

MEJORAR Y PRESERVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO EN
LA EMPRESA TACO BELL

SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN

SUNNY YURANI LEIVA CHAVEZ
ANGIE YULIETH PRIETO FORERO

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
VILLAVICENCIO

2018

MEJORAR Y PRESERVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO EN
LA EMPRESA TACO BELL

SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN

SUNNY YURANI LEIVA CHAVEZ
ANGIE YULIETH PRIETO FORERO

ASESORAS:

PS. CLAUDIA PATRICIA BENAVIDEZ ROCHA
PS. LIDA MERCEDES GALVIS LOPEZ
PS. MARIA ALEXANDRA RUBIO GONZALES

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
VILLAVICENCIO

2018

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema	2
3. Justificación	4
4. Objetivos	6
4.1. Objetivo General	6
4.2. Objetivos Específicos	6
5. Marco Referencial	7
6. Metodología (descripción de la propuesta de intervención	15
7. Resultados	20
8. Discusiones	32
9. Conclusiones	35
10. ReferenciasBibliográficas.....	36

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está centrado en establecer un equipo de proyectos de cambio cuyo objetivo principal es mejorar y mantener la calidad del servicio al cliente en la empresa Taco Bell, para entrar en contexto Taco Bell es una franquicia de restaurantes de comida rápida, especializada en comida Tex-Mex, ¡la cadena fue fundada en 1962 por Glen Bell y actualmente pertenece a la multinacional Yum! Brands; para el año 1983 la cadena de restaurantes sufrió una crisis donde la empresa sufrió un estancamiento y la insatisfacción de los clientes era constante.

A partir de esta crisis la empresa quedó a cargo del director ejecutivo John Martin, quien ejecutó planes de acción a partir de un modelo de cambio que le permitió solventar la crisis, tomando como referencia un estudio de mercado dirigido a los clientes, este estudio demostró que a los clientes no les importaba la infraestructura física del negocio, sino que, por el contrario lo que esperaban era que la comida fuera servida rápidamente, a una temperatura adecuada y en un lugar limpio; sin embargo no se debe dejar de lado que el servicio que prestan los empleados del lugar es de gran importancia ya que es la primera impresión que tiene el cliente.

John Martin realizó diversos cambios dirigidos precisamente a mejorar la calidad del servicio y a satisfacer las necesidades del cliente, su política de 70% preparación de los alimentos y 30% servicio al cliente, cambio a 70% servicio al cliente y 30% comida, es decir, que su mayor preocupación eran los clientes y actuaron motivados a lograr que el cliente se sintieran satisfechos mejorando significativamente de esta manera las ventas.

Teniendo en cuenta el caso acerca de las dificultades que atravesó la empresa Taco Bell, y los temas vistos en clase a partir de los tres módulos del diplomado de gestión humana y desarrollo organizacional, es importante crear un equipo dirigido a lograr que se mejore y se mantenga la calidad de servicio al cliente en la organización, teniendo en cuenta los avances tecnológicos de los últimos tiempos y las generaciones que predominan actualmente. Además, es importante destacar que antes de entrar en contexto con el proyecto como tal, este equipo será conformado por personas de diversas generaciones que teniendo en cuenta su edad, su experiencia y su conocimiento aportarán de manera significativa a los procesos de cambio que se llevarán a cabo en la empresa Taco Bell.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Taco Bell es una empresa que atravesó diversos cambios debido a diferentes dificultades, a principios de los años ochenta la organización requería de mucha mano de obra y utilizaba niveles bajos de tecnología, los alimentos eran preparados en el mismo establecimiento a ritmos frenéticos lo que provocaba que la calidad de los alimentos no fuera adecuada, lo que ocasionaba que faltaran o sobraran ingredientes para la preparación de los platos; de igual manera los cajeros tomaban nota de los pedidos y los escribían a mano en una pizarra, lo que provocaba de cierto modo que los pedidos no se entregarán correctamente, los sistemas manuales para realizar tareas administrativas producían fallos y errores importantes, la estructura organizacional era poco clara y las funciones de los cargos no estaban claramente definidas, teniendo en cuenta estos aspectos, estas acciones generaban un gran problema para la empresa que estaba relacionado directamente con uno de los pilares fundamentales de las organizaciones, el cliente, la insatisfacción de este era evidente, el servicio no era el adecuado, y se presentaban diversas dificultades en términos de la logística para la entrega de los pedidos, lo que representó una gran preocupación para el director ejecutivo de Taco Bell.

