



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA  
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES  
Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO LIDERAZGO EFECTIVO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL GERENTE DE ÁREA DE “CORE BUSINESS”  
EN LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

P R E S E N T A N  
DANIEL PINEDA XOCHIHUA  
LUIS RENE QUINTAL VALENZUELA  
ANGELICA NAYELI RAMIREZ MATA  
JOSE ANTONIO RIVERA ESTILLA  
ITZEL IRENE TOLEDO GARDUÑO

EXPOSITORES

M. EN T.F. ROSA ISELA RODRÍGUEZ NIETO

M. EN A. EDITH ROSA SILVA MENDOZA

Dr. RAÚL RODRÍGUEZ MACIAS

CIUDAD DE MÉXICO

2022

No. DE REGISTRO

17.2604



**Folio**

S.Aca.JPAII/004c/2022

**Asunto:** Autorización de Tema de Seminario de Titulación

CDMX, 11 de febrero de 2022.

Daniel Pineda Xochihua  
Luis Rene Quintal Valenzuela  
Angelica Nayeli Ramirez Mata  
Jose Antonio Rivera Estilla  
Itzel Irene Toledo Garduño  
**PRESENTE**

Tengo el agrado de comunicarles que ha sido autorizado el trabajo de titulación denominado "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL GERENTE DE ÁREA DE "CORE BUSINESS" EN LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE", de acuerdo con el siguiente contenido.

**INDICE**

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL: EMPRESA DE PAQUETERÍA

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS (DIAGNÓSTICO)

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

La tesina es dirigida por la M. en T. F. Rosa Isela Rodríguez Nieto.

**Nota:** Este oficio sustituye al S.Aca.JPAII/038c/2021.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
"La Técnica al Servicio de la Patria"



**IPN**

**UPIICSA**

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

JEFATURA DEL PROGRAMA

ACADÉMICO DE INGENIERÍA

INDUSTRIAL

**M. en I. Yennely Eloisa Goycochea Pineda**  
**Jefa del Programa Académico de Ingeniería Industrial**

C.c.p. M. en E. Verónica Tolentino Hernández.- Jefa de la Coordinación de Seminarios de Titulación LAI María Elizabeth Peralta Calderón.- Jefa de la Oficina de Titulación Expediente VTH/jcn



## CARTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRABAJOS ESCRITOS

Ciudad de México a los 25 días del mes de septiembre de 2021.

**LAI. María Elizabeth Peralta Calderón**  
**Jefa de la Oficina de Titulación**  
**PRESENTE**

En cumplimiento al Artículo 27° del Reglamento de Titulación del IPN, hacemos de su conocimiento que hemos revisado el trabajo de titulación por la opción de Seminario de Titulación denominado:

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL GERENTE DE ÁREA DE "CORE BUSINESS" EN LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Desarrollado por los Pasantes:

Programa Académico

Pineda Xochihua Daniel	Ingeniería Industrial
Quintal Valenzuela Luis Rene	Ingeniería Industrial
Ramirez Mata Angelica Nayeli	Ingeniería Industrial
Rivera Estilla Jose Antonio	Ingeniería Industrial
Toledo Garduño Itzel Irene	Ingeniería Industrial

Firma


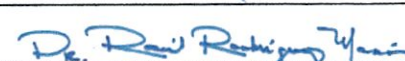
Y dirigido por M. en T.F. Rosa Isela Rodríguez Nieto


Considerando que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador, no tenemos inconveniente en aprobarlo.

Atentamente  
"La técnica al Servicio de la Patria"

Asesor/Expositor

Firma

M. en A. Edith Rosa Silva Mendoza	
Dr. Raúl Rodríguez Macías	

  
M. en T. Fanny Eloisa Gaycochea Pineda  
Jefa de Programa Académico de Ingeniería Industrial

  
IPN  
UPIICSA  
SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA  
UNIDAD DEL PROGRAMA  
ACADÉMICO DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL

## Autorización de uso de obra

**Instituto Politécnico Nacional**  
**M. en A. Alan Eber Armenta Vega**  
**Jefe del Departamento de Servicios Estudiantiles**  
**P r e s e n t e**

Bajo protesta de decir verdad los que suscriben Daniel Pineda Xochihua, Luis Rene Quintal Valenzuela, Angelica Nayeli Ramirez Mata, Jose Antonio Rivera Estilla, Itzel Irene Toledo Garduño, manifestamos ser autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de la obra titulada INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL GERENTE DE ÁREA DE "CORE BUSINESS" EN LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, en adelante "La Tesina" y de la cual se adjunta copia, por lo que por medio del presente y con fundamento en el artículo 27 fracción II, inciso b) de la Ley Federal del Derecho de Autor, otorgamos al Instituto Politécnico Nacional, en adelante "El IPN", autorización no exclusiva para comunicar y exhibir públicamente total o parcialmente en medios digitales "La Tesina" por un periodo de cinco años contado a partir de la fecha de la presente autorización, dicho periodo se renovará automáticamente en caso de no dar aviso expreso a "El IPN" de su terminación.

En virtud de lo anterior, "El IPN" deberá reconocer en todo momento nuestra calidad de autores de "La Tesina".

Adicionalmente, y en nuestra calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de "La Tesina", manifestamos que la misma es original y que la presente autorización no contraviene ninguna otorgada por los suscritos respecto de "La Tesina", por lo que deslindamos de toda responsabilidad a El IPN en caso de que el contenido de "La Tesina" o la autorización concedida afecte o viole derechos autorales, industriales, secretos industriales, convenios o contratos de confidencialidad o en general cualquier derecho de propiedad intelectual de terceros y asumimos las consecuencias legales y económicas de cualquier demanda o reclamación que puedan derivarse del caso.

Ciudad de México, 25 de septiembre de 2021.

Atentamente



Daniel Pineda Xochihua



Luis Rene Quintal Valenzuela



Angelica Nayeli Ramirez Mata



Jose Antonio Rivera Estilla



Itzel Irene Toledo Garduño

# ÍNDICE

Resumen .....	i
Introducción .....	ii
<b>CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema de investigación .....	1
1.2 Pregunta de investigación.....	2
1.3 Hipótesis .....	2
1.4 Objetivo General .....	2
1.5 Objetivos específicos: .....	2
1.6 Justificación.....	3
1.7 Tipo de Investigación .....	5
1.8 Diseño de Investigación.....	5
1.9 Técnicas de Investigación.....	6
<b>CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL: EMPRESA DE PAQUETERÍA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Descripción de la empresa .....	18
2.1.1 Misión.....	21
2.1.2 Visión .....	21
2.1.3 Política de calidad.....	21
2.1.4 Valores organizacionales.....	21
2.1.5 Identificación de la estrategia de crecimiento.....	21
2.2 Estructura organizacional .....	23
<b>CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Estilos de liderazgo .....	24
3.1.1 Liderazgo democrático y sus características .....	25
3.1.2 Liderazgo autocrático y sus características .....	29
3.1.3 Liderazgo Laissez-Faire y sus características .....	32
3.1.4 Habilidades que ejercen los líderes efectivos. ....	35
3.1.4.1 Comunicación.....	36
3.1.4.1.1 Herramientas internas de comunicación:.....	38
3.1.4.2 Motivación .....	39
3.1.4.2.1 Motivación Extrínseca .....	40
3.1.4.2.2 Motivación Intrínseca .....	40
3.1.4.2.3 Diferencia entre motivación intrínseca y motivación extrínseca .....	41
3.1.4.3 Toma de decisiones .....	44

3.1.4.4 Manejo de conflictos.....	46
3.1.5 Medición del liderazgo test de Liderazgo Kurt Lewin.....	51
3.2 Productividad dentro de las organizaciones .....	55
3.2.1 Tipos de productividad .....	57
3.2.2 Medición de la productividad.....	58
3.2.3 Mapeo de procesos .....	61
3.2.4 Tablero de control .....	67
3.2.4.1 Tablero de Control Operativo .....	70
3.2.4.2 Tablero de Control Directivo.....	71
3.2.4.3 Tablero de Control Estratégico.....	73
3.2.4.4 Tablero de Control Integral.....	74
3.2.4.5 El Tablero de Control y los objetivos estratégicos .....	76
3.3 Calidad de Servicio .....	77
3.3.1 Servicio al cliente .....	79
3.3.2 Servicio al cliente vs atención al cliente.....	82
3.3.3 Tipos de clientes .....	84
3.3.4 Manejo de quejas, reclamos y sugerencias .....	86
3.3.4.1 Singularización de los clientes según las quejas .....	87
3.3.5 Claims Management: Gestión de las reclamaciones .....	88
3.3.6 Retención y fidelización de los clientes.....	89
3.3.6.1 ¿Por qué es importante retener a los clientes? .....	90
3.3.7 Evaluación del servicio.....	90
3.3.7.1 Metodología servqual .....	91
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS (DIAGNÓSTICO) .....</b>	<b>94</b>
4.1 Entrevista .....	94
4.2 Guía de observación .....	100
4.3 Resultados de la encuesta.....	103
4.4 Test de liderazgo Kurt Lewin .....	119
4.5 Análisis de la información obtenida .....	121
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA.....</b>	<b>127</b>
5.1 Título de la propuesta .....	127
5.2 Introducción.....	127
5.3 Justificación.....	127
5.4 Alcance .....	128
5.5 Beneficios.....	128

5.6 Desarrollo de la propuesta .....	129
<b>CONCLUSIONES</b> .....	148
<b>REFERENCIAS</b> .....	152
<b>ANEXOS</b> .....	156

## Resumen

La empresa de paquetería es una empresa mexicana dedicada a la recolección, distribución y entrega de mercancía a pie de camión (entrega a 3 metros dentro del domicilio), por tal motivo es indispensable que dentro de su operación se cumplan las metas y objetivos de productividad día con día, y así, lograr la satisfacción del cliente, prometida por la empresa.

La presente tesina se realizó en el área de entrega de paquetes a domicilio (Cores Business), pretendiendo dar respuesta a la pregunta de investigación, ¿Cómo influye el estilo de liderazgo gerencial en la productividad del área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) de la sucursal Iztapalapa, así como en los niveles de satisfacción del cliente?

Se planteó la hipótesis, “el estilo de liderazgo Laissez- Faire del gerente de área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) de la sucursal Iztapalapa genera baja productividad en el trabajo afectando el nivel de servicio al cliente”, la cual se pretende validar o anular con la información obtenida de los resultados de la investigación documental y de campo.



## Introducción

La necesidad de identificar los líderes efectivos capaces de conocer a su personal lo suficiente es de suma importancia, es por ello por lo que el estudio del liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones es un campo de investigación clave, pues el trabajo que estos realizan se refleja en la calidad del producto o servicio, productividad de los subordinados y satisfacción del cliente.

Este trabajo de investigación tiene como principal objetivo evaluar el impacto del liderazgo del gerente de área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) de la empresa de paquetería, sucursal Iztapalapa, por medio de una investigación documental y de campo.

La importancia de esta investigación tiene su base en la baja productividad del área de entrega a domicilio y el descenso en la satisfacción de los clientes desde el aumento repentino de la demanda de servicios de entrega de paquetería. Este descenso de productividad y satisfacción de los clientes se cree que está ligado al estilo de liderazgo del gerente del área, por tal motivo la investigación se centra en estudiar la influencia del estilo de liderazgo del gerente y su impacto en la productividad y satisfacción de los clientes.

El primer capítulo de la presente investigación hace referencia al marco metodológico, donde se plantea la problemática que la empresa de paquetería, sucursal Iztapalapa, está enfrentando, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, el diseño de la investigación documental y de campo, la justificación, las técnicas e instrumentos usados y la hipótesis planteada de la investigación.

El segundo capítulo se refiere al marco contextual de la empresa de paquetería donde se describen las condiciones bajo las que opera actualmente la sucursal Iztapalapa, se describe la compañía, la jerarquía de esta y se presenta la estructura organizacional.

El tercer capítulo está dedicado al desarrollo del marco teórico, donde se abordan las cuestiones teóricas que sustentan el planteamiento del problema. Se realiza un breve repaso a los estilos de liderazgo, habilidades que ejercen los líderes, productividad dentro de las organizaciones, así como el servicio al cliente.

En el cuarto capítulo se presentan los datos obtenidos de la investigación, se transcribe la información y se procede a realizar el análisis presentando un diagnóstico.

En el capítulo número cinco se desarrolla la propuesta, se presenta el alcance de esta y los beneficios que esta ofrece. Finalmente se presentan las conclusiones donde se menciona si la hipótesis planteada al inicio de la investigación es aceptada o rechazada

# CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

## 1.1 Planteamiento del problema de investigación

La presente investigación, se realizó en una sucursal de paquetería ubicada en la zona oriente de la Ciudad de México. Esta empresa es 100% mexicana, lleva 30 años en el mercado y ha logrado posicionarse entre las principales elecciones de los clientes para el servicio de recolección y entrega de mercancías, esto, debido al compromiso que tiene con el cumplimiento en los tiempos de entrega a un precio competitivo en el mercado.

Esta empresa de paquetería comenzó su operación en el estado de Monterrey N.L. realizando envíos de paquetería locales. Con la misión de ser una empresa líder, confiable y competitiva en el mercado, garantizando el cumplimiento de condiciones de entrega establecidas con sus clientes. A través de los años, ha logrado posicionarse en el top 5 del mercado de las paqueterías nacionales, llegando a tener presencia en territorio nacional con 153 sucursales y 4 en Estados Unidos de América, específicamente en: Nueva York, Chicago, Las Vegas y Houston, por tener gran presencia de comunidad mexicana.

Actualmente, la sucursal maneja 3 líneas de negocio: “Core Business”, dedicada a la recolección y entrega de mercancía a domicilio en empresas y viviendas particulares con vehículos grandes; “Ocurre”, dedicada a la recepción y entrega de mercancía directamente en piso de la sucursal; “E-Commerce”, el más reciente creado a partir del 2020, como el servicio de entrega de última milla de compras en línea, para diversos clientes con vehículos medianos y ligeros.

A principios del año 2020, México comenzó a sentir los efectos del virus SARV-COV 2 de la enfermedad llamada COVID-19, obligando al gobierno, a tomar medidas estrictas como el confinamiento de la población, cierre de escuelas, cierre de espacios públicos, comercios y empresas no esenciales. Para las compañías de distribución de paquetería, estos efectos representaron un aumento en la demanda de servicios de entrega a domicilio y para la sucursal Iztapalapa este aumento representó un 45% de incremento considerando el histórico anual 2019 contra 2020, como consecuencia de este aumento no previsto en la carga de trabajo, se han presentado en la sucursal Iztapalapa inconformidades internas por parte de los trabajadores, incumplimiento en los tiempos de entrega y reducción en los niveles de satisfacción al cliente, bajo rendimiento de combustible, desapego al seguimiento de procedimientos internos y poca supervisión del área Core Business.

Se cree, que no se ha trabajado en un plan estructurado para atacar estos problemas con el fin de mejorar los niveles de satisfacción de los clientes internos: auxiliares de almacén, clasificadores, documentadores, auxiliares administrativos, operadores de móviles de ruta, supervisores y líderes de área; así como los principales clientes que directamente facturan con la empresa y el cliente final que espera recibir el servicio de entrega.

Considerando que la necesidad de envíos por paquetería irá creciendo, se proyecta que la demanda en las empresas de distribución aumentará, por lo que los empleados que estén ejecutando estas actividades en la sucursal necesitarán mejorar la eficiencia operativa.

Por lo anterior, la presente investigación se enfocó al análisis de los indicadores de productividad que se están llevando a cabo en la sucursal Iztapalapa y la manera en que éstos son puestos en práctica desde el nivel más alto que es el gerente, hasta el frente operativo, para controlar el crecimiento provocado por el aumento de los envíos por paquetería en el área de Core Business, abarcando temas como productividad, liderazgo y servicio al cliente.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo influye el estilo de liderazgo gerencial en la productividad del área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) de la sucursal Iztapalapa, así como en los niveles de satisfacción del cliente?

## **1.3 Hipótesis**

El estilo de liderazgo Laissez- Faire del gerente de área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) de la sucursal Iztapalapa genera baja productividad en el trabajo afectando el nivel de servicio al cliente.

## **1.4 Objetivo General**

Evaluar el ejercicio del liderazgo del gerente de área en la empresa de paquetería y su influencia en la productividad del área de entrega a domicilio (Core Business) por medio de una investigación documental y de campo para el diseño de un plan integral enfocado al aumento de la productividad.

## **1.5 Objetivos específicos:**

1. Identificar el perfil de liderazgo actual del gerente de área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) mediante entrevista y Test de Liderazgo Kurt Lewin.
2. Identificar el nivel de influencia del líder actual en sus subordinados del área de entrega a domicilio (Core Business) por medio de una entrevista cuantitativa.
3. Identificar los canales de comunicación del líder existentes por medio de entrevista cuantitativa a los colaboradores en el área de entrega a domicilio (Core Business).
4. Analizar como los procesos actuales influyen en la productividad del área de entrega a domicilio por medio de un diagrama SIPOC (por sus siglas en inglés Supplier, Input, Process, Output, Customer).
5. Conocer el nivel de productividad de mercancía entregada del personal del área de entrega a domicilio (Core Business) por medio de un histórico de datos (Histograma).

6. Identificar las principales acciones de los colaboradores del área de entrega a domicilio (Core Business) que impactan el nivel de servicio al cliente mediante la técnica 80/20.
7. Analizar si los recursos (unidades de reparto e instalaciones) con los que cuenta la sucursal son óptimos para sus procesos de entrega, mediante el mapeo de actividades.

## **1.6 Justificación**

En las organizaciones las elecciones estratégicas y el desempeño, están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes conforman la administración, es decir por los líderes de la organización.

Generalmente creemos que el líder es aquel que, por tener un puesto de trabajo, jerárquicamente hablando, por encima de ciertos individuos es la persona que cuenta con las habilidades necesarias para dirigir a sus colaboradores. En contadas ocasiones esto puede ser cierto, pero no siempre se tiene la certeza de saber si un individuo cuenta con el conocimiento y habilidades suficientes para realizar esta tarea, pudiendo generar relaciones inadecuadas con los colaboradores, decremento de la productividad e incluso insatisfacción con los clientes. “El estilo de liderazgo influye en las personas, dado que el comportamiento del líder genera efectos en la conducta de los individuos de la organización” (Yukl, 2008).

Al respecto, (Robins & Judge, 2009) señalan que “el liderazgo eficaz promueve y facilita mecanismos para mejorar la calidad, la productividad y el aprovechamiento de los recursos” (pág. 26). Por esta razón, las organizaciones productivas, deben poder identificar el tipo de liderazgo que mejor se adecue a los puestos de trabajo y algunas de las preguntas que pueden considerar son: ¿Qué tipo de liderazgo necesito para mi operación?; ¿Se está ejerciendo el liderazgo correcto dentro de mi organización?, etc.; con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa se comuniquen correctamente y se cumplan.

Tomando como base las aportaciones de los autores antes mencionados, la necesidad de identificar los líderes efectivos capaces de conocer a su personal lo suficiente es de suma importancia, es por ello por lo que el estudio del liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones es un campo de investigación clave, pues el trabajo que estos realizan se refleja en la calidad del producto o servicio, productividad de los subordinados y satisfacción del cliente.

Por tal motivo aumenta la importancia de analizar el liderazgo dentro de las organizaciones con la finalidad de entender que estilos se ejercen dentro de ellas y poder brindar a las organizaciones herramientas que apoyen a los directivos a fomentar y elevar la comunicación efectiva, aumento del espíritu de los colaboradores e incremento de la productividad.

La relación liderazgo-productividad es altamente estrecha pues los líderes son responsables de guiar al personal operativo, identificar sus habilidades y debilidades, propiciar un ambiente de mejora, además de mantener elevada la motivación de los colaboradores para lograr una sinergia y así alcanzar los objetivos propuestos por los directivos de las organizaciones.

¿Qué es la productividad? Según (Nuñez, 207), “el concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo, hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero” (pág. 10). Y en 1950, la Organización para la cooperación Económica Europea (OCEE), ofreció una definición más formal: “Productividad es el cociente que resulta de dividir la producción por uno de los factores de producción, de esta manera es posible hablar de Productividad de Capital, de inversión de mano de obra, etc.” (OCEE, 1950)

La productividad puede considerarse entonces como la medida global de desempeño de una organización. Desde el punto de vista gerencial, la productividad es un indicador crucial. Al que muchas veces no se le presta la atención necesaria. Cualquier empresa, no importa su tamaño o su cometido, tiene como objetivo principal producir lo máximo y lo mejor posible. Debería medirse de forma objetiva y rigurosa, y todas las empresas deberían ser capaces de saber cómo es su productividad, en que se basa esta y en qué fallan.

Por ello, es de total importancia para toda empresa u organización entender que la productividad es un factor clave para tener sostenibilidad y rentabilidad, garantizando la competitividad y viabilidad del negocio.

La presente investigación pretende generar valor a la organización identificando cómo el liderazgo de la gerencia ejercido actualmente, guía a la sucursal hacia el alcance de sus objetivos demostrando la eficiencia de la comunicación utilizada y analizando sus niveles de productividad específicamente en el área de entrega a domicilio (Core Business). Para lograr esto se propondrá trabajar con los procedimientos y metodologías actuales introduciendo un Tablero de Mando Integral en el cual principales ventajas de ejecutarlo son las siguientes:

- Otorgar prioridades a objetivos reales.
- Alcanzar la sinergia entre las áreas operativas y líderes para alcanzar los objetivos.
- Modificación paulatina y acertada de las metas por la gerencia.
- Detección de las fortalezas y oportunidades en los procesos internos del área de entrega a domicilio
- Optimizar el nivel de servicio en las entregas de mercancía a domicilio.
- Evaluar niveles de competencia de los integrantes del área de entrega a domicilio.

Con los puntos expuestos sobre liderazgo, productividad y servicio al cliente se plantea que el desarrollo de esta investigación es viable pues se cuenta con el recurso humano, así como el acceso a la información. Además de esto, esta generará una utilidad e innovación en la medida que se identifican los estilos de liderazgo que ejercen los gerentes a la cabeza de empresas de distribución; se aportará conocimiento sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en la sucursal de paquetería y la

influencia que este tiene sobre la productividad y satisfacción de los principales clientes, con esto se buscará ofrecer una propuesta de mejora a través de la interpretación de los resultados obtenidos.

La Ingeniería Industrial tendrá una participación importante en la investigación mediante la aplicación de metodologías para identificar la causa raíz del problema planteado, evaluar y proponer su solución. De igual manera como ingenieros industriales se buscará proponer la utilización de herramientas ingenieriles como diagramas de flujo para conocer la secuencia de sus actividades e identificar áreas de oportunidad y poder proponer mejoras asertivas, también la mejora o actualización de un Tablero de Mando de Control para un seguimiento más puntual de los objetivos.

Para lograr todo esto anterior se considera la importancia del capital humano como medio para alcanzar dichos objetivos, buscando que su nivel de rendimiento este alineado a la necesidad de productividad que se requiere para alcanzar los niveles de servicio esperados, tomando en cuenta el ambiente laboral dinámico de esta era donde el personal operativo debe ser cuidado, respetado, entendido y guiado por el líder necesario para estos tiempos.

Con la aplicación de estas diferentes herramientas y los resultados obtenidos, la sucursal de paquetería ubicada en Iztapalapa obtendría un beneficio ya que podría recuperar y mantener los niveles de servicio (interno y externo) que los ha caracterizado durante años en el mercado, para seguir siendo una empresa competitiva en este sector.

Dichos beneficios los podrá ver reflejados en los dos siguientes rubros:

- Internos: un panorama claro para todos los integrantes de la organización con objetivos que todos entenderán y por lo tanto trabajarán en conjunto con indicaciones claras para seguir en un ambiente laboral donde el colaborador se sienta incluido y escuchado.
- Externos: un aumento en la recomendación por parte de los clientes actuales derivado del nivel de servicio orientado a la satisfacción del cliente que se alcanzaría siguiendo los procesos y métodos recomendados.

### **1.7 Tipo de Investigación**

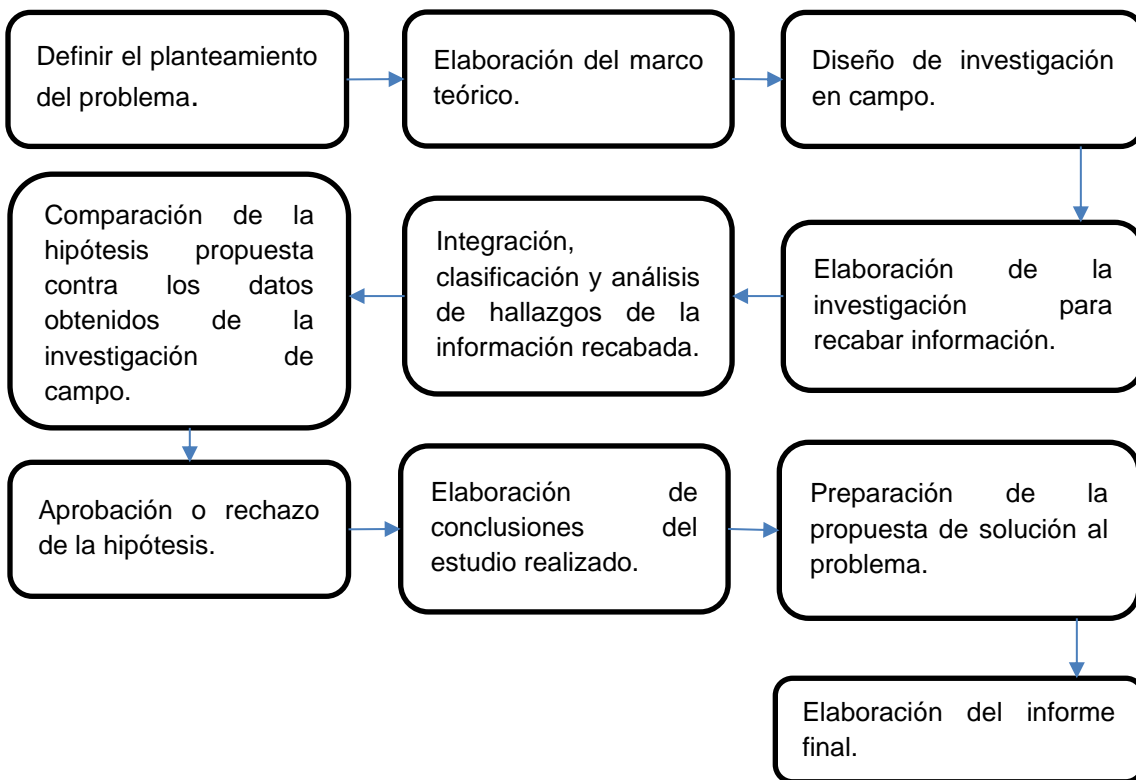
El tipo de investigación a realizar es de tipo exploratorio y explicativo, pretende encontrar la relación entre el estilo de liderazgo y la productividad, así como la satisfacción de los clientes.

### **1.8 Diseño de Investigación**

En la figura 1 se muestran las etapas de la presente investigación.

Figura 1.

### Diseño de Investigación



Fuente: Elaboración propia

### 1.9 Técnicas de Investigación

De campo:

- Guía de Observación: Mapeo de Procesos

Tabla 1.

Guía de observación

Guía de observación			
Puntos Que Revisar/Objetivo:	Si	No	Comentarios
Observar el apego a procedimientos (Productividad: mapeo de procesos)			
Los operadores se observan inactivos (Productividad: mapeo de procesos)			
Los operadores se observan trabajando (Productividad: mapeo de procesos)			
Los operadores se observan platicando. (Productividad: mapeo de procesos)			
Los operadores se muestran individualistas. (Liderazgo: habilidades de liderazgo)			
Los operadores se muestran cooperativos. (Liderazgo: habilidades de liderazgo)			
Verificar el uso correcto del equipo de protección personal (EPP). (Productividad: mapeo de procesos)			
Verificar el orden en su modo de trabajo. (Productividad: mapeo de procesos)			
Observar que los operadores cuidan la mercancía. (Productividad: mapeo de procesos)			
Escuchar la información compartida para el área. (Comunicación: Comunicación interna)			
Visualizar las herramientas para las actividades de los operadores. (Productividad: Herramientas)			



Observar el modo de dar indicaciones por parte del gerente de área. (Comunicación: Comunicación interna)			
Estar presente en las dinámicas de arranque del día. (Comunicación: Comunicación interna)			
Estar presente en una junta tratando información relevante. (Comunicación: Comunicación interna)			
Observar los indicadores de productividad del área. (Tablero de control)			
Preguntar a los operadores si conocen los objetivos del área. (Comunicación: Medio de comunicación interna)			
Verificar si en el área se tratan con respeto los colaboradores. (Comunicación: Comunicación interna)			
Encontrar ayudas visuales que mejoren el trabajo de los operadores. (Productividad: Ayudas visuales)			
Comprobar si la cultura de la empresa es conocida por los operadores. (Comunicación: Comunicación interna)			
El gerente da indicaciones a todo el equipo. (Comunicación: Comunicación interna)			
Se observa al gerente regañando a algún operador. (Comunicación: Comunicación interna)			
Se observa al gerente sin actividad en piso. (Productividad: Tiempos perdidos)			

Fuente: Elaboración propia

- Entrevista: al Gerente del área de Core Business

Tabla 2.

Guía de entrevista

<b>GUÍA DE ENTREVISTA</b>	
<p>En nombre del equipo de investigación del seminario de “Liderazgo y Comportamiento Organizacional” pertenecientes a la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias sociales y Administrativas (UPIICSA), agradecemos el tiempo tomado para realización de esta entrevista.</p> <p>La siguiente entrevista tiene como objetivo recabar información que ayude a reconocer el estilo de liderazgo que aplica en su puesto, así como las herramientas utilizadas dentro de la sucursal Iztapalapa.</p> <p>Buenos días Sr., nos podría contar:</p>	
1	¿Cuál es el puesto que desempeña dentro de la empresa? (Rapport)
2	¿Cuánto tiempo lleva trabajando dentro de la empresa? (Rapport)
3	¿Hace cuánto que está laborando en su puesto actual? (Rapport)
4	¿Para usted cómo ha sido trabajar dentro de la empresa? (Rapport)
5	¿Cómo imagina usted que sus colaboradores lo perciben como líder? (Liderazgo: Percepción propia del liderazgo)
6	¿Qué características de su personalidad dirían sus colaboradores que tiene como líder? (Liderazgo: Características propias del liderazgo)
7	¿Qué habilidades son las que considera esenciales para liderar el área de la que se encuentra a cargo? (Liderazgo: Habilidades de liderazgo)
8	¿Nos podrá describir cómo se da la comunicación interna en esta sucursal? (Comunicación: Tipo de comunicación interna)
9	¿Qué medios utiliza la sucursal para transmitir a los empleados los objetivos estratégicos del área de Core Business? (Comunicación: Medio de comunicación interna)
10	¿De qué manera se evalúa que los objetivos del área de Core Business han sido correctamente comunicados y comprendidos? (Comunicación: Evaluación de la comunicación)
11	¿Cuál es el seguimiento que se le da al cumplimiento de objetivos del área de Core Business? (Comunicación: Seguimiento a cumplimiento de objetivos)

12	¿Cómo se realiza la evaluación del cumplimiento de objetivos de área de Core Business? (Comunicación: Cumplimiento de objetivos)
13	¿Realiza alguna evaluación de desempeño a los colaboradores del área de Core Business, y de ser así, cómo la lleva a cabo? (Motivación: Evaluación de desempeño al colaborador)
14	¿Qué hace usted cuando un colaborador realiza un buen y mal trabajo dentro del área de Core Business? (Motivación: reconocimiento personal)
15	¿Cómo motiva al personal que no ha cumplido con los objetivos del área de Core Business previamente comunicados? (Motivación: Acciones para motivar al personal)
16	¿Comunica a los colaboradores la importancia de sus actividades dentro del área de Core Business, cómo la lleva a cabo? (Motivación: Sentido de pertenencia)
17	¿Realizan actividades de integración de equipos dentro del área de Core Business, cómo se llevan a cabo? (Motivación: Integración de equipos de trabajo)
18	¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre colaboradores dentro de la organización? (Conflictos: Conflictos interpersonales)
19	¿Nos podría explicar cuáles son algunas de las causas que originan conflictos entre los colaboradores? (Conflictos: Causas de conflictos)
20	¿Nos podría mencionar de qué maneras se les ha dado solución a algunos conflictos entre colaboradores que se hayan suscitado dentro del área de Core Business? (Conflictos: Técnicas y manejo de conflictos)
21	¿Tienen un área especializada en atender las quejas de los clientes, cuál es el motivo principal de las quejas? (Evaluación del servicio: Determinar si reciben o no quejas, así como definir el tipo)
22	¿Cómo dan seguimiento a los reclamos de los clientes? (Evaluación del servicio: Seguimiento a quejas)
23	¿Cómo percibe usted la calidad ofrecida a los clientes por el área de Core Business? (Evaluación del servicio: Percepción de los clientes)
24	¿Cómo se mide actualmente la productividad en el área de Core Business? (Productividad: Herramientas)
25	¿Cuáles son los problemas que reconoce usted dentro del área de Core Business en términos de productividad? (Productividad: Problemas internos)
26	Desde su punto de vista ¿Cuál es el área de oportunidad con más potencial en cuestión de productividad en el departamento de Core Business? (Productividad: Productividad en las organizaciones)
27	¿Nos podría explicar la secuencia de actividades que se llevan a cabo para realizar la entrega de paquetería en el área de Core Business? (Productividad: mapeo de procesos)

28	¿El personal cuenta con formatos, software o alguna otra herramienta especial que le permita realizar de manera sencilla sus actividades? (Productividad: Herramientas)
29	¿Desde su posición, de qué manera ha tratado de resolver el problema de la falta de cumplimiento de las entregas? (Nivel de cumplimiento de entregas: soluciones propuestas)
30	¿Cuáles son sus acciones a corto plazo para aumentar la calidad de servicio? (Evaluación de calidad: Acciones a corto plazo)
<p>Despedida:</p> <p>Sr., muchas gracias por el tiempo tomado para la realización de esta entrevista, apreciamos mucho hayas tenido la atención y disposición con este equipo. La información proporcionada ha sido de gran valor para nuestra investigación dado tu puesto y experiencia. Esperando esta entrevista haya sido de tu agrado y útil para tu puesto nos despedimos reiterando el agradecimiento por la atención brindada. Pasa un excelente día.</p>	

Fuente: Elaboración propia

- Test de liderazgo Kurt Lewin

Tabla 3.

Test de Liderazgo Kurt Lewin

Por favor utilice la escala siguiente para contestar cada pregunta, marcando la opción que considere.		De acuerdo	En desacuerdo
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2	Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados		
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		

5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		

21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		

Fuente: Kurt Lewin

- Encuestas escala de Likert a los colaboradores del área

Tabla 4.

Cuestionario para colaboradores (Escala de Likert)

<b>EMPRESA DE PAQUETERIA</b>						
Por favor, utilice un criterio de la escala siguiente para contestar cada pregunta marcando el número que considere: 5 totalmente de acuerdo 4 de acuerdo 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo 2 en desacuerdo 1 totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Mi jefe es una persona generalmente empática, que se expresa bien, que tiene escucha activa, motivadora y con buen manejo de conflictos que se hace presente durante su liderazgo en el área. (Liderazgo - características y habilidades)	5	4	3	2	1
2	Cuando existe información para compartir por parte de la gerencia, mi jefe la comunica por medio de correo electrónico, personalmente y por vía telefónica. (Comunicación: Tipo de comunicación interna)	5	4	3	2	1
3	Los objetivos del área como: entrega de mercancía, cuidado de unidades y cero quejas; me los comunican por correo electrónico, de manera presencial, y por vía telefónica. (Comunicación: Medio de comunicación interna)	5	4	3	2	1
4	Mi jefe se asegura de que los objetivos del área antes mencionados han sido recibidos y comprendidos por todos mis compañeros. (Comunicación: claridad / precisión)	5	4	3	2	1
5	El líder del área da seguimiento puntual al cumplimiento de los objetivos del área de entrega a domicilio. (Comunicación: Seguimiento a cumplimiento de objetivos)	5	4	3	2	1
6	El líder del área verifica el cumplimiento de objetivos de manera continua con cada persona del área. (Productividad: verificación a cumplimiento de objetivos)	5	4	3	2	1
7	Cuando no alcanzo los objetivos para la cantidad de entregas requeridas por el área, mi jefe me indica como mejorar. (Comunicación – Retroalimentación)	5	4	3	2	1

8	Mi jefe realiza una evaluación de mi desempeño individual. (Motivación: Evaluación de desempeño al colaborador)	5	4	3	2	1
9	Se me reconoce cuando cumplo con los objetivos del área. (Motivación: reconocimiento personal)	5	4	3	2	1
10	Desde que llegué al área mi jefe ha sido muy en claro al explicarme las actividades que tengo que desempeñar como operador de entregas a domicilio (Comunicación: Comunicación organizacional)	5	4	3	2	1
11	La evaluación de desempeño que me realiza el área hacia mi trabajo entregando mercancía es de utilidad. (Motivación: Retroalimentación al colaborador)	5	4	3	2	1
12	Me siento reconocido cuando realizo todas las entregas de mi ruta asignada. (Motivación: Reconocimiento personal)	5	4	3	2	1
13	Cuando no alcanzo el número de mercancía entrega requerida por el área, mi jefe me indica como mejorar. (Motivación: Acciones para motivar al personal)	5	4	3	2	1
14	Me identifico con los valores y objetivos de la empresa por que los practico día a día en mi vida. (Motivación: Sentido de pertenencia.)	5	4	3	2	1
15	Brindo el apoyo a mis compañeros que llevan mucha mercancía para entregar por iniciativa propia. (Motivación: Integración de equipos de trabajo)	5	4	3	2	1
16	De manera regular se presentan discusiones verbales dentro del área operativa entre operadores y jefe (Conflictos: Conflictos interpersonales)	5	4	3	2	1
17	Las causas que originan las discusiones verbales son siempre las mismas: carga excesiva de trabajo y falta de personal de apoyo. (Conflictos: Causas de conflictos.)	5	4	3	2	1
18	La negociación utilizada por mi jefe da soluciones a los conflictos que tengo con mis compañeros de área (Conflictos: Técnicas y manejo de conflictos.)	5	4	3	2	1
19	Los motivos que originan las quejas de los clientes son por las mismas razones personas (Servicio al cliente: Técnicas y manejo de conflictos.)	5	4	3	2	1



20	Conozco de qué manera se atienden las quejas de los clientes que provoco por alguna falta a los procedimientos de mi trabajo (Evaluación del servicio: Determinar si reciben o no quejas, así como definir el tipo.)	5	4	3	2	1
21	Considero que la calidad de mi trabajo en las entregas de mercancía es suficiente para tener satisfechos a los clientes sin generar quejas. (Evaluación del servicio: Seguimiento a quejas)	5	4	3	2	1
22	Considero que las estrategias implementadas en el área por mi jefe para mejorar nuestro proceso de entrega de mercancía son fáciles de llevar a la práctica. (Evaluación del servicio: Herramientas utilizadas)	5	4	3	2	1
23	Conozco la manera en la que se miden mis indicadores de cantidad de mercancía entregada, quejas generadas y validación de entregas. (Productividad: criterios de evaluación al operador)	5	4	3	2	1
24	En el área no tengo las herramientas necesarias como vehículo, un escáner de mercancía o mi EPP completo y eso dificulta o impide que yo sea más productivo. (Productividad: herramientas de trabajo)	5	4	3	2	1
25	Considero que mi proceso de trabajo al realizar mis entregas de mercancía es fluido y no necesita mejorar (Productividad: Productividad en las organizaciones)	5	4	3	2	1
26	Conozco el proceso de entrega de mercancía en el área paso a paso de principio a fin. (Evaluación de calidad: técnicas empleadas)	5	4	3	2	1
27	Mi jefe me proporciona las herramientas para realizar mis actividades diarias de mi puesto de trabajo (formatos, software, equipo). (Productividad-herramientas)	5	4	3	2	1
28	Estoy familiarizado con los objetivos que mi jefe persigue en el área de entrega a domicilio. (Productividad: Herramientas de cumplimiento de entregas)	5	4	3	2	1
29	Me involucro para resolver el problema de cumplimiento de entregas, es decir, que propongo soluciones que beneficien a mi área. (Nivel de cumplimiento de entregas: soluciones propuestas)	5	4	3	2	1

30	Mi jefe me ha dejado claro los objetivos de mi puesto a desempeñar como operador de entregas a domicilio (Evaluación de calidad: Acciones a corto plazo)	5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Documentales:

- Fichas Bibliográficas: datos de identificación de un libro o de algún documento escrito sobre los temas objeto de estudio.

## **CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL: EMPRESA DE PAQUETERÍA**

### **2.1 Descripción de la empresa**

La empresa de paquetería, dedicada principalmente a la recolección, distribución y entrega de mercancía, actualmente tiene sus oficinas centrales en los Mochis, Sinaloa, esta cuenta con más de 140 sucursales distribuidas a lo largo del territorio nacional mexicano. Recientemente se sumó a las empresas que poseen la importante certificación de Great Place To Work, esta certificación la ostentan empresas que tiene un alto sentido de responsabilidad con sus trabajadores y es insignia de credibilidad en las buenas prácticas que se tiene en su cultura laboral.

Cuenta con el distintivo de ESR (empresa socialmente responsable) el cual agrega valor a la marca, así como rentabilidad, ya que acredita a la empresa ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad, como una organización comprometida públicamente con la responsabilidad social. Además de esto, la empresa de paquetería cuenta con el distintivo de Transporte Limpio, un programa a nivel nacional voluntario creado y operado por la SEMARNAT dirigido a empresas de carga y transporte público.

