</p> <p>-Se menciona que no hay las instalaciones deportivas adecuadas para los alumnos de la escuela.</p> <p>¿Qué se hace al respecto con éste problema?</p>	<p>-Aparece la rutina defensiva de la contradicción al momento en que primero se niega la existencia de una remuneración económica y después afirma que si existe una, también se contradice en el mismo punto en cuanto a que sea motivacional, ya que se niega que existe un apoyo de este tipo en la empresa pero sin duda la remuneración económica es una motivación para el empleado.</p> <p>-El instituto Damiciis a nivel preparatoria utiliza el circuito simple ya que regularmente se capacitan pero se conserva el mismo sistema educativo</p>
---	--	--

		<p>para la enseñanza de los alumnos. También se muestran rasgos de un doble circuito por la implementación del programa de bachillerato internacional o software para poder medir el desempeño de los profesores y poder subir calificaciones desde cualquier computadora, sin embargo predomina el circuito simple.</p>
--	--	--

Esta entrevista utiliza el modelo I opuesto, (la teoría adoptada), ya que nos muestra lo que la directora dice que hace dentro de la preparatoria de esta escuela. La preparatoria del Instituto D'amicis al igual que Café Aguirre, utiliza el circuito simple ya que regularmente se capacitan pero se conserva el mismo sistema educativo para la enseñanza de los alumnos que en este caso es la estrategia de acción. También se muestran rasgos de un doble circuito por la implementación del programa de bachillerato internacional o software para poder medir el desempeño de los profesores, es donde aquí entran las variables de atributo que a su vez modifican las estrategias de acción en la relación enseñanza-aprendizaje. Aquí mismo se rompen los modelos mentales de los profesores para indagar y cuestionar más a fondo logrando así representar, seleccionar, retener información y ser más perceptivos. En este caso, las rutinas defensivas que se demuestran a lo largo de la

entrevista demuestran la manera de protegerse de la directora que en este caso por no saber o le resulta embarazosa o amenazante la respuesta.

FORD RIVERA

Narrativa	Observación	Síntomas
<p>- "Toda empresa que se constituye obviamente es para tener un fin de lucro, este entonces las ventas es lo más importante sin embargo existe un círculo que, un círculo donde el servicio a la clientela y la calidad de servicio a cliente es lo que genera la lealtad del cliente hacia la empresa y eso te hace que ese cliente re compre y se vuelva a generar otra venta, así es que el servicio a la clientela eh... es, más bien las ventas va a ser la consecuencia de un buen servicio a la clientela."</p> <p>- "...tenemos la filosofía que el empleado debe de ser el primer enterado en qué es lo que opinan nuestros clientes, así es que todas las encuestas, gráficas que se... que arroja nuestra clientela se entregan semanalmente según el formato pero semanalmente o mensualmente con eh... los</p>	<p>-Se menciona un ciclo donde se relacionan directamente las ventas y el servicio al cliente.</p> <p>Ventas-Servicio a la clientela- Calidad en el servicio- Lealtad del cliente- Recompra- Ventas</p> <p>-Se menciona que además de tener la obligación por parte de Ford de ver las necesidades de los clientes</p>	<p>-No existen rutinas defensivas y se conocen a la perfección todas las metas que se buscan alcanzar en las diferentes áreas que constituyen a la empresa.</p> <p>-En Ford Rivera se utiliza un ciclo doble, ya que se ponen retos mas altos de los que</p>