Teniendo en cuenta estas dificultades que atravesó Taco Bell y que pusieron en riesgo la relación con el cliente, es importante conocer y aplicar la teoría de Maxine Kamin llamada la Ecuación de un servicio fantástico, cuyo propósito es crear una relación amistosa y personal que proporcione las asociaciones positivas entre el cliente y el establecimiento, dichas necesidades satisfechas deben ser verificadas y comprobarse nuevamente para asegurarse que nada quede fuera de lugar.

Según Maxine Kamin un servicio fantástico deja “la puerta abierta”, por lo que el cliente tiene un incentivo para regresar; poner en práctica esta teoría acarrea beneficios para el cliente en términos de que se ve expuesto a una experiencia agradable y eficiente, de igual manera representa beneficios para la empresa ya que posee la ventaja al reclutar a un cliente leal por la calidad del servicio prestado.

Pineda J (2017) citando a Kamin, M (1977) sostiene que en la estructura básica de la satisfacción al cliente, los fundamentos básicos son vistos al inicio, estos fundamentos son el medio ambiente o la disponibilidad de ayuda, estas son primeras impresiones que pueden afectar el resto de la experiencia, una vez que estas variables son atendidas, el cliente se

preocupa por cosas más específicas, tales como la confiabilidad del personal, el precio, la amabilidad y la posibilidad de mantenimiento después de la compra (Pág. 31).

De igual manera es importante tener en cuenta un modelo de cambio que se ajuste a las necesidades que tiene la organización, en este caso se tendrá en cuenta la teoría que plantea Hiatt (2006) más conocida como modelo ADKAR, declara que una organización conseguirá realizar un cambio con éxito cuando ésta cuente con cinco elementos claves, independientemente del tipo de cambio que se estén realizando, el modelo de ADKAR es una teoría que ayuda a despejar los obstáculos, para avanzar con eficacia y eficiencia en el proceso de cambio, además es una herramienta clave para apoyar a las organizaciones, acompañando a los empleados de la empresa a superar las etapas de forma positiva, este modelo valora la capacidad de los individuos a lo largo del proceso y fomenta el desarrollo de la preparación, mediante un plan de acción.

El modelo ADKAR consta de cinco etapas que son, la conciencia de la necesidad de cambio, el deseo de apoyar y participar en él, el conocimiento de cómo llevarlo a cabo, la capacidad para emplear las habilidades y las competencias necesarias y, por último, el refuerzo para sostener el cambio. Hiatt declara que estas variables se producen de forma consecutiva, para que ocurra una siempre se debe haber pasado por las anteriores.

Lo interesante del modelo es la relación que guarda entre la administración del cambio de los individuos y la administración del cambio de las organizaciones y así, al integrar los dos procesos asegura alcanzar los resultados del negocio. Aplicar este modelo de cambio en la Empresa Taco Bell es importante ya que permite a los líderes y los equipos de gestión de cambio para centrar sus actividades en lo que va a impulsar el cambio individual y con ello lograr resultados para la organización.

El modelo ADKAR proporciona objetivos y resultados claros para las actividades de gestión del cambio, también proporciona un marco de uso simple y fácil para toda la gente en la organización que piensa en el cambio, los empleados, directivos, gerentes, etc. Este modelo se puede utilizar para entender, describir y discutir el cambio juntos.

3. JUSTIFICACIÓN

Establecer un equipo de proyectos de cambio permite que la calidad del servicio no solo mejore significativamente sino que se ejecute un control adecuado para lograr que la calidad del servicio se preserve a través del tiempo, es evidente que John Martin, director ejecutivo de Taco Bell implementó planes de acción que cambiaron totalmente la visión de la empresa y logró que el servicio al cliente mejorará, sin embargo cabe destacar que las organizaciones cambian constantemente debido a los avances que se dan con el tiempo, por lo tanto es importante que este equipo desarrolle e implemente estrategias dirigidas a innovar en términos de la prestación del servicio al cliente.

La diversidad en una organización es fundamental, por ello los miembros de este equipo de trabajo pertenecen a diferentes generaciones que le aportan de manera significativa al proyecto, además la diversidad no solo puede presentarse en términos de generaciones, sino que, de sexo, cultura, religión etc.