La Sucursal Iztapalapa, objeto de esta investigación, es considerada como una sucursal Macro, es decir que por su tamaño determinado por la cantidad de colaboradores que tiene, cantidad de mercancía embarcada y distribuida se le da esta clasificación dentro de la organización. La sucursal se encuentra estratégicamente localizada para dar abasto a la zona sur de la ciudad abarcando 10 alcaldías: Benito Juárez, Tlalpan, Coyoacán, Iztapalapa, Iztacalco, Magdalena Contreras, Xochimilco, Tláhuac, Álvaro Obregón y Nezahualcóyotl y cuenta con 42 móviles de ruta para el área de Core Business y 14 para su nuevo modelo de negocio e-commerce.

Áreas que integran a la sucursal:

1. Core Business: compuesta por entrega a domicilio y recolección a domicilio

1.1 Principales actividades de entrega a domicilio:

- Escaneo de mercancía dentro del almacén por medio de la herramienta PDA
- Cargar vehículos con mercancía
- Realizar maniobras que requieren la utilización de montacargas y rampa
- Entrega de mercancía en domicilios particulares, empresas y oficinas
- Monitoreo de los móviles de ruta

## 1.2 Principales actividades de recolección a domicilio

- Escaneo de mercancía en el domicilio del cliente por medio de la herramienta PDA
- Cargar vehículos con mercancía
- Realizar maniobras que requieren la utilización de montacargas y rampa
- Entrega de mercancía en domicilio particulares, empresas y oficinas
- Monitoreo de los móviles de ruta
- Verificación de la mercancía embarcada apegándose a la “PAM” (Política de Aceptación de Mercancía)

## 2. E-commerce

- Escaneo de mercancía dentro del almacén por medio de la herramienta PDA
- Cargar vehículos con mercancía
- Entrega de mercancía en domicilios particulares, empresas y oficinas
- Monitoreo de los móviles de ruta

## 3. Ocorre:

- Recibe la mercancía directamente del cliente
- Clasifica la mercancía por las características del producto y su embalaje
- Tarifa los envíos

## 4. Almacén

- Descarga la mercancía de los tractocamiones
- Escanea la entrada de toda la mercancía al inventario de la sucursal
- Coloca la mercancía para su transporte a las diferentes áreas

## 5. Ventas

- Da seguimiento a los clientes
- Aumenta la cartera de clientes de la sucursal
- Gestiona las necesidades de los clientes con la parte operativa

## 6. Seguridad

- Custodia la mercancía de los clientes
- Monitorea el apego a los procedimientos internos de manejo de mercancía
- Verifica el correcto funcionamiento de los sistemas de seguridad de los móviles

## 7. Recursos Humanos

- Administra el capital humano atendiendo temas de nómina, seguridad social altas y bajas
- Mantiene el clima laboral sano
- Soluciona conflictos organizacionales

## Principales clientes 2021

- Sanborns Hermanos SA de CV
- Qualitas compañía de seguros SA de CV
- Exel solar SAPI de CV
- Formica de México SA de CV
- Distribuidora de bicicletas Benotto SA de CV
- Tecnología especializada Asociada de México
- Insumos comerciales de occidente SA de CV
- Arroba computers distribución SA de CV
- Ciclismo extremo SA de CV
- Tendencys innovatios SA de CV

### **2.1.1 Misión**

“Brindar al mercado soluciones integrales de logística de distribución de sus productos bajo los más altos estándares de calidad, superando las expectativas de nuestros clientes; construyéndonos en un eslabón importante de la cadena productiva, contribuyendo así al desarrollo económico del país con un alto sentido de responsabilidad social.”

(Empresa de paquetería)

### **2.1.2 Visión**

“Consolidarnos en la preferencia del mercado Nacional como la principal alternativa del sector, sin perder de vista la opción de alianzas estratégicas para la atención de mercados internacionales y la incursión en el servicio de transportación aérea.”

(Empresa de paquetería)

### **2.1.3 Política de calidad**

“Todo servicio contratado con Sucursal Iztapalapa se concretará siempre con calidez, de manera puntual y segura.”

(Empresa de paquetería)

### **2.1.4 Valores organizacionales**

- “Respeto”
- “Honestidad”
- “Calidad”
- “Responsabilidad”
- “Trabajo en equipo”

(Empresa de paquetería)

El contenido anterior se maneja a nivel general de la organización para todas las sucursales de paquetería.

### **2.1.5 Identificación de la estrategia de crecimiento**

Calidad en el servicio

La sucursal Iztapalapa tiene clara la línea que quiere seguir para lograr un crecimiento sostenible en esta era donde nos encontramos viviendo, donde es muy fácil para los clientes acceder a la información acerca de los productos y servicios que desean adquirir. Es por eso por lo que la apuesta

mayor se centra en la calidad que ofrece esta organización en todos sus procesos, ya que manipula mercancía de muchos tipos con características específicas y sus niveles de respuesta para manejar dicha mercancía tienen que adaptarse ágilmente a las necesidades de los clientes.

La sucursal toma mucha importancia en su recurso humano, siempre busca su bienestar y capacitación continua. Se tiene una plataforma donde se pueden acceder a cursos de temas de actualidad e intereses del rubro de la paquetería, con la finalidad de mantener los conocimientos prácticos de la operación presentes con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes.

El interés que se le da al cumplimiento de los tiempos de entrega es el segundo punto que la sucursal trabaja para ser competitivo en el mercado puesto que se maneja como una empresa "B2B", que no tiene estrategias de mercadotecnia agresiva, sino que, su principal referencia es la recomendación de cliente en cliente.

Para cerrar el ciclo de servicio, la sucursal suministra las herramientas necesarias para realizar la operación óptima, mismas que son bien usadas por los colaboradores porque se mantienen en capacitación constante y cada ingreso nuevo es acompañado durante todo su proceso incorporación hasta ser un activo independiente dentro de la sucursal.

#### Diversificación del producto

Derivado de la situación que se vivió por la contingencia sanitaria del 2020, la sucursal Iztapalapa se enfocó en la creación de una nueva área designada a dar servicio de entrega para diversos clientes que requerían de un servicio de entrega a domicilio para las compras realizadas en línea. La sucursal Iztapalapa al ser un prestador de servicio tuvo que adaptar sus procedimientos hacia este nuevo modelo de negocio: el comercio en línea.

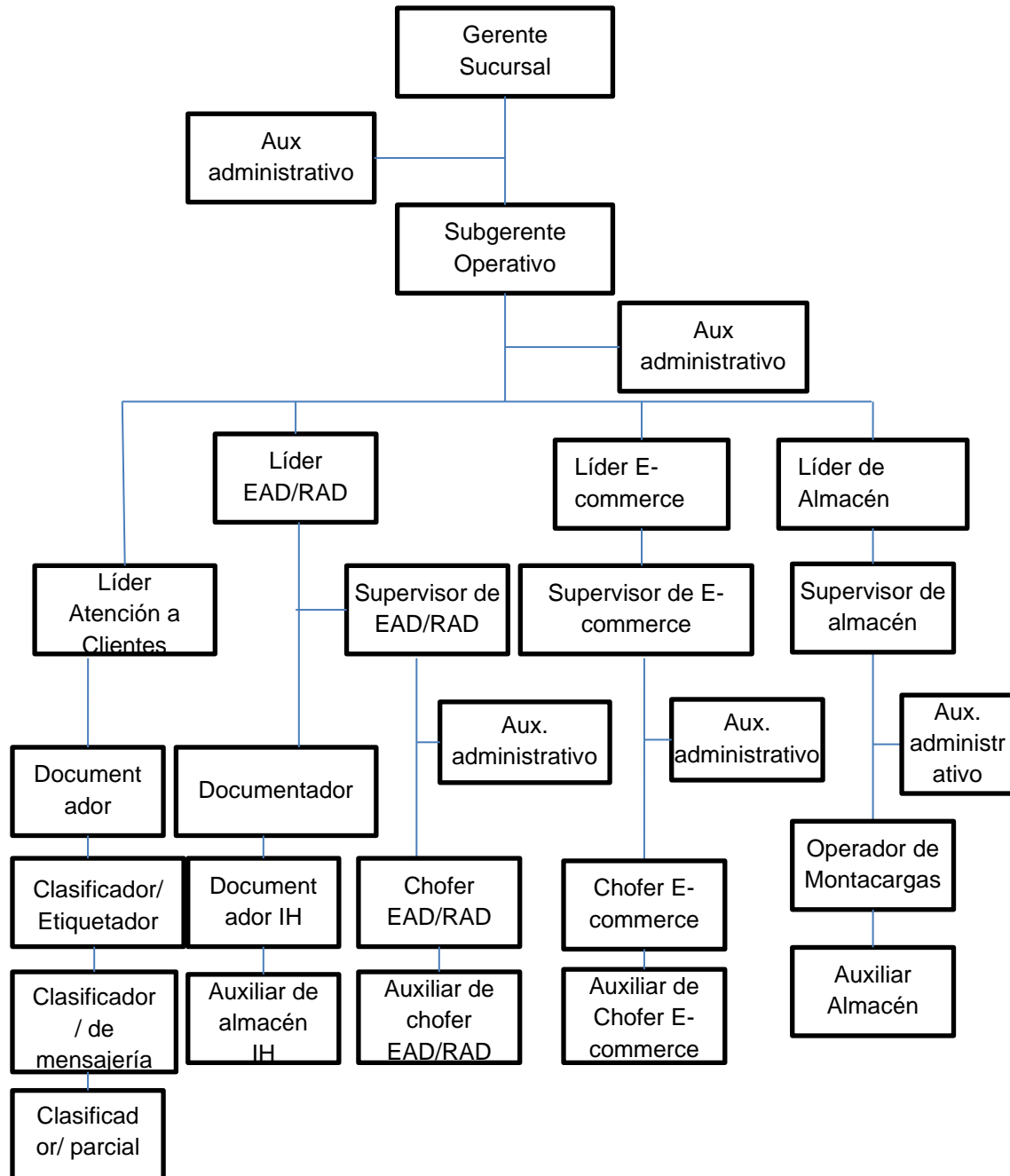
Por lo anterior creó el área de e-commerce designando el espacio, recurso humano y herramientas de trabajo como móviles de ruta y equipos celulares para comenzar a operar en lo que fue una rápida respuesta a las necesidades del mercado que se tenían en el 2020.

Por el lado de Core Business las operaciones se mantienen sin intenciones de expandir el negocio, solamente robustecer el modelo que actualmente se tiene para mantener la demanda que generan los clientes actuales.

## 2.2 Estructura organizacional

Figura 2.

Estructura Organizacional



Fuente: Empresa de paquetería



## CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

### 3.1 Estilos de liderazgo

La presente investigación analiza el estilo de liderazgo a nivel gerencial en la empresa de paquetería sucursal Iztapalapa y su influencia en los niveles de productividad, así como de satisfacción del cliente, por esta razón es preciso considerar los conceptos a continuación descritos para contextualizar el estudio.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a niveles de competencia cada vez más rigurosos. Según (Lupano & Castro, 2008), “el liderazgo es indispensable para guiar a las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos totalmente estratégicos; también es vital ya que da la posibilidad de contar con mejores recursos, buena planificación, supervisión y control, si no se tiene un líder apropiado es difícil que sobreviva la organización” (Noriega, 2008), por lo tanto, el tipo de liderazgo que tengan los gerentes es clave para el éxito de las empresas.

“El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias está determinado por las habilidades que predominan al ejercer el mando. En la práctica profesional, el líder reafirma estas habilidades de acuerdo con su posición y con los resultados que va obteniendo” (Madrigal & Berta, 2005, pág. 353).

García (2011) define al liderazgo como la cualidad o habilidad social que posee una persona o un grupo con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otras personas. No se debe confundir el líder con el mandar, o los estilos de liderazgo con los estilos de mando; el liderazgo se suele asociar a la capacidad y entusiasmo en un proyecto industria o empresa (García, 2011, pág. 425)

George y Jones (2010) mencionan que el Liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar objetivos que traza la organización. La persona que ejerce tal influencia es un líder. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejerce sobre los demás ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas. Cuando no lo son, su influencia no solo no contribuye, sino que a menudo impide que se alcancen las metas (George & Jones, 2010, pág. 481).

Para Madrigal el estilo de liderazgo está mayormente basado en las experiencias que los líderes van adquiriendo, para García es más una cualidad o habilidad social que posee una persona o un grupo, mientras que para George y Jones el liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas.

Partiendo de las definiciones de los autores anteriormente citados, se puede observar que las cualidades en común que un líder debe tener son: la capacidad de influir en las personas, guiar y motivar para lograr el alcance de metas y objetivos además de poseer conocimientos y experiencia.

Una vez realizado el análisis de estas definiciones es posible crear una definición propia de liderazgo, tal que:

El liderazgo es un proceso y a la vez una cualidad de las personas para influir en otros de manera positiva, este debe asegurarse que las personas bajo su liderazgo cuenten con las herramientas necesarias, se sientan motivadas para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones, sin que el líder deba estar detrás de ellos. El líder debe adoptar un papel de facilitador para que las personas puedan aportar lo mejor de ellos a la organización.

Con la definición propia acerca del liderazgo se trata de cubrir los puntos clave que los autores antes mencionados aportan, esto no quiere decir que son las únicas definiciones que se han propuesto ni tampoco clarifica los diferentes estilos que existen para ejercer el liderazgo.

En los siguientes puntos se desarrollarán los tres estilos de liderazgo más relevantes para la investigación.

### **3.1.1 Liderazgo democrático y sus características**

El liderazgo democrático también es conocido como compartido o participativo.

John F. Kennedy decía: “La democracia es una forma superior de gobierno, porque se basa en el respeto del hombre como ser racional”, esta frase es considerada como la esencia del liderazgo democrático. El líder con este estilo de liderazgo influye sobre el comportamiento y la toma de decisiones del equipo permitiendo que los colaboradores participen de forma activa en la toma de decisiones. Fomenta la participación conjunta, las diferentes opiniones y puntos de vista de los miembros del equipo, el intercambio de ideas y sugerencias en relación con las diferentes actividades laborales y objetivos del equipo.

Para Warrick (1981), un líder democrático: “Realiza énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales”. (Warrick, 1981, pág. 51).

Adams y Yoder (1985), describe al líder democrático como: “Un instrumento para promover el bienestar del grupo, está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder”. Este tipo de líder comparte el poder (Bass, 2008) “La creación de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación del líder en las actividades”. (Adams & Yoder, 1985, pág. 34).

Considerando las definiciones de los diferentes autores, un líder democrático es más allá de ser únicamente el dirigente del grupo en cuestión, es quien motiva, respalda, aconseja, guía a cada uno de los individuos para cumplir con los objetivos y crear estrategias de trabajo para el bien grupal y desarrollo personal.

Es el líder que trabaja hombro a hombro para conocer de primera mano cuales son las motivaciones y necesidades de la gente que tiene a su cargo, este participa directamente en las actividades para tener una idea clara del rumbo que tiene que seguir el equipo, es decir, conoce, aprende y luego dirige.

La comunicación del líder con el grupo es clara y asertiva generando un buen ambiente laboral en el que las ideas de todos sean escuchadas, propicia la participación y la confianza, con el fin de, como equipo, tomar las mejores decisiones, si bien, quien toma la última palabra es el Líder, el poder de decisión es de todo el grupo.

Estos líderes orientan a sus colaboradores en los posibles retos que estos van encontrando día a día, no imponen su criterio y dan libertad al trabajador en función al grado de madurez y experiencia.

El líder mantiene constante comunicación con los miembros del equipo. Cuando hay que tomar determinadas decisiones, el líder ofrece algunas soluciones que los trabajadores van enriqueciendo con sus opiniones, experiencias y reflexiones construyendo entre toda la posible solución final.

Aunque la última palabra en cuanto a la toma de decisiones la tiene el líder, éste está dispuesto a considerar otras propuestas, aunque estas no sean suyas cuando evalúa que tendrán un mejor resultado para lograr el objetivo.

Fomenta la comunicación asertiva entre los diferentes integrantes del equipo, estando muy presente cuando se den determinados conflictos, el líder actúa de manera rápida y eficiente para disolverlos en el momento que estos se crean y todavía son pequeños y fáciles de gestionar. Constantemente motiva y empodera a su gente para que estos tengan una mayor autonomía y capacidad de decisión.

Las características que definen este tipo de liderazgo son las siguientes:

- Ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas.
- Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores.
- Busca soluciones compartidas.
- Orienta a sus empleados, pero no les ordena.
- Agradece las sugerencias y opiniones de otros.
- Ofrece ayuda y orientación a quien lo necesita.
- Motiva a sus empleados.
- No delega sus funciones, sino que está dispuesto a que otros opinen si es necesario.
- Potencializa la discusión en el grupo.

- Fomenta el trabajo en equipo.
- Reconoce que varias personas piensan mejor que una.
- Es capaz de delegar tareas de forma efectiva.
- Puede dejar su puesto durante unas horas sin que la empresa se resienta. (Madrigal B. , 2005, pág. 2).

Ahora bien, no solo es cuestión de contar con ciertas características para desempeñar un adecuado liderazgo democrático, se requieren de ciertas competencias:

- Asertividad: para justificar con datos objetivos, el descarte de algunas ideas propuestas por los colaboradores que si bien, pueden ser buenas, hay otras que puedan ser eficientes.
- Empatía: comprender cada uno de los puntos de vista de los colaboradores.
- Confianza y respeto: para escuchar y tomar en cuenta las aportaciones del equipo sin que estos sean juzgados.
- Coordinación: debe tener la capacidad de coordinar y potenciar el trabajo en equipo, ayudando a que los miembros puedan trabajar con responsabilidad y autonomía manteniendo un correcto flujo de información entre los integrantes del equipo.
- Colaboración: debe de disponer de una alta capacidad para trabajar eficientemente con equipos multidisciplinarios, promoviendo un clima amigable y fomentando la colaboración entre todos.
- Gestión de la frustración: debe saber cómo gestionar la frustración de los miembros cuando sus ideas no son las elegidas.

Este tipo de liderazgo es el que buscan diversas compañías, no solo porque deja poder de decisión a los trabajadores y esto genera un sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, sino porque nadie mejor que los empleados pueden conocer qué se puede mejorar.

En la actualidad las empresas miran a sus trabajadores como un activo que tiene necesidades propias y potencial para aportar, actualmente en México, entró en vigor la NOM-035, de acuerdo con lo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), es una norma que busca: “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (SEGOB, 2018).

Dicha norma requiere para su aplicación un líder que entienda la necesidad e importancia de trabajar en la dirección de las personas, las características de un líder democrático siempre buscarán el balance entre organización y personal. La positivo de llevar un mando como este puede entenderse con lo siguiente.

#### Ventajas:

- “Los colaboradores se integran mejor a la empresa y al grupo de trabajo.
- Los trabajadores se sienten motivados.
- Se crean mayores vínculos corporativos.
- Se promueve la iniciativa e innovación.
- Mayor proactividad
- No hay competencia sino lucha por lograr los mismos objetivos.
- Mejora el clima laboral”.  
(Madrigal B. , 2005, pág. 3)

#### Desventajas:

- “No es fácil tener contentos a todos.
- Si el líder no es capaz de llevar bien la situación puede fracasar.
- El proceso es inicialmente lento, ya que requiere de muchas reuniones y acuerdos.
- Muchos empleados tienen resistencia a colaborar, aportar sugerencias o hablar”.  
(Madrigal B. , 2005, pág. 3)

Para finalizar, el liderazgo democrático se caracteriza en promover la participación de todo el grupo de trabajo mediante el diálogo, compromiso y entusiasmo. Este liderazgo es positivo, pero habrá situaciones en las que sea más adecuado otro estilo de liderazgo, uno que imponga en lugar de conciliar, dependerá del tipo de organización y la disposición que tengan los miembros del grupo a liderar, ya que, este liderazgo va muy enfocado al trabajo en equipo y cultura que se maneje en la organización, aspecto que no es muy común en las compañías donde la dirección no tiene bien planteando el objetivo que desea alcanzar y por lo tanto si los dueños aún se encuentran metidos en las decisiones, es difícil que se les pueda convencer cuando ellos mismo no han definidos su propio camino y les es difícil ceder ante las propuestas e iniciativas de los trabajadores.

En cambio, los líderes que desempeñan puestos importantes dentro de una organización de talla internacional o bien aspiran a serlo, tienen claro en este momento que el camino para crecer y mantener dicho crecimiento sostenible es a través del frente operativo, por ello la importancia de que estas personas sean capaces de entender a la dirección y al personal para lograr el éxito planeado.

### 3.1.2 Liderazgo autocrático y sus características

El liderazgo autocrático es uno de los liderazgos más vistos en las pequeñas y medianas empresas en México, en donde sus dirigentes o líderes desean mantener el control de todo el personal que tengan a cargo a fin de dar resultados óptimos.

Dentro de este estilo de liderazgo se encuentran; 1. Líderes autocráticos que generan un impacto positivo en las personas y organizaciones; 2. Líderes de estilo autocrático con impacto negativo.

“El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas” (Escandon & Hurtado, 2016) citando a (Warrick, 1981, p. 5)

“El liderazgo autocrático, también llamado liderazgo autoritario, es uno de los elementos presentes en el liderazgo negativo y generalmente se da en personas que ocupan posiciones de poder y no necesariamente designados democráticamente, sino por habilidades técnicas o experiencia en un área”. (Nirian, 2019, p. 1).

Se puede observar que para Warrick y Nirian el estilo de liderazgo autocrático es del tipo que genera un impacto negativo, se asume que el alcance de los objetivos solo es posible a través del mando basado en poder, se considera que las personas no cuentan con las capacidades necesarias y por este motivo no se tiene una confianza hacia el personal.

En este pensamiento cae lo siguiente: no todos los puestos de jefatura son ocupados por líderes; en su contraparte, no todos los líderes ocupan puestos de jefatura.

Esto indica que, las personas con gente a su cargo no necesariamente tienen las cualidades de un líder.

En México, es muy común la práctica de colocar al personal lleva años en un puesto de trabajo como líder, al dominar las actividades que se realizan en dicho puesto se presume que puede con la responsabilidad de un equipo.

Lo anterior da un indicio de lo que será un liderazgo autocrático negativo, donde la persona que ha sido colocada en dicho puesto de “líder” considera que su visión de trabajo es absoluta, dejando a un lado las opiniones de la gente porque considera que sabe cómo se hace el trabajo.

En comparación con un estilo de liderazgo autocrático positivo, el líder será la persona que conoce de la empresa, la organización, estructural informal, posee la experiencia en diversas áreas y conoce a la gente con la que trabaja.

Con estas características se puede permitir un liderazgo coercitivo donde se hará lo que el líder dicte, pues cuenta con el conocimiento, influencia y experiencia.

“Adicionalmente el liderazgo autocrático puede ejercer una percepción positiva o negativa hacia las personas que se tienen a cargo por lo cual si es de manera negativa se puede generar una fuente importante de estrés que contribuye al deterioro de la salud (mental, física, psicológica, etc.); perjudicando de esta forma el ambiente laboral. Otro factor que se ve afectado es el sentido de pertenencia hacia la empresa ya que las personas tienden a perder importancia respecto a sus labores sintiéndose de alguna manera afectados por las actuaciones de su líder.” (Calderon, 2015, p. 8)

Tomando como base lo citado anteriormente observamos que Calderón ya hace una diferencia entre el estilo de liderazgo autocrático con impacto positivo y no solo negativo.

Aunque la mayoría de los autores consideran que este estilo de liderazgo es mayormente practicado en ambientes negativos, este genera ventajas notables en ambientes de alto estrés como lo menciona el artículo. ¿Qué ventajas tiene el liderazgo autocrático?, publicado en 2021 por Retos Directivos en EAE Business School Harvard.

“En concreto, el liderazgo autocrático puede ser útil en las siguientes situaciones:

En grupos pequeños donde falta el liderazgo.

Un líder fuerte que utiliza un estilo autocrático puede hacerse cargo del grupo, asignar tareas a diferentes miembros y establecer plazos sólidos para que los proyectos se terminen.

Estos tipos de proyectos grupales tienden a funcionar mejor cuando a una persona se le asigna el rol de líder, puesto que, al establecer roles claros, asignar tareas y establecer plazos, es más probable que el grupo finalice el proyecto a tiempo y que todas las contribuciones sean equiparables y, por tanto, más justas.

En situaciones de presión y entornos particularmente estresantes.

En este tipo de casos, el liderazgo autocrático permite a los miembros del grupo enfocarse en realizar tareas específicas sin preocuparse por tomar decisiones complejas. Esto también permite que los miembros del grupo adquieran una gran habilidad para realizar ciertas tareas, lo que en última instancia es beneficioso para el éxito global.

En trabajos repetitivos, como los de los entornos productivos.

En estas situaciones, es esencial que cada persona tenga una tarea claramente asignada, un plazo y reglas a seguir. Los líderes autocráticos tienden a tener éxito en estos entornos porque aseguran que los proyectos terminen a tiempo y que los trabajadores sigan las reglas de seguridad para prevenir accidentes y lesiones.” (Retos Directivos, 2021, p. 3)

Tomando como base lo antes mencionado por los autores podemos generar una definición propia de estilo de liderazgo autocrático, tal que:

El liderazgo autocrático es de tipo unidireccional en donde el poder se concentra en el líder, llámese director, gerente o supervisor, donde lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer

las directrices que marca el líder, pudiendo este influir de manera positiva o negativa en las personas y organizaciones. El líder autocrático se centra más en el cumplimiento de objetivos y metas que en la motivación o participación del personal.

Las características más comunes del liderazgo autocrático son:

- Hay poco o nulo aporte de los miembros del equipo.
- El líder o la persona encargada del equipo normalmente asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones sin tener en cuenta a los demás.
- Inicia y dirige las acciones a la hora de diseñar los procesos además de controlar al trabajador.
- Sus habilidades sociales no destacan y no sabe empatizar.
- Cree que no hay nadie mejor que él para tomar decisiones.
- Aparece con más frecuencia en ambientes poco democráticos.

Además de estas características encontramos ventajas y desventajas que se hacen notorias cuando se ejerce este estilo de liderazgo dentro de las organizaciones.

Ventajas:

- Toma de decisiones rápida: al concentrarse el poder y la responsabilidad en una sola persona.
- El trabajo se realiza tal cual lo dicta el líder.
- Los objetivos pueden ser cumplidos o rebasados

Desventajas:

- Los empleados no se están involucrados ni son considerados a la hora de tomar decisiones.
- No existe sentido de responsabilidad por parte de los colaboradores hacia la empresa o el trabajo realizado.
- Alta rotación de personal debido a un ambiente laboral negativo.
- El flujo de ideas y soluciones creativas se bloquea.

A partir de las características que se tienen del liderazgo autocrático, podemos extraer cuándo será bueno su uso, así como también, extrapolar su impacto positivo o negativo dentro de las organizaciones.



El uso de este estilo de liderazgo tendrá dos aplicaciones: para equipos de trabajo donde se pidan resultados eficaces y oportunos es recomendable este uso, para un equipo donde se requiere de soluciones creativas y participación de los integrantes es recomendable otro estilo.

Es importante que se entienda el objetivo de la organización para saber si un estilo que pretende dar indicaciones sin preguntas es el más adecuado para alcanzar los objetivos, puesto que, si lo que se pretende es regresar al orden cuando se requiere de una reingeniería, este estilo es el indicado, ya que el perfil un líder de este tipo no permitirá errores, estará atento al resultado y no tendrá distracciones por parte del personal, mantendrá el orden y hará los cambios necesarios para entregar resultados.

### **3.1.3 Liderazgo Laissez-Faire y sus características**

Este estilo de liderazgo es reconocido por ser muy liberal, por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”, en este modelo el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que se está haciendo ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores y donde el líder solo intervendrá si el subordinado solicita su ayuda.

Robbins menciona que es: “un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente” (Robbins, Library, 2002, p. 5).

Es definido como un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo constante a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades.

Según Kurt Lewin (1939), liderazgo Laissez- Faire:

“Los líderes de este tipo dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas. En el caso de una actividad determinada, solo proporciona materiales necesarios y deja en claro que intervendrá si se le pregunta. Considera que este estilo de liderazgo es el menos eficaz, puesto que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia; es mejor tener un líder activo” (Lewin, 1939).

Para Bedford, L. P. Lippitt, R (2005) el liderazgo laissez faire: “describe a líderes que muestran poca preocupación, tanto por el grupo o por la tarea encomendada, y procuran no involucrarse en el trabajo del grupo; constantemente están evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido; permanentemente confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes; este líder proporciona información solo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con la iniciativa del grupo” (Badford & Lippitt, 2005, p. 69).

El líder en este caso se caracteriza por desempeñar un papel muy liberal y pasivo por lo que va a influir muy poco en la consecución de los objetivos de la empresa, estos prefieren dejar las reglas bien en claro para interferir lo menos posible en las actividades.

Las opiniones que estos aportan son neutrales, por lo que su participación es casi nula, solo participa si se le es solicitado hacerlo, ya que los trabajadores son los que toman las decisiones, responsabilidad y directriz en el grupo de trabajo.

Este liderazgo tiene lugar en personas que son impuestas en puestos donde no tienen un nivel alto de experiencia y en el proceso de aprendizaje optan por “dejar ser” a los trabajadores hasta conocer en su totalidad el área o proceso que tenga a su cargo.

Para Martínez (2004), el líder *laissez faire* o liberal: “es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros” (Martínez Serna, 2004, p. 3).

En muchas organizaciones este tipo de liderazgo no es factible, y para que este lo sea, los subordinados deben ser personas con mucho profesionalismo, alto desempeño, y que saben bien lo que están haciendo a la hora de tomar decisiones para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Kurt Lewin (1939b), menciona que este tipo de liderazgo: “funciona muy bien cuando los subordinados son personas capaces y con un alto nivel de motivación y además no existe una gran necesidad de comunicación entre los trabajadores” (Lewin, 1939).

Según Smith (2001), deduce que el subalterno tiene que ser: “altamente calificado y capaz de llevar a cabo todo enfoque con la finalidad de que dicho resultado sea satisfactorio” (Smith, 2001).

Entonces, tomando como referencia los conceptos de estos autores, El liderazgo *laissez- faire*, puede ser conceptualizado de la siguiente forma:

Un liderazgo que carece de compromiso, en donde el líder entrega voluntaria e intencionalmente el poder, autoridad y responsabilidad total en manos de los subordinados sin perder completamente el control, otorgando apoyo solo si se lo piden, lo que puede ocasionar un gran problema si los subordinados no cuentan con la suficiente capacidad de manejarse por sí solos y como consecuencia, se obtendrán organizaciones menos efectivas y productivas.

Características principales de *Laissez- Faire*:

Las características del liderazgo *laissez faire* pueden ser agrupadas básicamente de la siguiente manera:

- Delegación de poder
- Desinterés
- Evasión de responsabilidad.

Efectos del liderazgo Laissez faire:

Los resultados de investigaciones acerca del liderazgo laissez faire, comparado con los estilos de liderazgo democrático y autoritario, demuestran que este produce menos concentración en el trabajo, deficiente calidad de desempeño y menos satisfacción.

Esta investigación es reforzada por Bass, citado por Vega & Zavala (2004) quien lo describe como: "el estilo menos satisfactorio y efectivo".

Sobre este contexto, Kurt Lewin (1935c) ha abordado sobre los tipos de liderazgo, resaltando el Laissez Faire.

A continuación, se exponen algunas fortalezas y debilidades de este tipo de liderazgo:

Fortalezas:

- "Al principio el líder es insuperable, ya que permite a sus seguidores hacer lo que ellos se propongan, por lo tanto, lo respaldan al 100%.
- Ya que el grupo se auto dirige, los seguidores conforman una unión impenetrable, es muy difícil apartarlos.
- Los seguidores se apoyan entre sí, se consideran una familia. Se sienten felices al tenerlo todo.
- El paradigma de superioridad consolida las bases del grupo, se ven como uno solo.
- Consolidan un objetivo común, nadie se opone a sus propios intereses". (Lewin, 1939)

Debilidades:

- "Los seguidores son inseguros, se respaldan en el grupo como una solución a sus dificultades.
- Los seguidores no toleran la oposición, quieren incorporar más seguidores hasta lograr una "dictadura".
- El líder no controla el grupo, les permite todo tipo de iniciativas, por lo que llegan por sí mismos a la autodestrucción.
- El líder no hace seguimiento al grupo, por lo que muchos de sus seguidores no desarrollan su propia identidad o personalidad.
- Los seguidores se sienten egoístas al hablar de sus problemas, todo debe ser llevado en grupo; lo que les obliga a guardar rencores, dolor y malos sentimientos". (Lewin, 1939)

Con base en los conceptos descritos de los diferentes autores, el líder laissez faire no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos de cualquier manera, la falta de habilidad para resolver problemas debido a que no se involucra, la inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo ni motivar a sus seguidores, en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo extra entre otros.

Los resultados de los estudios, así como las definiciones que refutan esta investigación sugieren que no se trata de evitar o potenciar un estilo de liderazgo, si no de comprender que cada uno de ellos puede tener su momento.

Así, el estilo autocrático puede ser efectivo cuando es necesario tomar decisiones con rapidez y los seguidores no tienen un conocimiento suficiente sobre el objeto de la decisión o las tareas.

Sin embargo, mantener un estilo autoritario tiende a desmotivar a las personas, generar reacciones hostiles y reducir el compromiso con los objetivos y las tareas.

Se puede perder la oportunidad de contar con la experiencia y conocimiento de los seguidores cuando estos las poseen, lo que puede afectar a la calidad de las decisiones y del trabajo.

El liderazgo democrático tiene, en general, efectos más positivos que los derivados del estilo autocrático. Incide positivamente sobre la satisfacción de las personas. Su eficacia depende en gran medida de que preste atención a la tarea y a la productividad.

A largo plazo afecta positivamente al desarrollo, compromiso y lealtad; construye confianza y buenas relaciones.

El liderazgo liberal es eficaz bajo ciertas condiciones, tales como cuando los componentes del equipo están altamente capacitados y motivados. De no ser si, puede influenciar negativamente en la organización.

Se ha demostrado cierta relación entre rasgos de personalidad y tipos de liderazgo; pero el entrenamiento, el aprendizaje y la experiencia puede ayudar a un líder aplicar el más adecuado en cada situación.

#### **3.1.4 Habilidades que ejercen los líderes efectivos.**

Los líderes, cualquiera sea su estilo pueden aprender y desarrollar en el camino aquellas habilidades que requieran para su crecimiento. Entendiéndose como habilidad la capacidad y disposición para realizar algo.

Un líder efectivo es aquel que logra los objetivos propuestos, pone por encima su deseo por obtener reconocimiento y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás.

### 3.1.4.1 Comunicación

Debido a que el liderazgo es influencia sobre el personal que se tiene a cargo, como lo menciona Koontz y Weihrich (2013), “una de las herramientas fundamentales para llevar a cabo el liderazgo de manera eficaz es la comunicación, esto significa que sin una buena comunicación no hay buen liderazgo pues el líder debe ser capaz de: expresar su visión; su estrategia; lograr conexión con sus colaboradores y unificar intereses” (Koontz et al., 2012, p. 350).

Varona (2010) define a la comunicación como:

“La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones” (Varona, 2010, p. 9).

Mientras que para E. Pichón. Riviera:

“La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto”.

Ahora bien, B.F. Lomonosov define a la comunicación como:

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal”.

Se observa que, en los conceptos anteriores, todos están de acuerdo que la comunicación es una interacción realizada por el hombre. En donde el sistema de comunicación puede ser verbal u oral, ya sea por símbolos o palabras. Por medio de esta interacción el hombre busca dar a conocer sus emociones, ideas, sentimientos. La comunicación no puede ser llevada por una sola persona, necesita por lo menos de dos o más personas para ser lograda.

De los autores anteriormente citados notamos que B.F. Lomonosov es el único que hace referencia a que, por medio de la comunicación, los hombres influyen unos a los otros.

Debido a la relevancia de este tema, es necesario identificar si las habilidades de comunicación de los líderes a cargo del personal son llevadas de la manera correcta, algunas de estas habilidades son:

“Empatía

Es indispensable saber qué sienten los otros y qué efectos provocarán en ellos los mensajes que se difundan. Es un primer paso para la eficacia.

Dominio de la situación

Cada mensaje tiene un momento y un lugar adecuados. El buen líder sabe identificarlos y es capaz de lograr que la situación juegue a favor. A esta habilidad también se le conoce como sentido de la oportunidad.

#### Escucha activa

La comunicación eficaz es imposible si antes no se ha desarrollado la habilidad de saber escuchar al otro. Comunicar no sólo consiste en delegar tareas o dar órdenes; es, sobre todo, dialogar y comprender al otro.

#### Accesibilidad y claridad

Pero no basta con difundir mensajes. Parte del éxito de éstos radica en el grado de accesibilidad y en la claridad que transmitan. De nada sirven cientos de mensajes si hay dificultades para su difusión o si están contruidos con un lenguaje al que sólo acceden unos pocos.

#### Retroalimentación

El liderazgo unidireccional da pocos frutos. Por el contrario, si el líder se preocupa por abrir canales para que los mensajes fluyan con naturalidad entre las partes, la comunicación será mucho más acertada.” (Retos Directivos, 2021, p. 1).

Además de estas habilidades, también se deben identificar y enfrentar retos cuando se comunica.

Según Robbins (1993) las barreras de comunicación más comunes son:

**Filtración:** Se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor, de tal modo que sea vista favorable para el receptor. Por ejemplo, cuando un directivo le dice a su jefe lo que siente que desea escuchar, en ese momento está filtrando información. (Robbins, 1933, p. 338)

**Percepción selectiva:** Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales. También proyectan su interés y expectativas hacia la comunicación a medida que la decodifican. No perciben la realidad, sino que interpretan lo que perciben y a eso lo llaman realidad (Robbins, 1933, p. 214)

**Lenguaje:** el lenguaje varía mucho, aunque cada palabra tiene un significado preciso, cada persona la entiende de diferente manera, es decir, dependiendo el contexto social en el que se encuentre, “el significado de una palabra no está en ella, si no en nosotros” (Robbins, 1933, p. 334)

Una vez identificadas las habilidades personales clave que los líderes deben de tener para asegurar que la comunicación es llevada de la manera correcta, estos deben de utilizar herramientas que minimicen el riesgo de comunicar de manera errónea la información y así evitar los retos que existen al comunicar.

Las herramientas para utilizar dentro de la comunicación varían dependiendo del tipo de información que se va a comunicar, así como la forma en la que esta será distribuida.

La comunicación interna dentro de las organizaciones se define como todos aquellos canales, mecanismos y flujos de información que tienen lugar entre los empleados.

Existen distintos tipos de comunicación, (Ivancevich, 1997, p. 516) los clasifica de la siguiente forma:

- **“Descendente** es en la que el flujo de información proviene desde “la cúspide” (o la directiva) de la organización.
- **Horizontal** que surge entre las personas pertenecientes a un mismo rango/cargo profesional.
- **Ascendente** que se produce desde los niveles inferiores de la organización hacia los cargos directivos más altos”.

Se debe tener en cuenta los tipos comunicación existentes dentro de la organización para que, una vez establecidos los objetivos de los líderes, estos puedan adoptar y generar estrategias y acciones adecuadas, utilizando los canales comunicativos adecuados para transmitirlos.

#### **3.1.4.1.1 Herramientas internas de comunicación:**

Dentro de todas las organizaciones, a fin de garantizar que la información es transmitida correctamente, se apoyan de herramientas que ayudan a facilitar este proceso, a continuación, se enlistan los medios más comunes dentro de las organizaciones de tamaño mediano.

Reuniones: Las reuniones son una de las herramientas de comunicación interna más utilizadas por todas las empresas.

Con la creciente y acelerada adopción de la tecnología, es muy común utilizar esta para facilitar la comunicación dentro de las organizaciones. Las plataformas como Teams, Zoom, Google Meet, etc. Ofrecen herramientas donde se puede generar reuniones virtuales con los colaboradores.

Es conveniente realizar reuniones periódicas con los empleados con el objetivo de comunicar claramente los objetivos, estas pueden ser virtuales o presenciales.

##### **Correo Electrónico**

El correo electrónico es probablemente la herramienta digital más usada para comunicarse con los colaboradores y los agentes implicados en una organización.

El correo electrónico puede ayudar a ser más eficientes en la gestión de la comunicación interna de una organización ya que esta herramienta permite comunicar con más personas enviando el mismo mensaje a más destinatarios, asegurando así, la distorsión de la comunicación desde el emisor hasta el receptor.

Canales informales como WhatsApp o Telegram, entre otros.

WhatsApp permite la creación de grupos integrados por miembros concretos. Dichos grupos se pueden utilizar como otro instrumento más de comunicación dentro de grupos pequeños en la organización. Bien es cierto que su utilidad y finalidad no debe ser la misma que con amigos o conocidos, pero es una herramienta informal que se puede manejar para crear un mayor vínculo con los empleados.

Estas herramientas aportan una visión general de cómo se realiza la comunicación dentro de las, con esta información podremos evaluar: 1. ¿cuáles son las herramientas utilizadas para comunicarse dentro de la organización?; 2. ¿con las herramientas utilizadas comparten la información de la manera organizacional correcta?; 3. ¿los receptores entienden la información recibida?; etc.

Con base en las definiciones descritas por los autores, la comunicación significa ser claros y concisos de la mejor manera posible, haciendo uso de diferentes herramientas que permitan transmitir y expresar ideas propias, objetivos y metas para una organización. A través de una efectiva y continua comunicación, se puede potenciar la motivación laboral en los empleados, generando en ellos mayor sentido de pertenencia y asumiendo mayores responsabilidades para obtener mejores resultados dentro de la organización.

#### **3.1.4.2 Motivación**

Comenzando por el concepto, la motivación es un proceso psicológico que trata de responder al “por qué” de nuestro comportamiento en los distintos ámbitos de nuestra vida personal y social (ámbito laboral). En dicho proceso intervienen múltiples factores, si bien existen dos dimensiones que la caracterizan: la activación (energía, esfuerzo, fuerza, intensidad, perseverancia de la conducta) y la dirección (metas, objetivos).

Según la RAE, decimos que motivación es en primer lugar, motivo o causa. En otro sentido, y la que más se acerca a lo que buscamos sería Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Si nos basamos en la teoría del psicólogo estadounidense B.F *Skinner*, sostiene que la motivación estará determinada por las consecuencias de la conducta. Por tanto, lo que obtengamos cuando hacemos algo, será la clave para que volvamos a estar motivados a comportarnos de la misma forma en el futuro.