<p>líderes de equipo, los asesores, eh... las reuniones que tenemos con gente de ventas para ver lo que está mal, se detectan las áreas de oportunidad y empezamos a trabajar sobre esas áreas de oportunidad, eh... esto es por convicción propia, además de que es un requisito de Blue Oval certificado que es el equivalente al ISO 9000 en las distribuidoras Ford...”</p> <p>- “...se hace una encuesta de visita que es cuando el cliente llega a la sala de ventas, se le encuesta eh... compre o no compre, una vez ya comprando, haciendo la venta se hace de otra encuesta que es la encuesta de venta y se hace un re-contacto telefónico para eh... tomar estos datos ¿no? Esto es con mínimo con el 80% de los clientes y de ahí esto se hace de forma propia por parte de la empresa, y aparte por cada factura que nosotros hacemos se van a Gallup México en donde ellos encuestan eh... de cada 100 clientes en encuestan a 27 y tomar muestreo, la de nosotros es un poquito más nutrida eh...”</p>	<p>con los empleados de tener contacto directo con los mismos, en Ford Rivera se hacen juntas y reuniones por convicción propia en las que se ven las áreas de oportunidad.</p> <p>-Ford Rivera lleva 5 Blue Ovals consecutivos gracias a la calidad en el servicio al cliente.</p> <p>-Se menciona que se llevan 2 tipos de encuestas, una interna y otra externa, en las que se mencionan que la que hace la empresa por su propia voluntad es mejor que en la que se tiene otra empresa</p>	<p>exige Ford Motor Company, existen juntas periódicas en todos los departamentos por convicción propia, se buscan nuevas áreas de oportunidad constantemente, se buscan mejoras continuas, se está a la vanguardia en tecnología y en sistemas de información, se invierte mas en la calidad en el servicio al cliente de lo que pide Ford Motor Company ya que por su cuenta hacen encuestas.</p>
--	--	---

<p>debido a que nosotros tenemos que estar tomando las decisiones día con día, eh... la información que nos muestra Gallup es un poquito desfasada.”</p> <p>-“...estoy convencido que el primer beneficio y el más importante que da la calidad de servicio al cliente eh... es la recompra de cliente, tener la lealtad de tenerlo en casa y esto nos provoca una reducción en costos ya que eh... el atraer clientes nuevos de otras partes está comprobado que es mucho más claro y conservar los que ya tenemos, bien atendidos y tener una lealtad al 100% a la empresa.”</p> <p>-“...la calidad en servicio empieza desde la dirección y se va cascadeando hacia los gerentes, los jefes medios y finalmente la gente de... que tiene contacto del cliente directo, pero eh... trabajamos día con día a que el 100% del personal, desde el personal de vigilancia que muchas veces no le ponemos mucho interés pero es la persona que primero aborda al cliente en la puerta de la entrada, la misma</p>	<p>trabajando.</p> <p>-Ford Rivera busca tener mas de una referencia, por eso aplica por parte de la empresa encuestas a más clientes acerca de las ventas.</p> <p>-Se menciona la importancia de mantener un cliente para reducir costos en vez de buscar nuevos clientes.</p>	
--	---	--

<p>telefonista son puestos que lo mejor eh... anteriormente no se les daba mucho peso y que ahorita tenemos que estar trabajando mucho sobre el servicio que dan ellos, la calidad que prestan ellos al cliente, ya que son la primera impresión del empresa hacia el cliente.”</p>	<p>-Se tiene en cuenta la importancia de la relación de la calidad en el servicio con las finanzas de la empresa.</p> <p>-Se menciona que la calidad en el servicio empieza en la dirección general, donde se pasa hasta los niveles mas bajos del organigrama, los cuales también se toman en cuenta dentro de Ford Rivera, se mencionan las personas de vigilancia y las telefonistas, se dice que son la primera impresión dentro de la empresa.</p>	
---	---	--

--	--	--

La falta de rutinas defensivas dentro de Ford Rivera es un claro reflejo del buen manejo que se le da a la calidad en el servicio al cliente, que a su vez también demuestra el uso constante de un circuito doble ya que se fijan metas mas altas y claras que las que se le piden por parte de la Asociación Ford y se utiliza outsourcing que ayuda a analizar el nivel de calidad en el servicio dentro de la agencia, un ejemplo claro es que se menciona el uso de los servicios de Gallup México. Siguiendo el segundo modelo de Argyris, podemos identificar que Ford Rivera si cumple con las tres variables reguladoras, lo cual reafirma que se utiliza un circuito doble para el manejo de la calidad al servicio al cliente.

#### SUKHO NIGHTCLUB

Narrativa	Observación	Síntomas
<p>-“La verdad no llevamos ningún control escrito, se van registrando las quejas y solamente intentamos resolver las quejas, atenderlas y... intentar que no vaya sucediendo, y mejorando eso.”</p> <p>-“Todas las noches los gerentes y capitanes como se van dando vueltas a las mesas con los clientes iban tomando nota o... pero.... es verbal todo no si se está dando bien el servicio o si</p>	<p>-Se menciona que no hay ningún control escrito, todo es verbal y al momento del servicio.</p> <p>-¿Es esto lo suficientemente eficiente? ¿Por qué no se aplica ningún método antes del servicio para evitar alguna dificultad con los clientes?</p> <p>-Se menciona que la atención al cliente durante el servicio es constante para ver que nada falle y se atienda cualquier problema lo más rápido posible. Sukho busca que todo el cliente que se</p>	<p>-Éste es el caso mas evidente de un circuito simple, ya que no existe ningún recurso económico directo para la capacitación, no se recurre a la contratación externa en ningún caso. El hecho de que no haya ningún control escrito hace más difícil medir la eficiencia de los empleados de la</p>