Teniendo en cuenta el diccionario de competencias de Martha Alles (2009) es importante destacar que las personas que lideren estos equipos deben tener la capacidad para conducir personas, dirigir equipos de trabajo, Empowerment, liderar para el cambio y tener visión estratégica, es indispensable que estos líderes motiven a los miembros del equipo para que los resultados sean exitosos, por eso se debe tener un plan de incentivos que satisfaga las necesidades de los empleados teniendo en cuenta su generación.

Para desarrollar este tipo de proyectos que implican un cambio para la organización y que además requiere que el personal se adapte, es importante capacitar a los participantes del proyecto en términos de GAP generacional, Mentoring y nuevas herramientas para el manejo del servicio al cliente como el chat online, la asistente virtual, Click To Call y el uso de las redes sociales, ya que ellos son los encargados de orientar y empoderar al resto del personal que pertenece a la organización frente a los nuevos procesos que se llevarán a cabo.

No obstante cabe mencionar que las herramientas para capacitar al personal son diferentes, ya que no a todos se les puede aplicar las mismas estrategias de capacitación, teniendo en cuenta que unas generaciones no se adaptan fácilmente a los cambios tecnológicos de los últimos tiempos lo que puede provocar un estado de resistencia que lentifique el proceso, por esto es importante implementar acciones que permitan que estas generaciones se adapten a los nuevos cambios del mundo y de las organizaciones.

De igual manera es importante recalcar que los procesos que se manejaran dentro de la organización serán a través de una comunicación interna, implementando estrategias que fomenten el trabajo en equipo, organizando reuniones regularmente, implementado el uso activo de las redes sociales y ejecutando métodos tradicionales como el uso de la cartelera en las instalaciones de la organización.

Ejecutar este proyecto beneficiara a los empleados, al cliente y a la empresa Taco Bell, beneficiará a los empleados ya que se promueve el sentido de pertenencia en la organización y los miembros del equipo se sienten implicados en los proyectos de cambio que se desarrollen en la organización y en el éxito de esta; además obtiene beneficios que no solo representan un salario emocional sino que también físico; los clientes externos se verán beneficiados ya que el servicio que prestan los empleados de la empresa será de alta calidad, lo que hace que la experiencia de compra sea satisfactoria para estos.

En estos términos la empresa no solo se encarga de brindar recursos para lograr estos cambios, sino que también se verá beneficiada ya que obtendrá unos empleados motivados que trabajan en pro de mejorar los procesos de la organización y además clientes fieles y satisfechos que promueven el valor de la marca, lo que provoca que la empresa sea competitiva en el mercado de las comidas rápidas.

Sin embargo Taco Bell debe tener claro que para lograr que estos cambios sean exitosos, tiene que ejecutar planes de acción organizados y funcionales, además tener una visión estratégica para lograr identificar qué dificultades se pueden presentar durante los proceso de cambio que se lleven a cabo y cómo pueden solventarlas de manera efectiva y eficaz, es importante que los miembros del equipo tengan en cuenta el modelo PHVA, es decir que para desarrollar estos proyecto deben planificar, hacer, verificar y actuar para lograr grandes resultados.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un equipo de proyectos de cambio para mejorar y preservar la calidad del servicio al cliente en la empresa de comidas rápidas Taco Bell.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar la mezcla generacional óptima para conformar el equipo de trabajo

Definir las estrategias que se llevarán a cabo para manejar los procesos de aprendizaje, comunicación y liderazgo.

Proponer un modelo que se ajuste a los procesos de cambio en Taco Bell.

5. MARCO REFERENCIAL

Servicio al cliente

Para entrar en contexto el proyecto que se llevara a cabo tiene como objetivo mejorar y preservar la calidad del servicio al cliente por esto es importante determinar qué este servicio al cliente trabaja la lealtad que se le tiene a los clientes la cual se lleva a cabo por expertos en relaciones, así como el autor Maxine Kamin (1979) lo llama “ecuación de un servicio fantástico” (Pág. 19), de tal manera este autor determina que se debe saludar al cliente de forma que sienta como si estuviera en casa y conocer las necesidades específicas del cliente, estas necesidades deben ser cumplidas eficientemente; con el fin de que se cree una relación armoniosa que suministre asociaciones positivas entre el cliente y la organización. También es de gran importancia que están necesidades que se presentan por el cliente sean efectivas para así evitar que surjan nuevamente. Cabe resaltar que cuando se tiene un servicio fantástico a como lo refiere este autor, el cliente tiene un incentivo para regresar y se ha convertido en un nuevo cliente leal.