Lo más probable, es que se nos vengan a la cabeza ejemplos como:

1. Trabajar para conseguir dinero.
2. Hacer cursos para conseguir un determinado empleo.

En definitiva, se trata de un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos que tienen que ver con el mantenimiento o la mejora de la calidad de vida de la persona, para lo cual es necesario el desarrollo de estrategias cognitivas y conductuales, destacando toma de decisiones



(elección de metas, evaluación y valoración de los recursos y habilidades) y el control de la acción (congruencia/incongruencia, expectativas, atribución, cambio de metas y/o conductas).

La motivación es un constructor que es no es directamente observable, sino que se infiere a partir de sus manifestaciones externas u observables (conducta), siendo necesario recurrir a una serie de variables que están relacionadas con estas dos dimensiones, la activación y la dirección: expectativas, atribución, afecto, autoeficacia, valores, personalidad, etc. (Gómez Iñiguez, C. 2008).

#### **3.1.4.2.1 Motivación Extrínseca**

La motivación extrínseca aparece cuando recibimos recompensas externas como podría ser: dinero, reconocimiento, un ascenso, el trabajo deseado, etc. Es decir, cuando nuestra “motivación” es provocada por las consecuencias que provocan en “otros” nuestras conductas.

En el ámbito laboral, la motivación extrínseca principal es el salario, o un ascenso, o retribuciones por objetivos. Todo lo relacionado con recibir una recompensa posterior. En este tipo de motivación, el sentimiento de auto superación o el aprecio por la actividad realizada no tienen influencia. Se trata de una motivación 100% interesada, focalizada únicamente en la finalidad. Un puesto de trabajo que ofrezca únicamente motivación laboral extrínseca no tiene mucho futuro: en lugar de fidelizar a capital humano de calidad, atraerá a individuos que cuya única motivación es una recompensa monetaria.

Esto es altamente perjudicial para el rendimiento de la empresa: la falta de motivación intrínseca agota las energías a corto plazo, no es propicio para un buen clima laboral y entorpece la cadena de trabajo, dando peores resultados laborales para nuestra empresa. Por supuesto el salario es la motivación principal para cualquier individuo, pero no la única. En estos últimos años, diversos estudios han pronosticado que el salario ocupará una posición secundaria de ahora en adelante, debido a la generación milenial: la felicidad en el trabajo y la auto realización ocuparán el primer puesto en un plazo de 5 años.

Motivación Extrínseca del trabajo: La motivación extrínseca es uno de los tipos de motivación laboral que más suele utilizarse en el entorno laboral. Está relacionada con lo que un trabajador puede, o no, conseguir. Los incentivos económicos, oportunidades de promoción laboral, sentirse valorado por la empresa, reconocimiento de los éxitos y logros, etc.

Características de una persona con motivación Extrínseca:

- Persigue el cumplimiento de la meta para alcanzar la aprobación de otra persona.
- Las recompensas externas pueden provocar el interés por participar en algo en lo que el individuo no tenía ningún interés inicial.

#### **3.1.4.2.2 Motivación Intrínseca**

Deci y Ryan consideran que la motivación intrínseca se basa en dos necesidades: la necesidad de competencia y de tener un comportamiento autónomo. Luego, fueron Pelletier y Vallerand quienes

relacionaron la motivación intrínseca con el rendimiento y satisfacción laboral. Por lo tanto, todo factor que afecte positivamente a cualquiera de ellas conseguirá potenciar la motivación intrínseca.

Por ejemplo, un estilo de dirección vertical, que suponga un riguroso control jerárquico reducirá la motivación intrínseca, pues merma el sentimiento de autonomía. Las características de la actividad laboral, la satisfacción de necesidades superiores derivadas de esta o su realización de forma autónoma, por último, ayudan a fomentar la motivación intrínseca.

En el ámbito empresarial, la motivación intrínseca se vincula con la autodeterminación o autonomía como propiciadores de rendimiento y satisfacción laboral. Suele vincularse con el tipo de actividad que se realiza, y su desempeño es un fin en sí mismo, sin depender de premios o recompensas. Por el contrario, una gestión basada en las recompensas extrínsecas difícilmente mejorará la productividad, ni logrará tampoco el contento de los recursos humanos. El trabajador considera sus tareas y responsabilidades como algo ajeno y, por lo tanto, le resultará mucho más costoso llevarlas a cabo.

Los estudios muestran que, por lo general, los trabajadores cumplen con lo mínimo para obtener la recompensa. Además, a falta de motivación intrínseca, en cuando dejan de existir las razones de la recompensa dejan de responder en cuanto desaparece el premio. Independientemente de la motivación extrínseca, se ha observado un mayor rendimiento de los subordinados motivados intrínsecamente. Hasta el punto de considerarse superior al de los trabajadores extrínsecamente motivados.

La motivación intrínseca se produce cuando las recompensas que conseguimos son internas y personales: Satisfacción personal, valía, autoestima, es decir, cuando nuestra “motivación” es provocada por las consecuencias internas de nuestra propia conducta.

Motivación Intrínseca del trabajo: La motivación intrínseca en el entorno laboral, se produce cuando la profesión que se desempeña es vocacional. Está relacionada con lo que un trabajador puede, o no, conseguir internamente. Mejorar en la actividad que realiza, crecer en ese ámbito, aprender.

Características de una persona con motivación Intrínseca:

- Disfruta del proceso más que del resultado final.
- Acepta el fracaso como parte del proceso para llegar al objetivo.

#### **3.1.4.2.3 Diferencia entre motivación intrínseca y motivación extrínseca**

La diferencia entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca radica en la ubicación de la fuerza que motiva al individuo a realizar determinadas conductas. En la motivación intrínseca la fuerza obedece a factores internos (necesidades, intereses, curiosidad, satisfacción, disfrute, etc.).

En otras palabras, la realización de la actividad produce satisfacción; mientras que, en la motivación extrínseca se debe a factores externos (presión social, recompensa, castigo, etc.). En este caso, la conducta motivada se realiza con el fin de conseguir algo (“recompensas”), y no por el disfrute de la realización de la conducta en sí misma.

La motivación intrínseca depende de nosotros, por lo que nos ayudará a dirigir nuestra acción para conseguir lo que más valoramos. Aquello que nos importa en nuestro interior y queremos para ser felices. En este tipo de motivación, entra en juego nuestra valía personal y autoeficacia, demostrarnos a nosotros mismos que somos capaces, retornos para conseguir aquello que queremos, sorprendernos, estar orgullosos de nosotros mismos como seres.

Con todo esto, no se pretende decir que la motivación extrínseca no sea importante o sea poco válida. Tampoco, que una persona que orienta su conducta a recompensas “extrínsecas” sea mejor o peor. Al contrario, la motivación extrínseca también ayuda a crecer y a conseguir metas. Es muy positiva para lograr objetivos a corto plazo, tareas cortas.

La motivación extrínseca e intrínseca son complementarias y funcionales en distintos ámbitos y aspectos.

El rendimiento de la actividad laboral

En general, en el ámbito laboral, el rendimiento de la actividad laboral se encuentra modulada por el predominio de la motivación extrínseca (aumento de sueldo, ascenso laboral, mayor prestigio).

Sin embargo, debemos tener en cuenta que si el rendimiento está modulado por la motivación intrínseca (satisfacción con la realización de la tarea) y pretendemos aumentarlo por la introducción de recompensas (motivación extrínseca), no tendremos la seguridad de conseguirlo, ya que el efecto de ambos tipos de motivación no es aditivo.

Eficacia de la motivación intrínseca

La eficacia de la motivación intrínseca obedece a dos factores:

- El control personal o interno de la propia actividad.
- La generación de sentimientos de competencia está bajo control voluntario.

Que nazca de dentro del propio trabajador no significa que la motivación intrínseca no pueda también potenciarse desde la propia empresa:

Mejora de la formación. La mayoría de las personas tienen grandes deseos por ampliar sus conocimientos para dominar al máximo su trabajo y hacerlo cada vez con más calidad. Los trabajadores de empresas con unos buenos planes de formación se sienten mucho más motivados y a gusto en su puesto de trabajo.

Los planes de Responsabilidad Social Corporativa. Los proyectos promovidos por la empresa que sirvan para mejorar el medio ambiente, promover la justicia económica y social y ayudar a los más desfavorecidos con acciones de voluntariado, tienen un efecto doblemente positivo. No solo mejoran la imagen de la empresa ante la sociedad, sino que satisfacen los deseos altruistas de los empleados, haciendo que se sientan orgullosos de trabajar en ese lugar.

Cuidar el bienestar y la salud de los trabajadores. Proporcionar un entorno de trabajo agradable, limpio y seguro sirve para satisfacer necesidades básicas de los empleados y que, por lo tanto, estén más motivados para dar lo mejor de ellos mismos.

Eficacia de la motivación extrínseca

Por el contrario, en la motivación extrínseca destacan:

- El control de la actividad por parte de otros o externo (recompensas).
- La generación de sentimientos de competencia está bajo control de otros o es involuntaria.

La motivación extrínseca puede definirse como los estímulos que vienen de fuera del individuo y que, en el ámbito de trabajo, suponen un acicate para lograr objetivos empresariales y mejores niveles de calidad y eficacia. Los ejemplos más comunes serían:

- Los incentivos económicos: salarios, pluses, bonificaciones, etc.
- Las promociones a nivel profesional y jerarquía.
- Las mejoras de las condiciones laborales, como disponer de coche de empresa, dietas más generosas, tickets para restaurantes, etc.

La clave para extraer el máximo rendimiento para la empresa de las dos clases de motivaciones existentes (intrínseca y extrínseca) es entenderlas como un todo y tratar de satisfacerlas, ya que son complementarias y la suma de ambas nos va a dar como resultado el éxito empresarial.

Metas de aprendizaje y metas de rendimiento: Para finalizar, en relación con ambos tipos de motivaciones, intrínseca y extrínseca, podemos diferenciar dos tipos de metas: metas de aprendizaje y metas de rendimiento.

Metas de aprendizaje: Incrementan la propia competencia mediante la adquisición y el dominio de nuevas habilidades y conocimientos, que permiten un aumento del rendimiento en la tarea a realizar.

Metas de rendimiento: Se pretende la obtención de un buen rendimiento focalizando la atención en el resultado final y no el propio proceso de aprendizaje en la tarea.

Tanto la motivación intrínseca como la motivación extrínseca juegan un papel fundamental en las empresas. Para lograr un equipo de trabajo motivado, con ganas de mejorar e innovar, es fundamental que cada individuo funcione de manera óptima tanto a nivel personal como colectivo y, para ello, se deben potenciar ambos tipos de motivaciones, logrando así la combinación perfecta.

### 3.1.4.3 Toma de decisiones

La toma de decisiones es uno de los procesos clave dentro del sector empresarial, es un proceso que atraviesan los líderes cuando deben elegir entre distintas opciones ante diferentes situaciones que se presentan día a día, y esa decisión no siempre resulta simple. El proceso se activa cuando se presentan conflictos en el ámbito laboral de una organización.

La toma de decisiones es la elección de una alternativa entre varias para una situación específica, la cual tiene un proceso que estudia, analiza e implementa decisiones, ya sea a través de una persona o un grupo de personas para dar solución a un problema de forma racional.

De La Garza y García (2008) mencionan que: “La toma de decisiones es definida como la generación, evaluación y selección de soluciones en forma racional”.

Proceso de toma de decisiones para la resolución de problemas.

La estructura del proceso de toma de decisiones genera obligatoriamente modelos que permitan ser más ágiles y eficientes; estos se utilizan dependiendo de cada situación.

Modelo cualitativo

El modelo cualitativo, abordado por Idalberto Chiavenato (2002), consta de seis etapas:

- 1.- “Identificar la situación, problema u oportunidad: En esta etapa definimos el problema, determinamos las causas e identificamos los objetivos de la decisión. Es un estudio completamente integral de la situación, abordando también los subproblemas que aparezcan.
- 2.- Obtener información: Obtener información es la base de una buena decisión y en esta etapa se determina cómo obtenerla: desde la observación, la entrevista con el personal, lectura de informes, y sobre todo el análisis de los datos o inventario de la empresa, ya sean estadísticas, proyectos, pronósticos, etc.
- 3.- Generar soluciones alternativas: Elaboran las posibles soluciones a la situación; aún no se evalúan ni se determina su viabilidad. En decisiones programadas las alternativas se crean casi automáticamente y en las no programadas se complica todo; para ello, hay técnicas, como la lluvia de ideas, que permiten escuchar a los involucrados, a fin de crear las posibles soluciones.
- 4.- Evaluar y elegir la mejor alternativa: Comparar las posibles soluciones y se evalúan, a fin de elegir la más adecuada a la solución. La solución debe ofrecer los mayores beneficios y los menores riesgos.
- 5.- Transformar la solución en acción: Implementar el curso concreto de acción, es decir, la alternativa escogida. Se consideran todos los presupuestos necesarios para llevar a la práctica dicha alternativa.
- 6.-Evaluar los resultados: Monitorear y evaluar los resultados de la implementación o acción. Se determina hasta qué grado ha quedado satisfecha la situación con la alternativa llevada a la acción”.

Con base en el modelo cualitativo se puede ver que el primer paso para afrontar una decisión es detectar cuál es el problema de raíz y en función de eso desglosar las opciones que pueden resolverlo.

Es por eso, por lo que el líder necesita saber cuándo está frente a un problema. ¿Cómo sabe el líder que está frente a un problema? Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. El proceso de toma de decisiones, así como el liderazgo y resolución tendría como definición válida, encontrar una conducta adecuada para una situación en concreto en la que hay una serie de sucesos inciertos.

Las decisiones en un principio son concebidas en el proceso como alternativas o posibles soluciones; tienen que pasar por un proceso de análisis y evaluación para obtener una alternativa o curso concreto de acción que sería entonces la decisión final.

La ingeniería industrial brinda diferentes tipos de herramientas que se pueden emplear para tratar de encontrar la solución al problema y tomar la mejor alternativa de decisión.

Una herramienta indispensable para encontrar la causa-raíz de los problemas es el diagrama de Causa-Efecto, modelo que desarrollo Kaoru Ishikawa para la identificación de problemas existentes en la empresa, es posible identificar las causas y el efecto que producen en la organización. Mediante este análisis es posible diagnosticar los síntomas de los problemas en la empresa y a través de ello es posible tomar medidas de control, que llevan a la toma de decisiones para posteriormente asignar los recursos necesarios que permitan eliminar de raíz las causas que están generando problemas, por ende, se determina la resolución de ellos.

Otra herramienta para utilizar es el diagrama de Pareto, que es una técnica que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer los problemas más importantes en los que la organización se debe enfocar y solucionarlos.

También podemos utilizar la técnica de los 5 porqués, es una estrategia que se basa en preguntar constantemente por qué y se puede aplicar en cualquier ámbito laboral. Así se identifica la raíz del problema y se evalúan diferentes respuestas.

Realizar flujos de trabajo para los procesos que existen en la organización es otro tipo de solución para mejorar la toma de decisiones, ayuda a tomar determinaciones en base a las responsabilidades, funciones, tareas y los implicados en el flujo de trabajo, optimizando los recursos y el tiempo. Haciendo así, que el flujo de trabajo sea más productivo.

En el caso de analizar y poder tomar decisiones en cuanto a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos se puede emplear el análisis PEST ya que es una herramienta que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores ayudando a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada al momento de tomar decisiones.

El modelo cuantitativo, es una alternativa más para facilitar la toma de decisiones ya que este modelo evalúa cada una de las alternativas que se podrían tomar, asignando un valor que indica el grado de

riesgo y de logro de los objetivos que se desean. Un ejemplo sería el árbol de decisiones. De esta técnica del árbol de decisiones, cada opción está mencionada en el cuadro y de él emergen más ramas u opciones que van a ser evaluadas, para al final llegar a la decisión requerida.

Cabe mencionar que todas estas herramientas van a permitir simplificar la realidad de las situaciones complejas que se viven ante un problema que se presente dentro y fuera de la organización, permitiendo elegir qué tipo de decisión es la que se debe tomar en función de quién, cómo, dónde y cuándo se pueden plantear, ya que estas se clasifican en:

- Decisiones estratégicas
- Decisiones de riesgo
- Decisiones de dirección
- Decisiones individuales
- Decisiones de grupo

Con base en las definiciones, así como el proceso y las diferentes herramientas que existen para la toma de decisiones, no es más que encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola para dar un plan de acción y poder dar la mejor solución ante un problema.

Una de las habilidades básicas del líder, es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas y el manejo de conflictos está relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar.

#### **3.1.4.4 Manejo de conflictos**

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del management, como una las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Folberg, J., & Taylor, A. (1992), mencionan que: “Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto”.

A lo largo de la historia se ha presentado al conflicto como situaciones negativas, dolorosas e incluso hasta traumáticas. Ya desde los tiempos de los filósofos griegos podemos ver como ya lo definía Heráclito refiriéndose “que el conflicto está en la naturaleza del hombre y es inevitable”.

Para Mirabal (2003) “Una posible connotación de la definición de los conflictos representaría aquellas situaciones en las que los intereses de dos personas o grupos de actores parecen ser incompatibles”.

Los conflictos son situaciones normales en las empresas, equipos y organizaciones. Este podemos aprovecharlo como una oportunidad para capacitar, enseñar e inspirar a los miembros del equipo hacia un cambio positivo.

(Newstrom, 2013, pp.274-276) menciona que los conflictos pueden generarse tras presentarse las siguientes causas:

- “Cambio organizacional: Las personas sostienen puntos de vista diferentes sobre la dirección, las rutas y su posible éxito, los recursos necesarios y los resultados probables.
- Diferentes conjuntos de valores: Las personas también tienen diferentes creencias y se adhieren a distintos sistemas de valores. Sus filosofías pueden diferir o sus valores éticos los pueden llevar en distintas direcciones.
- Amenazas al estatus: El estatus, o la jerarquía social de una persona en un grupo, es muy importante para muchos individuos. Cuando el estatus se ve amenazado, salvar la imagen (el impulso de proteger la autoimagen) se convierte en una fuerza motriz poderosa que impulsa a la persona a luchar por conservar la imagen deseada.

El conflicto puede surgir entre la persona que se defiende y cualquiera que haya amenazado su estatus.

- Percepciones contrastantes: Las personas perciben las cosas de manera diferente debido a sus experiencias y expectativas previas. Como sus percepciones son muy reales para ellas y consideran que deben ser igualmente claras para los demás, en ocasiones no se dan cuenta de que otras personas pueden tener percepciones contrastantes del mismo objeto o acontecimiento.
- Falta de confianza: Toda relación duradera requiere cierto grado de confianza, es decir, la capacidad de una y otra parte de depender de las palabras y acciones de la otra.
- Descortesía: El respeto, la empatía y el cuidado mutuos son los elementos de cohesión que mantienen unidos a los equipos de trabajo, pues muchas organizaciones reportan que las dividen la rudeza y la falta de cortesía elemental.



- Tareas difíciles: De vez en cuando se encomienda a los administradores tareas desagradables que previsiblemente terminan en conflicto. Estas tareas, que algunos llaman “males necesarios”, son ceses masivos, despidos personales por mal desempeño, evaluaciones negativas del desempeño y aplicación de medidas disciplinarias.
- Choques de personalidad: Las diferencias individuales son fundamental para el comportamiento organizacional. No todo el mundo piensa, siente, ve o actúa del mismo modo, algunas personas simplemente sacan de quicio y no se logra saber con certeza por qué”.

El liderazgo juega un papel vital en el manejo y resolución de conflictos entre los colaboradores. Los líderes deben desarrollar habilidades para manejar situaciones conflictivas. El principal elemento frente al conflicto es la comunicación, de esta forma se establece un ambiente de trabajo agradable y productivo, de esta forma el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución.

Teoría de los conflictos de Thomas Kilmann.

Esta teoría consiste en que cuando los intereses de las partes parecen ser incompatibles. Se puede explicar que el comportamiento de una persona desde dos dimensiones, primero la afirmación, que es el grado en la cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses, y segundo la cooperación, que es el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Según (Mirabal, 2003) Estas dimensiones pueden ser utilizadas en cinco métodos o estilos:

- “ Competir es ser afirmativo y no cooperador, en este método la persona sólo trata de satisfacer sus propios intereses”, sin importarle el resto, utilizando el famoso lema “yo gano tu pierdes”.
- “Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador en este método la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de otras personas”.
- “Evadir es no afirmativo y no cooperador, en este método la persona no satisface de inmediato sus propios intereses, ni tampoco los intereses de otras personas”.
- “Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador aquí la persona la persona colabora y trabajo con sus pares para encontrar soluciones asertivas y que satisfaga plenamente los intereses de las personas”.
- “Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación, aquí el principal objetivo es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga en este aspecto parcialmente. El transigir renuncia al competir”.

Manejo de Conflictos según Thomas Kilmann:  
Competidor

Se concede a una baja importancia a la relación y una alta importancia al resultado. Suele ser utilizado, cuando son de tipo distributivo o cuando la otra parte presenta una actitud muy agresiva, aunque se ha de ser duro con el problema y no con la persona puede llegarse al empleo de una comunicación basada en amenazas y castigos ante la negación a hacer concesiones.

“La competencia implica que el negociador durante el proceso comunicativo puede ocultar información o sólo compartir la información que se estima de utilidad para lograr el resultado deseado”. (Troyano y Carrasco, 2006<sup>a</sup>).

La colaboración es mantener una buena relación con la otra parte dando importancia a la relación y al resultado, se caracteriza porque, además de obtener un buen resultado en donde ambos pates son beneficiadas.

(Troyano y Carrasco, 2006b). Mencionan que: “La colaboración implica compartir información de forma abierta y completa entre las partes busca el entendimiento entre los negociadores, vienen a ser un estilo que resulta conveniente cuando tienen objetivos comunes”.

El de compromiso es similar al de colaboración, trata de conseguir acuerdos aceptables para las partes, aunque realicen alguna concesión para conseguir cerrar la negociación.

“Cuando la colaboración es difícil o demasiado compleja o en ocasiones en que los negociadores tienen menos tiempo para alcanzar un acuerdo y no hay ocasión para desarrollar una negociación colaborativa”. (Troyano y Carrasco, 2006c).

El evasivo es aquel que no asume riesgos y siempre está evadiendo, en un momento determinado puede no resultar interesante o provechoso negociar”. Asimismo, cuando ambas partes tienen más que perder que ganar, en situaciones de conflicto latente, en las que empezar a negociar puede hacer emerger una fuerte agresividad por las dos partes o cuando se está seguro de no conseguir nada.

“Consideran la evitación en el tiempo, diferenciando entre inacción y retirada. La inacción se concibe como una forma temporal de no hacer nada y puede ser válida para tomar posiciones, aclarar conceptos o recapitular”. (Kahneman, 2012).

El complaciente se presenta cuando se accede ante exigencias de las partes. Puede utilizarse de forma estratégica, cuando el mediador no está seguro o considere que puede estar equivocada, cuando la relación con el adversario es muy importante o cuando por cualquier otro motivo sea necesario ceder.

“El riesgo es que este tipo de negociador con tendencia a un estilo comunicativo pasivo sea percibido como débil, fácil de vencer y que cede con facilidad por evitar enfrentamientos y conflictos”. (París, 2005).

Uno de los tipos de conflictos que se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones son los interpersonales, en donde dos o más personas tiene una opinión distinta sobre un tema en común, estos suelen ser muy frecuentes ya que se pueden dar sobre cualquier tema por muy pequeño que sea, lo mejor para resolverlos es aceptarlos y saber que no siempre las demás personas van a estar de acuerdo con nuestro punto de vista.

En este tipo de conflictos se puede dar por falta de trabajo en equipo por parte de los colaboradores, ya que pueden tener ideas, soluciones y propuestas diferentes al momento de trabajar en conjunto.

El trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas por los reclutadores, porque cuando un empleado trabaja en equipo, la creatividad y el aprendizaje de éstos mejora, su nivel de estrés se reduce y el desempeño y la productividad aumentan. Ahora bien, en los casos en los que los trabajadores deciden ir por su cuenta y el trabajo en equipo no se manifiesta en la empresa, es posible que se generen conflictos.

También se dan por falta de comunicación entre los colaboradores del equipo o con el propio líder.

La falta de comunicación en la normativa empresarial o en los objetivos que se espera de un empleado, puede causar lo que se conoce como conflicto de rol, en otras palabras, no tener una idea correcta de lo que se debe hacer o de lo que se espera de un trabajador. El conflicto de rol crea conflictos entre trabajadores y, además, es una de las causas más comunes de estrés laboral.

El manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en:

- La capacidad para escuchar activamente.
- La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo.
- La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- Entender la perspectiva de cada participante.
- Aumentar el interés de los participantes en resolver el desafío a través de la mediación.
- Aplicar reglas que gobiernen y mejoren la comunicación.
- Preparar a los participantes en el uso de un estilo de interacción eficaz.
- Nivelar el poder.
- Ayudar a los participantes a planificar la interacción futura.

A menudo, el conflicto es el resultado de las relaciones interpersonales en que las partes en conflicto no son capaces de resolver problemas personales con los demás. No siempre es fácil dejar a un lado los prejuicios personales al entrar en un lugar de trabajo, pero es importante reconocer cuáles son esos prejuicios y tratarlos antes de que surjan conflictos.

Para los líderes es primordial tener un amplio conocimiento sobre el manejo de conflictos, así como el tipo de conflicto que se presenta, ya que los mismos pueden afectar de forma negativa el desempeño de los empleados, y por ende la productividad.

### **3.1.5 Medición del liderazgo test de Liderazgo Kurt Lewin**

Es de suma importancia mencionar en esta investigación el test que desarrollo Kurt Lewin, ya que es una aportación clave en su teoría de los tres estilos de liderazgo, pues esta teoría no sólo es útil para analizar los estilos de liderazgo en el contexto de las organizaciones, sino que puede aplicarse a cualquier grupo humano con características estructurales como la jerarquización o el intento de alcanzar uno o más objetivos.

Por supuesto, el entorno organizacional ha mostrado un particular interés, teniendo gran impacto en otra rama de la psicología: la industrial, también llamada psicología del trabajo o de las organizaciones, que analiza la conducta en el marco del mundo laboral.

A Lewin se le atribuye la fundación de la psicología social como disciplina independiente. Esto se debe a su concepción de las situaciones sociales como “campos de fuerzas” donde diferentes factores operan y se confrontan, a sus investigaciones en torno a las acciones sociales, a sus análisis sobre las dinámicas grupales o a su famosa ecuación para predecir la conducta.

Kurt Lewin y colaboradores realizaron, durante 1939 y años posteriores, los primeros estudios dirigidos a identificar los estilos de liderazgo. Estas investigaciones ejercieron gran influencia, configurando el punto de partida para la investigación acerca de las actitudes y conductas de los líderes y la posterior formulación de un buen número de modelos y teorías sobre el liderazgo.

El test de liderazgo de Kurt Lewin es un instrumento diseñado para identificar los estilos de liderazgo.

El test consta de 30 ítems las cuales identifican el estilo de liderazgo que se establece por medio de una división de los tres estilos.

La modalidad de respuesta de cada uno de los ítems requiere de una sola opción (acuerdo y desacuerdo).

Las preguntas son las siguientes:

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.

21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.

La evaluación del test se realiza con la tabla abajo mostrada donde se observan los tres estilos de liderazgo; Estilo 1: Autocrático, estilo2: Democrático, estilo 3: Laissez Faire al momento de la calificación:

Tabla 5.

Descriptivo de la puntuación de los estilos de liderazgo

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30

Fuente: Test de liderazgo Kurt Lewin (1951)

Con este test se pretende identificar el estilo de liderazgo ejercido por el gerente del área de Core Business dentro de la empresa de paquetería. Esta información ayudará a valorar si se está ejerciendo de la manera correcta.

Los estilos de liderazgo influyen directamente con la productividad de una organización, por esta razón es importante identificar que estilo de liderazgo tienen o aplican los líderes, ya que el liderazgo consiste principalmente en la capacidad para influir en otras personas y apoyarlas para conseguir el logro de estrategias y objetivos, siendo en la empresa uno de los principales objetivos tener mayor productividad.

### 3.2 Productividad dentro de las organizaciones

Liderazgo y productividad están íntimamente relacionados ya que, si una entidad cuenta con un buen liderazgo, su productividad necesariamente tiene que ser mayor, siempre que los líderes sepan aprovechar todos los recursos de manera efectiva y quieran formar parte de la entidad o empresa para cumplir con los objetivos del negocio.

Para las empresas, la optimización de su capacidad de producción puede ser crucial para lograr mantener una eficacia en sus operaciones. Cuando una empresa se enfoca más en la productividad que en cualquier otro aspecto, los resultados pueden llegar a ser increíbles.

Al tener la capacidad de producir mayores cantidades de insumos o de generar ventas, los beneficios se incrementan considerablemente. Esto hace que, de igual manera, los gastos se reduzcan y se generen más ganancias. Si una empresa es productiva, será una señal inequívoca de que está desarrollando correctamente su actividad, puesto que permitirá que los ingresos superen a los gastos.

Con frecuencia se confunden entre sí los términos productividad, eficiencia y efectividad: eficiencia es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada y efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

(Aldana & Ruiz, 1766, pág. 76) economista francés pionero del pensamiento económico, afirmó que “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”.

La primera pregunta que surge es ¿qué es la productividad? En términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Se puede definir como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.

David Allen (Allen, 2003, pág. 80) menciona que: “la máxima productividad consiste en hacer que algo ocurra con el menor esfuerzo posible”.

Con base en lo anterior es posible definir que la productividad tiene una relación bastante estrecha entre los líderes y los miembros de cada uno de los equipos de trabajo que conforman la organización, es decir, la productividad generada por cada eslabón de la empresa será vital para el crecimiento laboral y posicionamiento de todos los involucrados.



La productividad en el trabajo es una relación entre la producción y el personal ocupado y refleja que tan bien se está utilizando el personal en el proceso productivo. El coeficiente entre la producción y el empleo de personas también permite comparar el pasado con el presente y establecer objetivos para el futuro. Esto se puede lograr por medio del estudio de cambios en la utilización del trabajo, proyectando los requerimientos futuros de mano de obra, estableciendo la política de entrenamiento de recursos humanos, examinando los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluando los costos laborales. La productividad total de los factores, en cambio, es una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos.

Los pormenores de la definición dependen de lo que se considere producción e insumos, no hay una definición perfecta que se ajuste a cada situación. La que desee utilizar una empresa debe reflejar en forma directa la razón por la cual se lleva a cabo la medición, en muchos casos, esa razón es identificar niveles de mejoramiento para utilizarlos como puntos de referencia para el mejoramiento y para analizar referencias.

Kazukiyo explica la productividad como “una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción”. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad.

Mientras que Erich Fromm define la productividad como “la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, con su prójimo y con la naturaleza”.

Akira Takanaka define productividad de forma semántica es un término oscuro que se ha traducido de diferentes formas. En Japón se denomina “carácter de producción”, en China “poder de producción” y en Tailandia “incremento de resultados”

Resulta de gran interés conocer la productividad de una empresa porque de ese modo será posible evaluar en qué medida los aumentos de la producción son consecuencia de una mayor inversión o de la incorporación de más mano de obra. También se podrá conocer si el incremento es por una combinación más eficiente de los factores productivos o porque se ha hecho un mejor uso de estos.

La productividad empresarial es uno de los factores clave de cualquier negocio, y al que muchas veces no se le presta la atención necesaria. Cualquier empresa, no importa su tamaño o su cometido, tiene como objetivo principal producir lo máximo y mejor posible. Esforzarse por lograr la máxima eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos llevados a cabo dentro de la empresa debería ser una prioridad absoluta

Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario realizar una buena gestión empresarial por parte de los directivos y líderes de la organización a través de diferentes técnicas.

Para ello se deben tener claros los valores dentro de la organización empresarial, lo cual permitirá que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente. Si te rodean buenos colaboradores y trabajas cordialmente con ellos los resultados que lograras serán siempre mejores. Además, si se trabaja en equipo se mejora el esfuerzo individual. Los líderes deben considerar incentivar la creatividad para lograr unos objetivos de innovación y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. Se ha de pensar que hoy en día la creatividad es un requisito

indispensable para la supervivencia de cualquier empresa, que permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios de este.

La productividad tiene una relación directa con la Mejora Continua de los sistemas de operación de las empresas. Entre dichos sistemas, resaltan principalmente los utilizados en la administración de la calidad, con la cual se pueden corregir y prevenir no conformidades del producto, y con ello, mejorar los estándares de calidad de las empresas mexicanas para que el usuario final reciba productos que cubran sus expectativas de valor.

La productividad se relaciona con los estándares de producción, ya que al mejorarlos existe un ahorro de recursos que se reflejan en aumentos en la rentabilidad del negocio.

### **3.2.1 Tipos de productividad**

Para lograr comprender qué tipo de análisis se realizará a la productividad de la empresa de paquetería es necesario comprender los tipos de productividad que se reconocen usualmente, los cuales son:

- Productividad laboral. Conocida también como productividad por hora trabajada, tiene que ver con el aumento o la disminución del rendimiento en pro de la obtención del producto final. Cuando nos referimos a productividad laboral es necesario considerar los siguientes puntos:  
La productividad laboral mide la producción por hora de trabajo.  
La productividad laboral está impulsada en gran medida por la inversión en capital, el progreso tecnológico y el desarrollo de capital humano
- Productividad total de los factores (PTF). Aumento o disminución del rendimiento debido a la variación de uno o varios de los factores que intervienen en la producción, como lo son el trabajo, capital o los conocimientos. Está asociada además a la tecnología y la eficiencia técnica en relación con las variaciones interanuales o al ritmo de crecimiento de la empresa. Las empresas y el gobierno pueden aumentar la productividad laboral de los trabajadores invirtiendo directamente o creando incentivos para el aumento de la tecnología y el capital humano o físico.
- Productividad marginal. También llamado “producto marginal” del insumo, se trata de la variación experimentada en la producción de un bien, cuando se incrementa uno solo de los factores que intervienen en su producción, mientras el resto permanece constante.  
Se definen 3 factores de producción:
  - El trabajo: el esfuerzo de los empleados en el proceso productivo, sus horas de trabajo.
  - El capital: representa los activos de la empresa. Hay un capital físico (los edificios, la maquinaria o los medios técnicos) y un capital humano (las capacidades y habilidades de los trabajadores).
  - La tierra: en sentido amplio son todos los recursos de la naturaleza destinados a la producción.

Una vez comprendido los tipos de productividad que existen, es importante conocer los factores que impactan a esta, derivado de que dentro la productividad se cuenta con un alto índice de variables dependientes más que independientes y estas pueden perjudicarla o mejorarla, algunas pueden ser controladas por los recursos de la empresa, pero otras tantas no.

Existen algunos elementos que pueden intervenir para mejorar la productividad, los cuales pueden dividirse en dos: internos o externos.

Los internos son aquellos que se encuentran dentro de la organización y que tienen que ver con:

- Mejoras en los procesos de producción;
- Almacenamiento;
- Administración;
- Comunicación;
- Uso correcto y eficaz de todas las herramientas con las que cuenta la empresa;
- Seguimiento continuo de las actividades; entre otros.

Los externos son aquellos que se encuentran condicionados por situaciones ajenas a la empresa como:

- Aparición de nuevos competidores;
- Entorno económico;
- Avances tecnológicos;
- Disponibilidad de los recursos necesarios; entre otros.

Además de los factores externos e internos, la misma se ve afectada o beneficiada directamente por los trabajadores. El activo más importante de compañía es su capital humano, ya que si este no está satisfecho ni motivado se evidencia un impacto directo en la productividad de la organización.

Martín Baily, señaló que: “entre los factores que explican el comportamiento de la productividad están los siguientes: trabajo, capital, tecnología, energía y materiales, medición del producto, composición del producto, características gerenciales, regulación ambiental y política de demanda”.

Conociendo los conceptos clave acerca de la productividad surge la siguiente pregunta, ¿Cómo medir la productividad?

### **3.2.2 Medición de la productividad**

La medición de la productividad puede realizarse a diferentes niveles, en la economía, a nivel macro de la nación; a nivel de la rama de actividad económica y, a nivel de la empresa. A su vez, a nivel de

la empresa y de acuerdo con los objetivos perseguidos, se puede generar sistemas de medición que comprende a toda la organización, o bien, sistemas que se circunscriben a determinados procesos productivos.

Siendo la productividad en su definición básica una relación entre insumo y producto se tiene que guardar particular cuidado que los universos a que se refieren el nominador y el denominador sean los mismos para no perder la congruencia y la pertenencia en el análisis, evitando así que se tomen decisiones equívocas. Por otra parte, existe la inquietud en las empresas de ligar todo en un solo sistema para no 'perdersé'.

Esta conexión totalizadora si bien se puede lograr teóricamente, en la práctica resulta muy difícil por la complejidad que esto implica y la dificultad que esto conlleva para que el personal lo entienda y lo use como insumo básico en la toma de las decisiones.

La productividad laboral es un indicador de eficiencia que se obtiene de la relación entre el producto obtenido y la cantidad insumos laborales invertidos en su producción. Más concretamente, la productividad laboral puede medirse en función de las horas de trabajo necesarias para la obtención de un producto determinado.

Para esta investigación se desarrollará la medición de la productividad a nivel empresa. Siendo así, se considera que la productividad es la relación entre la producción y los insumos. Si bien el concepto es simple, medir y analizar la productividad suele resultar difícil. La productividad expresa la relación entre el número de bienes y servicios producidos (la producción) y la cantidad de mano de obra, capital, tierra, energía y demás recursos necesarios para obtener (los insumos).

Productividad del trabajo = producción obtenida / unidades de factor trabajo

(Kanawaty, 2000, pág. 102). Menciona que: "La productividad es la relación entre producción e insumo".

Karl Marx también se refirió al concepto de productividad en "El Capital". Además, diferencia la idea de productividad de la de intensidad del trabajo "el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto". (Marx, 1980, pág. 798)

Luego de estudiar los conceptos y mediciones de la productividad estamos en condiciones de responder a la siguiente pregunta: ¿por qué la productividad es importante? La respuesta es que directamente influye en muchos factores esenciales.

La alta productividad implica altos ingresos reales tanto para el trabajador como para las organizaciones, alta inversión en investigación y desarrollo y más atención a los problemas del medio ambiente.

En industrias clave, esto significa menores costos y una alta participación en el mercado internacional. Y para las naciones esto significa altos estándares de vida, menos inflación mejor balanza de pagos y una moneda más fuerte.

Muchas compañías, especialmente aquellas que quieren ser competitivas internacionalmente, están muy conscientes del papel de la productividad y por ello están altamente interesadas en mejorarla.

Las compañías utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres más importantes orientaciones son: tecnológica, la cual se enfoca a cambios mayores en equipamiento y procesos tecnológicos; administrativa, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y conductual la cual se enfoca al trabajador, al incrementar su motivación de trabajar de forma alineada los objetivos de su principal.

En este estudio de caso, se podrá encontrar cada uno de estos componentes.

¿Cómo aumentar la productividad en una Organización?

- Establecer metas y objetivos es fundamental para conseguir implantar el liderazgo empresarial y el éxito de una empresa, marcar un camino a seguir que sirva como guía y motivación.
- Fomentar las sinergias teniendo claros los valores dentro de la organización empresarial, esto permite que los diferentes equipos puedan comunicarse y trabajar mejor generando motivación laboral y así conseguir el aumento de la productividad.
- Incentivar la creatividad para conseguir innovar y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. La creatividad es un activo indispensable para la supervivencia de cualquier empresa ya que permite ser competitivos y hacer frente a los constantes cambios del mercado.
- Incorporar mejoras tecnológicas que mejoren los resultados y de ese modo la productividad de la empresa. Las empresas han de ser cada vez más competitivas y para ello se ha de innovar con nuevas tecnologías invirtiendo en procesos de producción que ayuden a maximizar la productividad.
- Gestionar el tiempo adecuadamente y la organización de la empresa es muy importante a la hora de mejorar la productividad empresarial ya que todo el tiempo que se pierde o no se invierte bien deja de ser productivo.
- Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral es fundamental para incrementar la motivación de los empleados ya que un empleado descontento es un empleado poco productivo.

Para finalizar, determinados sistemas, procesos e incluso trabajadores pueden ser más o menos productivos con base a su rendimiento (la cantidad de productos obtenidos en un lapso determinado) y su eficiencia (la cantidad de recursos que invierten en la obtención del producto). De tal modo que a mayor productividad se obtienen mayores beneficios.

Toda organización o empresa busca siempre aumentar sus márgenes de productividad a través de decisiones estratégicas como cambios significativos en su cadena de producción.

La clave para mejorar la productividad en la empresa está en la aplicación de una buena gestión empresarial; aquella que es capaz de englobar un conjunto de técnicas enfocadas a trabajar de una forma más eficiente. Por tal efecto, es crítico la elección de una persona capaz de lograr esa gestión empresarial combinando de una manera eficiente los factores de capital humano con los recursos productivos de la organización.

Existen una serie de factores internos y externos para que el trabajador y la empresa pueda llegar a alcanzar una productividad óptima ya que en los factores externos influyen en el sistema productivo de las organizaciones. Por ejemplo, debido a la pandemia las empresas no pudieron ser tan productivas como años anteriores por las medidas sanitarias que tuvieron que acatar, así como la ubicación geográfica de la misma.

Otro factor externo que está afectando la productividad de las empresas en la actualidad es el desabasto de insumos a nivel global por el tema de la pandemia. Dichos factores externos será una amenaza para la organización, los cuales, deberán ser minimizados por el individuo que este al mando liderando planes de contención.

Si bien es cierto, el concepto de productividad tiene que ver con la relación entre producción e insumos, es muy simple, medirla y analizarla entraña una operación más compleja. En la actualidad se requiere un esfuerzo mayor debido a que se centra en la administración de la producción, al tiempo que prestamos atención en satisfacer las exigencias de los clientes.