<p>hay alguna queja o problema.”</p> <p>-“Se dan recursos económicos nada más para que se puedan dar el servicio bien, digamos las herramientas, por ejemplo que los sillones estén limpios, que no tengan manchas, que haya suficientes vasos, que haya suficiente hielo. También se debe tomar en cuenta todos los utensilios de limpieza como lo son escobas, trapos, recogedores, etc.”</p> <p>-“...que se haga una lealtad al lugar, que el cliente frecuente constantemente el lugar para que así haya ingresos económicos ya que es más fácil mantener los clientes que van a tratar de jalar a nuevos clientes, esto es mucho más caro.”</p> <p>-“...es un trabajo en conjunto, y si uno hace mal el trabajo, pareciera que todos hicieron mal el trabajo, ya sea la</p>	<p>encuentra en el lugar esté cómodo y que no le falte nada.</p> <p>-Se menciona que no se destina ningún recurso económico para la mejora de la calidad en el servicio en cuanto a capacitaciones, solo para el material que se necesita para poder dar un buen servicio.</p> <p>¿No es necesario tener capacitación externa para que se atienda al cliente de una excelente manera? ¿Se mide la efectividad capacitación que se da a los empleados por parte de Sukho?</p> <p>-Se conoce la importancia de crear una lealtad del cliente para que regresen y sean los que atraigan a mas clientes para la discoteca”</p> <p>-Dentro del lugar se considera</p>	<p>empresa.</p> <p>-Sukho trabaja con el ciclo simple ya que mas que la calidad en el servicio al cliente, el cliente busca que el lugar se encuentre de moda, en donde mas se invierte es en la publicidad para que no pase de moda ya que si esto pasa el lugar tendría que cerrar.</p>
--	--	---

<p>música, la luz, el servicio, los baños, etc. entonces también entre ellos se apoyan y se corrigen para evitar que luzca más su trabajo y tener su remuneración económica como lo es la propina...”</p> <p>-“... a mejor trato con el cliente es muy probable que sea mejor la propina, entonces esto los motiva a ellos a dar un buen servicio.”</p> <p>-“...hay días que se nos llena lugar mucho, y cuando pasa esto es muy difícil poder dar el servicio adecuado, ya que las barras se abarrotan, los baños no se dan abasto, los meseros andan como locos atendiendo a 5, 7 mesas al mismo tiempo y esto ocasiona que pues en muchas veces no lleguen los pedidos a tiempo o será molesto entrar al baño o incluso al lugar...”</p>	<p>que el servicio es en conjunto y que se tratan de apoyar en los diferentes tipos de servicios que se dan, esto provoca que sea difícil fallar ya que se busca tener una buena propina la cual se reparte entre los que participaron en dar servicio.</p> <p>-Se conoce la relación directa de calidad en el servicio con la propina. ¿Se daría la misma calidad en el servicio si no se diera la propina?</p> <p>-Se conoce el problema de cuando se llena el lugar, el cual dificulta que se de calidad en el servicio.</p> <p>¿Qué medidas debe tomar el lugar para poder evitar este problema? ¿A la gente le gusta estar así? Si no, ¿Por qué no se limita el número de personas que entra al lugar?</p>	
---	---	--

Sukho Night Club está firme es su posición de utilizar un ciclo simple, ya que para ellos es mas importante invertir tiempo y dinero en otros aspectos para generar mas ventas, como lo es la publicidad. Utilizan el modelo uno. Lo utilizan de manera coherente entre la teoría expuesta y la teoría en uso, saben exactamente como marcha el negocio lo cual no

hace necesario una indagación mas profunda de las estrategias. Todo esto es evidente ya que no existe ningún recurso económico directo para la capacitación, no se recurre a la contratación externa en ningún caso. Si utilizamos el primer modelo de Argyris, nos podemos dar cuenta que a pesar de que utilizan el circuito simple, cubren con las cuatro variables reguladoras de este modelo y esto se debe a que la calidad en el servicio no forma parte de éstas. Los empleados en esta organización se puede decir que son de entrada por salida, que pueden estar poco tiempo y renunciar al trabajo sin afectar a Sukho. El compromiso que tienen los empleados es para ellos mismo, ayudar a costear su vida por medio del salario obtenido, mientras tanto Sukho no se preocupa por tener que inculcar una cultura de compromiso.