Según Bitner, Booms, Tetreault (1990) “las interacciones personales entre los clientes y los empleados de la línea al cliente en contacto con tres tipos de servicios distintos identifican comportamientos y sucesos específicos, que describen los contactos satisfactorios e insatisfactorios con un servicio, más que de dimensiones generales” (Pag. 20) para estos autores en el estudio que realizaron entre el tipo de incidentes y los grupos y las categorías que recogen los citados comportamientos y sucesos del servicio al cliente, son de gran importancia para identificar cuáles son las falencias entre los empleados y el cliente, o cuales son las necesidades que requieren los clientes, que deben mejorar el personal encargado de la organización.

Albrecht (2006) también se refiere al servicio al cliente como “un valor agregado, inmaterial que influye de manera determinante en la lealtad de cliente y en la reiteración del consumo del mismo, por esa razón, sugiere la relevancia de mantener esfuerzos permanentes para optimizar su prestación” (pág.384), valor agregado que confiere un beneficio extra para la organización, en términos de que permite generar lealtad con los clientes, incrementa el grado de aceptación y el consumo del producto es constante, este valor agregado es importante porque permite que el cliente se sienta importante.

Smith (2008) señala “Que las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y estrategias para la consecución de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente”. (Pág. 27), Por lo tanto, es importante capacitar al personal que tiene un acercamiento directo con el cliente, la capacitación de estos miembros de la organización permite que se cambie la conducta y se dé una excelencia en la ejecución de los trabajos u actividades que tienen que ver directamente con el servicio al cliente.

Desarrollo psicosocial

Para trabajar con un equipo de personas es importante conocer en qué etapa del desarrollo se encuentran desde la psicología, según Erikson (1987), describe la teoría del desarrollo psicosocial como “un justo equilibrio entre la intimidad y el aislamiento que fortalece la capacidad de la realización del amor y el ejercicio profesional” (Pág. 57), a lo que refiere este autor en el orden social que nacen de ese contenido los cuales se expresan en las relaciones sociales de integración y compromisos en instituciones y asociaciones culturales, políticas, deportivas y religiosas. También nos hace referencia al impulso generativo la cual incluye la capacidad de la productividad del desarrollo de nuevos productos por el trabajo, por la ciencia y tecnología; y la creatividad es la generación de nuevas ideas para el bienestar de las nuevas generaciones.

Según Bordignon (2005), “La perspectiva de Erikson fue organizar una visión del desarrollo del ciclo completo de la vida de la persona humana, extendiéndolo en el tiempo, de la infancia a la vejez, y en los contenidos, el psicosexual y el psicosocial-, organizados en ocho estadios. Cada estadio integra el nivel somático, psíquico y ético-social y el principio epigenético; comprende un conjunto integrado de estructuras operacionales que constituyen los procesos psicosexuales y psicosociales de una persona en un momento dado” (Pág. 52), estas etapas se desarrollan de manera jerárquica e integran las cualidades y las limitaciones de las etapas anteriores, es decir que a través de estas etapas es un proceso que tiene el ser humano durante su ciclo vital.

Generaciones

Es importante recalcar que la teoría del desarrollo determina en que estadio se encuentran las personas teniendo en cuenta su generación, a continuación se realizara una breve descripción de las generaciones que hacen parte del equipo de trabajo, según el diagnóstico de la diversidad generacional encontramos cuatro generaciones: los cuales los baby boomer se identifican por ser nacidos tras la postguerra entre los 46 a 60 años de edad, estos ocupan hoy en día puestos directivos siendo honestos, reflexivos y analíticos; la generación X se distinguen entre las edades de los 35 a 45 años, se caracterizan por su sentido común y un cierto exceso de responsabilidad y buscan excelencia en su desempeño profesional; la generación Y se distinguen entre las edades de los 24 a 34 años, los cuales nacen en la generación del internet y de las redes sociales, se orientan a retos y no les importa tanto las dimensiones de las organizaciones; y la generación Z son los menores de los 23 años de edad, son más conscientes de la rapidez de los cambios y un buen dominio de la tecnología.