Es importante que los ingenieros industriales entiendan el concepto de productividad y la razón de su importancia, y que identifiquen los elementos clave que generan un impacto en ella.

A partir de esto se puede ayudar a una empresa a comprender y definir la productividad pues una definición clave sirve de base para mediciones, análisis y mejoramiento.

La productividad siempre será un tema relevante, la transacción a una economía globalizada le dará aún más importancia. El aumento de la competencia obligara a mejorarla.

### **3.2.3 Mapeo de procesos**

En la actualidad las organizaciones buscan ser cada vez más productivas. Para poder realizar cada una de las actividades propias de su organización es necesario que las empresas tengan definidas las estrategias, así como los logros que pretenden alcanzar a fin de que todos los miembros de la organización puedan conocer el papel que ocupan dentro de la estructura organizacional.

De ahí que las organizaciones utilicen herramientas como el mapeo de procesos el cual básicamente consiste en la demostración gráfica de los procesos que intervienen en una organización.

Estos mapas son muy importantes ya que en las organizaciones convergen una gran cantidad de personas con diferente preparación académica, experiencias, etc. Sin embargo, los mapas de procesos deben ser tan claros que todos en la organización puedan comprenderlos.

Derivado de lo anterior lo primero que se necesita conocer antes de aplicar cualquier mapeo de procesos es la definición de algunos elementos importantes.

Según Rodríguez (Zamora, 2016, pág. 609) los mapas, “son guías cognitivas que le indican a una persona el lugar donde se encuentra, le pueden ayudar a descifrar la ubicación de una persona respecto a otro lugar, y le ayudan a las personas a descubrir hacia dónde quiere llegar”.

Por otro lado, otra definición menciona que un mapa “es una imagen o representación donde se representa gráficamente a partir de medidas longitudinales un territorio determinado en una superficie bidimensional, en un mapa, se identifican rutas para establecer destinos de un punto a otro, en un mapa se ubican localidades, y también se pueden observar los distintos tipos de terreno que pueda presentar dicha superficie”. (Marquez, 2000, pág. 20)

Tomando en cuenta los conceptos antes mencionados aplicando este concepto a nivel organizacional, un mapa puede servir para determinar dónde está localizada la organización con respecto a sus diferentes públicos. Lo que le permita establecer sus objetivos y horizontes hacia donde se pretende llevar la organización.

De acuerdo con las normas ISO 9000:2000 un proceso “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Una vez que se conoce un poco acerca del significado de los elementos que comprende el mapeo de procesos, es posible estructurar una definición para este.

Según Brieno (Brieno, 2013, pág. 208) un mapeo de procesos es “un conjunto de gráficos, útil para dar claridad a la operación de una organización el cual sirve para mejorar la comunicación en los diferentes niveles organizacionales y establecer las diferentes responsabilidades que permitan ejecutar las diferentes actividades y de acuerdo con los objetivos estratégicos que la organización se ha propuesto”.

Tomando como base los conceptos de mapeo y proceso se entiende que el objetivo de llevar a cabo el mapeo de procesos, es mostrar gráficamente y a través de la utilización de diferentes símbolos, cuáles son las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de los procesos de la organización, una de sus principales características es que deben ser comprensibles por todos los miembros de la organización, así mismo es necesario que sea útil, no simplemente un elemento que luzca a primera vista, sino que ofrezca la posibilidad de realizar modificaciones en el momento que sea necesario.

Los procesos se pueden clasificar en:

- **Procesos Operativos:** son los que transforman los insumos para obtener un producto o servicio. Todo esto de acuerdo con ciertas especificaciones que el cliente o las personas que los adquieren solicitan al productor.
- **Procesos de Apoyo:** proporcionan personas, recursos físicos y materiales para que el proceso operativo se puede llevar a cabo.

- **Procesos de Gestión:** aseguran el funcionamiento de los diferentes procesos, ya que proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones.
- **Procesos de Dirección:** son aquellos que se encargan de la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de las estrategias establecidas por la empresa determinando si los diferentes procesos que se están llevando a cabo en la organización se están cumpliendo para el logro de los objetivos.

Es necesario que cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización puedan ser medibles, a fin de determinar si están cumpliendo con los objetivos estratégicos para lo cual fueron establecidos.

Algunos de los elementos de medición en los procesos pueden ser:

- Costos
- Productividad
- Calidad
- Calidad del producto del proceso
- Eficiencia
- Personal
- Satisfacción de los miembros de los equipos que participan en el proceso
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo personal y profesional
- Cliente

La importancia de conocer y utilizar un correcto mapeo de procesos, como se le conoce, es aportar orden y control en las actividades diarias de una organización o área, ayudando así a identificar cuellos de botella, incorrecta asignación de recursos, tiempos mal utilizados, actividades que no agregan valor a los clientes, oportunidades estratégicas, entre otros.

Por lo tanto, el mapeo de procesos es importante porque mejora la gestión organizacional y ayuda en el procesamiento mental del líder de área o departamento al ofrecerle un panorama visual preciso y ordenado respecto a su trabajo. Esta herramienta toma en consideración el lugar donde llevan a cabo los procesos ya que vincula factores internos y externos que pueden ser interdependientes de las actividades llevadas a cabo en un proceso. Y es que el mapeo de procesos es fundamental para simplificar todo lo que sucede en un proceso, como el aprovechamiento de los datos y la información, la gestión documental, gestión de capital humano, la estandarización, entre otros factores.



Debido a su carácter visual, el mapeo de procesos sirve para facilitar la identificación de las ineficiencias en el flujo de trabajo y sirve como línea de base para las mejoras. Así, el objetivo general de mapear los procesos es descubrir e implementar soluciones que ayuden a optimizar el tiempo y el flujo de trabajo mediante la reducción de los errores y el desperdicio de recursos tangibles como insumos de papelería e intangibles como el tiempo, y el aumento de la calidad y la productividad.

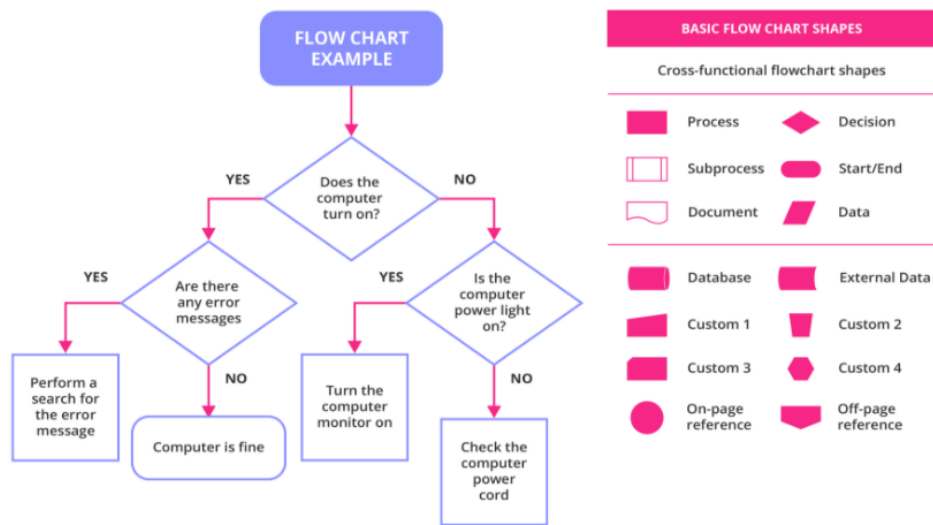
Por otro lado, el mapeo de procesos es importante porque también ofrece una oportunidad para que las organizaciones identifiquen qué actividades están listas para ser depuradas, digitalizadas o automatizadas, y cómo debe ser implementada dicho cambio.

A continuación, se enlistan los pasos que se pueden tomar como recomendación para elaborar un mapeo de procesos. Es importante mencionar que no existe una estandarización en cuanto a orden se refiere, será decisión de quien lo realice, hablando si se presenta de manera paralela u horizontal, si se usan colores para definir áreas o personas, pero sí una simbología aceptada que debe respetarse que más adelante se mostrará.

- Comprende el problema que intentas solucionar. Para ello, puede ser de ayuda el pensar en el problema desde la perspectiva del cliente interno o externo. Una lluvia de ideas puede facilitar para aterrizar los puntos más importantes del proceso o problema.
- Define cuál o cuáles son las posibles soluciones a dicho problema, si existe, o las actividades clave de un proceso nuevo y asignales un valor de priorización a cada uno.
- Enumera todas las acciones que se deben ejecutar para llegar a la mejor solución del problema o terminar una tarea. Tomar en cuenta aquellas acciones que incluso están fuera del control de la organización.
- De las acciones que sí están bajo el control de la organización, identifica cuáles son todos los recursos que se deben involucrar para cada una de ellas; recursos a nivel de talento humano, de horas de trabajo, de tecnologías para agilizar los procesos, etc.
- Establece las relaciones que existen entre todos los recursos y todas las acciones del proceso.
- Finalmente, lleva toda esta información a una representación gráfica para facilitar la comprensión de todo el flujo de acciones.

Figura 3.

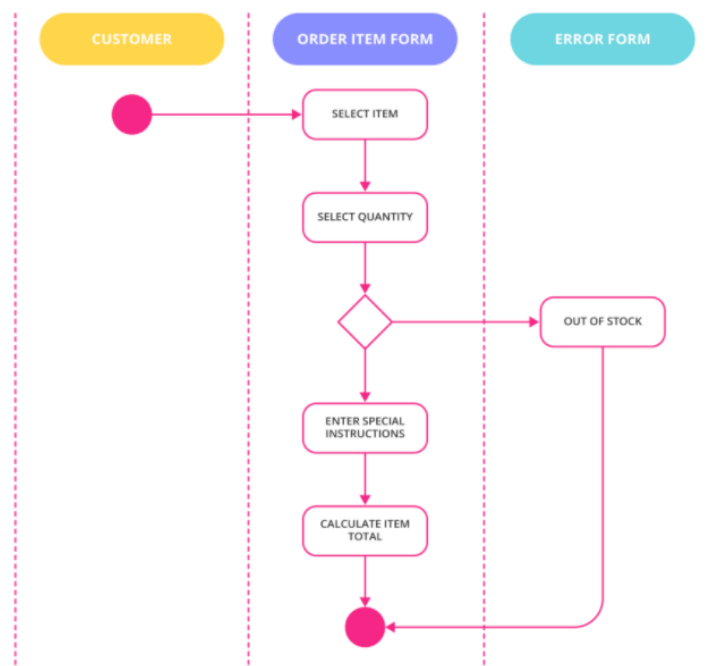
Simbología para realizar un mapeo de procesos



Fuente: Computer Hope (noviembre, 2017). ¿Qué es un diagrama de flujo?

Figura 4.

Ejemplo de diagrama de flujo



Fuente: Creately (septiembre, 2018). Business Process Modeling técnicas con ejemplos.

Es necesario que cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización puedan ser medibles, a fin de determinar si están cumpliendo con los objetivos estratégicos para lo cual fueron establecidos. Algunos de los elementos de medición en los procesos pueden ser:

- Costos
- Productividad
- Calidad
- Eficiencia

Esta medición permitirá la estandarización de los procesos. Lo cual significa, tomar el control sobre las variables con la finalidad de obtener un resultado preciso. Sin embargo, también se requiere de procesos estandarizados con la finalidad de que se puedan entregar los productos al siguiente proceso y continuar así sucesivamente hasta que los procesos se concluyen.

Es importante destacar que el proceso de mapeo debe intervenir principalmente las personas que intervienen directamente en el proceso. Lo anterior debido a que estas personas conocen el proceso del cual se realiza el mapeo y conocen los siguientes factores:

- Insumos
- Clientes
- Productos
- Proveedores.

Beneficios de mapeo de procesos:

1. "Alinear a la organización hacia sus objetivos estratégicos."
  - Permitir la transparencia de las operaciones a través de un modelo de operación.
  - Facilitar la toma de decisiones a través de la generación de información confiable.
  - Medir el desempeño de los procesos y los responsables de cada uno de ellos
2. Estructura Organizacional Efectiva.
  - Funciones y procesos definidos en una cadena de valor con los clientes
  - Mayor rentabilidad a través de un flujo orientado a la satisfacción del cliente y la costó-efectividad.

3. Roles y Responsabilidades claras
  - Cada uno sabe lo que le toca hacer
  - Mejoramiento de los flujos de información
  - • Mejor control de los procesos
4. Comunicación de objetivos y alcance por procesos.
  - Comunicación clara de objetivos
  - Establecimiento de reglas y políticas de operación
  - Establece claridad de operación en los diferentes niveles de gestión.
5. Flujo efectivo de la operación
  - Se establecen indicadores de desempeño en cada uno de los procesos
  - Se identifican oportunidades de mejora y correcciones necesarias.”

(Norton, 2001)

Las organizaciones necesitan una serie de elementos y herramientas que les permitan llevar a cabo la toma de decisiones de una manera más sencilla. Es por ello por lo que los diagramas de procesos facilitan la comprensión de los diferentes procesos que intervienen en las empresas y ponen al alcance de cada uno de los miembros de la organización la información. En las organizaciones actuales, sobre todo en aquellas que buscan formar parte de las organizaciones inteligentes, es necesario que se implementen estrategias como el mapeo de procesos y el mapeo de alcance de procesos a fin de poder establecer los impactos que implican cada uno de los procesos en las tomas de decisiones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las grandes organizaciones se han preocupado por implementar este tipo de herramientas que les han permitido posicionarse en su ramo a través del autoconocimiento, así como el conocimiento de los públicos externos. Si las organizaciones más pequeñas implementan este tipo de herramientas, podrán observar un incremento considerable en sus actividades enfocadas al logro de los objetivos.

### **3.2.4 Tablero de control**

El Tablero de Control nace al no existir una metodología clara para enseñar a los directivos a organizar y configurar la información. En un campo en donde han podido evolucionar notoriamente dada la revolución de la información y de los procesos de producción que se lleva a cabo hoy en día.

Es necesario generar metodologías para que las empresas no se basen sólo en su intuición y conocimientos de cada directivo o por la sola inteligencia existente en herramientas informáticas. El

tablero es un sistema muy útil para definir la estructura de negocio en mediciones de desempeño, con una visión amplia de la organización y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo.

Un tablero de control es una interfaz de usuario que organiza y presenta la información en una forma fácil de leer, interpretar y de rápido acceso, similar a la de un tablero de un automóvil o la cabina de control de un avión.

El tablero de control constituye una herramienta básica para la gestión, ya que provee de la información necesaria para tomar un rápido conocimiento del estado de situación actual y la probable evolución de la empresa sujeta al análisis.

De esta manera facilita la profundización del análisis en los casos que lo considere necesario. La metodología comienza identificando como áreas clave a aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impedirá la continuidad y el progreso de la empresa.

Según Robert Kaplan y David Norton el tablero de control es “una herramienta de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de esta, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación”.

Se le define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.

Los Tableros de Control, como lo describe Paul Niven, “permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuente la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección” ( Niven, 2000, pág. 36).

La empresa como organización formal e informal es sujeta de parametrización en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones. Si bien hay indicadores genéricos para todas las empresas, especialmente en áreas como las económicas financieras, cada empresa o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y definir quién y cómo va a monitorear esa información.

Con base en los conceptos anteriores entendemos la serie de factores que debe incluir cualquier tablero de control, los cuales son: incluir toda la información que cambia de manera constante y que los gerentes han identificado como potencialmente estratégica, brindar toda la información que se considere suficientemente significativa, ser acompañado por un sistema de reuniones periódicas que funcione como un catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción; para finalizar, estar diseñado para facilitar el análisis y que la información pueda ser comprendida y discutida por superiores, subordinados y pares.

Este tipo de tableros de control llegan a ser flexibles, es decir, que no necesariamente los mismos parámetros que mide una compañía tienen que ser los mismos para otra del mismo ramo. Cada empresa tiene objetivos diferentes como se ha mencionado, van relacionados con la misión, visión,

estrategias y objetivos a lo que se quiera llegar a través del tiempo, y esto lleva a un nivel de compromiso más elevado de los empleados con su trabajo.

No solo tiene aplicación en el ámbito laboral, es aplicable en diferentes aspectos de la vida, como la educación, es posible medir el cumplimiento de las tareas, asistencia, participación. En la vida personal, el ir midiendo que tanta actividad física se tiene, productividad en tus actividades, gastos, etc.

Es una herramienta que se utiliza comúnmente entre los ingenieros industriales para medir procesos y con los datos obtenidos llegar a crear análisis más robustos y tener una toma de decisión más asertiva.

¿Cómo identificar que es necesario un Tablero de control y cuáles son sus elementos básicos?:

El tener información seleccionada para el nivel de alta dirección es una necesidad, sobre todo para quienes están mirando la empresa desde afuera: un presidente, un director, los accionistas o los analistas externos.

- “Hay facilidad para concretar estrategias en indicadores.
- Enfrentarse a entornos cambiantes.
- Cuando hay incertidumbre estratégica
- Implementar procesos de calidad total
- Necesidad de desarrollar pensamiento estratégico”  
(Gastón, Elementos de un Tablero de Control, 2011, pág. 136).

Elementos de un tablero de control:

Los elementos que se mencionan a continuación son los básicos para iniciar a crear un tablero de control, dependiendo el objetivo de este, se irá robusteciendo o haciendo ajustes para irlo adecuando a las necesidades particulares de cada empresa o persona.

- Mapas Estratégicos
- Perspectivas
- Objetivos
- Indicadores
- Metas

Hay diferentes tipos de tableros dependiendo el enfoque o el alcance de estos, como lo son el tablero de control operativo, directivo, estratégico, de control integral, a continuación, se describe el que se considera adecuado para la investigación.

### 3.2.4.1 Tablero de Control Operativo

Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

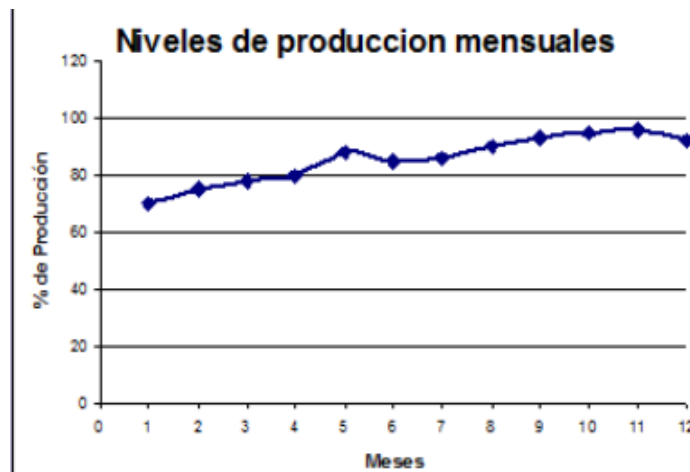
El TCO sirve para que a simple vista se pueda evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día. El principal objetivo es llevar a cabo el seguimiento de los procesos o unidades de negocio de la organización, debe proveer información que se precisa y de esta manera presentar y tomar decisiones a tiempo.

Convirtiéndose así en una herramienta de dirección que permite realizar el seguimiento y la monitorización de procesos operativos para detectar situaciones críticas y diagnosticar estados de desempeño.

Por lo regular este tipo de tableros se revisan diario o en los cambios de turno para tener un panorama de como inicio el día y de las acciones que se tienen que seguir para cerrar con buenos resultados el turno. La revisión es de nivel operativo, se identifican de manera muy rápida las desviaciones (si existen) y se toman acciones inmediatas para solucionarlas, es posible que en estas sesiones de revisión se hagan ajustes en las actividades planteadas, pero siempre direccionadas a un horizonte definido.

Figura 5.

Ejemplo de tablero operativo



Fuente: Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos Asistenciales. Introducción. Calidad asistencial y Gestión por Procesos. Estrategias para la sanidad andaluza (2005).

### **3.2.4.2 Tablero de Control Directivo**

Es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo. Se recomienda realizar monitoreo mensual. Puede incluir indicadores de todos los sectores para los directivos claves o sectorizado para un directivo.

Es el panel que abarca a toda la empresa en su conjunto, segmentándola por áreas clave y permitiendo monitorear la evolución de cada área a través de indicadores específicos. Se le ha llamado directivo ya que permite diagnosticar de un simple golpe de vista la situación global de la empresa hacia adentro, a través de cifras, coeficientes, porcentajes y todo tipo de indicadores.

En el tablero se deben medir todos los aspectos relevantes, cualitativos o cuantitativos, de corto o largo plazo que hagan al objetivo de control, como ser índice de defecto de productos, tiempo de ciclo, satisfacción del cliente, etc.

Es conveniente desarrollar un tablero de control directivo en la empresa cuando no hay uniformidad de la información gerencial, y que cada directivo emita aquella información que sea más relevante respecto a su área y así unificar dicha información y tener una visión global de la organización.

Hay que tomar en cuenta que existe sobrecarga de información y los seres humanos pueden procesar una proporción limitada de información por vez, por lo tanto, presentar infinidad de datos distrae y reduce el uso que los directivos le den al sistema. Necesidad de alinear la información con los objetivos estratégicos, los indicadores del Tablero de Control deben ser coherentes con la estrategia de la empresa. Esta es una forma de comenzar a alinear la información con los objetivos.

Los tableros de esta categoría se alimentan de los resultados obtenidos de los tableros operativos, se hace un acumulado de toda información se analizan los datos y se proyecta en este estilo de tableros. Como su nombre lo dice se discuten a nivel directivo, con los líderes de cada una de las áreas involucradas para la toma de decisiones, identificar en donde están ubicados y se generan planes de acción para robustecer los resultados y cumplir con lo requerido. A diferencia del operativo, los temas a tratar son generales que particulares.



Figura 6.

Ejemplo de tablero directivo

**Tablero de Control Directivo**

ÁREA CLAVE	INDICADOR	Medida	Responsable	nov-09	oct-09	Promedio 12 meses	Objetivo	Alarma												
FINANZAS	Resultado operacional	US\$	J. M. Gili	[shaded]	[shaded]	[shaded]	[shaded]	[red]												
	Atrasos en cobranzas	meses						[yellow]												
	Cuentas a cobrar	US\$						[green]												
VENTAS GENERADAS	Ventas netas totales	US\$	A. Ballve					[shaded]	[shaded]	[shaded]	[shaded]	[red]								
	% ventas locales	%										[yellow]								
	% ventas exportación	%										[green]								
	Unidades vendidas	piezas										[yellow]								
CANTIDAD PRODUCIDA	Precio promedio de ventas	US\$	D. Norton									[shaded]	[shaded]	[shaded]	[shaded]	[red]				
	Unidades fabricadas	piezas														[yellow]				
	M. prima consumida	Toneladas														[yellow]				
	Días trabajados	días														[green]				
INSUMOS USADOS	Principales insumos															[shaded]	[shaded]	[shaded]	[shaded]	[green]
	Lubricantes	US\$		[yellow]																
	Embalaje	US\$		[green]																
CALIDAD	Abrasivos	US\$	R. Kaplan	[shaded]	[shaded]	[shaded]	[shaded]													[red]
	Scrap	%						[yellow]												
	Scrap	piezas						[red]												
PERSONAL DISPONIBLE	Scrap	piezas	P. Carballo					[shaded]	[shaded]	[shaded]	[shaded]									[yellow]
	Cantidad de empleados	personas																		[green]
	Mano de obra Directa	Horas										[shaded]	[shaded]	[shaded]	[shaded]					[green]

Fuente: Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos Asistenciales. Introducción. Calidad asistencial y Gestión por Procesos. Estrategias para la sanidad andaluza (2005).

### 3.2.4.3 Tablero de Control Estratégico

Estos tableros se encargan de agrupar la información por perspectivas, objetivos, iniciativas métricas e indicadores, para la alta dirección de la organización y, así, conocer el comportamiento de la estrategia y su ejecución. Generalmente, los tableros estratégicos resumen el rendimiento durante un período de tiempo determinado (mes, trimestre, año) y están agrupados por objetivos estratégicos.

Los Tableros de control estratégico son utilizados como una herramienta de monitoreo, permitiendo realizar seguimiento a los proyectos, a los programas e indicadores de las empresas.

Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

La información externa en primera instancia se refiere a información del mercado respecto a los competidores del mismo sector o giro de la empresa para llevar a cabo un benchmarking, cuando se tiene una estrategia por ejemplo de reingeniería de algún producto es importante analizar que está sucediendo en el mercado para así poder llevar a cabo la mejor estrategia que va a brindar el éxito del proyecto o bien del objetivo, otros datos externos son políticos, sociales, económicos, ambientales.

Cada uno de estos factores influirán en la toma de decisiones y análisis de tablero en general, derivado de lo anterior, cuando hablamos de un tablero de control estratégico estamos asumiendo que considera factores que no son controlables (factores externos) y que se debe estar preparado para los cambios constantes.

A partir del diagnóstico previo, cada uno de los participantes termina de definir su visión personal de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades. Con la opinión de estos de estos se procede a realizar una encuesta general de calificaciones de la situación de la empresa en cada tema del FODA.

Partiendo del diagnóstico se efectúa un análisis de situación competitiva por medio de matrices de análisis de negocios que permiten evaluar la fortaleza de cada mercado con relación a la situación de los productos. A partir de la situación competitiva se podrá formular un plan estratégico.

Figura 7.

Ejemplo de tablero estratégico



Fuente: Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos Asistenciales. Introducción. Calidad asistencial y Gestión por Procesos. Estrategias para la sanidad andaluza (2005).

### 3.2.4.4 Tablero de Control Integral

Este tipo de tablero muestra información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores.

El Tablero o Cuadro de Control Integral introduce cuatro perspectivas distintas para evaluar el desempeño de la estrategia de una organización: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El tablero más conocido y utilizado en esta categoría de tableros es el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral en español. Como su nombre lo indica, propone un balance entre los indicadores de cada una de estas perspectivas. Es decir, en la metodología BSC estas cuatro perspectivas y sus componentes deben estar alineadas y trabajar como un engranaje para lograr un funcionamiento óptimo de la organización. Esto soluciona, en gran medida, el conflicto en el que se encontraban las organizaciones en el siglo XX, en tanto no prioriza ninguna perspectiva sobre otra.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

Esta metodología permite tener control del estado de la organización en términos de la manera en que las acciones que se están ejecutando están en búsqueda de alcanzar la visión de la organización. El Balanced Scorecard permite tener una visualización de todo lo que sucede en la organización en términos estratégicos, logísticos, presupuestales, etc.

El tablero de Mando Integral brinda varios beneficios para la gestión de una organización, entre ellos están:

- “Transformar la visión de la organización en acciones reales que se podrán medir y seguir.
- Ayudar a alinear todas las áreas y las actividades de la organización en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión.
- Mejorar la comunicación interna de las organizaciones con el fin de que todos los miembros tengan conocimiento de su función con miras al cumplimiento de las metas.
- Estimula la transformación organizacional a partir de la estrategia
- Ayuda a dar una estructura lógica a la estrategia.
- Mantiene la estrategia visible y como foco de la generación de estadísticas.
- Produce una mejora en los procesos organizacionales de gestión de la información”.
- Este tablero si bien brinda bastantes beneficios a las organizaciones también hay ciertas desventajas:
- “No existe una plantilla única para aplicar el BSC, cada organización debe crear el suyo.
- Requiere un fuerte patrocinio por parte de los líderes para tener éxito.
- Puede parecer una metodología muy rígida por la estructura lógica que propone”.

(Gastón, Elementos de un Tablero de Control, 2011, pág. 147)

Para resumir, los tableros de mando integral dan una perspectiva muy completa de la situación de las compañías, ya que involucra de una manera muy estratégica hacia dónde va cada una de las áreas involucradas, se definen las actividades, objetivos, se implementan las estrategias enfocadas hacia un mismo resultado, si bien no hay una estructura formal de como diseñar un Balanced Scorecard y que dependerá de quien lo implemente, como se puede observar en la imagen anterior cada una de las partes que lo conforman son engranes que tiene que funcionar de manera organizada y armónica para que el trabajo desempeñado por cada uno de los miembros den los resultados esperados.

Podemos concluir en que El Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de comando o Balanced Scorecard. Es una herramienta para la planeación estratégica que utilizan las empresas para tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas

basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa. El tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas.

Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua. Lo podemos definir como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

Al implantar el tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. Facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa ya que se tiene la información de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias, lo cual va a permitir el poder tomar decisiones, así como acciones correctivas.

El tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento. Facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etcétera, requeridos para competir con éxito.

Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa. Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas.

#### **3.2.4.5 El Tablero de Control y los objetivos estratégicos**

Si la Visión representa el horizonte de largo plazo de la empresa, y puede ser expresada de una manera más conceptual que cuantitativa, los Objetivos Estratégicos le irán dando forma y contenidos concretos a ese horizonte trascendental. Y, sobre todo, proveerán pautas claras para hacer posible una medición que dé cuenta de en qué medida están siendo alcanzados.

De poco serviría plantear como objetivo “ser líderes en brindar servicios de consultoría en imagen corporativa” si no se incluye la forma de determinar cuáles son los parámetros para saber si se ha alcanzado el objetivo, o si se está en camino de lograrlo, o en qué plazo pretendemos hacerlo o, incluso, si el propósito es ser líderes en nuestra ciudad, nuestro país, el continente, o a nivel global.

El propósito de “ser líderes” en la respectiva industria o sector de actividad está más en el orden de la Visión: expresa un ideal que moviliza los espíritus y sienta los fundamentos motivacionales tanto para los fundadores y líderes como para contagiar a los colaboradores. Pero si lo estamos logrando o no es más una cuestión de percepción subjetiva, y más allá de los logros y resultados, permanece en el horizonte, como un arcoíris que siempre está más adelante: por más que avancemos, el arcoíris de la Visión siempre será una meta para alcanzar.

Para finalizar los objetivos estratégicos deben traducir la Visión en metas plausibles de ser medidas, al tiempo que deben ser alcanzables en un plazo razonable, alcanzables en un plazo razonable tiene un doble componente, dos condiciones que hacen que un Objetivo Estratégico sea efectivo. Alcanzable implica que se requiere un movimiento desde el lugar donde estamos actualmente hacia el lugar donde queremos estar en un futuro más o menos próximo. Implica el desafío de realizar un esfuerzo para estar mañana mejor de lo que estamos hoy.

### **3.3 Calidad de Servicio**

En la actualidad, los clientes son cada vez más exigentes y están más informados gracias a la tecnología, es por ello por lo que el servicio ofrecido debe ser de alta calidad. Esto puede hacer la diferencia con la competencia al elegir un producto o servicio. Para lograr esto es importante que el cliente se sienta escuchado, y se entienda cual es la necesidad para cubrir.

La calidad en el servicio es una de las organizaciones privadas, públicas y sociales que implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, esta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias.

Esta metodología analiza las siguientes dimensiones:

- Accesibilidad
- Comunicación
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Velocidad de Respuesta
- Seguridad
- Tangibles
- Entender / conocer al cliente

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional (el cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente, y tiempo respuesta).

Descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio:

- Tangibles: se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc.
- Confiabilidad: trabajo bien hecho por parte de la empresa.
- Velocidad de respuesta: el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría.
- Aseguramiento: el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo.
- Empatía. El personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita

Es importante, antes de comenzar con los distintos modelos, revisar los significados que ha ido adquiriendo este término, de acuerdo con (Reeves & Bednar, 1994, pág. 419) se podrían determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

“Calidad como excelencia: De acuerdo con el término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.

Calidad como ajuste a las especificaciones: Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, desde la que se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.

Calidad como valor: En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores: Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores” (Reeves & Bednar, 1994, pág. 419)

Considerando lo antes citado, se puede entender la necesidad de las organizaciones para incluir el enfoque de calidad en sus procesos y de esta manera asegurar la entrega de servicios directamente a los clientes cumpliendo los niveles y expectativas prometidas.

Existirán organizaciones que elijan el camino de la calidad en sus procesos, dentro de estas encontraremos organizaciones que adopten metodologías como Six Sigma, la cuales minimizarán sus variaciones por medio de metodologías en sus procesos repetitivos, realizarán análisis datos siguiendo el modelo definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

Habrá organizaciones que vendan productos de alta calidad que el cliente pueda distinguir y de este modo lograr diferenciarse de la competencia. Estas organizaciones lo hacen con un enfoque de calidad al seguimiento que se la dé al cliente antes y después de haber logrado una venta.

La reputación de estas organizaciones dará confianza y seguridad para atraer nuevos clientes y mantener a los actuales, a este sistema que se articula entre la gente que tiene contacto con el cliente directamente y los encargados de la creación de los servicios y o productos, se le conoce como: servicio al cliente.

### **3.3.1 Servicio al cliente**

El servicio al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un producto o servicio.

Este proceso involucra varias etapas y factores. No nos referimos exclusivamente al momento en que un cliente hace una compra, sino lo que ocurre antes, durante y después de la adquisición de un producto o utilización de un servicio.

El servicio es la “acción y efecto de servir. Organización destinada a cuidar los intereses y satisfacer necesidades públicas o privadas” (Lexis, 1978, pág. 5342).

Por otro lado, “el concepto de servicio es la definición de los beneficios generales que la empresa de servicios otorga, basada en los beneficios recibidos por los clientes” (Lexis, 1978, pág. 101).

“El servicio es la administración de organizaciones en donde el negocio principal requiere la interacción con el cliente para poder producir el servicio. El servicio cuenta con dos categorías: la primera, es el servicio basado en las facilidades, en donde el cliente debe ir al lugar donde se presta el servicio. Y la segunda donde la producción y el consumo del servicio toma lugar en el ambiente del cliente” (Catarina, 2001, pág. 208)

Existen algunas características que diferencian a los servicios de los productos. Los productos son tangibles, se pueden inventariar, se pueden depreciar, la producción y el consumo son por separado y no son perecederos. En cambio, los servicios no existen físicamente hasta que lo recibe el cliente, no es un activo que se pueda inventariar, no se puede depreciar, la producción y el consumo son simultáneos y son perecederos” (Zemke, 1989, pág. 13).

El servicio tiene diversas dimensiones, de acuerdo con Parasuraman y Berry estas son:

“Tangibles: Se refiere a la parte tangible del servicio, como el equipo o el personal necesarios para otorgar el servicio.



Seguridad del servicio: Se refiere a la habilidad del prestador del servicio de cumplir con la promesa de prestar el servicio adecuadamente.

Responsabilidad: Se refiere a la buena voluntad del prestador del servicio para ser útil y rápido al otorgar el servicio.

Confiabilidad: Se refiere al conocimiento y la cortesía de los proveedores del servicio, así como su habilidad para inspirar en los clientes confianza.

Empatía. Se refiere a que el cliente espera atención individual y afectuosa por parte del proveedor del servicio. “

Aunque estas son las características más importantes de los servicios, existen otras cuantas, como la disponibilidad, el profesionalismo, la prontitud de respuesta, la realización y la cortesía” (Foster, 2001, pág. 7).

Históricamente, el término servicio se empleó para describir varios beneficios gratis que los vendedores proporcionaban a sus clientes. En vista de esto, los servicios se pudieron haber considerado como extensiones de la oferta de productos del negociante.

Los servicios no están completamente separados de los productos, igual que los productos no pueden separarse de los servicios que se ofrecen con relación a su venta (Bell, 1982, pág. 566).

A partir de la construcción conceptual de los autores antes mencionados podemos pasar del “servicio” como una característica ligada directamente al producto que tiene que ser entregada después de comprar, a verlo como un atractivo que los clientes buscarán en todo su proceso de compra, desde la visita a un lugar para adquirir un producto o contratar un servicio, hasta la pronta respuesta de sus inquietudes y reclamaciones. En la actualidad esto forma parte de las ventajas competitivas de las empresas lo cual lleva a analizar lo siguiente:

Lo antes citado brinda una ventana para mirar hacia la importancia de tener una cultura dirigida hacia el servicio al cliente en todas las organizaciones.

Según el autor (Gómez, 2006, pág. 19) define que: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.

El servicio al cliente puede convertirse en un elemento principal para el éxito o el fracaso de muchas empresas, las empresas que están orientadas hacia el cliente son las que tienen más probabilidad de éxito en el futuro.

Tomando como referencia lo antes mencionado naturalmente se puede definir que el servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo el momento en el que se tiene contacto entre el cliente y una empresa antes, durante y después de hacer una venta.

El servicio al cliente genera un valor intangible que el cliente y la competencia perciben en los primeros momentos de contacto. No es un área, no es un puesto, no es una parte del proceso de compraventa entre cliente y empresa. Es un momento de confianza, donde se fidelizan las relaciones comerciales y el cliente decide que sus necesidades han sido satisfechas por criterio propio y solo así regresa y recomienda.

Un buen servicio al cliente comienza desde el primer contacto con la empresa, desde que llega a pedir informes y es atendido con amabilidad; cuando encuentra los señalamientos pertinentes con los cuales puede encontrar las áreas que desea visitar. Es la atención que recibe de todos los involucrados de la organización y no precisamente de quien será su contacto exclusivo para futuros negocios.

Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben, algunas personas dejan de comprar un producto o servicio por las fallas en la información que se les proporciona por parte del personal encargado de atender a los compradores, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, así como también la información que se brinda, el trato humano y técnico con el que va a establecer en una relación comercial.

El factor humano en el servicio al cliente.

El personal en contacto juega un papel fundamental para la prestación del servicio, ya que en varios casos hace y marca la diferencia entre varias alternativas, tanto alrededor del producto o del servicio ofrecido, es la relación con la atención personalizada al cliente, la bienvenida, el proceso mismo de la venta, o el seguimiento posterior a la venta.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, desde la recepcionista al contestar el teléfono, el vendedor al momento de ofrecer un servicio; consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

La percepción que queda del servicio está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron, bien sea que se trate de una transacción en un mostrador, una cena en un restaurante, etc. Pues el comportamiento y el desempeño de las personas inciden directamente en la calidad del servicio, como también la manera en que el personal interactúe con los clientes, y su capacidad de escuchar lo que necesita el cliente.

Por lo anterior mencionado es claro que el servicio al cliente debe ser un tema que ocupe a la organización y sea por medio del líder que impregne en todos los colaboradores tener un fin común, independientemente de los objetivos específicos por área, que sea: el cliente. Lograr esto tendrá un impacto positivo en la organización y será por medio del trabajo de cada uno de los colaboradores sumando sus actitudes y habilidades para empatizar y lograr la satisfacción del cliente en todo momento.

### 3.3.2 Servicio al cliente vs atención al cliente

Una vez entendido el concepto de servicio al cliente es de gran importancia hacer la diferencia con el concepto de “atención al cliente”, que este último puede entenderse como: “relación de actividades que desarrollan diversas organizaciones a través de identificar las necesidades básicas de sus clientes utilizando diferentes estrategias de marketing de modo que puedan cubrir esas expectativas que cada cliente pueda tener y que, indudablemente, se van a relacionar con la satisfacción para conseguir, como fin último la fidelización y repetición de la compra” (Gill, 2020, pág. 13).

Es común encontrar que las personas y organizaciones a menudo confunden la “atención al cliente” con “servicio al cliente”. Se tiene la percepción que la responsabilidad del tema del servicio al cliente es exclusiva del personal que está en contacto directo con él, es decir, recepcionistas, encargados de cuentas, vendedores, etc.; de “la mal llamada área servicio al cliente”. Cuando realmente es un ecosistema el que brinda un óptimo servicio al cliente y no solo un individuo.

Generalmente esta área, la de atención al cliente, está conformada por personal que se limita a “atender reclamos” de parte de los clientes, pero que tienen poco poder para solucionar los problemas que los generan. Es decir que esta área se convierte en una actividad reactiva sin propuesta con la responsabilidad de prestar un servicio al cliente donde no tiene autoridad, o poco alcance que le permite atender las exigencias de un cliente en cuanto a sugerencias, necesidad y exigencia de garantías.

En el supuesto de que un cliente llama para solicitar un servicio especial y la persona que lo atiende lo hace de manera gentil, amable y servicial. Atiende los requerimientos que el cliente solicita y hace unos compromisos de entrega acordes con lo solicitado. El cliente entonces se retira feliz pues este fue muy bien atendido por el personal. Cuando llega la fecha acordada de entrega del pedido, este no le es entregado. Se comunica con la empresa y allí se le informa que hubo un problema con su pedido y este no podrá ser entregado si no hasta dentro de una semana.

Es entonces cuando se observa que existe un problema de servicio al cliente y de nada sirvió haber prestado una excelente atención cuando el cliente se comunicó por primera vez para solicitar el pedido.

La atención al cliente se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él. El servicio al cliente es la correcta ejecución de los procesos internos y acciones que buscan lograr la satisfacción del cliente. Es el proceso armonioso que se realiza antes durante y después de haber realizado el primer contacto con el cliente hasta que este decide que se le ha entregado lo que se le prometió.

El servicio es más que amabilidad y gentileza, es la disposición a servir con efectividad lo prometido. Una organización que posea una cultura organizacional esforzada a atender las necesidades de sus colaboradores y se preocupe por brindar las herramientas necesarias en el lugar adecuado para prestar un servicio de calidad obtendrá una ventaja competitiva en el mercado y fijara esta como una variable competitiva, ya que las organizaciones son “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad de crear valores y significados.

Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos. Y si ese recurso agrega valor es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986, pág. 236).

En síntesis, lo que menciona Barney líneas arriba, una organización puede pretender aumentar sus ventajas comerciales por medio de una cultura organizacional sostenida por todos los colaboradores de todos los niveles, guiados por un liderazgo centrado en las necesidades de su equipo para que de ese modo ellos puedan enfocarse en los clientes.

#### Beneficios de proveer un servicio al cliente de buena calidad

La mayoría de las compañías tienen un departamento dedicado a él, de no contar con él, se convierte en una extensión de ventas o mercadotecnia dependiendo del tamaño de las organizaciones.

Aquellas que mantienen una buena calidad en el frente de sus operaciones están en buen camino para convertirse en una mejor organización y proveer a sus clientes el servicio de calidad que se merecen y que deberían esperar. Algunos beneficios de proveer un buen servicio al cliente son los siguientes:

**Empleados involucrados:** un buen servicio al cliente significa que los empleados están gastando tiempo usando sus habilidades para mejorar el negocio. En vez de enfrentarse con el mismo problema repetidamente, los empleados toman los pasos necesarios para satisfacer al cliente, pero también para prevenir que el problema ocurra de nuevo. El empleado deja una impresión positiva en el cliente, lo que afecta directamente a las operaciones de la compañía y gana un sentido de logro. Es una situación en la que todos ganan: el cliente, la compañía y el empleado.