#### AFRICAM SAFARI

Narrativa	Observación	Síntomas
<p>-“...todas estas cosas están en esta red, tenemos una red, nuestro sistema de comunicación electrónico de nuestro manual de calidad, y entonces ahí los indicadores, todos se grafican y la gente tiene acceso a sus indicadores...”</p> <p>-“...diariamente estamos en comunicación con los buzones de sugerencias y aparte 5 veces al año se llevan a cabo encuestas, 3 en la temporada</p>	<p>-Se menciona el sistema de comunicación electrónico como el medio para medir la eficiencia de la calidad en el servicio al cliente al cual todos los empleados tiene acceso, también sirve para poder incentivar a los empleados ya que puede incrementar su sueldo según el cumplimiento de metas.</p> <p>-Los buzones de sugerencias y las encuestas son algunos de los medios que se utilizan para medir la satisfacción del cliente, los cuales se comparan año con año para sacar un análisis de la calidad en el servicio.</p>	<p>-Durante la entrevista no se detectaron rutinas defensivas lo cual es un reflejo de que se utiliza un doble ciclo que se lleva a cabo con diferentes métodos y certificaciones como lo son Gallup, el modelo de equidad de género y el ISO 9000.</p>

<p>alta y 2 en la temporada baja y las encuestas se comparan anualmente...”</p> <p>“...se destina un recurso muy importante, tenemos un departamento específico que esta analizando los indicadores de calidad y que nosotros como te comentaba tenemos... hacemos en cualquier momento que vemos una falla en nuestra calidad tenemos inmediatamente un sistema de acciones...”</p> <p>“...tenemos un programa que se llama visitante secreto, nosotros invitamos a una persona fuera de la empresa a que nos visite, nosotros le damos dinero y le damos un checklist de cosas que tiene que checar, todas relacionadas con la calidad en el servicio y entonces nuestros empleados no saben cuando un visitante es visitante secreto y no saben cuando están siendo evaluados...”</p> <p>“... todo mundo en Africam tiene la política de calidad</p>	<p>-El departamento de calidad en el servicio con el que cuenta Africam busca siempre estar pendiente de la atención que se le brinda al cliente, por medio de éste sistema también se motiva a los empleados con incentivos económicos.</p> <p>-Con el programa de visitante secreto los empleados están en constante evaluación y además es una manera de actuar antes de que haya quejas por parte de los visitantes.</p>	<p>-Africam siempre está un paso delante de cualquier incomodidad por parte de los visitantes, ya que por medio de diferentes métodos ha logrado mejorar la calidad en el servicio, Africam</p>
---	--	---

enfrente de ellos, en sus escritorios, en sus oficinas...”	-Por medio de la constante presencia de las políticas de calidad, se busca que los empleados las sepan y las practiquen.	utiliza el doble ciclo para la calidad en el servicio y es regulado por un departamento especialmente dedicado a la comodidad los clientes.
--	--	---

Africam Safari, al igual que Ford Rivera, utilizan un circuito doble, ya que se indaga y se cuestiona a fondo el comportamiento de los empleados desde antes, durante y después del servicio, lo que permite tener una mejor percepción acerca del funcionamiento de la empresa y permite hacer mejoras en donde hay oportunidad para realizarlas. Esta percepción que se tiene en Africam suspende los modelos mentales de los empleados que a su vez esto hace que se seleccione y se retenga información para poder ofrecer un servicio de calidad, todo esto se logra gracias a la red que se maneja con el sistema de comunicación electrónico de su manual de calidad, el cual hace que los empleados sean más abiertos y más perceptivos con el cliente. Además de esta red, Africam busca apoyo con el modelo de equidad de género, con el ISO 9000 y con Gallup, los cuales permiten tomar decisiones antes de que se tomen acciones, lo cual hace más evidente aun el uso del doble ciclo dentro de ésta empresa