Aprendizaje organizacional

De igual manera es importante recalcar que los cambios en la organización obligan de cierta manera a que las organizaciones fomenten el aprendizaje en los equipos de trabajo que se formen teniendo en cuenta estos aspectos, según Swieringa y Wierdsma (1992) afirma que “ el aprendizaje individual es condición necesaria pero no suficiente para la existencia de aprendizaje organizativo” (Pág. 3), a lo que hacen referencia estos autores las organizaciones no aprenden de manera automática cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo, de tal manera es un proceso consciente o inconsciente de los individuos que obtienen nuevos conocimientos procedentes de la nueva información, que modificó sus perspectivas internas y su conducta, se amplía también sus habilidades y capacidades cognitivas, se mejora su comportamiento y los resultados derivados de ese nuevo aprendizaje.

Por otra parte Schmeck (1988) “refleja el aprendizaje desde tres perspectivas el experiencial, la conductual y la neurológica, la cual su proceso de aprendizaje requiere del uso efectivo de la memorización para incrementar el conocimiento de manera que se puedan realizar generalización o particularización de los significados de acuerdo a la realidad” (Pág. 98), a lo que refiere este autor es que el aprendizaje debe orientar a la organización hacia la visión propuesta mediante objetivos los cuales son estableciendo metas comunes, generando motivación, facilitando el crecimiento, fortaleciendo el riesgo y evaluando el rendimiento de los miembros de la organización.

Mentoring

Dentro de las estrategias de aprendizaje podemos encontrar el mentoring Según Giménez (2012) “este proceso está resultando muy útil para mejorar el desempeño en el puesto y sobre todo aporta herramientas muy potentes para la gestión de las personas que trabajan en el equipo, ha supuesto el descubrimiento de un mundo lleno de oportunidades para trabajar el desarrollo personal” (Pág. 81), para este autor los mentoring además de clarificar su rol en el proceso, se plantean dos acciones la cual la primera está basada en una serie de sesiones que contribuyan a obtener mayor visión sobre el conjunto de la organización y sus áreas de negocio y la segunda es aprovechando la anterior, la cual es un trabajo de interacción y construcción de comunidad entre los miembros colectivos de los mentoring.

La comunicación en la organización

La comunicación en una organización según Casmir (1994) considera que “a través de la comunicación se crean las organizaciones” (Pág. 37), ya que para este autor la organización se genera a través de la interacción directa, pero en la medida que va creciendo la organización y se hace más compleja la interacción que se lleva a cabo a través de las imágenes indirectas, las cuales guían la construcción social de la realidad. Para esto la comunicación cumple los distintos roles compartidos, encuentra características sociales y los valores que las personas desean conservar y transmitir. La teoría de la comunicación humana persigue como metas el explicar, predecir, entender y controlar el cómo ocurre y funciona el fenómeno comunicativo.

Según Dewey “la comunicación es el fundamento de toda relación humana y produce bienes materiales y sociales que una a los individuos entre sí y permite la vida colectiva” (Pág. 73), a lo que hace referencia este autor es que la comunicación en la organización es un elemento de gran importancia mientras se maneje adecuadamente potenciando las características para así obtener los debidos resultados. La comunicación requiere transmitir la debida información, transferir ideas para cambiar la conducta, acordar o crear significados para construir cimientos compartidos, dar y recibir retroalimentación para aportar ideas de lo que se desea cambiar, y por último crear realidades la cual es de influir en gran medida las percepciones.

Redes sociales

Para llevar a cabo esta comunicación es importante promover el uso de las redes sociales según Savini (2014) “los principales motivos por los que las empresas introducen en su plan de marketing el uso de las redes sociales son promocionar sus productos y servicios, mejorar las vías de difusión y contacto en el cliente” (Pag. 22), a lo que hace referencia esta autora con el uso de las redes sociales en una organización es que esta ofrece un amplio alcance de publicidad pero de una manera más económica y efectiva, ya que su creación de las redes sociales es gratuita, y con solo tener una correo electrónico el cliente de la empresa puede navegar en la red sin ningún tipo de coste adicional; y a nivel de la organización no se tiene que contar con un amplio personal para la creación de esta red social, pero si es recomendable que exista un profesional en community manager.