**Mejor reputación:** las compañías son conocidas por el servicio que proveen. Cuando los clientes tienen una mala experiencia con una compañía, se lo dirán a sus amigos, vecinos y a cualquiera que los escuche. Cuando tienen una interacción positiva, también compartirán esta información. A través del uso de blogs, páginas web y redes sociales, los clientes comunican sus interacciones con una compañía y sus productos y servicios. Un buen servicio al cliente le da a tu compañía una buena reputación.

**Mejor satisfacción del cliente:** la satisfacción del cliente ocurre cuando se cumplen sus necesidades. Proveer un servicio al cliente de buena calidad significa que la compañía está cumpliendo y excediendo sus expectativas. Una de las mejores formas de saber qué piensa un cliente sobre una compañía es simplemente preguntando a través de encuestas de satisfacción. Las encuestas deben hacer preguntas sobre la experiencia más reciente con la compañía, la calidad de sus productos y servicios y sobre qué no les gusta sobre ella. Las encuestas no deben tener miedo de preguntar qué les gusta de las compañías competidoras.

**Aumento de ingresos:** un servicio al cliente de buena calidad significa un aumento de ingresos y esto se traduce en ventas adicionales. Cuando el servicio al cliente cumple o supera las expectativas de los clientes, éste puede confiar en las habilidades de la compañía y por lo tanto inclinarse a gastar más dinero comprando sus productos y servicios, lo cual puede traducirse directamente a los resultados finales de la compañía.

Lealtad de los clientes: el servicio al cliente de buena calidad significa lealtad de los clientes. Si la organización realmente cumple y excede las expectativas del cliente, él dudará sobre usar los servicios de un competidor. A menudo, los competidores ingresan en la industria y ofrecen sus servicios a un precio más bajo. El líder puede evitar una «guerra de precios» ofreciendo y manteniendo un servicio al cliente de calidad. Cuando los clientes confían en este servicio, se mantienen leales a la compañía.

Asimilando la lista de beneficios expuesta, se nota lo ligado que están los beneficios de brindar un servicio al cliente de calidad. Para empresas donde no se tiene una presencia en el mercado por medios publicitarios, tener una buena reputación y aceptación en el mercado otorgará la tan requerida recomendación de boca en boca, que “trata de personas reales que hablan entre sí de un consumidor a otro” (Sernovitz, 2014, pág. 3)

Como una de las principales actividades de una empresa es la generación de utilidades, un medio para alcanzarlo es la calidad que pueda ofrecer al involucrar a su gente logrando el reconocimiento y fidelidad de sus clientes que tendrá que reconocer y cuidar de una manera muy meticulosa.

### **3.3.3 Tipos de clientes**

La variedad de clientes con los que cuenta una empresa, la obliga a buscar desarrollar productos y servicios diferentes. Al mismo tiempo la obliga a aplicar una experiencia de servicio distinto y por supuesto una estrategia de marketing diversa.

Las empresas cada día deben dedicar más recursos y tiempo para:

- Tener un mayor conocimiento de sus clientes.
- Brindar una mejor ayuda y nivel de satisfacción del cliente.
- Lograr mantener una relación de largo plazo, haciéndola más continúa, más empática y con mayor nivel de familiaridad.

Las empresas les dan mucha importancia a los distintos tipos de clientes, su interés se manifiesta no sólo por lo que representa para el negocio su próxima compra, sino que cuanto más complacido esté, el cliente se convierte en un emisor de opinión positiva sobre nuestra marca o producto. El mejor mensaje de comunicación que puede tener un producto es la opinión de un cliente satisfecho. Para generar mayor lealtad, se generan programas de adhesión que conceden privilegios muy especiales para los clientes, por esa razón los clientes no dejan la empresa porque pierden sus privilegios.

De acuerdo con Kotler, referenciado en la tesis de (Domínguez, 2015, pág. 236), en primer lugar, y en un sentido general, una empresa una organización tiene los siguientes tipos de clientes:

“Clientes actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por lo tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Clientes leales: Estos son la base de su negocio. Aunque representan sólo el 20% del total de sus clientes, representan un 50% del total de sus ventas.

Clientes especializados en descuentos: Este tipo de clientes compra su producto o servicio de forma regular, pero basados en la cantidad de descuento que su empresa le ofrece.

Clientes impulsivos: Esta categoría de consumidores guía mucho sus compras de acuerdo con sus impulsos. Los clientes impulsivos no entran a una tienda convencidos de comprar algún producto en particular o marca en particular, pero se dejan llevar.

Clientes basados en las necesidades: han identificado una necesidad y buscan un determinado artículo porque lo “necesitan”.

Clientes errantes: este tipo de clientes no tiene una necesidad o deseo en mente cuando entran en una tienda”.

Tomando como referencia las definiciones de los tipos de clientes que se pueden tener en una organización que formarán parte de la cartera de clientes con la cual se sostendrá la organización en el mercado, es de mucha importancia reconocer a cada uno de estos tipos y de igual manera saber reconocer sus necesidades para mantenerlos, ya que, es más complicado recuperar a un cliente que encontrar uno nuevo.

Las definiciones mencionadas por Kotler sirven para sustentar en teoría las personas que compran los productos y servicios de una organización y así conocer cómo se les puede mantener por el mayor tiempo posible.

El cliente es la razón de ser de todo negocio, y actualmente las empresas que quieren plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una visión clara y directa hacia sus clientes. Es importante dar a conocer el valor que tiene el cliente a la empresa es decir a todas las personas que trabajan en la organización porque de que serviría que solo lo conozcan los ejecutivos y que a las personas que se encuentran en puestos inferiores no se los comunique.

El cliente es la persona más importante de una empresa por lo tanto se debe dar respuesta a sus demandas, necesidad o quejas, por ello es indispensable que cualquier inquietud que sea recibida por el personal de la empresa sea atendida a tiempo y sobre todo que sea resuelta. Si se sabe actuar de manera estratégica se observará que estas quejas o reclamos servirán para ser mejores destacando de entre los competidores.

### 3.3.4 Manejo de quejas, reclamos y sugerencias

Las quejas ocurren todos los días. Cuando un cliente se queja, generalmente es por una buena razón o una preocupación genuina.

Por lo general, han realizado una compra que no cumplió con sus expectativas: un producto, servicio o tal vez una combinación de ambos. En la industria de servicio al cliente, no podemos evitar las quejas. Debemos cuidar al cliente escuchando la queja y resolviéndola para asegurar un cliente satisfecho.

Menos de la mitad de los clientes insatisfechos presentarán una queja ante su atención. Aquellos que nunca dicen nada le dirán a un promedio de otras 11 personas sobre su mala experiencia. Es importante que reconozcamos las quejas como oportunidades, de modo que podamos influir en estos promedios, una queja resuelta a la vez.

Los clientes quieren saber que alguien está escuchando y se les comprende, y esperan que estén dispuestos a resolver el problema a su entera satisfacción. No importa cuál sea la situación, cuando un cliente le presenta una queja, incluso si lo hacen de una manera menos que deseable, sea agradecido.

Como dice el viejo refrán, «no podemos arreglarlo, si no sabemos que está roto». Además, debemos darnos cuenta de que el manejo inadecuado de una queja del cliente puede ser costoso para la empresa.

Muchos empresarios o gerentes consideran que la capacitación del personal para la gestión de reclamos es un proceso que consume mucho tiempo y es frustrante. Sin embargo, manejar bien las quejas puede resultar en una buena relación a largo plazo.

Podrá calmar a sus clientes por su cuenta, resolver el problema y convertirlos de clientes insatisfechos a clientes satisfechos. Las quejas de los clientes son una afortunada realidad sin importar qué tipo de negocio opere. Sí, como lo estás leyendo, es afortunada debido que gracias a ese cliente que nos dice que no le gustó, seremos capaces de mejorar.

Tratar con clientes enojados o molestos puede ser difícil, especialmente si su personal nunca recibió un protocolo estándar para manejar las quejas. Enseñarle al personal de servicio al cliente cómo responder adecuadamente a las quejas y darles la posibilidad de ofrecer soluciones lo ayudará a retener a los clientes y a mejorar la satisfacción del cliente con sus servicios o productos.

Tanto los programas dirigidos por supervisores como las empresas que ofrecen servicios de capacitación pueden ser muy útiles para capacitar al personal de servicio al cliente.

“Un cliente que se queja es un cliente que nos está dando la oportunidad de subsanar los errores para seguir comprándonos. Se debe considerar la reclamación como una nueva oportunidad” (Empresariales, 2005, pág. 202)

Esta referencia deja claro la necesidad de visualizar soluciones en donde, en apariencia, existen problemas. Lamentablemente, son pocos los que asumen la atención cuidadosa de las

reclamaciones del cliente. Cada queja da la oportunidad a las empresas de identificar algo susceptible de mejora.

“Para el consumidor, la decisión de compra de una marca en perjuicio de otra se basa en lo que aporta a nivel personal y emocional. La solución pasa por centrarse en el consumidor y no en sus emociones, valores personales y factores de motivación personal” (Hallward, 2005, pág. 250)

Es por ello por lo que toda empresa debe contar con un procedimiento para atender de manera efectiva las quejas y reclamos de los clientes, considerando los factores que a continuación se mencionan como principios en todo momento:

**Saber escuchar:** Se trata de escuchar al cliente y analizar detalladamente las razones y justificaciones que este argumenta.

**Saber disculparse:** Cuando se reconoce que hubo un error o algo resultó mal se debe evidenciar ofreciendo disculpas por ello. Cuando se pide disculpas se está mostrando un matiz humano dentro de una relación de negocios. Aunque esta disculpa sea profesional, en la mente de los clientes tiene un efecto emocional que genera confianza hacia la organización.

**Saber alinearse con el cliente:** En general, el cliente que manifiesta su inconformidad espera ser escuchado y comprendido, que se entienda la causa de su molestia. Por lo tanto, responder de una forma que implique comprensión es importante, es decir, compartir el mismo punto de vista del cliente afectado. Esta percepción, por parte del cliente, ayuda a reestablecer el vínculo que había sido afectado negativamente en primer lugar por la falla del producto o servicio.

**Otorgar comprensión por el inconveniente ocasionado:** Para demostrar un verdadero interés en conservar al cliente, una compensación económica o el de los mejores remedios este tipo de situaciones, un producto o servicio adicional sin costo o un descuento por un determinado periodo de tiempo, son actos que el cliente valorará.

#### **3.3.4.1 Singularización de los clientes según las quejas**

Retomando las ideas de los autores mencionados en el subtema anterior cada queja representa una oportunidad de hacerlo mejor. Se ha demostrado que hay varios tipos de clientes y que cada uno se motiva con diferentes valores, actitudes y creencias. Cuando ellos se quejan, sus comportamientos reflejan estos componentes. Toda la gente que ofrece un servicio debe saber la forma de oír las quejas cuidadosamente y responderlas de manera personalizada teniendo en cuenta que vienen de diferentes tipos de clientes, como los descritos a continuación:

**El cliente sumiso:** Este tipo de personas es tímido, reticente y opuesto a quejarse. En virtud de que puede sentirse intimidado por pensar en quejarse, generalmente sufre en silencio. Estos clientes constituyen aquel grupo que no da la oportunidad para hacer las cosas bien, sino que tranquilamente se va hacia la competencia. Para abordar este cliente se debe ser muy insistentes y persuasivos para lograr información de los inconvenientes que ha tenido con el servicio y/o producto.

**El cliente agresivo:** Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. Si bien es difícil tratar con él, por lo menos no se tiene que adivinar qué fue lo que salió mal desde el



punto de vista del cliente. Lo peligroso con estos clientes es que el empleado que lo atiende puede perder la cordura y trezarse en un combate con él, lo mejor con ellos es permitirles desahogarse sin contradecirlo, pero tampoco dándole razón si no la tiene.

El cliente abusivo: Hay una pequeña minoría de clientes cuya misión en la vida es violentar el negocio. Ellos son los que ponen en tela de juicio las garantías de los productos en inventar malos tratamientos por parte de los empleados. Su meta es tanto hacer que se resuelva su queja como también “ganar” para obtener algo a lo que no tiene derecho. Algo que va más allá de los límites de una compensación adecuada y sensata por un producto que falló o un servicio no satisfactorio.

El cliente quejumbroso crónico: Estos nunca están satisfechos, siempre hay algo malo con el producto o servicio que han recibido. Su misión en la vida es quejarse. A pesar de todo esto, ellos también son clientes, no se pueden desechar, por frustrante que sea su trato. Con el quejumbroso parece que todos los esfuerzos por solucionar los reclamos son inútiles. Con ellos hay que armarse de gran paciencia y tratar de resolver la inquietud con la mejor de las simpatías.

Los antes mencionados serán las personas que no gozaron de una experiencia grata en cuanto a calidad de servicio se refiere. Son las personas que buscaran quitarle la buena reputación que tenga una organización solo por un mal momento que pasaron y solo eso sirve como argumento para desprestigiar los servicios y productos de la organización que no supo detectar sus necesidades y requerimientos. Una vez que se conoce a situación es de ahí que se puede partir hacia una solución, cualquier proceso puede mejorar si se observa y analiza.

Lo mismo pasa con los clientes, se puede tomar un caso de queja y transformarlo en aprendizaje para mejorar las directrices que se tienen en los momentos de atención y servicio. Para esto existen metodologías y sistemas de evaluación que le permiten tener una visión amplia y ponderada de las razones causantes de las molestias de los clientes para que de esta manera se puedan mejorar los procesos que llevar a tener una máxima satisfacción del cliente.

### **3.3.5 Claims Management: Gestión de las reclamaciones**

José María Ferré, en su libro “El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado” (Ferré, 2003, pág. 154), plantea que los clientes son cada vez más exigentes y, al mismo tiempo, perdonan menos los errores que las empresas puedan cometer a lo largo de los diferentes procesos que directa o indirectamente están relacionados con su actividad comercial.

Las consecuencias de estos errores, que pueden ser ocasionados por múltiples causas, tanto de tipo administrativo como logístico, de servicio, de relación, o de producción, son bien conocidas por las empresas.

La gestión de las reclamaciones y consultas del cliente, de forma individualizada, sea cual sea su naturaleza, y con la óptica real de servirlo, consiste en crear dentro de la empresa un tipo de “defensor del cliente” que dé la máxima rapidez a la consulta y a la resolución de la reclamación.

Este defensor del cliente debe contar con todo un plan estratégico para hacer de este servicio un producto reconocido por su efectividad, eficiencia, amabilidad y velocidad de respuesta, garantizando que cada cliente que hace reclamos se mantendrá como cliente fiel de la compañía.

Las características del Claims Management son las siguientes:

- Centralización de todo tipo de llamadas procedentes de los clientes.
- Asignación a cada consulta y/o reclamación de una persona que será el Claims Manager o Gerente de Reclamaciones del problema del cliente.
- Resolución del problema y/o consulta dentro de un plazo de tiempo corto (que se fija como objetivo, por ejemplo, a las 24 horas).
- Medios suficientes para poder atender el volumen de incidencias.

Es importante observar que el Claims Management es un concepto simple y no plantea grandes discusiones. También debe señalarse inmediatamente que es un concepto que antes de su implantación exige el compromiso de comprender que lo primordial es el cliente y no la reclamación en sí. Aquí puede estar la dificultad de su implantación, ya que muchas empresas todavía no se han dado cuenta de lo que significa “Orientar el negocio al cliente”.

Hay casos en que los clientes, en sus reclamaciones, plantean algunas sugerencias. Cuando esto ocurre, las sugerencias deben procesarse por expertos que puedan analizarlas y decidir si tienen aplicabilidad dentro de la organización. De resultar importante el aporte, se debe hacer el reconocimiento al cliente o clientes que la plantearon.

### **3.3.6 Retención y fidelización de los clientes**

El cliente, siendo la esencia y la razón de ser de la empresa, requiere un tratamiento estratégico, es decir, se debe planear y tener claro a qué tipo de clientes se quiere vincular al negocio y cómo lograr que se mantengan, que sigan consumiendo los productos a lo largo del tiempo pese a la competencia.

Cuando se planea y actúa buscando que el cliente siga siéndolo, se habla de estrategias de retención de clientes y cuando se planea y actúa para que no se vaya a la competencia, se habla de estrategia de fidelización.

Lograr que un cliente sea fiel a la empresa, consiste en lograr que vuelva a comprarle a ella y no a la competencia, lo cual se logra a través de la diferenciación. Esto sucede cuando se le da algo más de lo que el cliente espera, algo más que la satisfacción básica de la necesidad específica, cuando encuentra en la empresa algo que la competencia no le ofrece.

Estamos hablando de hacerlo fiel a la organización y ello se logra mediante el servicio, es decir, mediante el impacto positivo que logramos que viva y sienta el cliente en cada contacto que tiene con nuestra empresa.

Hay una diferencia entre “retener al cliente” y “fidelizar al cliente”. Se puede retener al cliente con precios menores que la competencia, con descuentos o con premios; pero estos son mecanismos de carácter temporal ya que de mantenerse por largo tiempo afectarían negativamente la rentabilidad y estabilidad del negocio. Es por ello por lo que se deben desarrollar mecanismos de fidelización, ello implica un ejercicio permanente sobre tres elementos: El Cliente, el Producto y la forma de interactuar Empresa-Cliente.

Así como nuestro planeta gira alrededor del sol, la empresa moderna, sus políticas, productos y capital humano, giran alrededor del cliente. Esta reflexión ubica al cliente como centro de la escena, reconociendo lo importante de contar con una política y estrategia para retención de clientes llegando a la fidelización de estos.

### **3.3.6.1 ¿Por qué es importante retener a los clientes?**

Conservar los clientes actuales es importante desde dos puntos de vista: Cualitativo y cuantitativo. Cualitativamente es importante porque la pérdida de clientes afecta la imagen de la empresa, un cliente insatisfecho no sólo no volverá, sino que también trasladará su mala experiencia a otros potenciales clientes y ello puede generar una pirámide inversa con resultados nocivos para el prestigio de la empresa.

Cuantitativamente se ha demostrado el alto costo que implica conseguir nuevos clientes. Se estima que conseguir un cliente nuevo conlleva diez veces el costo de conservar un cliente.

El otro aspecto para considerar en la construcción de relaciones duraderas con los clientes es que sus necesidades y preferencias van cambiando, lo que exige un rediseño constante de los productos y del negocio como tal, donde el cliente debe participar en forma directa para darle valor al producto o servicio según las necesidades de sus clientes.

Una vez comprendida la importancia del servicio al cliente, así como sus principales características, tipos de clientes y manejo de quejas, se observa que para que esto pueda aplicarse de manera correcta es necesario que las organizaciones tomen en consideración la evaluación del servicio que están proporcionando, para poder identificar si están cumpliendo con las expectativas del cliente, al igual que recolectar información clave que ayude a la mejora de la calidad del producto o servicio.

### **3.3.7 Evaluación del servicio**

Las organizaciones, por tanto, deben orientar sus productos y servicios hacia los clientes, adaptando de manera continua la forma en la que ofrecen estos, siempre tratando de adaptar los productos y servicios hacia la satisfacción, cumpliendo con los deseos y expectativas de los clientes con el objetivo de lograr conseguir la satisfacción y fidelidad.

Para lograr esto, es de suma importancia conocer cuáles son los requerimientos y analizar el cumplimiento de estos.

No hay duda de que, si una empresa quiere sobrevivir en un entorno competitivo, tienen que garantizar la calidad de los productos y servicios que están suministrando al mercado. Algunas empresas solo brindan servicios, por lo que la calidad de los servicios es un tema importante para

todas estas empresas. Las empresas de productos en competencia, como los grandes almacenes o los supermercados pueden vender una amplia gama de productos y la calidad de los servicios es un medio principal de diferenciación competitiva. Las empresas que solo suministran servicios como la empresa de paquetería objeto de estudio, tiene poco que ofrecer si su calidad no es buena.

### **3.3.7.1 Metodología servqual**

Una de las herramientas más utilizadas para la medición de la calidad del servicio es el modelo SERVQUAL. Al ser este un modelo que se deriva del estudio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (Parasuraman y otros, 1985, pág. 345), basado en el modelo de expectativa – brecha de percepción.

Este modelo cuenta con el enfoque utilizado para medir la calidad del servicio tenido como objetivo comparar las expectativas de los clientes antes de un encuentro de servicio y sus percepciones del servicio real entregado.

Dicho modelo consta de 5 dimensiones que incluyen fiabilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, confianza y empatía, las cuales ayudan a evaluar dichas expectativas de los clientes, además de la evaluación de la percepción que se tuvo.

Las 5 dimensiones del modelo son las siguientes:

- **Fiabilidad:** Tiene relación con la habilidad de prestar el servicio de forma precisa. Por ejemplo, que el avión salga y llegue a la hora programada. Por cierto, los retrasos tienden a afectar de forma negativa la percepción que tienen los clientes respecto al servicio (en especial cuando el retraso no corresponde a un motivo de fuerza mayor).
- **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas (infraestructura), equipos, empleados y comunicación. Por ejemplo, la limpieza en un restaurante y buena presentación del personal que atiende a los clientes.
- **Capacidad de respuesta:** Deseo genuino de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida. Por ejemplo, que la compañía proveedora de servicios de Internet sea capaz de solucionar los problemas técnicos de manera rápida sin tener que pasear por un número excesivo de operadores de atención telefónica.
- **Confianza:** Se refiere al conocimiento del servicio prestado y amabilidad de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente. Esto resulta vital en muchos servicios como el caso de la salud, por ejemplo, médicos que transmitan confianza a sus pacientes.
- **Empatía:** Atención personalizada y con atención en los detalles. Ejemplo: cuidado de la recepción del hotel por hacer sentir cómodo al cliente.

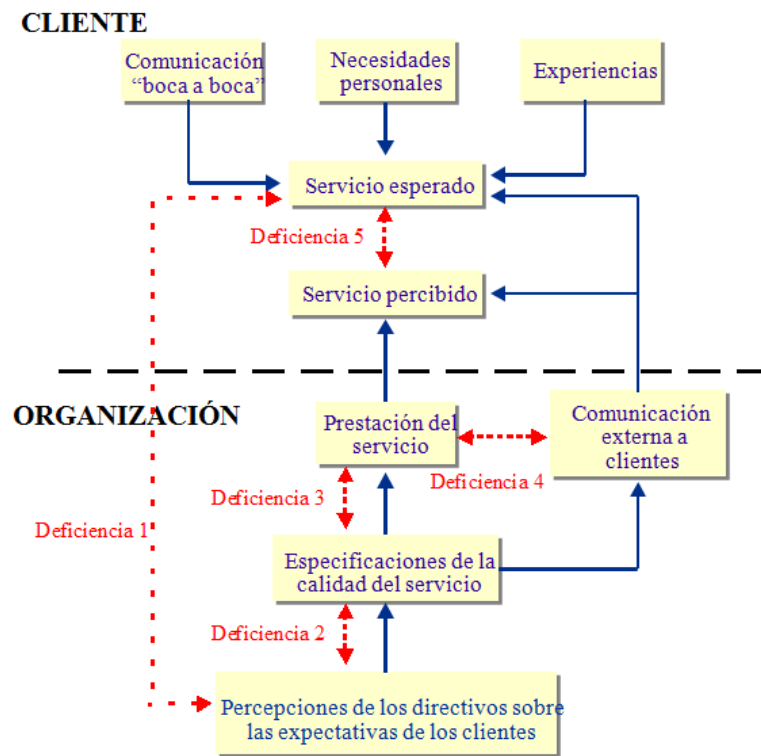
El modelo SERVQUAL es un instrumento de medida de la calidad de servicio que sirve para identificar discrepancias, comparando las expectativas antes de que el servicio sea prestado con la percepción real una vez que el servicio fue realizado, todo en concordancia a las cinco dimensiones mencionadas anteriormente.

El modelo es usado para hacer análisis de GAP (brechas) determinantes en la entrega de un servicio de calidad. En él la discrepancia entre expectativas y percepciones de los clientes se puede descomponer en los siguientes GAP:

- GAP 1: Expectativas de los clientes versus percepciones de la empresa. Se origina por la falta de orientación en la investigación de marketing y/o la aplicación errada de instrumentos de investigación de mercados. Esto gatilla que las empresas no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para ellos y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.
- GAP 2: Percepción de la empresa sobre las expectativas de los clientes versus especificaciones de calidad. Esta brecha es resultado de la falta de estándares y de objetivos orientados al cliente, de considerar sus expectativas como imposibles de satisfacer (poco realistas y no razonables).
- GAP 3: Especificaciones de calidad versus el servicio realmente ofrecido. Se origina por la ambigüedad en la definición de los roles y conflictos en la empresa, sistemas de supervisión y control inadecuados, falta de trabajo en equipo, entre otros. Es la consecuencia de no contar con los recursos adecuados (tecnología, personal y sistemas) para cumplir con las especificaciones del cliente.
- GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y comunicación externa. Se debe a que las promesas hechas a los clientes a través de marketing no son consecuentes con el servicio. Por ejemplo, si se hace énfasis en una campaña publicitaria de la calidad del servicio y las instalaciones de un hotel (que contribuye a la formación de expectativas por parte del cliente) no es admisible para el cliente encontrar el baño de la habitación con un aseo deficiente.
- GAP 5: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones del servicio prestado. Es considerada la verdadera medida de la calidad de servicio. La percepción de mala calidad es causa de cualquiera de las discrepancias anteriores (o una suma o interacción entre ellas).

Figura 8.

Modelo SERVQUAL de calidad de servicio



Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

Fuente: Parasuraman, A, Zeithaml, V. and Berry, L.L., (Vo. 62, no. 1, 1988, p 12-40). SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality' Journal of Retailing

El sistema se aplica a través de encuestas realizadas a los clientes, las que se diseñan especialmente para medir percepciones y expectativas acerca de las cinco dimensiones del servicio.

La información obtenida debe ser correctamente utilizada para identificar las discrepancias asociadas con la entrega del servicio (GAP 1, 2 ,3 y 4) y poder eliminarlas, lo que llevará finalmente, a terminar con la discrepancia entre percepciones y expectativas de los clientes y aumentar su lealtad hacia la empresa.

Para el caso de estudio, las propuestas de evaluación de servicio al cliente por medio de NPS y SERVQUAL son de gran apoyo ya que estas brindan de manera clara lo que el cliente espera del servicio, la percepción real del servicio ofrecido, así como el nivel de satisfacción que estos percibieron. Además de considerar la evaluación del servicio al cliente dentro de las organizaciones, otro de los aspectos a considerar es la gestión de relaciones con los clientes ya que estas ayudarán a la interacción con ellos.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS (DIAGNÓSTICO)

En este capítulo se dan a conocer los resultados, análisis y la interpretación de los resultados obtenidos después de realizar la entrevista vía electrónica y aplicación del test de liderazgo de Kurt Lewis al gerente de área de Core Business; quien de manera cordial nos brindó las facilidades y su tiempo para llevar a cabo dicha entrevista; de igual forma, se aplicaron encuestas (Escala de Likert) al personal que compone el área; donde se pudo apreciar bastante la disposición y sobre todo interés en participar.

### 4.1 Entrevista

Se transcribe de manera textual la entrevista realizada al gerente del área de Core Business de la empresa de paquetería.

Buen día Sr. Hugo Castellanos, te presento a mis compañeros Daniel Pineda, Angelica Ramirez, José Rivera, Itzel Toledo y mi nombre Luis Quintal, gracias por el tiempo de la entrevista.

Comenzaremos con una serie de preguntas:

Entrevistado: 1.- ¿Cuál es el puesto que desempeña dentro de la empresa?

Respuesta: "Líder de entrega a domicilio."

E. 2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando dentro de la empresa?

R.- "17 años"

E. 3.- ¿Hace cuánto que está laborando en su puesto actual?

R.- "Hace 4 años"

E. 4.- ¿Para usted cómo ha sido trabajar dentro de la empresa?

R.- "Pues, desde el principio a mí me llamó mucho la atención, eh, esta empresa porque yo venía a embarcar, de donde estaba trabajando anteriormente, yo venía a embarcar aquí a la empresa cuando estábamos en vallejo, eh, me llamó la atención, eh, el cómo estaban trabajando no, yo siempre llegaba por la tarde y veía todo el movimiento, y me gustaba como todos estaban moviéndose no, me llamó mucho la atención porque en el trabajo donde estaba era como muy pasivo todo, entonces, eh, al ver todo eso me llamó mucho la atención, eh, ingresé una solicitud para auxiliar de chofer y afortunadamente en el lapso de 15 días ya estaba yo trabajando para la empresa, cómo auxiliar de chofer."

E. 5.- ¿Cómo imagina usted que sus colaboradores lo perciben como líder?

R.- "Pues yo digo que la gran mayoría, porque no, no todos, la gran mayoría, piensan que puedo guiarlos de alguna manera a tener resultados positivos no, tanto en su vida personal, y me refiero a su vida personal darles tiempo de vida, darles tiempo de calidad para sus familias y en lo laboral pues los entiendo, los entiendo y creo que es parte porque yo estuve en su lugar no, yo crucé toda la línea así como ellos están ahorita, conozco sus necesidades, conozco lo que requieren, eh, se también sus mañas no, porque digo, sería tapar el sol con un dedo si no supiera también las mañas que tienen porque en su momento yo también las hice."

Considero que me tienen catalogado como un buen líder, la mayoría, ahorita que estamos conociendo a los nuevos chicos de e-commerce con los que yo apenas comencé a trabajar esta semana, eh, tengo que trabajar con ellos porque es un giro que a pesar de estar dentro de la misma empresa es un giro muy diferente al que venían haciendo a lo que están realizando ahorita actualmente...”

E. 6.- ¿Qué características de su personalidad dirían sus colaboradores que tiene como líder?

R.- “Pues, yo diría que carácter, eh, trato de resolverles la mayoría de sus inquietudes, eh, en el tiempo que llevo aquí, y el tiempo que yo pasé en otras áreas de aquí de la misma empresa aprendí mucho, conozco de administración, conozco de operación, conozco de almacén, entonces, hay muchas cosas que se acercan a mí para poder, eh, pues ayudarles como que, a dejarlo más claro no, incluso de otras áreas, te digo por lo mismo de que pasé prácticamente por todas las áreas de la empresa, este, yo creo que es eso no, el carácter, el ayudarles, la exigencia, porque si, si les exijo mucho, más ahorita con el jefe que tenemos me está ayudando también a exigir más.”

E. 7.- ¿Qué habilidades son las que considera esenciales para liderar el área de la que se encuentra a cargo?

R.- “Tuve que desarrollar mucho el proceso de delegar, ese lo tuve que desarrollar mucho porque yo era de las personas que hacían todo porque me gusta que salga como a mí me gusta, me costaba confiar, entonces afortunadamente el gerente que tuvimos anteriormente me enseñó a delegar, aprendí de él a delegar y ahora el proceso es mucho más rápido, me enseñó mucho. Y creo que con los muchachos allá afuera es el que conozco la ciudad no, es muy difícil que a mí me lleguen y me digan, hablando en términos coloquiales de la empresa, del área, que me vengán a engañar con que, “pues es que yo con esta unidad no entro aquí”, es muy difícil que me engañen porque afortunadamente la zona que tenemos a cargo ahorita yo la conozco toda, estuve en esas rutas, entonces no me van a engañar a mí con situaciones que no vienen al caso. Sé dónde entran los camiones, eh, mucho tiempo estuvimos manejando camiones grandes en zonas donde ahorita tenemos camionetas pequeñas, entonces ahí hay muchas cosas en donde a lo mejor piensan que yo no sé, pero en realidad digo, a lo mejor lo que me ayuda mucho con ellos es eso no, que conozco mucho la ciudad”

E. 8.- ¿Nos podrá describir cómo se da la comunicación interna en esta sucursal?

R.- “Creo que trato de ser lo más claro, trato de bajarles la información lo más clara posible no, exigente, muy exigente porque me gusta que las cosas eh, a lo mejor se hagan de la manera que no me gusta, pero con su toque no, con el toque de cada uno de ustedes, exigencia yo creo que sería esa. La exigencia, bajarles la información lo más claramente posible para que no les quede dudas, cualquier duda, bueno, yo muchas veces se los he comentado la puerta está abierta, lo hablamos, lo checamos, la lluvia de ideas, este, pues yo creo principalmente que eso”.

E. 9.- ¿Qué medios utiliza la sucursal para transmitir a los empleados los objetivos estratégicos del área de Core Business?

R.- “Últimamente hemos estado realizando, este, unas presentaciones aquí en la pantalla que tenemos aquí afuera, donde semanalmente yo les coloco los números que tuvieron a la semana, sus porcentajes, las guías que entregaron, las guías que devolvieron, las quejas que tuvieron cada uno, cada ruta no, eh, daños, este, extravíos, todo lo que nos marca como un indicador aquí en el área, todo eso se los plasmo yo en esa presentación para que ellos mismos vean en donde están fallando. ¿me ha ayudado?, si, si me ha ayudado porque he creado una competencia hasta entre ellos



mismos, he creado una competencia sana, eh, no faltan las burlas como en todo, pero ellos mismos se han animado, por ejemplo, los que venían en un 88%-89% a la semana siguiente me salieron en un 95%-96% no, ellos mismos se exigen más, eh, esta semana no realicé esta presentación porque estamos en un cambio, no van a ser número reales, pongámoslo así, entonces la próxima semana que sigue pues ya les estaré pasando yo nuevamente estas presentaciones ya con números reales de sus rutas, de sus unidades y voy a crear nuevamente esa competencia porque como se les reestructuraron rutas eh, hacen a lo mejor una zona que no hacían anteriormente y todo eso, entonces este, estoy creando más competencia.”

E. 10.- ¿De qué manera se evalúa que los objetivos del área de Core Business han sido correctamente comunicados y comprendidos?

R.- “Una, pues si se acercan no, para, se acercan mucho para preguntarme si tomé en cuenta sus reasignaciones, que son entregas que vienen mal cobradas, este, si tomé en cuenta sus guías problema, ósea, ya vienen como que más, a preguntarme cosas más específicas, entonces ya empiezo a sacarles ahí su porcentaje no, hay unos que suben, hay unos que vuelven a bajar, pero este, ellos mismos a la semana siguiente con su nuevo porcentaje en indicador, este, ellos lo toman como esa superación no, como, “hay, del 89% ya subí al 90%, del 90 ya subí al 92%”, y ellos mismos se van poniendo esa meta y aparte pues animándolos.”

E. 11.- ¿Cuál es el seguimiento que se le da al cumplimiento de objetivos del área de Core Business?

R.- “Pues diariamente hay que estar monitoreando, es diario monitorear las devoluciones que se estén dando, el por qué, porque al fin de cuentas esa devolución me va a pegar en un indicador, entonces, yo lo que siempre he solicitado aquí a todo el personal administrativo es monitoreo, monitoreo, estar eh, cuestionando, cuestionen, cuestionen todas las devoluciones, ¿por qué?, porque quiero tener el dato del porque está sucediendo, y si es muy recurrente esa situación empezar a atacarla no, digo, nos pasó esta semana con el buen Daniel, de inmediato, ósea, haber, pónganse a trabajar, vamos a hacer esto, realizar llamadas, y corroborar, corroborar no, evitar que nos llegue, aquí en la empresa es muy, pues si dan mucho una queja. Entonces en lo que nos pusimos a trabajar ese día que llegó el operador con bastantes devoluciones, de inmediato llamadas, llamadas, evitar que el cliente llame aquí y que nos genere una queja, porque ya el simple hecho de que entre una llamada a nuestro contact center es una queja, entonces es evitar eso. Es adelantarnos, siempre estar adelante, adelante”

E. 12.- ¿Cómo se realiza la evaluación del cumplimiento de objetivos de área de Core Business?

R.- “Es tener cero quejas, como principal cero quejas, es que se conjunta desde el principio el que tú le des prioridad a tu mercancía, eh, manejamos un sistema o una base que se llama el FEFO, eh, nosotros teniendo toda la mercancía que nos llegó el día de hoy afuera, tienes un 95% de que no te llegue ninguna queja automáticamente, y lo hemos comprobado porque hemos estado con, cuando estábamos como Core Business nasa más tuvimos 3 semanas sin quejas, entonces sí se puede, porque sí se puede, eh, pero todo es a base de seguimiento, seguimiento, seguimiento, seguimiento diario, prevenir, por eso se crearon los grupos en WhatsApp de devoluciones donde los mismos choferes ya saben su obligación y, a ver este estuvo cerrado te mando la imagen y nuestra labor como personal administrativo es de inmediato reportarlo y con ese de inmediato reportarlo tu ya tienes una base para poder debatir una queja en caso de que el cliente llegue a llamar a contact center o este, simplemente pues ya al siguiente día o puedes reportarlo a sucursal para que ellos estén de alguna manera enterados, es como podemos tener el seguimiento correcto de todo el trabajo que realizamos aquí.”

E. 13.- ¿Realiza alguna evaluación de desempeño a los colaboradores del área de Core Business?, y de ser así, ¿cómo la lleva a cabo?

R.- "Bueno, yo evaluó a los 3 supervisores, bueno a todo el personal administrativo, son a los que evaluó, eh, me baso desde tu puntualidad hasta el cómo te desenvuelves con tu gente, como te desenvuelves con tu gente porque el, los puntos que nos marca RH para evaluarlos viene incluido todo no, desde cómo te desempeñas con tu gente, tus procesos como los realizas, eh, una parte de tu porcentaje en monitoreo, este, puntualidad, limpieza, limpieza evaluó no tanto a la persona, evaluó que tan limpios están sus móviles porque a fin de cuentas es responsabilidad de el mismo supervisor el tener las unidades en buen estado porque es también parte de la imagen de la empresa."

E. 14.- ¿Qué hace usted cuando un colaborador realiza un buen y mal trabajo dentro del área de Core Business?

R.- "Normalmente, a los administrativos no teníamos como que esa manera de, digámoslo así, de incentivarlos o de alabarlos no, normalmente lo hacemos con los operadores en junta diaria, normalmente ahí en la junta felicito a los choferes o las rutas que el día anterior tuvieron el 100% de sus entregas, 99%, 98%, y a los demás también les hago valer su trabajo y trato de que se esfuercen un poquito más no, hacerles ver que eh, una devolución que repercusión tiene cuando llevas menos guías, cuando llevas más guías, en fin, todo eso, trato de alentarlos. Nunca decirles "estás mal", es tratar de que se esfuercen de que sigan adelante, de que le echen más ganas no, y a los que van al 100% aplaudirles y animarlos que sigan así, a la mejor nos falta un poco felicitar al personal administrativo"

E. 15.- ¿Cómo motiva al personal que no ha cumplido con los objetivos del área de Core Business previamente comunicados?

R.- "Al operativo reconociéndoles todo el esfuerzo que hacen enfrente de todos los compañeros, y siento que a la mejor el administrativo también se siente agradecido o felicitado porque también los tengo ahí en la junta, este, al momento que yo reconozco o pongo a su personal a cargo, de, como, los reconozco, yo creo que ellos también sienten no, sienten ese reconocimiento aunque no se los diga, como te digo, nada más me falta a la mejor trabajar en eso no, en reconocerle al personal administrativo también el esfuerzo que hacen aquí adentro por llevar a sus rutas a la mejor eficiencia."

E. 16.- ¿Comunica a los colaboradores la importancia de sus actividades dentro del área de Core Business?, ¿cómo la lleva a cabo?

R.- "Sí, hay indicaciones que nos proporcionan gerencia, sub gerencia en cuestión descansos, ora sí que a la mejor está mal que lo diga, pero yo me los salto porque a mí me autorizan nada más cierta cantidad pero yo considero que se lo ganaron no, que se lo ganaron los chavos, también aquí todo el personal administrativo se lo merece, ahorita en esta semana que fue de cambio y de acoplamiento y de todo eso, este, a la mejor no descansaron todos los que debían, pero ya en esta semana que viene bueno ya vamos a hacer planes ya para que al menos la mitad de la plantilla descansa y la mitad de la plantilla operativa también descansa, estén cada 15 días más o menos descansando, o hacer roles, pero si, incentivarlos con eso, eh, hay luego decisiones que a mí no me parecen de allá arriba que yo considero, puedes hacer que el personal te responda mucho mejor otorgándole un incentivo, en este caso es el descanso, incentivándolos de esa manera yo te aseguro que los muchachos te van a responder."

E. 17.- ¿Realizan actividades de integración de equipos dentro del área de Core Business?, ¿cómo se llevan a cabo?

R.- “Trato de, no hago mucha interacción con el personal administrativo, a la mejor ahí si los he dejado un poquito atrás por cuestión meterme más con los operativos que están en calle no, a la mejor ahí me ha faltado un poquito integrar a todos los administrativos, hicimos cambios para que también se sintieran parte ya de esta familia, ósea, ¿nos falta?, si, si nos falta, tenemos que seguir trabajando, eh, así como yo les hago ver a los muchachos allá afuera que no somos, eh, bueno cuando traíamos recolección y entrega, que no éramos ni uno ni otro, este, yo voy a tratar de que aquí también no se vean como zona 1, zona 2, zona 3, no, somos entrega a domicilio y el número es de todos.”