El liderazgo

Para que se lleven cabo resultados exitosos dentro de estos equipos de proyectos de cambio es importante contar un buen liderazgo Según Prada (2013) “un buen líder si en verdad lo es, logra que su gente alcance lo que no ha hecho antes, obteniendo en equipo un éxito grupal, no individual, proporciona un sentido de dirección y propósito al negocio de interés o empresa, y establece los criterios y argumentos definitivos por los cuales uno como funcionario querrá seguirlo y desempeñar fielmente su trabajo” (Pág. 45), para este autor las personas realizan sus labores por diferentes razones, ya sea por una retribución justa, por su buen desempeño, por su imagen y otras veces por el miedo de perder su puesto o cargo en la organización. Dado todo esto también encontramos personal que realizan sus deberes en una organización es porque esta le apasione hacer su trabajo.

Según Ajzen (1991) “los líderes deben también evaluar y prever la posible resistencia que se puede generar, la cual indudablemente va a depender del compromiso de los trabajadores con los procesos organizacionales y del sentido de control que estos tengan respecto a las oportunidades, recursos y habilidades necesarias para asumir el cambio” (Pág. 156), este autor hace un aporte muy importante ya que el líder debe estar preparado ante cualquier situación de resistencia, ya que para la mayoría de personas que laboran dentro de una organización se sienten acordes bajo las rutinas diarias y no están muy acordes a los nuevos cambios cuando estos deban ser aplicados ya sea por algún riesgo o mejoramiento de la organización.

Los incentivos

De igual manera los líderes deben implementar planes de incentivos teniendo en cuenta lo que nos afirma López (2013) “los incentivos son una parte variable del salario o un reconocimiento que apremia un resultado superior al exigible la obtención del resultado superior al exigible es voluntaria por lo que puede ser incentivada y tienda a ser pactada” (Pág. 9), de tal manera los incentivos son premios al resultado que ha obtenido el empleado de dicha organización, se pueden examinar sus problemas desde ambos puntos de vista como premios de unidades monetarias, también como medida o evaluación de resultado o evaluación de resultado. De tal manera la decisión o denegación de estos incentivos se producirá automáticamente según se cumplan o no con los requisitos expuestos por la organización.

Según López (2013) “existen varios tipos de incentivos que se crearon con el afán de mejorar la productividad del personal, estos son los incentivos económicos, incentivos no económicos y sistemas mixtos” (Pag. 11), a lo que refiere este autor en los incentivos económicos son la erogación de efectivo que la empresa le da al empleado con el fin de un mejoramiento en el desempeño dentro de la organización; los incentivos no económicos hacen referencia en los aspectos interiores del trabajo, como rediseño de la estación, retribución de la toma de decisiones, enriquecimiento de tareas; y por último en los sistemas mixtos son la combinación de los dos anteriores.

Modelo de cambio ADKAR

El modelo ADKAR según Hiatt(2006) “declara que una persona conseguirá realizar un cambio con éxito cuando ésta cuente con cinco elementos claves, independientemente del tipo de cambio que se esté realizando.(Pág. 4) básicamente lo que este autor explica es que el modelo consta de cinco bloques específicos que las organizaciones deben tener en cuenta para desarrollar sus proyectos dirigidos al cambio, estos son la conciencia, el deseo, el conocimientos, la capacidad y el refuerzo, Hiatt declara que estas variables se producen de forma consecutiva, es decir, que para que ocurra una siempre debe haber pasado por las anteriores, este modelo valora la capacidad de los individuos a lo largo del proceso y fomenta el desarrollo de la preparación, mediante un plan de acción.

Kazmi y Naarananoja (2014) afirman que “este modelo es una herramienta clave para apoyar a las organizaciones en el proceso, acompañando a los empleados de la organización a superar las etapas de forma positiva” (Pág. 3), la aplicación del modelo ADKAR es funcional para las empresas ya que permite despejar los obstáculos, para avanzar con eficacia y

eficiencia en el proceso de cambio, de igual manera es importante destacar que las personas que hacen parte de los proceso de cambio es decir, “los agentes” actúan tanto de manera positiva como negativa para la consecución de los objetivos, por esto Hiatt considera que la comunicación es clave, ya que se establecen canales de comunicación efectivos que permiten que los trabajadores conozcan lo que realmente pasa en sus empresas.

Hiatt (2010) Para este autor la clave radica en “construir consciencia, crear deseo, desarrollar conocimiento, estimular la capacidad y reforzar el cambio” (pág. 4), básicamente lo que se necesita para llevar a cabo una gestión de cambio es importante involucrar y apropiarse a los distintos actores en el proceso, en este caso, empleados y clientes, es importante llevar a cabo una comunicación fluida que permita informar e identificar los beneficios que se obtienen con los procesos de cambio tanto para la organización como para las personas, estas informaciones deben resaltar claramente el valor del proyecto, los desafíos que se pueden presentar además de las expectativas.

Adicionalmente a esto el modelo ADKAR “constituye un modelo de gestión del cambio efectivo y una herramienta de planificación, que proporciona un marco de trabajo orientado a objetivos basado en cinco elementos, que son esenciales para el cambio en los individuos y grupos dentro de las organizaciones” (Hiatt, 2006). (Pág. 10), para concluir este tema lo que el autor recalca es que cuando los objetivos de cada uno de los elementos del modelo son alcanzados, los empleados se involucran en el proceso de cambio lo que permite que la adaptación sea más rápida.

A continuación, se explicarán dos temas esenciales que influyen en los procesos de cambio que se llevan a cabo en la organización y que de cierta manera guardan relación con el modelo ADKAR.

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional según Lewin (1958) “la realización de un cambio duradero significa inicialmente abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que tal vez reclamará alguna especie de confrontación o un proceso de reducción; el avance conductual tiene que producirse en el sentido del cambio deseado; y tienen que tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente” (Pág. 4), este es un muy buen aporte en el desarrollo organizacional ya que para

que surja un cambio dentro de la organización se debe tener muy claro las etapas o fases que deban surgir en el desarrollo de esta, pero se debe tener en cuenta que nos es muy sencillo llevarlo a cabo.

Según Petit (2012) “determina que el concepto estándar del desarrollo organizacional se proyecta como promotor del desarrollo humano en sistemática y planificada, en términos de expansión y acumulación del capital, para impulsar el desarrollo económico competitivo y tecno-industrial desde la alta gerencia” (Pag. 177), de tal manera para este autor el desarrollo organizacional es un fenómeno evolutivo con serias implicaciones para las políticas de la innovación y es adaptable al modelo societal, es decir que posee gran capacidad de amplitud para construir ordenamientos abiertos dentro de una organización; esta es una herramienta de planificación de las relaciones sociales de producción y como instrumento de la innovación y el desarrollo socioeconómico.

Reingeniería

Según Lefcovich (2006) “es la distinción que hace entre la reingeniería de procesos, la cual implica cambios radicales en el cómo se hacen las cosas, en contraposición a la reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total en la estrategia, yendo mucho más allá del como para implicarse también en que se produce y en a quien se ofrece” (Pag. 95), a lo que refiere este autor es que la reingeniería implica mayores riesgos y altos costos, sin embargo los procesos si bien hay riesgos, estos pueden ser más fácilmente controlados y superados, como también en los costos no necesariamente se deben asumir altas sumas monetarias.

Según Hammer (1994) “reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. la base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un nuevo mundo” (Pag. 30), para este autor es sumamente importante que el personal con que se cuente esté enteramente a la disposición de llevar esta nueva estructura de trabajo, ya que la mano de obra es la clave del éxito, no obstante, un cambio radical a veces es necesario para así surgir cambios altamente potenciales en la organización.

6. METODOLOGÍA (DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN)

Alcance de la propuesta

El presente trabajo está centrado en establecer un equipo de proyectos de cambio cuyo objetivo principal es mejorar y mantener la calidad del servicio al cliente en la empresa Taco Bell, es importante lograr que se mantengan los niveles de calidad en cuanto a los servicios prestados en la organización, teniendo en cuenta los avances tecnológicos de los últimos tiempos, y la diversidad de la sociedad actualmente. Este equipo será conformado por personas de diversas generaciones que, a partir de su edad, su experiencia y su conocimiento aportarán de manera significativa en el proceso a llevar a cabo en la empresa Taco Bell.