E. 18.- ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos entre colaboradores dentro de la organización?

R.- “Es muy poco eh, la realidad es que es muy poco. Si tienen mucha comunicación entre todos ellos. Que me venga a la mente ahorita nunca he estado en un conflicto así muy fuerte”

E. 19.- ¿Nos podría explicar cuáles son algunas de las causas que originan conflictos entre los colaboradores?

R.- “A excepción de la primera vez que el primer mes, por decirlo así, en que se integraron las chicas, yo normalmente o siempre en la parte operativa siempre había sido trabajar con puro hombre, eh, en la temporada pasada a mí me llegaron 3 auxiliares administrativo mujeres, de hecho yo ni sabía, nada más me dijeron vas a entrevistarte a 3 chicas, y ok, va, a la mejor al principio yo también agarré y digo, no está en contra, al contrario agradecido estoy con ellas no, pero si tuve que trabajar mucho en cuestión respeto, tuve que trabajar mucho en cuestión respeto de operadores porque no es lo mismo estar en la ventanilla hablando con los hombre y que ahora tenas que dirigirte hacia una dama, entonces, estuve trabajando mucho con ellos, haber señores respeto, son damas, no por el hecho de que estén ahorita aquí en la operación van a estar con sus majaderías, con sus malas palabras, ósea, no las quité al 100%, la verdad no las quité al 100%, pero al menos si hice que respetaran, incluso hice un cambio con ellos también, eh, ya se comportan de otra manera, si nos ayudó mucho, nos ayudó mucho la integración de damas al área y ahora es parte fundamental de toda la operación.”

E. 20.- ¿Nos podría mencionar de qué maneras se les ha dado solución a algunos conflictos entre colaboradores que se hayan suscitado dentro del área de Core Business?

R.- “Pues, enfrentando, enfrentándolos, porque si se me han solucionado muchas cosas enfrentando a la gente, porque una cosa es que venga uno y me diga una cosa y otro viene y me dice otra cosa, saben que, a ver, aquí quiero a los dos y aquí los dos me van a explicar sus razones, sus motivos, todas las circunstancias que hicieron y tomamos una decisión, y es como hemos solucionado muchos conflictos tanto operadores y administrativos, enfrentándolos.”

E. 21.- ¿Tienen un área especializada en atender las quejas de los clientes?, ¿cuál es el motivo principal de las quejas?

R.- “El motivo principal, pues nuestra gran mayoría es al incumplimiento de entrega a domicilio, a que nos referimos con el incumplimiento, mercancía que no sacamos a ruta y que se tenía que haber entregado el mismo día, ese es nuestro principal reclamo.”

E. 22.- ¿Cómo dan seguimiento a los reclamos de los clientes?

R.- “Pues, cuando si de verdad no tenemos alguna base que nos permita debatir esa queja como, o esa incidencia de que no se programó la mercancía pues de plano ni lo intentamos, la verdad, ¿por qué?, porque si la verdad nos falló a lo mejor la planeación, no la vi, no sé, cualquier situación que haya lasado no, y cuando de verdad la sacamos y por equis razón nos llegó la incidencia como incumplimiento, buscamos las bases desde el sistema, horario en que llegó, a qué hora salió a ruta, a qué hora estuvo parada la unidad ahí en el domicilio , a qué horas regresó aquí a la sucursal, este, si, si pasó o no pasó, la evidencia fotográfica, en fin, todos los medios que tenemos para debatir la queja tratamos de tenerlos para poder amparar, y eso nos ha ayudado mucho. Entonces es un proceso que nos ha ayudado a debatirlas, pero como yo muchas veces les he dicho, en lugar de debatir, mejor hay que prevenirlas.”

E. 23.- ¿Cómo percibe usted la calidad ofrecida a los clientes por el área de Core Business?

R.- “La mayoría, la mayoría es excelente, contamos con muchos operadores que saben su trabajo, saben expresarse.”

E. 24.- ¿Cómo se mide actualmente la productividad en el área de Core Business?

R.- “Pues prácticamente siempre ha sido esa misma herramienta no, nuestro SIBWEB, el monitoreo, es una parte donde nos refleja la unidad, cuantas guías sacó, cuantas guías entregó, cuantas está devolviendo, el GLP, prácticamente es nuestra medición, es de donde se basa nuestro indicador básico, entregas, devoluciones.”

E. 25.- ¿Cuáles son los problemas que reconoce usted dentro del área de Core Business en términos de productividad?

R.- “Factores externos de logística”

E. 26.- Desde su punto de vista ¿Cuál es el área de oportunidad con más potencial en cuestión de productividad en el departamento de Core Business?

R.- “Pues que nuestros traslados llegaran temprano, aquí batallamos mucho como sucursal Iztapalapa, batallamos mucho con la llegada de los traslados, a que me refiero, a la llegada de la mercancía de otras sucursales o de nuestro mismo CEDIS, nos llegan demasiado tarde lo cual nos deja una ventana de tiempo muy corta porque aquí los muchachos salen a entregar prácticamente a la 1 de la tarde.”

E. 27.- ¿Nos podría explicar la secuencia de actividades que se llevan a cabo para realizar la entrega de paquetería en el área de Core Business?

R.- “La mercancía llega dependiendo la sucursal, ya teniéndola en piso el proceso es que se acomoda en una bahía por ruta, va el chofer, la localiza, la carga ya se su tarima, en la góndola para transportarla a su unidad, tiene que pasar 2 filtros de escaneo para llevar una trazabilidad de esa mercancía, saber quién la saca, saber quién la está cargando, eh, llegando a su unidad, abajo de la unidad debe de darle el un escaneo nuevamente el cual nos va a asegurar que está la carga en la unidad, una vez cargada en la unidad, ya que tenga toda su mercancía proceden a pasar con el área administrativa o con los auxiliares administrativos como supervisores a generar su salida, la generación de la salida es una bitácora la cual trae el número de móvil, trae el número de viaje que se genera ese día y el nombre del chofer para poder identificar en que móvil y que chofer se la llevó. Ya una vez afuera llegando al domicilio tienen que primero tocarle al cliente, bajar la mercancía, realizar el proceso en el PDA desde escoger la guía, indicarle el nombre al cliente a quien viene, eh, si es algún familiar solicitar la identificación, eh, realizar el proceso de entrega ya en el PDA el cual

nos solicita una validación, que es nuevamente el escaneo de la mercancía, pero ya con el cliente. Una vez que ya validó le solicita al cliente la firma en el PDA y en una carta porte, y con eso finalizas tu proceso de entrega.”

E. 28.- ¿El personal cuenta con formatos, software o alguna otra herramienta especial que le permita realizar de manera sencilla sus actividades?

R.- “si, PDA, de hecho, este equipo funciona también como teléfono, aquí manejamos un sistema de seguridad el cual no les da apertura a los muchachos si no mencionan una palabra clave diaria, la cual va cambiando, valga la redundancia, diariamente.”

E. 29.- ¿Desde su posición, de qué manera ha tratado de resolver el problema de la falta de cumplimiento de las entregas?

R.- “Siempre buscando eficientar la productividad de los muchachos, y ¿Qué hemos hecho?, pues yo luché mucho por unificar lo que era el e-commerce con lo que era el Core Business, antes de la pandemia nada más se manejaba lo que era el Core Business, no sé, a la mejor se conocía el e-commerce, pero no era un auge tal cual como sucedió después de la pandemia, antes de la pandemia era muy contado el e-commerce que nos llegaba, a raíz de esto de un día para otro nos aparecieron 10,000 paquetes de e-commerce.”

E. 30.- ¿Cuáles son sus acciones a corto plazo para aumentar la calidad de servicio?

R.- “Dejar ya definido el proceso de las rutas, vamos, todavía esta semana que pasó estuvimos ahí modificando, quítale esto a esta y agrégale esto a la otra y quita este móvil de aquí y quita este móvil de acá, creo que ayer la lo cerramos de una manera y esta semana es ya no estar moviendo, si no ya empezar a afinar.”

Nos despedimos, muchas gracias por el tiempo compartido para la entrevista, gracias.

#### **4.2 Guía de observación**

Se aplicó una guía de observación con el fin de identificar las áreas de oportunidad dentro del proceso de preparación de mercancía para entrega, tocando temas como el comportamiento que presentan los trabajadores y la manera en cómo se expresa el líder hacia sus colaboradores.

Tabla 6.

Guía de observación

Guía de observación			
Puntos Que Revisar/Objetivo:	Si	No	Comentarios
Observar el apego a procedimientos	X		Se observa que los colaboradores trabajan de manera ordenada, con procesos normados. Toman la mercancía del almacén y realizan su procedimiento de escaneo de la mercancía para después cargarla en el móvil de ruta.
Los operadores se observan inactivos		X	Los tiempos inactivos se daban entre las llegas de los tractocamiones con mercancía dando suficiente tiempo para no generar cuellos de botella en el almacén.
Los operadores se observan trabajando	X		Los operadores durante el tiempo de observación que fue de las 9 am a 12:00 no paraban de realizar las actividades de jalar mercancía con patín, escanearla y acomodarla en el móvil de ruta.
Los operadores se observan platicando	X		La comunicación entre operadores era mucha. Se notaba que mantenían conversaciones a la par que realizaban su trabajo, esto entre colabores de las mimas rutas y diferentes.
Los operadores se muestran individualistas	X		Una de las practicas observadas era la de la asistencia en maniobras de reversa, que como lo indican los procesos internos de seguridad, todos los operadores deben buscar ayuda cuando maniobren de reversa.

Los operadores se muestran cooperativos	X		Cuando se observaba a algún operador que no tenía auxiliar, recibía ayuda de algún compañero para ayudarlo a levantar alguna mercancía pesada o acomodar la misma dentro de su móvil.
Verificar el uso correcto del equipo de protección personal (EPP)		X	Se observa a algunos colaboradores que no portaban los guantes en ciertas actividades.
Verificar el orden en su modo de trabajo		X	Los operadores no llevan un orden para tomar la mercancía del almacén. Lo hacen sin hacer fila.
Observar que los operadores cuidan la mercancía		X	Algunos operadores dejan caer bolsas y cajas. En el acomodo de la mercancía dentro de los camiones se puede notar que separan la mercancía frágil de la mercancía pesada.
Escuchar la información compartida para el área		X	Durante el momento que se realizó la guía de observación no se escuchó al gerente llevar alguna junta.
Visualizar las herramientas para las actividades de los operadores	X		Cada móvil tiene su dispositivo PDA para escanear mercancía y patín para jalar mercancía.
Observar el modo de dar indicaciones por parte del gerente de área	X		Con algunos colaboradores es más amigable, tiene una forma de llevarse como su fuer amigo más que un gerente.
Estar presente en las dinámicas de arranque del día		X	Por la cantidad de mercancía en el almacén no hubo
Estar presente en una junta tratando información relevante		X	Se realiza lunes
Observar los indicadores de productividad del área		X	Solo se cuenta con un pizarrón dentro del área administrativa con dos indicadores: eficiencia de entregas, nivel de FEFO

Preguntar a los operadores si conocen los objetivos del área	X		Los operadores dicen que les piden al menos el 96% de sus entregas, pero no saben de donde se saca ese número.
Verificar si en el área se tratan con respeto los colaboradores		X	Es un trabajo que se realiza entre hombres. Se pueden ver malas prácticas entre bromas pesadas.
Encontrar ayudas visuales que mejoren el trabajo de los operadores		X	No hay dicha información gráfica como el acomodo correcto de la mercancía o la manera de cargarla. No hay algo que muestra las colonia o códigos postales que tiene que hacer cada ruta.
Comprobar si la cultura de la empresa es conocida por los operadores		X	No pudo percibirse
El gerente da indicaciones a todo el equipo	X		Se le observa haciendo recorrido en piso pasando por los móviles de ruta para verificar acomodados de mercancía y ocupación de este.
Se observa al gerente regañando a algún operador		X	
Se observa al gerente sin actividad en piso		X	Se le observa en el almacén indicando la mercancía que debe ser carga con prioridad.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Resultados de la encuesta

Se aplicó la encuesta de tipo escala de Likert a 50 personas que representan el 100% del personal operativo en el área de Core Business.

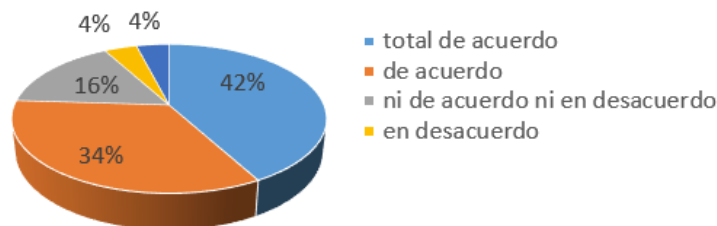
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta:

De la pregunta 1 que dice “Mi jefe es una persona generalmente empática, que se expresa bien, que tiene escucha activa, motivadora y con buen manejo de conflictos que se hace presente durante su liderazgo en el área” el 42% dice estar totalmente de acuerdo, el 34% está de acuerdo, el 16% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo.



Figura 9.

Mi jefe es una persona generalmente empática, que se expresa bien, que tiene escucha activa, motivadora y con buen manejo de conflictos que se hace presente durante su liderazgo en el área.

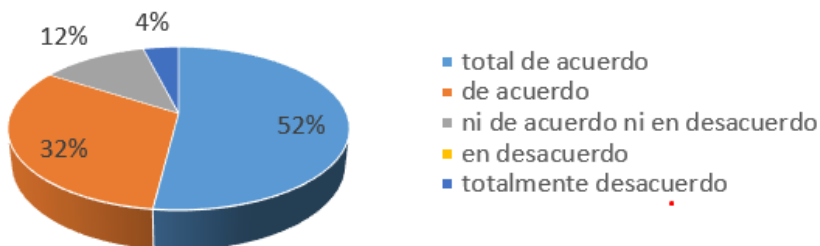


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 2 que dice “Cuando existe información para compartir por parte de la gerencia, mi jefe la comunica por medio de correo electrónico, personalmente y por vía telefónica” el 52% dice estar totalmente de acuerdo, el 32% está de acuerdo, el 12% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo.

Figura 10.

Cuando existe información para compartir por parte de la gerencia, mi jefe la comunica por medio de correo electrónico, personalmente y por vía telefónica.

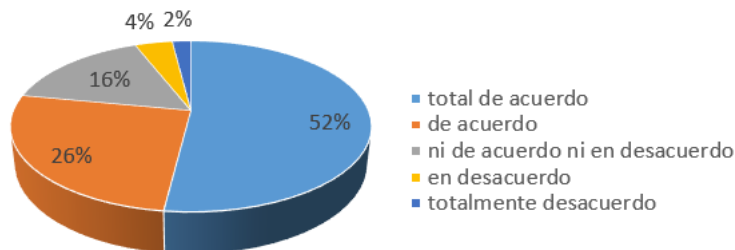


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 3 que dice “Los objetivos del área como: entrega de mercancía, cuidado de unidades y cero quejas; me los comunican por correo electrónico, de manera presencial, y por vía telefónica”. El 52% dice estar totalmente de acuerdo, el 26% estar de acuerdo, el 16% no de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 2% está totalmente desacuerdo.

Figura 11.

Los objetivos del área como: entrega de mercancía, cuidado de unidades y cero quejas; me los comunican por correo electrónico, de manera presencial, y por vía telefónica.

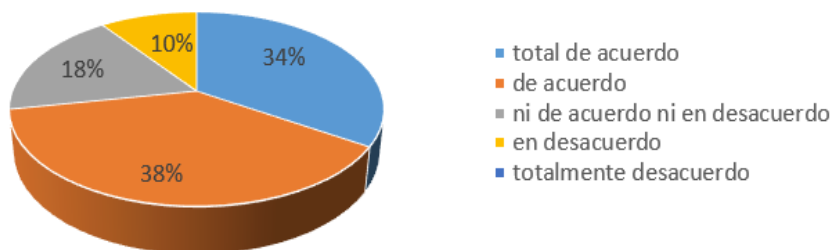


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 4 que dice “Mi jefe se asegura de que los objetivos del área antes mencionados han sido recibidos y comprendidos por todos mis compañeros” el 34% dice estar total de acuerdo, el 38% está de acuerdo, el 18% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% está desacuerdo y el 10% está totalmente desacuerdo.

Figura 12.

Mi jefe se asegura de que los objetivos del área antes mencionados han sido recibidos y comprendidos por todos mis compañeros.

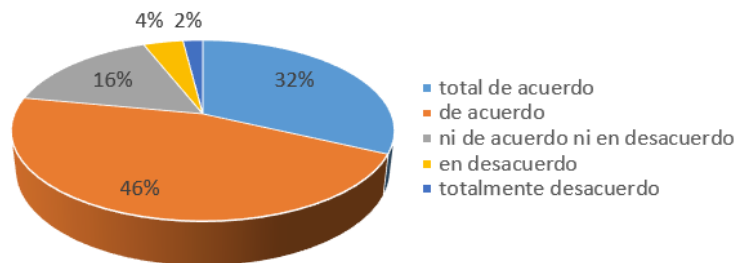


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 5 que dice “El líder del área da seguimiento puntual al cumplimiento de los objetivos del área de entrega a domicilio” el 32% dice estar total de acuerdo, el 46% está de acuerdo, el 16% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% estar en desacuerdo y el 2% estar totalmente desacuerdo.

Figura 13.

El líder del área da seguimiento puntual al cumplimiento de los objetivos del área de entrega a domicilio.

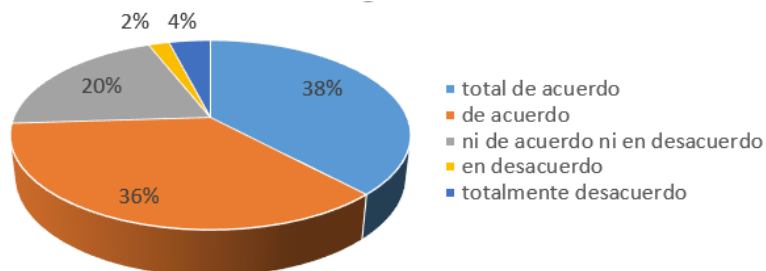


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 6 que dice “El líder del área verifica el cumplimiento de objetivos de manera continua con cada persona del área” el 38% dice estar totalmente de acuerdo, el 36% está de acuerdo, el 20% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% estar en desacuerdo y el 4% está totalmente desacuerdo.

Figura 14.

El líder del área verifica el cumplimiento de objetivos de manera continua con cada persona del área.

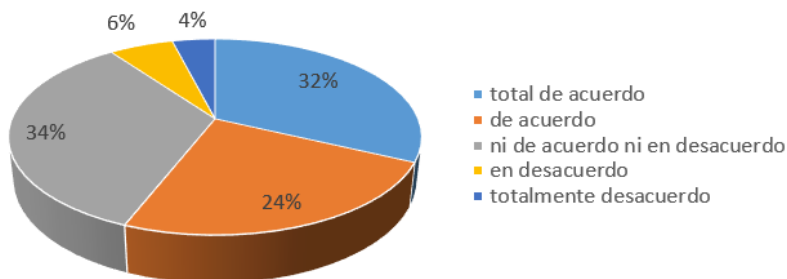


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 7 que dice “Cuando no alcanzo los objetivos para la cantidad de entregas requeridas por el área, mi jefe me indica como mejorar” el 32% dice estar totalmente de acuerdo, el 24% está de acuerdo, el 34% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% estar en desacuerdo y el 4% está totalmente desacuerdo.

Figura 15.

Cuando no alcanzo los objetivos para la cantidad de entregas requeridas por el área, mi jefe me indica como mejorar.

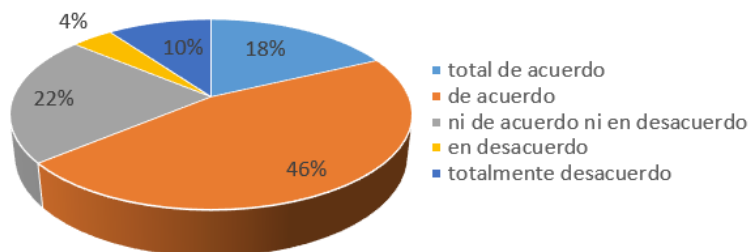


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 8 que dice "Mi jefe realiza una evaluación de mi desempeño individual" el 18% dice estar totalmente de acuerdo, el 46% está de acuerdo, el 22% dice no de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 10% está totalmente desacuerdo.

Figura 16.

Mi jefe realiza una evaluación de mi desempeño individual.

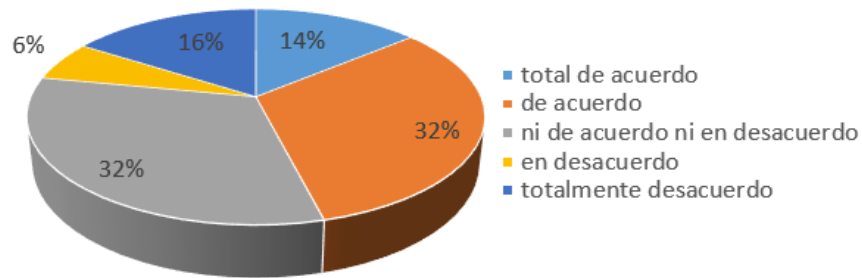


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 9 que dice "Se me reconoce cuando cumplo con los objetivos del área". El 14 dice estar totalmente de acuerdo, el 36% está de acuerdo, el 36% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 16% estar totalmente desacuerdo.

Figura 17.

Se me reconoce cuando cumplo con los objetivos del área.

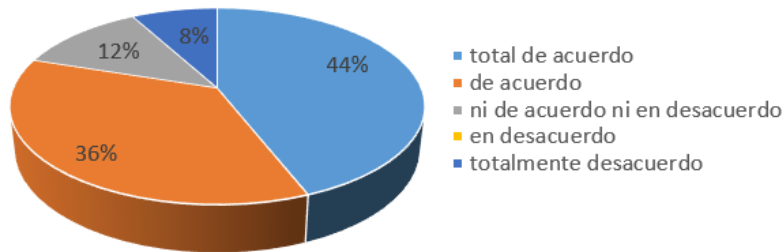


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 10 que dice “Desde que llegué al área mi jefe ha sido muy en claro al explicarme las actividades que tengo que desempeñar como operador de entregas a domicilio” el 44% dice estar totalmente de acuerdo, el 36% está de acuerdo, el 12% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% en desacuerdo y el 8% está totalmente desacuerdo.

Figura 18.

Desde que llegué al área mi jefe ha sido muy en claro al explicarme las actividades que tengo que desempeñar como operador de entregas a domicilio.

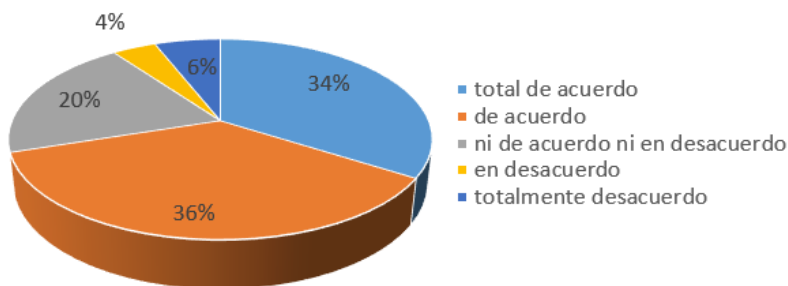


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 11 que dice “La evaluación de desempeño que me realiza el área hacia mi trabajo entregando mercancía es de utilidad” el 34% dice estar total de acuerdo, el 36% está de acuerdo, el 20% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 6% está en total desacuerdo.

Figura 19.

La evaluación de desempeño que me realiza el área hacia mi trabajo entregando mercancía es de utilidad.

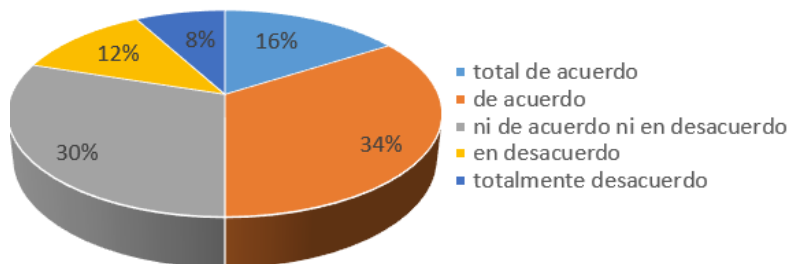


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 12 que dice “Me siento reconocido cuando realizo todas las entregas de mi ruta asignada” el 16% dice estar totalmente de acuerdo, el 34% está de acuerdo, el 30% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% está en desacuerdo y el 8% está en total desacuerdo.

Figura 20.

Me siento reconocido cuando realizo todas las entregas de mi ruta asignada.

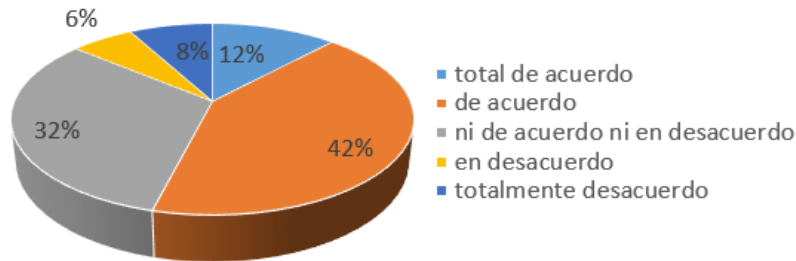


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 13 que dice “Cuando no alcanzo el número de mercancía entrega requerida por el área, mi jefe me indica como mejorar” el 12% dice estar totalmente de acuerdo, el 42% está de acuerdo, el 32% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 8% en total desacuerdo.

Figura 21.

Cuando no alcanzo el número de mercancía entrega requerida por el área, mi jefe me indica como mejorar.

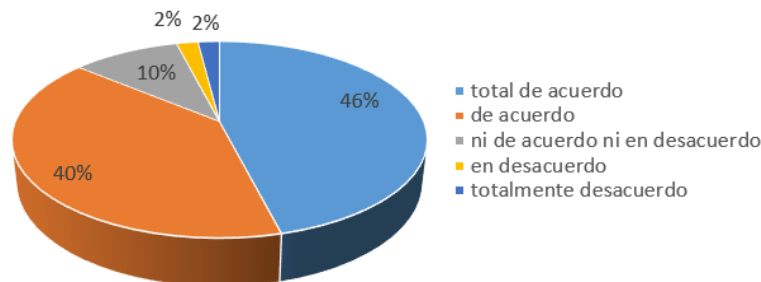


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 14 que dice "Me identifico con los valores y objetivos de la empresa porque los practico día a día en mi vida" el 46% dice estar totalmente de acuerdo, el 40% está de acuerdo, el 10% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo 2% y el 2% está en total desacuerdo.

Figura 22.

Me identifico con los valores y objetivos de la empresa porque los practico día a día en mi vida.

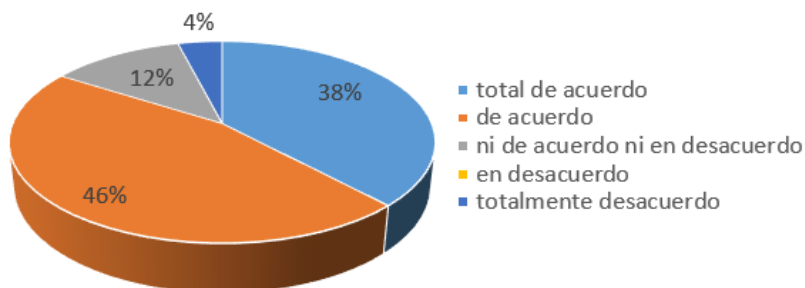


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 15 que dice "Brindo el apoyo a mis compañeros que llevan mucha mercancía para entregar por iniciativa propia" el 38% dice estar totalmente de acuerdo, el 46% está de acuerdo, el 12% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% está en desacuerdo % y el 4% está en total desacuerdo.

Figura 23.

Brindo el apoyo a mis compañeros que llevan mucha mercancía para entregar por iniciativa propia.

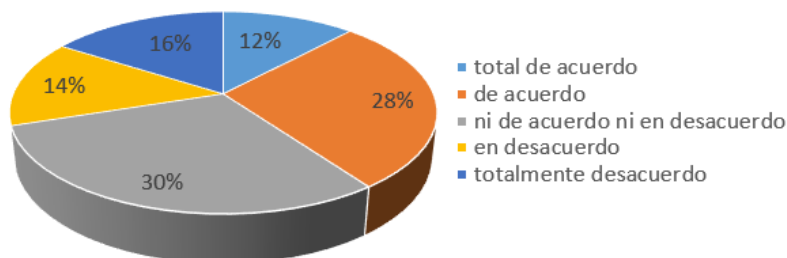


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 16 que dice “De manera regular se presentan discusiones verbales dentro del área operativa entre operadores y jefe” el 12% dice estar totalmente de acuerdo, el 28% está de acuerdo, el 30% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está en desacuerdo y el 16% está en total desacuerdo.

Figura 24.

De manera regular se presentan discusiones verbales dentro del área operativa entre operadores y jefe.



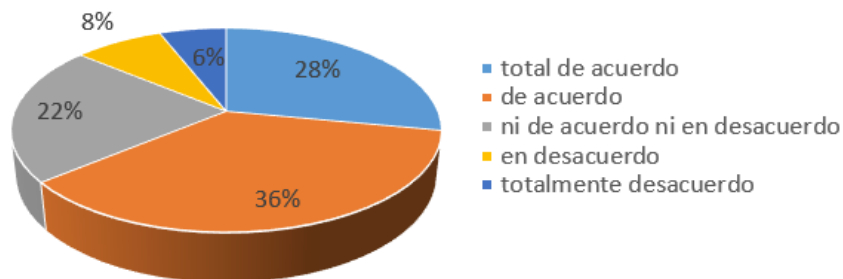
Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 17 que dice “Las causas que originan las discusiones verbales son siempre las mismas: carga excesiva de trabajo y falta de personal de apoyo” el 28% dice estar totalmente de acuerdo, el 36% está de acuerdo, el 22% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 8 % está en desacuerdo y el 6% está en total desacuerdo.



Figura 25.

Las causas que originan las discusiones verbales son siempre las mismas: carga excesiva de trabajo y falta de personal de apoyo.

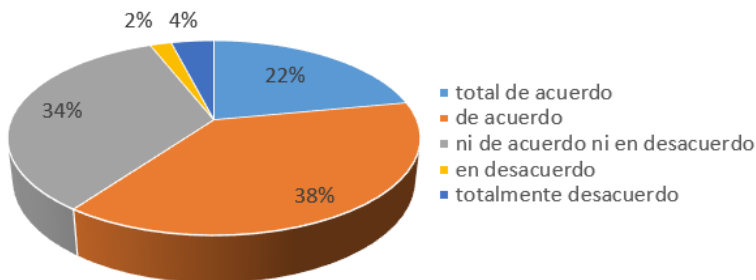


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 18 que dice “La negociación utilizada por mi jefe da soluciones a los conflictos que tengo con mis compañeros de área” el 22% dice estar totalmente de acuerdo, el 38% está de acuerdo, el 34% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo.

Figura 26.

La negociación utilizada por mi jefe da soluciones a los conflictos que tengo con mis compañeros de área.

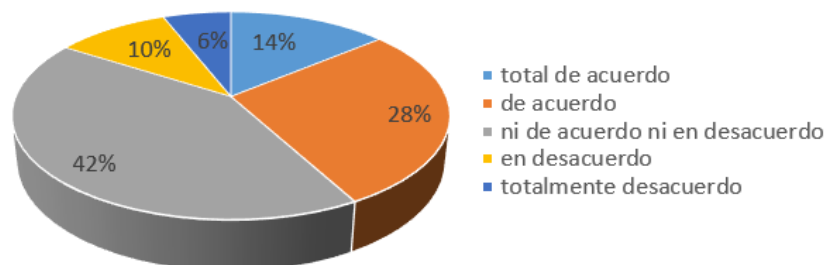


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 19 que dice “Los motivos que originan as quejas de los clientes son por las mismas razones y personas” el 14% dice estar totalmente de acuerdo, el 28% está de acuerdo, el 42% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el 6% está en total desacuerdo.

Figura 27.

Los motivos que originan las quejas de los clientes son por las mismas razones y personas.

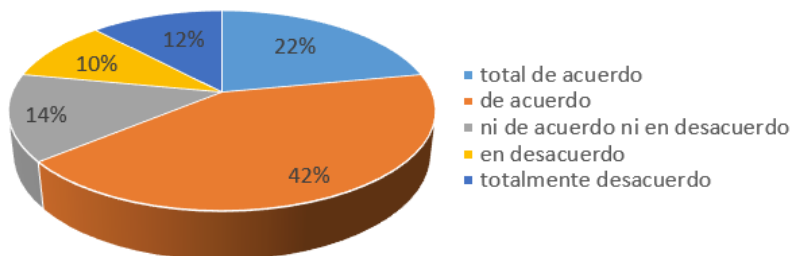


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 20 que dice “Conozco de qué manera se atienden las quejas de los clientes que provoco por alguna falta a los procedimientos de mi trabajo” el 22% dice estar totalmente de acuerdo, el 42% está de acuerdo, el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el 12% está en total desacuerdo 12%.

Figura 28.

Conozco de qué manera se atienden las quejas de los clientes que provoco por alguna falta a los procedimientos de mi trabajo.

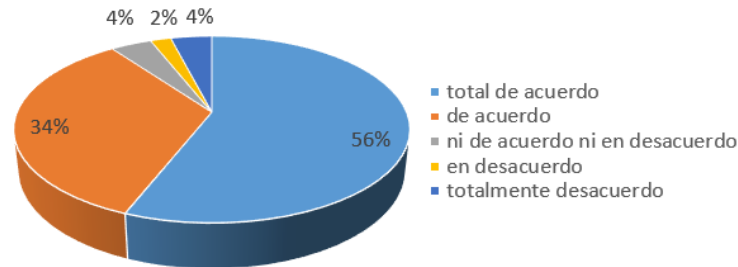


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 21 que dice “Considero que la calidad de mi trabajo en las entregas de mercancía es suficiente para tener satisfechos a los clientes sin generar quejas” el 56% dice estar totalmente de acuerdo, el 34% está de acuerdo, el 4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo.

Figura 29.

Considero que la calidad de mi trabajo en las entregas de mercancía es suficiente para tener satisfechos a los clientes sin generar quejas.

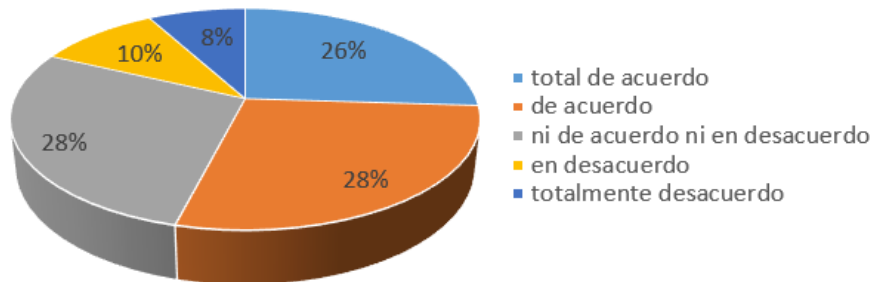


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 22 que dice "Considero que las estrategias implementadas en el área por mi jefe para mejorar nuestro proceso de entrega de mercancía son fáciles de llevar a la práctica" el 26% dice estar totalmente de acuerdo, el 28% está de acuerdo, el 28% no está de acuerdo ni en desacuerdo 28%, el 10% está en desacuerdo y el 8% está en total desacuerdo 8%.

Figura 30.

Considero que las estrategias implementadas en el área por mi jefe para mejorar nuestro proceso de entrega de mercancía son fáciles de llevar a la práctica.

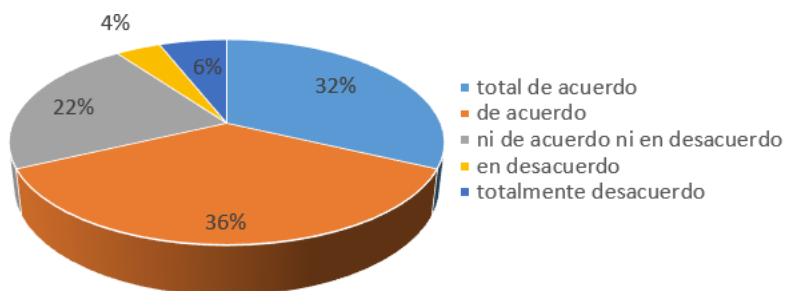


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 23 que dice "Conozco la manera en que se miden mis indicadores de cantidad de mercancía entregada, quejas generadas y validación de entrega" el 32% dice estar totalmente de acuerdo, el 36% está de acuerdo, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo 4% y el 6% está en total desacuerdo.

Figura 31.

Conozco la manera en que se miden mis indicadores de cantidad de mercancía entregada, quejas generadas y validación de entrega.

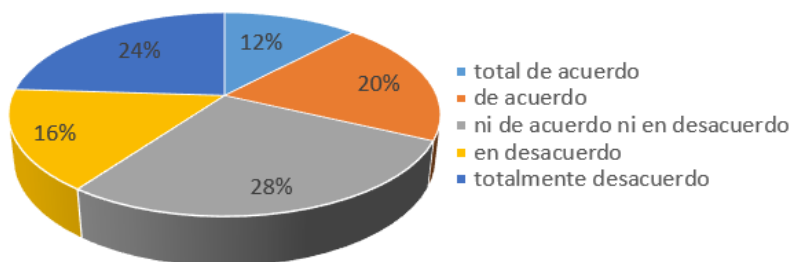


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 24 que dice “En el área no tengo las herramientas necesarias como vehículo, un escáner de mercancía o mi EPP y eso dificulta o impide que yo sea más productivo” el 12% dice estar totalmente de acuerdo, el 20% está de acuerdo, el 28% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% está en desacuerdo y el 24 está en total desacuerdo.

Figura 32.

En el área no tengo las herramientas necesarias como vehículo, un escáner de mercancía o mi EPP y eso dificulta o impide que yo sea más productivo.

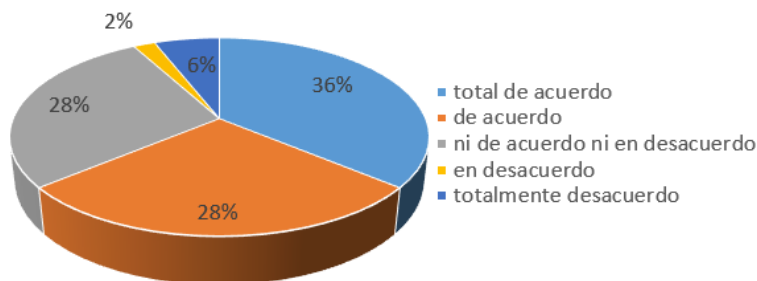


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 25 que dice “Considero que mi proceso de trabajo al realizar mis entregas de mercancía es fluido y necesita mejorar” el 36% dice estar totalmente de acuerdo, el 28% está de acuerdo, el 28% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 6% está en total desacuerdo.

Figura 33.

Considero que mi proceso de trabajo al realizar mis entregas de mercancía es fluido y necesita mejorar.

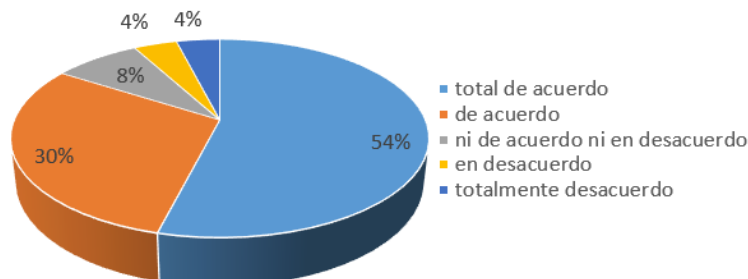


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 26 que dice "Conozco el proceso de entrega de mercancía en el área, paso a paso de principio a fin" el 54% dice estar totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo, el 8% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo.

Figura 34.

Conozco el proceso de entrega de mercancía en el área, paso a paso de principio a fin.

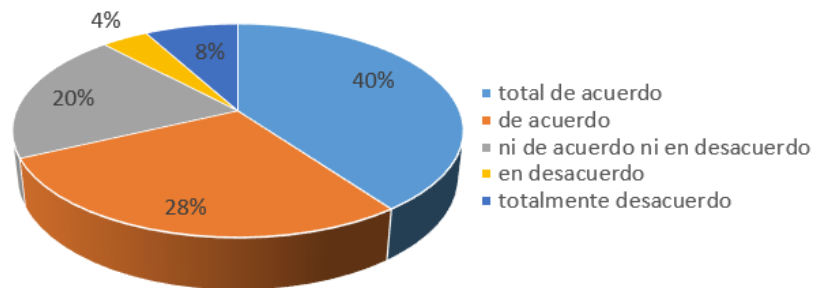


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 27 que dice "Mi jefe me proporciona las herramientas para realizar mis actividades diarias de mi puesto de trabajo" el 40% dice estar totalmente de acuerdo, el 28% de acuerdo, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo y el 8% está en total desacuerdo.

Figura 35.

Mi jefe me proporciona las herramientas para realizar mis actividades diarias de mi puesto de trabajo.

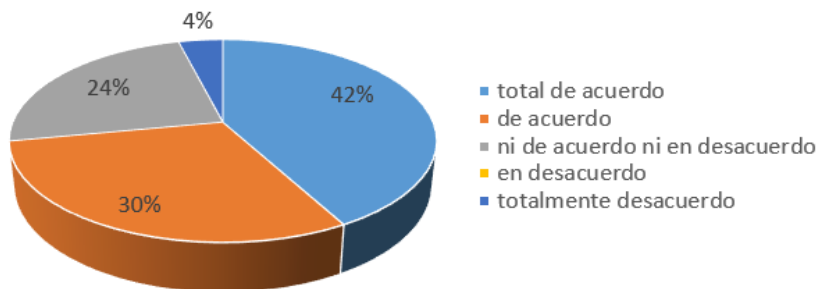


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 28 que dice "Estoy familiarizado con los objetivos que mi jefe persigue en el área de entrega a domicilio" el 42% dice estar totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo, el 24 no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0% está en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo.

Figura 36.

Estoy familiarizado con los objetivos que mi jefe persigue en el área de entrega a domicilio.

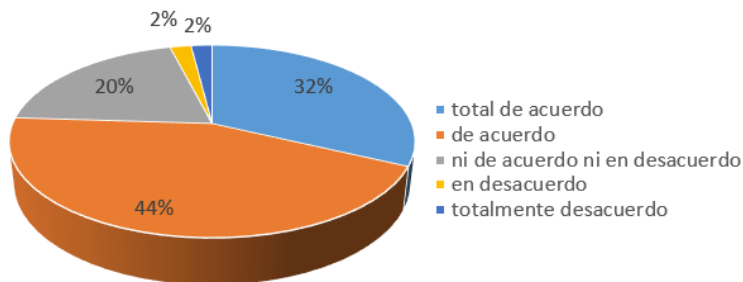


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 29 que dice "Me involucro para resolver el problema de cumplimiento de entregas, es decir, que propongo soluciones que beneficien a mi área" el 32% dice estar totalmente de acuerdo, el 44% está de acuerdo, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2% está en desacuerdo y el 2% está en total desacuerdo.

Figura 37.

Me involucro para resolver el problema de cumplimiento de entregas, es decir, que propongo soluciones que beneficien a mi área.

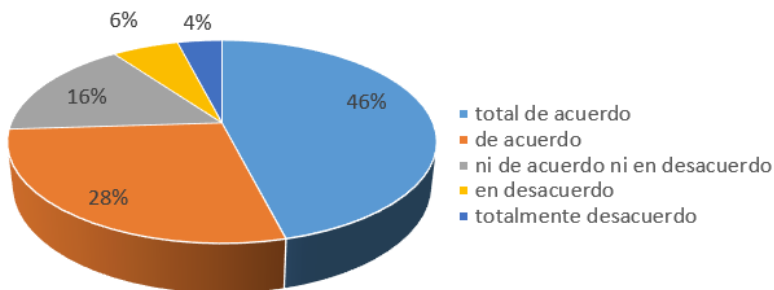


Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 30 que dice “Mi jefe me ha dejado claros los objetivos de mi puesto como operador de entregas a domicilio” el 46% dice estar totalmente de acuerdo, el 28% está de acuerdo, el 16% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 4% está en total desacuerdo.

Figura 38.

Mi jefe me ha dejado claros los objetivos de mi puesto como operador de entregas a domicilio.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Test de liderazgo Kurt Lewin

Se aplicó el test de liderazgo de Kurt Lewin al gerente del área de Core Business de la empresa de paquetería sucursal Iztapalapa obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 7.

Test de liderazgo Kurt Lewin

Por favor utilice la escala siguiente para contestar cada pregunta, marcando la opción que considere.		De acuerdo	En desacuerdo
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		X
2	Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.		X
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados		X
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		X
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X	
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		X
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		X
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X	
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		X
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		X
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X	



12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	X	
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		X
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	X	
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X	
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		X
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		X
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		X
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		X
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	X	
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	X	
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		X
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	X	
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	X	
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		X
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X	
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	X	

28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		X
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X	
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	X	

Fuente: Kurt Lewin

Calificación obtenida:

Autoritario = 0, Democrático = 8, Laissez Faire = 6

Realizando el análisis de los resultados obtenidos en el test de liderazgo se observa que el estilo del liderazgo del gerente es de tipo democrático con tendencia a Laissez Faire.

#### 4.5 Análisis de la información obtenida

De acuerdo con la información obtenida en la entrevista y test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado al gerente del área Core Business, así como las encuestas aplicadas a los colaboradores, se procede a comparar los resultados relacionados para cada uno de los indicadores y variables que son objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Variable Liderazgo:

Indicador: Estilo de liderazgo.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de la escala de Likert al personal, así como el test de liderazgo de Kurt Lewin lo ubican en el estilo democrático, lo anterior se ve reforzado con el gerente ya que los colaboradores están, en su mayoría, de acuerdo con que es una persona empática, motivadora, con un buen manejo de conflictos; donde su estilo de liderazgo se hace presente en el área cuando es necesario.

En gran parte, esto puede verse sustentado por la trayectoria del gerente ya que pasó por el puesto de operador, y esto le da una amplia visión de las necesidades que se tienen y como atender las necesidades que se presentan en el área. Utiliza su conocimiento de causa para tomar decisiones ya que les da a los operadores la posibilidad de proponer mejoras para la operación y será solo bajo su aprobación objetiva y crítica que se tomarán decisiones.

El líder del área durante la entrevista mostraba una tendencia a ser un líder Autocrático, derivado de que mencionaba que era muy exigente con los resultados pidiéndole al personal más del 100% de su esfuerzo, sin embargo, comentaba que no todo el personal estaba dispuesto a ello. Hacía referencia a que en ciertos casos tenía que imponer su autoridad como jefe ante cualquier decisión crítica. Resulta interesante el resultado del test de liderazgo y que sea un líder Democrático, existe

la posibilidad que esto se deba a la relación que tiene con el personal y la manera en la que trabaja en conjunto con todos.

También menciona que, durante su gestión, comenzó a desarrollar el delegar responsabilidades a sus trabajadores, lo cual lo ayudo a centrarse en hacer propuestas de mejoras para el departamento de entregas. Logrando influenciar a su personal para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del área.

Indicador: Comunicación

El resultado obtenido para la variable de comunicación muestra que existe un área de oportunidad, pese a que el 72% de los colaboradores dicen estar de acuerdo con los medios por los que se les hace llegar la información como los objetivos del área, un 28% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica que la información no es comunicada por los medios adecuados.

Este último porcentaje es la cuarta parte de la población encuestada, lo cual, hace mirar hacia las mejoras que se pudieran tener para elevar a un 100% el indicador de comunicación, donde cada uno de los operadores reciba la información adecuada a sus necesidades y capacidades por los medios a los que todos tengan acceso, para evitar fugas de información que repercutan en la parte operativa. De igual manera se puede extraer que esa cuarta parte recaiga en el tipo de trabajador que no tiene interés en la información que recibe por parte de gerencia y por lo tanto le es indiferente el medio que se utiliza en el área.

En la entrevista el líder, nos comentaba que para él la comunicación es un punto primordial en su manera de trabajar, Es el medio de unificar la actividad organizada; un medio de modificar la conducta y efectuar cambios, se enfocaba en que sea oportuna y estuviera disponible para cualquier integrante del equipo, que el tipo de comunicación que se da en el área de entregas es descendente y agregaba que se tenían diferentes medios por los cuales se hacía llegar la información a todo el personal, ya que para el líder.

Cabe destacar que un elemento esencial que posee el líder para comunicar efectivamente es saber escuchar a su personal, ya sea a los miembros del equipo, a los clientes internos y externos. Pues recibir retroalimentación clara y concisa es importante, ya que permite fortalecer y mejorar cualidades y habilidades, pues la transferencia de información de una persona a otra es esencial.

Por tal razón, es importante enlazar a las personas en el área con el objeto de lograr un propósito común, ya que nos menciona que es imposible una actividad grupal sin comunicación. Y que la información debe fluir con la mayor velocidad posible. Por lo que no se necesita una mayor cantidad de información sino información relevante.

Indicador: Motivación

Con los resultados obtenidos se muestra que el porcentaje de motivación está ligeramente por arriba del promedio encuestado, estimado 70% de índice de motivación, que genera el líder dentro del equipo trabajo, sin embargo, hay una oportunidad de mejorar este indicador de manera individual con los colaboradores, en su mayoría un 80% de la población considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las evaluaciones individuales y retroalimentación que reciben por parte de su

superior, por lo que refleja que no se les transmite la relevancia de este punto y a consecuencia el personal no percibe la importancia de ello para su desempeño laboral.

En términos de trabajo en equipo, apoyo entre colaboradores, la población encuestada está en un 90% totalmente de acuerdo en la forma de laborar dentro del área.

Indicador: Claridad.

Los resultados de la encuesta realizada arrojan que en su gran mayoría los colaboradores han recibido la información clara y precisa por parte de su jefe inmediato, esto se ve reforzado durante la entrevista, ya que el gerente mencionaba que, para asegurar la comprensión de la información por parte de los colaboradores, este utilizaba elementos como gráficas, presentaciones en Power Point, juntas de arranque semanales y grupos de WhatsApp a fin de asegurar la mayor comprensión de la información.

Sin embargo, a la hora de realizar la encuesta, esta arrojó que un 18% de los encuestados dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, este porcentaje puede representar a colaboradores que no hayan comprendido de manera clara lo que se les comunicó, afectando en el desempeño de sus actividades. Pese a que el estilo del liderazgo ejercido por gerente fomenta la confianza para que los colaboradores realicen preguntas a fin de aclarar la información proporcionada, este no ha sido capaz de lograrlo.

Además, un 8% dice que desde que se integraron al área no han recibido indicaciones claras de sus actividades, teniendo aquí un área de oportunidad, donde la comunicación dentro de la sucursal Iztapalapa se da casi siempre de manera descendente, sin embargo, se tiene la oportunidad de que la dirección de la comunicación sea de abajo hacia arriba para cerrar estas brechas.

Indicador: Manejo de conflictos.

El resultado obtenido en el área de Core Business para la variable manejo de conflictos, el 50%, es decir la mitad de los operadores, arroja que se presentan de manera regular discusiones verbales entre operadores y el jefe, dentro de las causas principales son carga excesiva de trabajo y falta de personal de apoyo ya que el 64% de los encuestados coinciden con estas causas, cabe mencionar que la negociación utilizada por el jefe da soluciones efectivas a los conflictos que se presentan esto según el 60% de los encuestados.

Es importante mencionar que el ambiente laboral percibido en el área no es el más cordial. La misma naturaleza el trabajo, específicamente hablando de la responsabilidad y presión a la que son sometidos los operadores por la necesidad de cumplir con las entregas de los clientes en un corto periodo de tiempo genera los conflictos y es la misma experiencia que tiene el gerente por haber sido operador de entregas que conoce como dar soluciones a los conflictos.

La empatía por el gerente hacia los operadores es determinante para atacar la causa de los conflictos y dar pronta solución. Con la información recabada se puede comparar lo observado con lo obtenido en las encuestas que ya los resultados arrojan que tanto el gerente de área como los colaboradores coinciden en que llevan una buena relación laboral en donde existe la empatía, la escucha activa, así como la disposición para resolver algún conflicto que se llegase a suscitar y así mantener un ambiente de trabajo sano.

Dentro de este proceso de manejo de conflictos el líder nos menciona que el rol que juega es imparcial, y es el mediador dentro de una negociación asistida o mediación, entre las personas que tienen el conflicto y recalca que como consecuencia directa de que las partes tomen sus propias resoluciones frente al conflicto, él no es la persona que propone soluciones al conflicto ni decide sobre las mismas, siendo simplemente un colaborador que encamina un proceso de diálogo, adicionalmente equilibra el desbalance de poder de las partes en conflicto, el mediador es quien encamina y dirige el proceso, para darle una solución.

Variable Servicio al cliente:

Indicador Evaluación de Servicio.

Derivado de las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores, la variable de servicio al cliente, indicador evaluación del servicio, refleja un 90% de conformidad dentro del área de Core Business, el equipo tiene claro e identifica correctamente la manera en la que se tratan las quejas y están de acuerdo con esta técnica.

Las estrategias que propone el líder para mejorar los procesos actuales de entrega con el objetivo de mejorar el nivel de servicio, para un 28% de la población consideran no ver diferencias en la mejora de los procesos actuales, esto dando a entender que son colaboradores que no se han involucrado totalmente en la parte operativa y no logran notar los cambios en beneficio del área. Para el 54% del equipo consideran que los pequeños cambios hacen la diferencia esto dando a entender que esa mitad de la población está comprometida con los objetivos de la organización y es del tipo de operador que es optimista y en constante aprendizaje.

Considerando que solo el 28% no ven la diferencia entre un proceso y otro, aquí el líder tiene la oportunidad de compartir con el equipo los beneficios que tiene consigo las estrategias que propone y no solo imponerlas, asegurarse de que estas sean claras para todos los integrantes del equipo, es importante resaltar que esta encuesta se hizo a colaboradores de antigüedad considerable y a gente que recién se incorporaba de otra área, que si bien conoce el negocio de la empresa no domina los procesos específicos del área en cuestión.

El líder nos menciona que en el área de entregas el personal está comprometido día a día con su trabajo siendo una preocupación cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. Y nos hace mención de que todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. Se realiza para cumplir con la satisfacción de haber adquirido el servicio en las entregas de sus productos.

Este proceso involucra varias etapas y factores pues no se refieren exclusivamente al momento en que un cliente hace una compra, sino lo que ocurre antes, durante y después de la adquisición del servicio de entrega por paquetería. Ya que un buen servicio al cliente no sólo es responder las preguntas del cliente, sino ayudarlo cuando ni siquiera ha pedido nuestra ayuda, adelantarnos a lo que necesita y cubrir sus necesidades de manera eficaz y que existen otros aspectos como la amabilidad, calidad y calidez que también influirán en el servicio ofrecido.

#### Indicador: Evaluación de calidad

Con base en los resultados obtenidos el 90% de los encuestados considera que la calidad de su trabajo en el área Core Business es suficiente para tener satisfechos a los clientes sin generar quejas, consecuencia de que el 84% de la muestra conoce el proceso de entrega de mercancía de principio a fin probando que la capacitación y acompañamiento de los colaboradores durante su capacitación inicial ha sido llevada correctamente por el gerente de área.

Tener a nueve de cada diez operadores seguros de la calidad de su trabajo habla bien del trabajo que ha hecho el gerente, se ha asegurado que los operadores trabajen con calidad ya se la empresa de paquetería brinda servicio. Cabe resaltar que el jefe ha dejado claros los objetivos del puesto como operador de entregas a domicilio comunicando de manera adecuada el alcance de cada operador.

#### Indicador: Nivel de cumplimiento de entregas

Derivado de las respuestas obtenidas en las encuestas el 76% de la muestra se concentró en estar de acuerdo en que se involucran en cualquier problema para resolver el cumplimiento de entregas ya que las estrategias que propone el gerente del área son claras para mejorar los procesos actuales de entrega con el objetivo de mejorar el nivel de servicio, los colaboradores están comprometidos ya que el 74% concuerda que tienen los objetivos claros.

Se observa que los operadores se sienten comprometidos con los objetivos de la organización y el apoyo que reciben para realizar sus tareas permite realizar la cantidad de entregas requeridas por el área.

#### Variable Productividad

Se identifica con base al resultado obtenido, que el desempeño de productividad que se refleja en el departamento tiene que ver con factores externos de logística, y esta se mide mediante una herramienta software de monitoreo, en donde el indicador básico son las entregas y devoluciones. Pues los porcentajes obtenidos por la encuesta a los trabajadores nos marca que un 54% está totalmente de acuerdo en que conoce bien el proceso de entrega que se debe llevar a cabo, el 40% afirma que está totalmente de acuerdo en que se les dan las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo y 42% está totalmente de acuerdo en que está familiarizado con los objetivos en común del área que su líder persigue. Por lo cual la productividad en el área de entrega a domicilio es en lo que cabe, regular.

El liderazgo tipo democrático del líder influye de manera positiva y directamente en el nivel de satisfacción del personal y, por consiguiente, en el nivel de productividad de la empresa. Los resultados obtenidos nos muestran que, en el área de entregas, existe una relación directa entre el liderazgo, en donde la motivación y la comunicación son hasta cierto punto regulares que han ayudado a que los objetivos que se requieren conseguir a veces se alcancen.

Sin embargo, los resultados nos muestran que se tienen áreas de oportunidad en donde se pueden implementar herramientas para fortalecer la comunicación y gestión de cómo se mide actualmente la productividad en el área. Ya que es importante tomar en cuenta que la productividad tiene una

relación directa con la mejora continua, esto quiere decir que la productividad va en relación con los estándares que se tienen por ahora en el área de entregas y que, si se mejoran estos estándares, se obtendrá un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad y proceso de entregas a domicilio.

## **CAPÍTULO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA**

### **5.1 Título de la propuesta**

Diseño de un plan integral (Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral) enfocado al aumento de la productividad del área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business).

### **5.2 Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un diseño de Cuadro de Mando Integral enfocado a mejorar la productividad del área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) de la sucursal Iztapalapa, midiendo los principales indicadores como, por ejemplo, entregas en tiempo, quejas, calidad en el servicio, etc.

A lo largo de este capítulo se describirá el desarrollo del cómo se definieron los KPI'S, iniciando por estipular los factores que se involucren en el cumplimiento del objetivo principal que es la productividad y calidad en el servicio. Con la ayuda de un diagrama de Ishikawa, se da a conocer la situación actual en términos de productividad y calidad en el servicio de la sucursal de paquetería, pasando por el análisis de los factores y aspectos correspondientes para al final, proyectar los resultados esperados.

Una vez detallado el diagrama de Ishikawa, se establecen los objetivos, las acciones a ejecutar y los resultados esperados por cada uno de ellos. Se diseñó un mapa estratégico, el cual el objetivo principal es que gráficamente el personal involucrado tenga en cuenta la relación que tienen cada una de sus actividades con el poder alcanzar los objetivos planteados.

Con lo anterior se llega a la parte más importante que es la propuesta del diseño del CMI (Cuadro de Mando Integral).

Adicional al CMI, se elaboraron diagramas de flujo para la mejor planeación de mercancía, estos tienen aplicación para el personal que ejecutan estas actividades y se hace una propuesta referente a un plan de incentivos con el objetivo de incrementar la motivación extrínseca.

### **5.3 Justificación**

Un Cuadro de Mando integral es una herramienta de gran trascendencia que se propone para la sucursal Iztapalapa, ya que enriquecerá el tablero de control que actualmente llevan a cabo. Aportando un enfoque más estratégico y no solo operativo, esta herramienta vincula la actividad diaria con la visión de la empresa, por lo que, en este se expresa el planteamiento estratégico de la sucursal, además, permite influir en el comportamiento de las personas que integran el equipo, medir la distancia a la que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planteamiento de la estrategia, anticipa oportunidades y amenazas en un entorno dinámico, y en definitiva, ayuda a comprobar que se avanza en la dirección correcta.



Otro aspecto importante para mencionar es el balance entre los indicadores (entregas en tiempo, quejas, etc.), pues permite el equilibrio de las áreas y no solo de una en específico.

En resumen, esta herramienta, les permitirá a los líderes de la paquetería:

- Traducir la estrategia y la misión en un conjunto de medidas e indicadores concretos organizados en diferentes aspectos de la sucursal (financiero, ventas, RH, parte operativa).
- Una síntesis de la información más relevante de una actividad para que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones y acciones más apropiadas.

Esta investigación se enfoca en la influencia que tiene el estilo de liderazgo del gerente del área de Core Business en la productividad, así como en los índices de satisfacción del cliente.

Derivado de la investigación realizada y con base al análisis de los resultados obtenidos, rechazamos la hipótesis planteada al inicio de esta investigación, debido a que el estilo de liderazgo del líder del área es Democrático y no Laissez-Faire.

Al conocer que el estilo de liderazgo que tiene el líder del área Core Business es democrático con alta tendencia a convertirse en Laissez Faire, el Cuadro de Mando Integral (CMI) tendrá mayor impacto y enriquecerá los resultados obtenidos, ya que se involucran diferentes factores del área que tienen interrelación importante.

#### **5.4 Alcance**

El alcance de la propuesta es a un nivel teórico de diseño enfocado para el área de Core Business de la empresa de paquetería sucursal Iztapalapa, para mejorar la productividad del área midiendo los principales indicadores de la sucursal.

#### **5.5 Beneficios**

- Al contar con un tablero de control se medirán los avances, cumplimientos de objetivos y las estrategias del área de Core Business.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores y comunidad.
- Alinear los indicadores y las metas del área con la cadena de valor de la empresa y los indicadores.
- Integrar el plan estratégico del área de Core Business.
- Identificar y mejorar los diferentes tipos de indicadores existentes.

- Sincronizar los objetivos y metas del área de Core Business.

## 5.6 Desarrollo de la propuesta

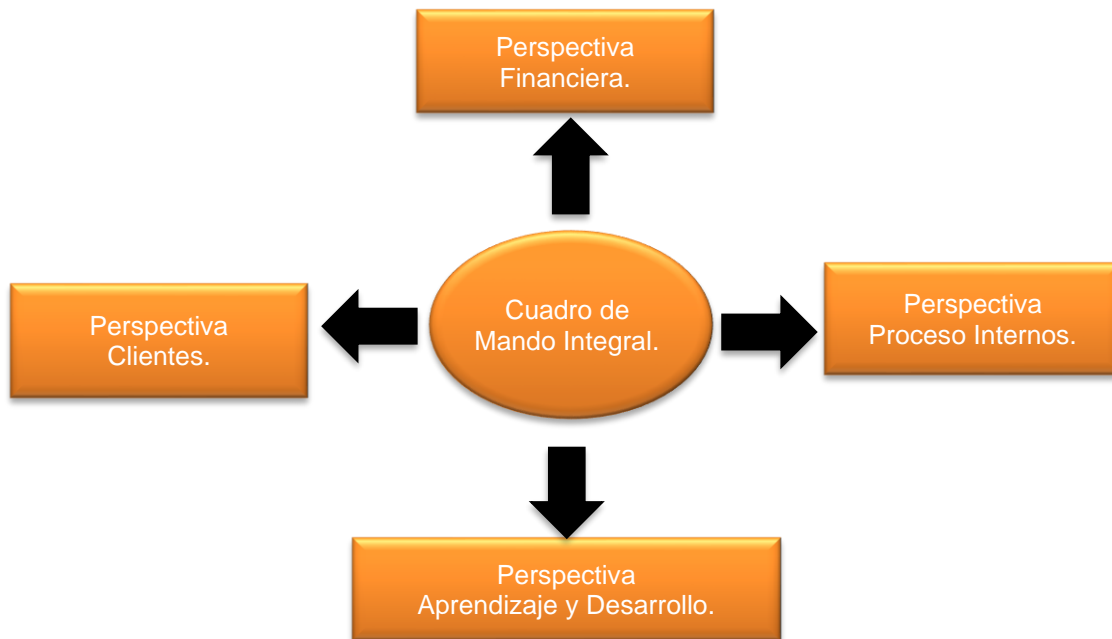
### Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card.

Para iniciar con el diseño del Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card, se deben considerar cuatro perspectivas fundamentales para la aplicación y definición de los KPI'S a medir:

- **Perspectiva Financiera:** en este bloque se debe responder a la pregunta ¿Cómo está posicionada la sucursal Iztapalapa en comparación con el resto de las sucursales de la compañía?, se sugiere considerar aquellos indicadores que impacten los resultados monetarios de la sucursal, como las ventas y análisis de estas, lo cual impactara en la rentabilidad de esta sede.
- **Perspectiva del Cliente:** Para definir los objetivos, debe responder a la pregunta ¿Cómo nos ven los clientes? De esta forma, el desempeño de la sucursal ante los clientes y el nivel de satisfacción de estos se han convertido en una prioridad. Esta perspectiva evalúa varios factores que influyen en la experiencia del cliente, como tiempos de respuesta, calidad del servicio o producto o reclamos que se efectúen. Asimismo, tiene en cuenta el mercado para adaptarse a este.
- **Perspectiva del Proceso Interno:** El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento de los procesos internos. Esto con el fin de garantizar agilidad, eficacia y calidad. Con esta se responde a la pregunta ¿en qué podemos sobresalir y mejorar? En esa medida, se tienen en consideración aspectos como los tiempos de respuesta, como se acciona ante imprevistos y trabajo en equipo.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? Esa es la pregunta a la que responde esta perspectiva. Por ello, permite analizar la infraestructura de la sucursal con el objetivo de crear valor para el futuro de esta. Aquí se analizan factores como el clima organizacional, las personas y las tecnologías. La satisfacción del empleado o la disponibilidad de los sistemas de información, son algunas de las variables.

Figura 39.

Gráfico de las Perspectivas implicadas en el Cuadro de mando Integral.

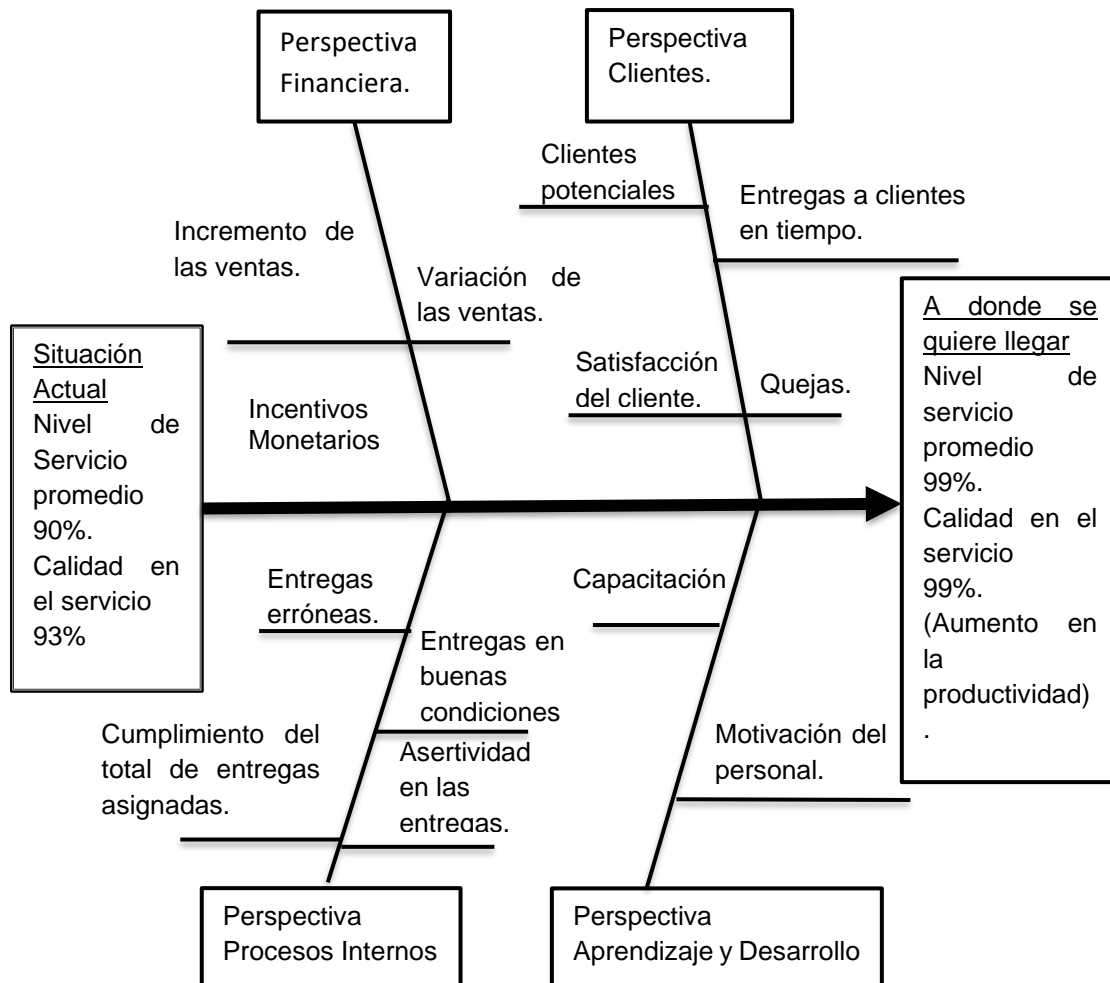


Fuente: Elaboración propia

Por medio de un diagrama de Ishikawa se identificarán los aspectos más relevantes, dicho diagrama tendrá como base la situación actual del área en términos de productividad y calidad de servicio, y como punto final se tendrá en cuenta hacia donde se quiere dirigir la sucursal, estos aspectos definirán posteriormente los indicadores a evaluar para cada una de las perspectivas previamente mencionadas, tendrán un impacto en la mejora de la productividad de la sucursal, involucrando las áreas claves para que se logre el objetivo.

Figura 40.

Diagrama Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los aspectos clave, se procede a definir los objetivos, indicadores, acciones y los resultados esperados que se tendrán en cuenta a la hora de elaborar el cuadro de mando integral para cada perspectiva abordada.

- Perspectiva Financiera:

Tabla 8.

Objetivos, indicadores, acciones y resultados de la Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivos	Indicadores	Acciones	Resultado
Incrementar la participación de la sucursal Iztapalapa.	Ventas	Identificar oportunidades y estrategias para incrementar la cobertura de entregas para la sucursal	Mayor rentabilidad de la sucursal
Seguimiento de las Ventas	Variación de ventas Mensuales	Análisis comparativo mensual e identificar áreas de oportunidad.	Cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva del cliente:

Tabla 9.

Objetivos, indicadores, acciones y resultados para la Perspectiva de los Clientes.

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES			
Objetivos	Indicadores	Acciones	Resultado
Fidelizar clientes actuales y ser la sucursal líder de la compañía.	Nivel de servicio de la sucursal Iztapalapa vs las demás sucursales.	Seguimiento oportuno a las entregas.	Mantener a los clientes actuales. Productividad sobresaliente.
Incrementar el valor para el cliente	Entregas realizadas en tiempo.	Incrementar el nivel de comunicación entre el área de entregas y logística.	Tener unidades en tiempo que no retrasen las rutas asignadas y planeadas. Mejorar los tiempos de ruta y entregas con los clientes.
Mejorar la satisfacción de los clientes actuales	Quejas	Medición y clasificación de las quejas.	Lograr la fidelidad de los clientes. Mejorar la satisfacción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva del Proceso Interno:

Tabla 10.

Objetivos, indicadores, acciones y resultados de la Perspectiva Proceso Interno.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Objetivos	Indicadores	Acciones	Resultado
Reducir las incidencias de entregas erróneas.	Número de recolección por devoluciones.	Escanear doble vez el producto como lo dicta el procedimiento para asegurar la entrega sea correcto.	Reducir el factor entregas erróneas.
Entregas en buenas condiciones	% de Quejas por entregas con empaques en malas condiciones.	Manejo correcto de las unidades. Acomodo seguro de la mercancía en la unidad de envío.	Incrementa la satisfacción del cliente, reduce el número de quejas.
Nivel de servicio	% de entregas efectuadas vs el total asignado.	Cumplir con el 100% de los paquetes asignados por ruta. Propuesta de mejora del proceso de entrega de mercancía.	Nivel de servicio al 100%, para el cumplimiento de los objetivos.
Asertividad en las entregas	Cumplimiento de horario de salida de las rutas planeadas	Disponibilidad de transporte. Incentivos Monetarios y no monetarios.	Cumplimiento a los tiempos de promesa estipulados en la sucursal.

Fuente: Elaboración propia

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Tabla 11.

Objetivos, indicadores, acciones y resultados de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

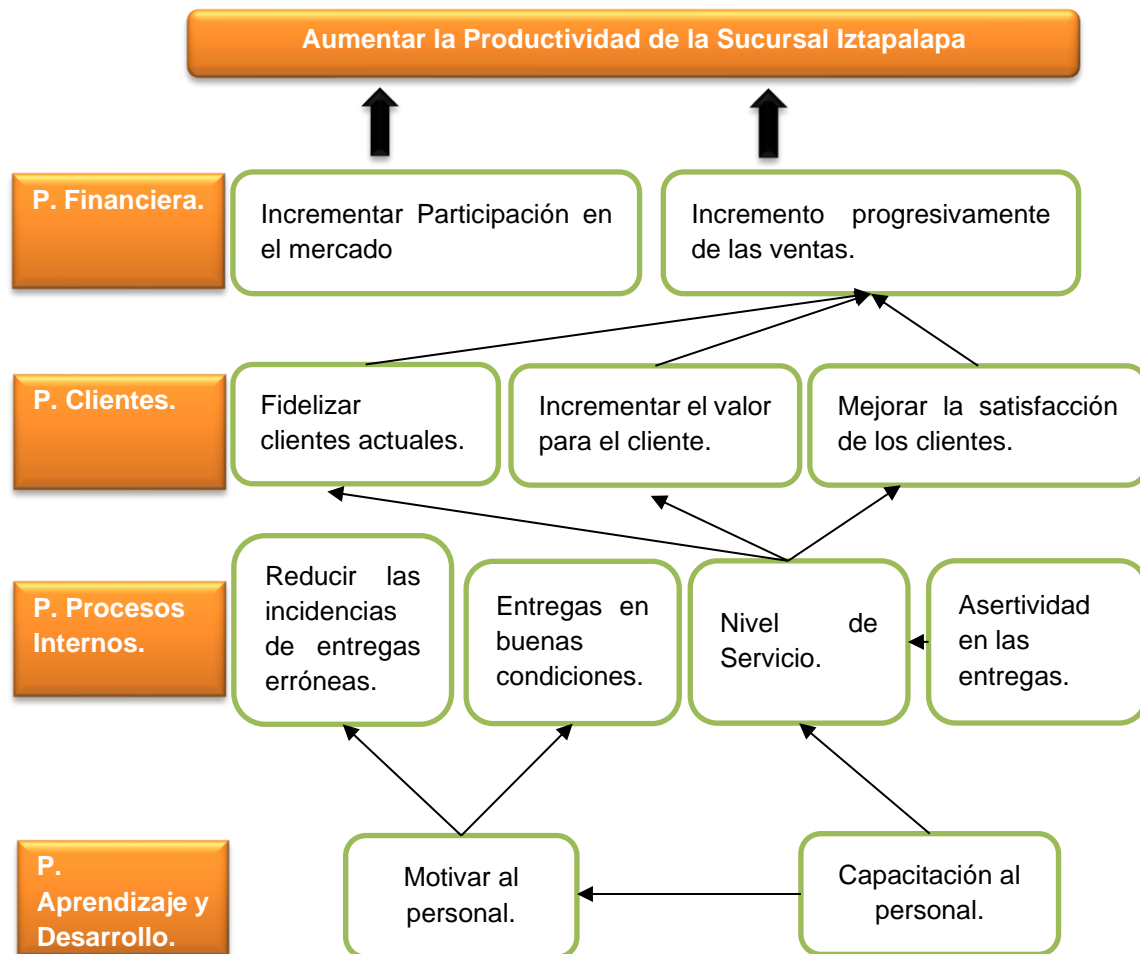
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
Objetivos	Indicadores	Acciones	Resultado
Capacitación personal.	% de cumplimiento al plan de capacitaciones. Número de trabajadores capacitados.	Crear un plan de capacitaciones acorde a las actividades de las diferentes áreas de la sucursal.	Mantener los conocimientos de los empleados a la vanguardia.

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los objetivos estratégicos correspondientes a cada perspectiva, se procede con la construcción del mapa estratégico, en cual se reflejará gráficamente el impacto que tiene cada acción dentro de la sucursal.

Figura 41.

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el mapa estratégico diferentes objetivos repercuten a lo largo de todo el proceso llevado a cabo en la sucursal. La interrelación se describe de la siguiente manera:

Empezando desde la perspectiva de Aprendizaje y desarrollo, si el personal es capacitado, motivado y además los líderes de la sucursal son capaces de brindar un ambiente laboral agradable, esto repercutirá en un mejor desarrollo de los procesos claves que generan valor y a su vez existe una mejora en el desempeño de las actividades diarias por parte del personal, repercutiendo esto en un nivel de servicio óptimo.

Como consecuencia directa de los objetivos logrados en el punto anterior, va a mejorar la calidad de servicio que se brinda a los clientes. Es decir, un buen trato a los trabajadores repercute en la



perspectiva de procesos internos, de manera que mejorarán los procesos que anteceden a la prestación del servicio.

Esto a la vez mejorará la perspectiva del cliente, debido a que, si se logra brindar un servicio de calidad, cumplirán con las expectativas de todos los clientes; que es alcanzar un servicio de calidad. Y con esto se logrará que el cliente se encuentre identificado con la sucursal y por ende con la compañía.

Finalmente, esto repercutirá en la perspectiva financiera de manera que, si los clientes actuales se encuentran satisfechos, es una buena referencia para captar nuevos clientes; la sucursal incrementará las ventas y en consecuencia la productividad, con ello lograr tener más participación en el mercado de los envíos a domicilio. Cumpliendo así el objetivo general, aumentar la productividad de la sucursal.

Una vez establecido el mapa estratégico y sus indicadores, es de vital importancia alinear a las personas y los recursos económicos de la organización, con la finalidad de poder cumplir con los objetivos establecidos.

El alineamiento del personal se tiene que dar a lo largo del proceso de la implementación del CMI (Cuadro de Mando Integral). El alineamiento de los recursos económicos se da a través de unos presupuestos orientados estratégicamente asignados o planeados por la sucursal o bien por la compañía, de acuerdo con cada objetivo que se quiere lograr.

Es importante que los líderes de las áreas involucradas (RH, logística, operaciones, finanzas) sucursal logren alinear al personal, pues depende de ellos en un 90% una implementación exitosa del CMI. Para lo cual se cree conveniente fomentar la comunicación a diferentes niveles de la organización. Además, cada líder de área debe hacer partícipe a su personal sobre los logros obtenidos en su área y así de esta manera motivarlos para seguir alcanzando objetivos, se sugiere que la revisión sea semanal y con ello ir revisando avances, de los resultados y estrategias planteadas.

A continuación, se presenta una propuesta del cuadro de mando integral:

Figura 42.

Propuesta Gráfica del Cuadro de Mando Integral

	Área Responsable	KPI	Frecuencia de Medición	Objetivo	Avance	Estatus
Finanzas	Ventas	Incremento en Ventas.	Mensual	%	%	Avanzado / Foco/ Riesgo 
	Finanzas	Variación de ventas.	Quincenal	%	%	
Cliente	Gerente general	Nivel de servicio de la sucursal Iztapalapa vs las demás sucursales.	Mensual	%	%	
	Supervisor CB	Entregas realizadas en tiempo.	Semanal	%	%	
	Auxiliar administrativo	Quejas.	Semanal	%	%	
CMI Sucursal Iztapalapa Procesos Internos.	Supervisor CB	Recoleciones por devoluciones.	Semanal	%	%	
	Calidad	Quejas por entregas con empaques en malas condiciones.	Semanal	%	%	
	Supervisor CB	Entregas efectuadas vs el total asignado.	Semanal	%	%	
	Supervisor CB	Cumplimiento de horario de salida de las rutas planeadas.	Semanal	%	%	
Aprendizaje y Desarrollo.	Recursos Humanos	Capacitaciones.	Mensual	%	%	

Fuente: Elaboración propia

La empresa de paquetería, al no contar con un diagrama que muestre gráficamente el proceso de planeación de la mercancía, y con el objetivo de mejorar y asegurar que la perspectiva de procesos internos se cumpla, se presenta la propuesta de mejora en diagrama de flujo para la planeación de la mercancía, y así lograr una reducción en la cantidad de mercancía devuelta.

Planeación de mercancía

Tabla 12.

Descripción de herramientas

Sistema GLP	Sistema de administración de inventarios vinculado a los dispositivos PDA.
Sistema Sipweb	Sistema de administración de viajes para los móviles de ruta.
Dispositivo PDA	Dispositivo con funciones de celular y dispositivo escáner.

Fuente: Elaboración propia

Actividades del auxiliar administrativo

1. En sistema GLP asignar viaje haciendo coincidir el móvil de ruta con su operador asignado.
2. En sistema GLP revisar el inventario al inicio del día.
3. En sistema GLP filtrar de todas sus rutas la mercancía que tiene 0 días de ventana de tiempo, es decir, la mercancía que llega el mismo día que se tiene que entregar.
4. En sistema GLP asignar a cada ruta la mercancía que tiene 0 días.
5. imprimir las guías correspondientes a la mercancía que lleva cada operador.

Figura 43.

Pantalla donde se asignan los viajes a cada uno de los operadores.

CARGA DE MOVILES EAD															
Monitoreo		Planeación de Carga		Salida de Viaje											
Información de Guías Entregadas															
Sucursal:		MEX04		Fecha Viaje:		20/09/2021		Tipo de Monitoreo:						RUTA COMPLETA	
MOVIL	RUTA	CHOFER	AUXILIAR DE CHOFER	NO DE MAJE	PLANEACION	CARGA			EN MAJE	HORA SALIDA	CONCLUCION				
						DIAS	INICIO	FIN							
M1515	MEX-1-1	15494 RICARDO OCAMPO ROBLER		M1515-210920-2	Open	8	Sc	4 14:37	14:37	2	C	PDA	✓		
24027	MEX016	15630 PAULINO DANIEL VALADEZ S		24027-210920-2	Open	4	Scan	4 14:32	14:30	4	Caso	PDA	✓		
M757	MEX-1-1	15732 MOISES NESTOR BAILON OR		M757-210920-2	Open	2	Scan	0		0	Caso	PDA	✓		
17308	MEX-1-4	4830 MANUEL GARCIA GUTIERREZ		17308-210920-1	Open	1	Scan	0		0	Caso	PDA	✓		
32080	MEX-4-3	24226 ALEXANDER URIEL FLORES I		32080-210920-1	Open	0	Scan	0		0	Caso	PDA	✓		
M402	MEX-4-3	18281 LUIS ANGEL HERNANDEZ MC		M402-210920-1	Open	0	Scan	0		0	Caso	PDA	✓		
40006	MEX-3-1	99990 OSCAR PEREZ GUTIERREZ		40006-210920-1	Open	80	Scan	80 07:20	11:13	50	11:18:07	Caso	PDA	✓	
31339	MEX-1-5	10530 JESUS SANCHEZ CRUZ		31339-210920-1	Open	74	Scan	74 10:22	12:24	51	12:25:44	Caso	PDA	✓	
M1505	MEX-1-1	42631 ALEJANDRO MARTINEZ JUAR		M1505-210920-1	Open	72	Scan	73 09:38	11:08	39	11:10:38	Caso	PDA	✓	
M1160	MEX-4-3	23167 JULIO CESAR LOPEZ CHAVEZ		M1160-210920-1	Open	70	Scan	70 08:09	10:29	46	10:34:09	Caso	PDA	✓	
M1512	MEX-1-1	22984 CRISTIAN ALAN BORRANO SA		M1512-210920-1	Open	69	Scan	69 09:09	10:32	40	10:43:04	Caso	PDA	✓	
M1505	MEX-1-1	24191 ERICK URIEL MALDONADO M		M1505-210920-2	Open	68	Scan	68 08:21	11:14	27	11:14:47	Caso	PDA	✓	
40007	MEX-2-3	80931 VICTOR MANUEL MONTER AL		40007-210920-1	Open	64	Scan	64 07:30	11:04	56	11:11:41	Caso	PDA	✓	
44219	MEX-4-3	15083 ERNESTO SANCHEZ VALDEZ	22511 JOSE DANIEL ESCOBAR	44219-210920-1	Open	62	Scan	62 09:04	10:31	24	10:39:41	Caso	PDA	✓	
M1488	MEX-1-1	8783 GUILLERMO GARCIA GARCIA	22960 DANIEL MARTINEZ MIRAF	M1488-210920-1	Open	60	Scan	60 09:28	11:43	40	11:45:45	Caso	PDA	✓	

Fuente: Empresa de paquetería

Figura 44.

Inventario total de mercancía en el almacén físico y virtual.

Planeación EAD													
Acciones													
Total: 311													
	Pd.	Ruta	U	Guia	Rastreo	Serv.	Tipo	Cliente Destino	Dirección	P.C. Exp.	Qujes	Intr. EAD	Clas
<input type="checkbox"/>	-20	MEX-4-2	#	ENS01AA0124794	311324796551	STD-T	P	13669706 CARLOS CARRERA	SAN FRANCISCO, CP-10810, PROGRESO 18 CA...	-3	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX04	#	HM001ME0065918	011124810887	STD-T	P	16687310 JOSE EDUARDO MO.	BARRIO SAN LUCAS, CP-04030, VICENTE GARC...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX-3-6	#	HM001W20182615	011124352599	STD-T	E	13832117 ANGELA AYALA	SAN BARTOLOME, CP-13600, CALLEJON CUITL...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX04	#	HM001W01268571	011124875291	STD-T	P	17186771 MARCO CALDERON M.	SANTA CRUZ ATOYAC, CP-03310, PIRINEOS EN...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX04	#	MEL01BA0019765	261124791310	STD-T	P	17919222 CORPORATIVO ARVIG.	EL RETOÑO, CP-09440, PRIVADA AMACUZAC, 3...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX-4-22	#	HM001PP00657528	2211232095161	STD-T	P	4760927 VARANNI DE MEXICO S.	RENOVACION, CP-09208, AV MICHOACAN MO...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX-3-6	#	HM001W20182508	011124352483	STD-T	E	13832117 ANGELA AYALA	SAN BARTOLOME, CP-13600, CALLEJON CUITL...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX04	#	TL01W00166805	251124787423	STD-T	P	6187675 CORPORATIVO PAPELE.	MOLINO DE ROSAS, CP-01470, ROSA PERLA, 1...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX-3-6	#	HM001W20182454	011124352437	STD-T	E	13832117 ANGELA AYALA	SAN BARTOLOME, CP-13600, CALLEJON CUITL...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX04	#	ENS01W0027781	311124697820	STD-T	P	627136 JOSE MARIA OSTOS DE	DEL VALLE CENTRO, CP-03100, SAN FRANCISCO...	-2	0	0	
<input type="checkbox"/>	-20	MEX-4-24	#	TL01W00044030	251124742423	STD-T	E	17009960 JAQUELINE GARCIA B.	CAMPAMENTO 2 DE OCTUBRE, CP-08930, CAL...	-2	0	0	

Fuente: Empresa de paquetería

Figura 45.

Se filtra por ruta.

Pd.	Ruta	U	Guía	Rastreo	Serv.	Tipo	Cliente Destino	Dirección	P.C. Exp.	Quejas	Ints. EAD	Clas
-30.0	MEX-4-2	#	ENS01AA0124796	311124786551	STD-T	P	13669706 CARLOS CARRERA	SAN FRANCISCO, CP-10810, PROGRESO 18 CA...	-3	0	0	
-20.0	MEX-4...	#	HMO01WE0065918	011124819667	STD-T	P	16687310 JORGE EDUARDO MO...	BARRO SAN LUCAS, CP-04030, VICENTE GARC...	-2	0	0	
-20.0	MEX-3-6	#	HMO01WZ0102615	011124352599	STD-T	E	13832117 ANGELA AYALA	SAN BARTOLOME, CP-13600, CALLEJON OUITL...	-2	0	0	
-20.0	MEX-4...	#	HMO01W01249571	011124875291	STD-T	P	17186771 MARCO CALDERON M...	SANTA CRUZ ATOYAC, CP-03310, PINNOS EN...	-2	0	0	
-20.0	MEX-4...	#	MLL01BA0019765	261124791310	STD-T	P	17919222 CORPORATIVO ARVIG...	EL RETOÑO, CP-09440, PRIVADA AMACUZAC, 3...	-2	0	0	
-20.0	MEX-4-22	#	HMO1PP0057528	221123205161	STD-T	P	4760927 VARANNI DE MEXICO S...	RENOVACION, CP-09209, AV. MICHODACAN MO...	-2	0	0	
-20.0	MEX-3-6	#	HMO01WZ0102500	011124352483	STD-T	E	13832117 ANGELA AYALA	SAN BARTOLOME, CP-13600, CALLEJON OUITL...	-2	0	0	
-20.0	MEX-4...	#	TLJ01W00146605	251124787423	STD-T	P	6187675 CORPORATIVO PAPELE...	MOLINO DE ROSAS, CP-01470, ROSA PERLA, 1...	-2	0	0	
-20.0	MEX-3-6	#	HMO01WZ0102454	011124352437	STD-T	E	13832117 ANGELA AYALA	SAN BARTOLOME, CP-13600, CALLEJON OUITL...	-2	0	0	
-20.0	MEX-4...	#	ENS01W00027701	311124697620	STD-T	P	627136 JOSE MARIA OSTOS DE ...	DEL VALLE CENTRO, CP-03100, SAN FRANCISCO...	-2	0	0	
-20.0	MEX-4-24	#	TLJ01WE0046630	251124742423	STD-T	E	17909965 JAQUELINE GARCIA B...	CAMPAMENTO 2 DE OCTUBRE, CP-08930, CAL...	-2	0	0	

Fuente: Empresa de paquetería

Figura 46.

Ventana que se despliega cuando se filtra la mercancía por ruta. En el recuadro donde se indica “ingrese palabra clave” es donde se coloca el nombre del operador. De este modo en su dispositivo PDA se le asigna la mercancía a entregar.

Móvil	Viaje	Ruta	Operador	Estatus	Plan	Scan	Viaje
M1515	M1515-210920-4	MEX-1-1	RICARDO OCAMPO ROBLERO	P	6	0	0
24027	24027-210920-2	MEX-1/6	PAULINO DANIEL VALADE...	P	4	4	4
M757	M757-210920-2	MEX-1-1	MOISES NESTOR BALON ...	P	2	0	0
17308	17308-210920-1	MEX-1-4	MANUEL GARCIA GUTIERREZ...	P	1	0	0
M402	M402-210920-1	MEX-4-3	LUIS ANGEL HERNANDEZ...	P	0	0	0
32060	32060-210920-1	MEX-4-3	ALEXANDER URIEL FLORE...	P	0	0	0

Fuente: Empresa de paquetería

Pasos de carga de mercancía del operador.

1. Pedir al auxiliar de almacén su PDA

2. Escanear su tarjeta de colaborador para iniciar sesión y toda actividad quede registrada.
3. Asignar el móvil. Este proceso obliga al operador a verificar que el móvil de ruta corresponde al dispositivo PDA.
4. Integrar viaje. Paso donde el operador valida que el PDA está asignado con su nombre y móvil.
5. El operador busca la mercancía que le ha sido planeada en su viaje en el almacén, específicamente en la zona correspondiente a la delegación de su ruta.
6. El operador transporta la mercancía del almacén a la zona de carga donde se ubica el móvil.
7. El operador escanea la mercancía por medio de su PDA
8. El operador acomoda la mercancía respetando los procedimientos de carga para cuidar y salvaguardar la integridad de la mercancía.
9. Una vez que termina de cargar en su unidad toda la mercancía que tiene planeada se dirige con el auxiliar para que le imprima su viaje que consiste en sus guías.

Figura 47.

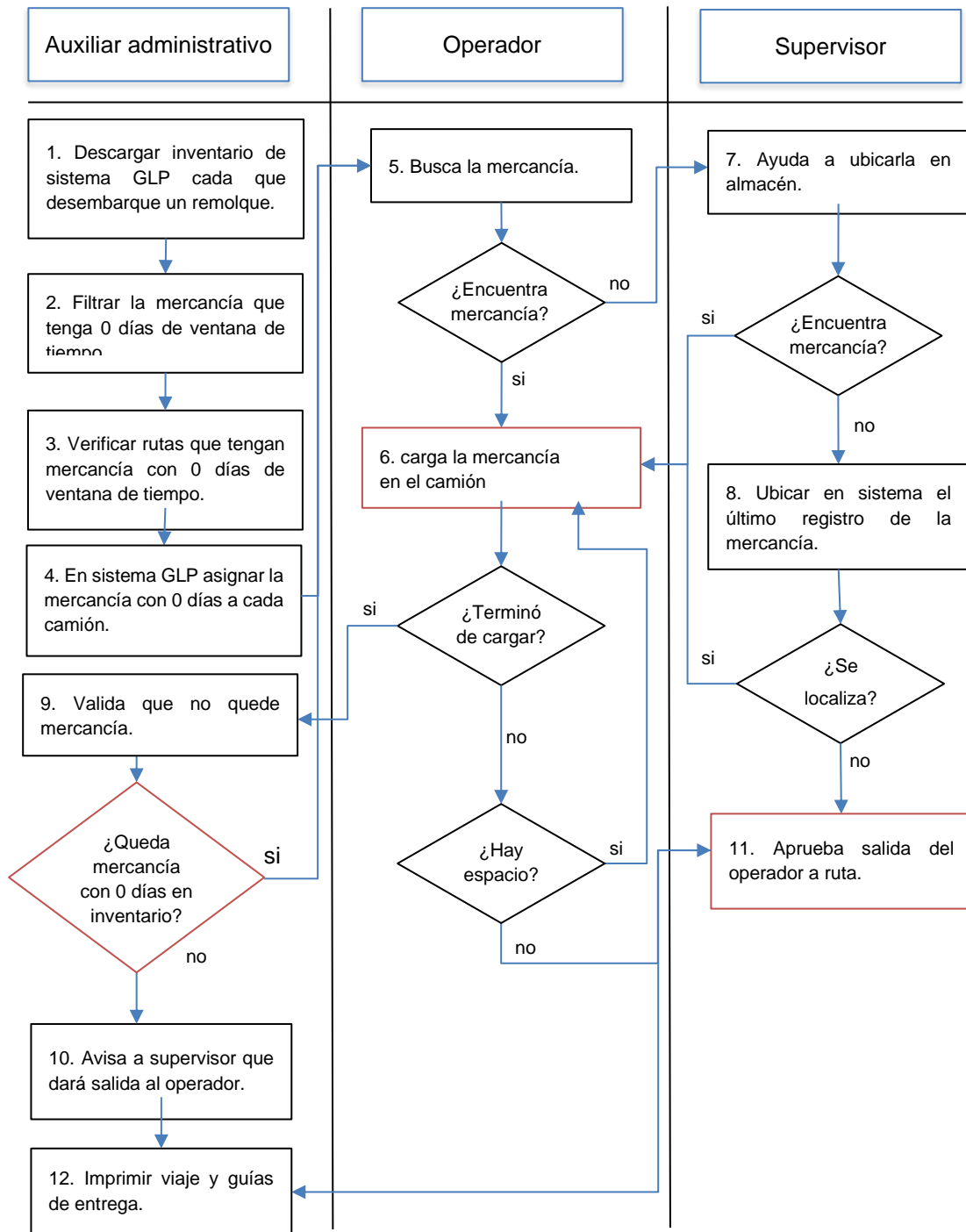
PDA del operador



Fuente: Empresa de paquetería

Figura 48.

Diagrama de flujo para la planeación de la mercancía



Fuente: Elaboración propia







Una vez atendida la perspectiva de procesos internos, que es la que mayor influencia tiene sobre la perspectiva de los clientes, se procede a la generación de propuestas que apoyen a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Una de las principales herramientas de apoyo con la que puede llegar a contar el área de entregas en función a las necesidades de participación, es la Lección de Un Punto (LUP), un instrumento vigente de comunicación que aprovecha el capital intelectual del área y es utilizada para la transferencia de conocimientos y habilidades simples o breves. Una buena LUP debe en esencia permitir un aprendizaje fácil, claro y preciso.

A continuación, una propuesta de una LUP:

Figura 49.

Lección de un punto

<b>Lección de un Punto</b>			
Tema:  <b>Prioridad de entregas</b>	No. _____ Fecha: _____ Elaboró: _____		
Clasificación:    Conocimiento básico <input type="radio"/> Solución de problemas <input type="radio"/> Mejora <input type="radio"/>			
<p>EN NUESTRO ALMACÉN, LOS PAQUETES QUE DEBEN SER ENTREGADOS AL CLIENTE TIENEN UNA CODIFICACIÓN POR COLORES QUE INDICAN CUALES DEBEN ENTREGARSE COMO PRIORIDAD PARA PODER CUMPLIR CON LA FECHA Y HORA ESTIMADA DE ENTREGA.</p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>ENTREGAR ANTES DE MEDIO DIA</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>ENTREGAR ANTES DE LAS 16:00 PM</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  <p>ENTREGAR ANTES DE LAS 18:00 PM</p> </div> </div>			
Revisado por:	Área responsable:	Aprobado por:	Registro No.

Fuente: Elaboración propia



Continuando con la perspectiva financiera, una de las acciones propuestas es la implementación de incentivos monetarios & no monetarios que ayuden a la mejora de la eficiencia de los trabajadores a la hora de realizar las entregas de mercancía. A continuación, se describen.

- Incentivos monetarios.

Se propone el siguiente tabulador para los operadores de entrega a domicilio. Se consideran precios del mercado para la entrega de un paquete en servicio de última milla, es decir, hasta la puerta del domicilio del cliente. El impacto que pronostica tener con este esquema es el aumento de la productividad por medio de la motivación monetaria.

A continuación, se muestra la hoja de cálculo que se usaría para llevar la contabilidad de sus entregas y comisiones:

La figura 47 indica cual será el precio por paquete entregado. Comenzando por el nivel 0 de 0 paquetes a 20; nivel 1 de 21 a 40 paquetes; nivel 2 de 41 a 60 paquetes; nivel 3 de 61 a 80 paquetes y nivel 4 de 81 hasta 1000 por poner un número tope.

Tabla 13.

Precio por paquete entregado

EAD			
Nivel	Escala paquetes entregados diariamente		Comisión por paquete entregado
0	0	20	\$1.5
1	21	40	\$2.5
2	41	60	\$3.5
3	61	80	\$4.5
4	81	1000	\$5.5

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 48 se muestra la propuesta de tabulación en una quincena. La columna “programadas” hace referencia a las entregas planeadas por parte del área, las “entregadas” es la mercancía que llegó hasta el cliente final, columna “eficiencia” para conocer el nivel de cumplimiento del operador.

Después se tienen los niveles de entrega. Se muestra en colores iguales para hacer notar que por ejemplo en el día 1 del mes de octubre el colaborador X tuvo un total de 60 guías planeadas con un total de 60 entregadas obteniendo un 100% de eficiencia. Lo que cobrara por este resultado se desglosa de la siguiente manera: las primeras 20 entregas están dentro del nivel 0 que se observa en el color gris le otorgan \$30, las entregas de la 21 a la 40 en el nivel 1 que se observa en el color

azul le otorgan \$50 y las entregas de la 41 a la 60 en el nivel 2 que se observa en color verde le otorgan \$70, dando un total de \$150.

Tabla 14.

Propuesta de tabulación en una quincena

Día	Programadas	Entregadas	% Eficiencia	Comisión que pagar	Entregas N4	Entregas N3	Entregas N2	Entregas N1	Entregas N0	\$ Nivel 4	\$ Nivel 3	\$ Nivel 2	\$ Nivel 1	\$ Nivel 0
1	60	60	100.00%	\$150	0	0	20	20	20	0	0	70	50	30
2	60	55	92.00%	\$133	0	0	15	20	20	0	0	52.5	50	30
3	60	60	100.00%	\$150	0	0	20	20	20	0	0	70	50	30
4	50	50	100.00%	\$115	0	0	10	20	20	0	0	35	50	30
5	50	50	100.00%	\$115	0	0	10	20	20	0	0	35	50	30
6	40	35	88.00%	\$68	0	0	0	15	20	0	0	0	37.5	30
7	40	35	88.00%	\$68	0	0	0	15	20	0	0	0	37.5	30
8	50	50	100.00%	\$115	0	0	10	20	20	0	0	35	50	30
9	40	40	100.00%	\$80	0	0	0	20	20	0	0	0	50	30
10	40	40	100.00%	\$80	0	0	0	20	20	0	0	0	50	30
11	45	45	100.00%	\$98	0	0	5	20	20	0	0	17.5	50	30
12	40	40	100.00%	\$80	0	0	0	20	20	0	0	0	50	30
13	60	55	92.00%	\$133	0	0	15	20	20	0	0	52.5	50	30
14	55	50	91.00%	\$115	0	0	10	20	20	0	0	35	50	30
15	65	65	100.00%	\$173	0	5	20	20	20	0	22.5	70	50	30
OC T	755	730	97.00%	\$1,670	0	5	135	290	300	0	22.5	472.5	725	450

Fuente: Elaboración propia

Para alcanzar dicho incentivo se tomarían las siguientes políticas:

- A. El colaborador tendrá que haber llegado a tiempo para su jornada laboral
- B. No haber generado ninguna queja en el día.
- C. Si la unidad a la cual se le asignaron X cantidad de entregas el incentivo se dividirá entre el número de personas que tripularon la unidad.
- D. Aplica para todas las rutas.
- E. No se permitirá que ningún colaborador tome más mercancía de la que le corresponde a su ruta con la intención de llevar más entregas.

- Incentivos no monetarios.

Una vez presentadas la propuesta de incentivos monetarios, se presentan los incentivos no monetarios propuestos.

Tabla 15.

Incentivos no monetarios

Aspecto	Descripción	Incentivo
Ruta con mayor eficiencia mensual	La ruta con la mayor cantidad de mercancía entregada a lo largo de un mes. El criterio solo considera cantidad planeada contra entregada	Reconocimiento en público por parte de gerencia y recursos humanos.
Ruta con mayor eficiencia semestral	La ruta con la mayor cantidad de mercancía entregada a lo largo de un mes. El criterio solo considera cantidad planeada contra entregada	Reconocimiento en público por parte de gerencia y recursos humanos más un vale de restaurante para que la tripulación disfrute de una comida en algún lugar con convenio con la empresa.
Ruta con mayor eficiencia anual	La ruta con la mayor cantidad de mercancía entregada a lo largo de un mes. El criterio solo considera cantidad planeada contra entregada	Reconocimiento en público por parte de gerencia y recursos humanos más un vale de restaurante para la tripulación acompañada de su familia en algún lugar con convenio con la empresa.
Colaborador con 0 quejas	El colaborar que durante todo el mes no fue generador de quejas.	Algún artículo de necesidad básica para el hogar entregado a final de mes.
Colaborador con 0 siniestros	Al final del año el colaborador que se haya mantenido exento de siniestros vehiculares en ruta.	Reconocimiento en público por parte de la gerencia y recursos humanos más un pase familiar a un lugar con juegos infantiles para que el colaborador disfrute con la familia.
Ruta con mayor kilometraje recorrido	La ruta que sea extensa, es decir, distancias muy largas, pero no la que lleva más cantidad de mercancía planeada.	Algún artículo de necesidad básica para el hogar entregado a final de mes.

Alcance de objetivos semanales	Al colaborar que no haya tenido retardos, haya tenido como mínimo el 96% de eficiencia en su ruta, haya tenido limpia su unidad.	Descanso sabatino una vez al mes.
--------------------------------	--	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

La siguiente es una tabla RACI, la cual ayudará a otorgar los incentivos:

Supervisor, gerente, auxiliar administrativo y Rh serán los involucrados, cada uno de ellos tendrá su función y por medio de la asignación de las siglas R A C I se determinará su alcance. Dicha tabla ayudará a conocer quien será el responsable de cada una de las actividades necesarias para otorgar los incentivos.

Tabla 16.

Tabla RACI de incentivos no monetarios

Actividades	Supervisor	Gerente	Auxiliar administrativo	Rh
Validación de puntualidad	R	A, i	C	
Validación de limpieza de unidades	R	A, i	C	
Monitoreo de entregas	R	A, i	C	
Validación de quejas	R	A, i	C	
Validación de siniestros	R	A, i	C	
Validación de kilómetros recorridos	R	A, i	C	
Conseguir vales de restaurantes				R
Conseguir pases para sitios de juegos infantiles				R
Conseguir artículos de necesidad básica				R

<b>R</b>	Responsable
<b>A</b>	acreditador
<b>C</b>	consultado
<b>I</b>	informado

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

La importancia de llevar a cabo esta investigación surge con base en la baja productividad del área de entrega a domicilio y el descenso en la satisfacción de los clientes desde el aumento repentino de la demanda de servicios de entrega de paquetería.

El objetivo fundamental de esta tesina se enfocó en evaluar el impacto del liderazgo del gerente de área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) de la empresa de paquetería, sucursal Iztapalapa. Resolviendo la pregunta de investigación planteada al inicio de esta, la cual es, ¿Cómo influye el estilo de liderazgo gerencial en la productividad del área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) de la sucursal Iztapalapa, así como en los niveles de satisfacción del cliente? Las principales variables consideradas dentro de la investigación fueron: el estilo de liderazgo del gerente de área, la productividad de la entrega de mercancía y la satisfacción de los clientes.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación fue necesario formular una hipótesis conceptual, la cual nos ayudó a dar una respuesta teórica a la pregunta planteada, dicha hipótesis se formula partiendo del descenso de productividad y satisfacción de los clientes “El estilo de liderazgo Laissez-Faire del gerente general de la sucursal Iztapalapa genera baja productividad en el trabajo afectando el nivel de servicio al cliente”. por tal motivo la investigación se centró en estudiar la influencia del estilo de liderazgo del gerente y su impacto en la productividad y satisfacción de los clientes.

Además, fue necesario investigar las condiciones actuales de la empresa de paquetería, centrando la atención al área de interés (Core Business), dando origen al objetivo general y objetivos específicos de la investigación. Para dar solución a estos fue necesario, diagnosticar el estilo de liderazgo del gerente, entender la percepción de los colaboradores de su jefe inmediato como líder, encontrar las principales causas que generan una baja productividad a la hora de realizar la entrega de la mercancía, conocer el proceso actual que llevan a cabo para realizar esta actividad, entender las principales causas que generan quejas por parte de los clientes, así como conocer las herramientas y controles que actualmente existen dentro de la empresa.

El marco teórico y marco contextual desarrollados en esta tesina se formularon para brindar el soporte necesario para el correcto desarrollo de las herramientas aplicadas durante la investigación de campo, al igual que la correcta interpretación de los resultados obtenidos durante esta, además del diseño y desarrollo de las herramientas planteadas como propuesta de mejora. Con el desarrollo del marco contextual el equipo tuvo un entendimiento general de las condiciones de la empresa de paquetería.

Para poder comprobar la hipótesis planteada, se llevó a cabo la investigación documental con la revisión de la literatura científica referente a los conceptos y temas relacionados con liderazgo, técnicas de investigación, entre otros, además de que se realizó una investigación de campo por medio de una entrevista al gerente, se aplicó una encuesta a los colaboradores y se observó la operación dentro del área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business) por medio de una guía de observación.

Los resultados de la investigación de campo, al igual que la aplicación del test de liderazgo Kurt Lewin al gerente, demostraron que la hipótesis planteada “El estilo de liderazgo Laissez- Faire del gerente general de la sucursal Iztapalapa genera baja productividad en el trabajo afectando el nivel de servicio al cliente”. No se acepta como cierta, debido a que los resultados obtenidos en la entrevista, test y encuestas no amparan esta hipótesis planteada.

Es muy cierto que el estilo de liderazgo influye en la productividad de una organización y esta investigación nos demuestra que el entrenamiento, el aprendizaje y la experiencia puede ayudar a un líder aplicar el estilo de liderazgo más adecuado en cada situación.

El gerente tiene una tendencia de liderazgo estilo democrático, lo cual ha permitido mantener una buena relación y colaboración con los subordinados, sin embargo, la investigación nos revela áreas de oportunidad que pueden fortalecer este tipo de liderazgo.

Cabe mencionar que dentro de la investigación tanto teórica y práctica dentro del departamento de entrega de paquetería a domicilio, se tuvo amplia disposición por el gerente del área y todo el personal involucrado para poder obtener los resultados presentados. Ya que se mostró mucho interés para encontrar áreas de oportunidad y realizar propuestas de mejora que fortalezcan la productividad del área.

El estudio realizado muestra que los canales de comunicación que se tienen actualmente no son los más adecuados al momento de pasar información dentro del área entre los colaboradores. Lo cual influye en el proceso de entregas, generando algunas fallas en la operación, y que repercuten de manera negativa en la productividad de la empresa.

Además, de que factores externos que afectan la logística de las unidades de entrega, hacen que se tenga muy poco tiempo de reacción para tomar alternativas que puedan dar una posible solución a los problemas que se llegan a presentar durante el proceso de entrega. Afectando el desempeño que se tiene por parte de los colaboradores, para poder cumplir con el porcentaje de entregas requerido por día en la sucursal.

También, el estudio de campo permitió visualizar los procesos que actualmente se tienen en la sucursal, en donde el proceso principal es el de entregas a domicilio, dicho procedimiento se aplica con la finalidad de minimizar posibles devoluciones por algún error de los operadores, sin embargo, no se tiene bien definido, lo cual afecta directamente el nivel de servicio de entrega al cliente, y no hay retroalimentación, lo que impide que se corrijan errores o que se recompense de manera justa la labor de los colaboradores de la sucursal.

Se identificó que los colaboradores no están comprometidos con el porcentaje de cumplimiento de entregas, ya que no existe una forma que sea medible y en donde se pueda visualizar si se cumple con este porcentaje esperado por día. Lo cual no permite que los colaboradores estén comprometidos con los objetivos que se tienen por parte del gerente.

Por otra parte, se identifican las principales acciones de los colaboradores del área de entrega a domicilio (Core Business) que impactan el nivel de servicio al cliente, se encontró que existe en algunas ocasiones por parte de ellos, negligencia en cuanto a las entregas oportunas, dependiendo

al lugar a donde se les mande, lo cual surge, ya que no existe un plan bien estructurado de entregas y que la evaluación de desempeño no se mide.

En resumen, se observa que el liderazgo ejercido por el gerente del área con tendencia democrática influye de manera positiva pero no directamente en el nivel de satisfacción del personal y, por consiguiente, en el nivel de productividad de la empresa. Los resultados obtenidos nos muestran que, en el área de entregas, este estilo de liderazgo ha ayudado a que los objetivos que se requieren conseguir algunas veces se alcancen. Sin embargo, los resultados también nos muestran que se tienen áreas de oportunidad en donde se pueden implementar herramientas para fortalecer la comunicación y gestión de cómo se mide actualmente la productividad en el área.

Ya que es importante tomar en cuenta que la productividad tiene una relación directa con la mejora continua, esto quiere decir que la productividad va en relación con los estándares que se tienen por ahora en el área de entregas y que, si se mejoran estos estándares, se obtendrá un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad y proceso de entregas a domicilio.

De acuerdo con lo anterior, se deriva la importancia de proponer herramientas de la ingeniería industrial con la finalidad de solventar las diferentes áreas de oportunidad detectadas durante esta investigación con la finalidad de mejorar la comunicación, productividad y nivel de servicio dentro del área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business). En donde existan indicadores que sean medibles y que van a permitir a la sucursal a ser más objetivos y buscar la mejora continua del departamento.

Como equipo de trabajo se llegó a la conclusión, de proponer una herramienta de la ingeniería industrial para las áreas de oportunidad detectadas, con la finalidad de fortalecer y tener estrategias a base de resultados, una alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, comunicación de los objetivos y su cumplimiento, traducción de la visión y de la estrategia de la sucursal en acciones, orientación hacia la creación de valor para todo el personal, integración de la información del negocio y mejorar la capacidad de análisis y la toma de decisiones.

Con base en lo antes mencionado y los resultados obtenidos, se recomienda al área de entrega de paquetería a domicilio (Core Business), la propuesta del cuadro de mando integral (Balancead Score Card) en donde se les menciona que una adecuada implementación de esta herramienta podría contribuir a mejorar la satisfacción de los clientes y por ende la rentabilidad del negocio.

Lo que va a permitir promover la elaboración de presupuestos y establecer mediciones a corto y largo plazo en cuanto al rubro financiero. También ayuda a tener una mejor perspectiva hacia los procesos internos para poder mejorarlos, en cuanto a la perspectiva de los clientes, esta herramienta fortalece y prepara a la empresa para una expansión y por tanto para la consecución de nuevos clientes, y tiene un enfoque de innovación y aprendizaje desarrollando y profesionalizando el recurso humano. Preparando a la organización para la innovación y la gestión del conocimiento, siempre enfocado hacia la mejora continua.

La finalidad de esta propuesta es lograr la mejora continua, formando competencias en gestión, organización y dirección de recursos, personas, proyectos, departamentos y empresas.

Ya que, como ingenieros industriales se toman decisiones efectivas en entornos de incertidumbre, fomentamos y desarrollamos los conocimientos y habilidades necesarias para diseñar y gestionar organizaciones complejas, incluida la dirección de personal, los aspectos financieros, la producción, logística, gestión de proyectos y asignación de recursos para la resolución eficaz de problemas organizativos y el mejoramiento de la competitividad.

Finalmente estamos totalmente convencidos que, en toda organización, la motivación de los grupos de trabajo depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. Y que el estilo de liderazgo que este ejerce es de gran y vital importancia, Esto se debe a que es necesario contar con un líder que conozca y utilice adecuadamente sus capacidades para guiar y dirigir. Sin importar si se trata de una gran empresa o de un grupo pequeño de personas.

El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de su organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea.



## REFERENCIAS

### Referencias bibliográficas

- Adams, J., & Yoder, J. D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex.
- Aldana, Y. M., & Ruiz, J. S. (1766). *Pensamiento económico*. Programa de administración Pública Territorial Colombia.
- Allen, D. (2003). *Organízate con eficacia*. Empresa Activa
- Bradford, L. P., & Lippitt, R. (2005). *Building a democratic work group*. Management and Philosophy. AMA.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial*. Free Press
- Brieno. (2013). *Mapeo de Procesos*. Mex. GR Porrúa
- Ferré, J. M. (2003). *El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado*. Oceano.
- García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Pensamiento Psicológico. Pontificia Universidad Javerina Cali, Colombia.
- Gastón, H. (2011). *Elementos de un Tablero de Control*. Oficina de Publicaciones ITSON  
Marisol Cota Reyes
- George, J. M., & Jones, G. R. (2010). *Administración Contemporánea*. McGraw-Hill Interamericana de España S. L.
- Kanawaty, G. (2000). *Introducción al estudio de trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.
- Lexis. (1978). *Servicio*. En Lexis, Diccionario de la Real Academia Española.
- Márquez. (2000). *Procesos industriales*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Martínez, S. (s.f.). *Orientación de mercado*. Consulta S.A de C.V.
- Niven, P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Núñez, M. (207). *Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad*. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Barquisimeto, Venezuela.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. (1985). *Modelo SERVQUAL*. Revista Brasileira de Marketing

Robins, & Judge. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.

Smith, A. (2001). La riqueza de las naciones. España: Alianza Editorial.

Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. American Journal of Educational Research.

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Prentice Hall.

Zamora, A. H. (2016). Mapeo de Procesos. Orizaba ver. A 25 de septiembre de 2016.

## Referencias electrónicas

Barney. (1986). Repositorio. Repository.urosario.edu.:  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12609/RodriguezAmaya-JennyCarolina-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bell. (1982). Catarina. UDLAP. Catarina:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/fernandez\\_b\\_je/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fernandez_b_je/capitulo2.pdf)

Calderon, M. A. (2015). Repositorio UMNG. Repositorio UMNG:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13700/2/ENSAYO->

Catarina. (2001). <http://catarina.udlap.mx>. Catarina.udlap:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/fernandez\\_b\\_je/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fernandez_b_je/capitulo2.pdf)

Domínguez, A. (2015). uaemex.mx. ri.uaemex.mx:  
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/62621/TESIS%20YA%20AL%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Empresariales, E. T. (2005). [www.estrategiamagazine.com](http://www.estrategiamagazine.com). estrategiamagazine:  
<https://www.estrategiamagazine.com/marketing/la-retencion-del-cliente/>

Escandon, D. M., & Hurtado, B. A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas:  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592316300183?token=B0A353A93284D532CC7127CFA3D16B15510DF576899B7A5B7B910CDF7B9FD8DBB89493FEEB94FC56604F11725A3AE09D&originRegion=us-east-1&originCreation=20210920221955>

Gill. (2020). Catarina. UDLAP. catarina:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/fernandez\\_b\\_je/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fernandez_b_je/capitulo2.pdf)

Gómez, H. (2006). Catarina. UDLAP. catarina:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/fernandez\\_b\\_je/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/fernandez_b_je/capitulo2.pdf)

Hallward, J. (2005). [www.estrategiamagazine.com](http://www.estrategiamagazine.com). estrategiamagazine.com:  
<https://www.estrategiamagazine.com/marketing/la-retencion-del-cliente/>

Lewin, K. (1939). Psicología y Mente. Psicología y Mente:  
<https://psicologiymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. Psicología, Cultura y Sociedad:  
<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Madrigal, B. (2005). Scribd. Obtenido de Scribd:  
<https://es.scribd.com/document/379520324/liderazgo>

Madrigal, T., & Berta, E. (2005). Liderazgo en enseñanza y aprendizaje. McGraw-Hill Companies. <https://doi.org/9789701043691>

Martínez Serna, M. (2004). Orientación de mercado. Consulta S.A de C.V: [file:///C:/Users/pinedad/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/pinedad/Downloads/849-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1105-1-10-20180524%20(2).pdf)

Nirian, P. O. (2 de junio de 2019). economipedia. economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-autocratico.html>

Noriega, M. (2008). a importancia del liderazgo en las organizaciones. a importancia del liderazgo en las organizaciones: [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-ixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-ixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)

OCEE. (1950). Unitec edu. <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T696-2-1.pdf#:~:text=Productividad%20es%20el%20cociente%20que%20se%20obtiene%20al,o%20a%20a%20cantidad%20de%20materia%20prima%2C%20etc>.

Reeves, & Bednar. (1994). Calidad del servicio. En Reeves, Calidad y satisfacción del servicio (pág. 419). ceupe: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-calidad-de-servicio.html>

Retos Directivos. (12 de mayo de 2021). EAE Business School. EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/que-ventajas-tiene-el-liderazgo-autocratico/>

Retos Directivos. (27 de abril de 2021). EAE Business School. EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/la-comunicacion-una-de-las-habilidades-de-liderazgo-clave/>

Robbins. (1933). Comunicación. Comunicación: <https://cursocomunicar.weebly.com/barreras-para-la-comunicacioacuten-eficaz.html>

Robbins. (2002). Library. Library: <https://1library.co/article/estilos-de-liderazgo-fundamentaci%C3%B3n-cient%C3%ADfica.y96gmkdy>

SEGOB. (23 de octubre de 2018). Diario oficial de la federación. Diario oficial de la federación: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23%2F10%2F2018](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23%2F10%2F2018)

Sernovitz. (2014). bizkaia. bizkaia.eus: [https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural\\_web.pdf?hash=199a1d8dc014a7054fe7e04e7335d784](https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=199a1d8dc014a7054fe7e04e7335d784)

Varona, E. (2010). Observaciones lexicológicas y gramaticales. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/icea/assignatura/administracion/2018/Mirella-Admon.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/assignatura/administracion/2018/Mirella-Admon.pdf)

Zemke, R. (1989). coursehero. coursehero: <https://www.coursehero.com/file/55329768/capitulo-2pdf/>

## ANEXOS

### Índice de figuras

Figura 1. Diseño de Investigación.....	6
Figura 2. Estructura Organizacional .....	23
Figura 3. Simbología para realizar un mapeo de procesos .....	65
Figura 4. Ejemplo de diagrama de flujo .....	65
Figura 5. Ejemplo de tablero operativo .....	70
Figura 6. Ejemplo de tablero directivo .....	72
Figura 7. Ejemplo de tablero estratégico .....	74
Figura 8. Modelo SERVQUAL de calidad de servicio.....	93
Figura 9. Mi jefe es una persona generalmente empática, que se expresa bien, que tiene escucha activa, motivadora y con buen manejo de conflictos que se hace presente durante su liderazgo en el área. ....	104
Figura 10. Cuando existe información para compartir por parte de la gerencia, mi jefe la comunica por medio de correo electrónico, personalmente y por vía telefónica. ....	104
Figura 11. Los objetivos del área como: entrega de mercancía, cuidado de unidades y cero quejas; me los comunican por correo electrónico, de manera presencial, y por vía telefónica. ....	105
Figura 12. Mi jefe se asegura de que los objetivos del área antes mencionados han sido recibidos y comprendidos por todos mis compañeros. ....	105
Figura 13. El líder del área da seguimiento puntual al cumplimiento de los objetivos del área de entrega a domicilio. ....	106
Figura 14. El líder del área verifica el cumplimiento de objetivos de manera continua con cada persona del área. ....	106
Figura 15. Cuando no alcanzo los objetivos para la cantidad de entregas requeridas por el área, mi jefe me indica como mejorar. ....	107
Figura 16. Mi jefe realiza una evaluación de mi desempeño individual. ....	107
Figura 17. Se me reconoce cuando cumplo con los objetivos del área. ....	108
Figura 18. Desde que llegué al área mi jefe ha sido muy en claro al explicarme las actividades que tengo que desempeñar como operador de entregas a domicilio. ....	108
Figura 19. La evaluación de desempeño que me realiza el área hacia mi trabajo entregando mercancía es de utilidad. ....	109
Figura 20. Me siento reconocido cuando realizo todas las entregas de mi ruta asignada.....	109
Figura 21. Cuando no alcanzo el número de mercancía entrega requerida por el área, mi jefe me indica como mejorar.....	110
Figura 22. Me identifico con los valores y objetivos de la empresa porque los practico día a día en mi vida.....	110

Figura 23. Brindo el apoyo a mis compañeros que llevan mucha mercancía para entregar por iniciativa propia. ....	111
Figura 24. De manera regular se presentan discusiones verbales dentro del área operativa entre operadores y jefe. ....	111
Figura 25. Las causas que originan las discusiones verbales son siempre las mismas: carga excesiva de trabajo y falta de personal de apoyo.....	112
Figura 26. La negociación utilizada por mi jefe da soluciones a los conflictos que tengo con mis compañeros de área. ....	112
Figura 27. Los motivos que originan las quejas de los clientes son por las mismas razones y personas. ....	113
Figura 28. Conozco de qué manera se atienden las quejas de los clientes que provoco por alguna falta a los procedimientos de mi trabajo. ....	113
Figura 29. Considero que la calidad de mi trabajo en las entregas de mercancía es suficiente para tener satisfechos a los clientes sin generar quejas. ....	114
Figura 30. Considero que las estrategias implementadas en el área por mi jefe para mejorar nuestro proceso de entrega de mercancía son fáciles de llevar a la práctica.....	114
Figura 31. Conozco la manera en que se miden mis indicadores de cantidad de mercancía entregada, quejas generadas y validación de entrega. ....	115
Figura 32. En el área no tengo las herramientas necesarias como vehículo, un escáner de mercancía o mi EPP y eso dificulta o impide que yo sea más productivo. ....	115
Figura 33. Considero que mi proceso de trabajo al realizar mis entregas de mercancía es fluido y necesita mejorar.....	116
Figura 34. Conozco el proceso de entrega de mercancía en el área, paso a paso de principio a fin.....	116
Figura 35. Mi jefe me proporciona las herramientas para realizar mis actividades diarias de mi puesto de trabajo. ....	117
Figura 36. Estoy familiarizado con los objetivos que mi jefe persigue en el área de entrega a domicilio. ....	117
Figura 37. Me involucro para resolver el problema de cumplimiento de entregas, es decir, que propongo soluciones que benefician a mi área. ....	118
Figura 38. Mi jefe me ha dejado claros los objetivos de mi puesto como operador de entregas a domicilio. ....	118
Figura 39. Gráfico de las Perspectivas implicadas en el Cuadro de mando Integral. ....	130
Figura 40. Diagrama Ishikawa .....	131
Figura 41. Mapa Estratégico.....	135
Figura 42. Propuesta Gráfica del Cuadro de Mando Integral.....	137
Figura 43. Pantalla donde se asignan los viajes a cada uno de los operadores. ....	139
Figura 44. Inventario total de mercancía en el almacén físico y virtual.....	139
Figura 45. Se filtra por ruta. ....	140
	157

Figura 46. Ventana que se despliega cuando se filtra la mercancía por ruta. En el recuadro donde se indica “ingrese palabra clave” es donde se coloca el nombre del operador. De este modo en su dispositivo PDA se le asigna la mercancía a entregar. .... 140

Figura 47. PDA del operador ..... 141

Figura 48. Diagrama de flujo para la planeación de la mercancía ..... 142

Figura 49. Lección de un punto ..... 143

## Índice de tablas

Tabla 1. Guía de observación .....	7
Tabla 2. Guía de entrevista .....	9
Tabla 3. Test de Liderazgo Kurt Lewin .....	11
Tabla 4. Cuestionario para colaboradores (Escala de Likert) .....	14
Tabla 5. Descriptivo de la puntuación de los estilos de liderazgo .....	54
Tabla 6. Guía de observación .....	101
Tabla 7. Test de liderazgo Kurt Lewin .....	119
Tabla 8. Objetivos, indicadores, acciones y resultados de la Perspectiva Financiera. ....	132
Tabla 9. Objetivos, indicadores, acciones y resultados para la Perspectiva de los Clientes. ....	132
Tabla 10. Objetivos, indicadores, acciones y resultados de la Perspectiva Proceso Interno. ....	133
Tabla 11. Objetivos, indicadores, acciones y resultados de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. ....	134
Tabla 12. Descripción de herramientas .....	138
Tabla 13. Precio por paquete entregado.....	144
Tabla 14. Propuesta de tabulación en una quincena .....	145
Tabla 15. Incentivos no monetarios .....	146
Tabla 16. Tabla RACI de incentivos no monetarios.....	147