Teniendo en cuenta estas dificultades que atravesó Taco Bell y que pusieron en riesgo la relación con el cliente, es importante conocer y aplicar la teoría de Maxine Kamin llamada la Ecuación de un servicio fantástico, cuyo propósito es crear una relación amistosa y personal que proporcione las asociaciones positivas entre el cliente y el establecimiento, dichas necesidades satisfechas deben ser verificadas y comprobarse nuevamente para asegurarse que nada quede fuera de lugar. Para este autor hay que dejar “la puerta abierta”, por lo que el cliente tiene un incentivo para regresar; poner en práctica esta teoría acarrea beneficios para el cliente en términos de que se ve expuesto a una experiencia agradable y eficiente, de igual manera representa beneficios para la empresa ya que posee la ventaja al reclutar a un cliente leal por la calidad del servicio prestado

De igual manera es importante tener en cuenta un modelo de cambio que se ajuste a las necesidades que tiene la organización, en este caso se tendrá en cuenta la teoría que plantea Hiatt (2006) más conocida como modelo ADKAR, declara que una organización conseguirá realizar un cambio con éxito cuando ésta cuente con cinco elementos claves, independientemente del tipo de cambio que se estén realizando, el modelo de ADKAR es una teoría que ayuda a despejar los obstáculos, para avanzar con eficacia y eficiencia en el proceso de cambio, además es una herramienta clave para apoyar a las organizaciones, acompañando a los empleados de la empresa a superar las etapas de forma positiva, este modelo valora la capacidad de los individuos a lo largo del proceso y fomenta el desarrollo de la preparación, mediante un plan de acción.

Procedimiento

1. Inicialmente se presentará al director ejecutivo la propuesta de intervención de mejorar y preservar la calidad del servicio al cliente en la empresa Taco Bell, mediante la aplicación de la teoría de Maxine Kamin llamada la Ecuación de un servicio fantástico, cuyo propósito es crear una relación amistosa y personal que proporcione las asociaciones positivas entre el cliente y el establecimiento, bajo el modelo de cambio de la teoría que plantea Hiatt (2006) más conocida como modelo ADKAR.
2. Se realizará un proceso de selección de las personas que conformaran el equipo de trabajo, en el proyecto de cambio para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa de Taco Bell, teniendo en cuenta los tipos de generaciones como lo son: la generación Baby Boomers, generación X, generación Millennials.
3. Aplicar las iniciativas y las herramientas de aprendizaje que se utilizaran para la formación de los miembros del equipo de cambio en el mejoramiento del servicio al cliente.
4. Aplicar las iniciativas y las herramientas de comunicación que se manejaran con el equipo de trabajo, para solucionar y establecer nuevas estrategias.
5. Generar un plan de incentivos que motive a los miembros del grupo, para que tomen la iniciativa de ser agentes de cambio en la organización.
6. Establecer las competencias que deben poseer las personas que lideren estos equipos de proyecto de cambio.

Estrategia

Aprendizaje:

Iniciativas

GAP generacional: más conocido como brecha generacional, es importante sensibilizar a los miembros del equipo acerca de la importancia de trabajar con personas de otras edades e identificar que le pueden brindar desde su generación al proyecto.

Mentoring: en este proceso el mentor actúa como modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación de otras personas.

Herramientas para el manejo del servicio al cliente:

Click to Call: (te llamamos) este sistema permite contactar de forma gratuita con un agente especializado y resolver dudas en la misma consulta.

Asistente Virtual: es la simulación de un personaje virtual (avatar) que puede mantener una conversación básica con el usuario.

Chat online: es una herramienta avanzada y sencilla que permite al usuario recibir asesoramiento y soporte desde el primer momento que accede a la web.

Redes sociales: permite identificar y conocer las opiniones que tienen los clientes sobre la marca y el servicio de la empresa.

Herramientas

Generación Baby Boomers: las estrategias de aprendizaje se realizarán de forma presencial, potenciando la formación in company, es decir que personas especializadas asisten al centro de trabajo a formar al personal que hace parte de esta generación.

Generación X y generación Millennials: la formación de estos miembros del equipo se realizará a través de mecanismos virtuales, por medio de micro contenidos para solventar dudas y consultas, incorporando videos y facilitando información desde dispositivos móviles.

Comunicación

Iniciativa

Comunicación interna: son las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa.

Herramientas

Organizar reuniones regularmente: para lograr una comunicación efectiva es importante mantenerla regularmente, por ello se organizarán reuniones por lo menos una vez a la semana con los miembros del equipo para escuchar reclamos, sugerencias y resultados obtenidos.

Fomentar el trabajo en equipo: esto se dará a través de actividades recreativas en grupo que permitirán establecer lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas.

Implementación de las redes sociales: en este caso se potenciará el uso del WhatsApp para establecer la comunicación a través de un grupo que permitirá el flujo de información de interés particular para el equipo de trabajo.

Cartelera: este medio es tradicional, pero será utilizado con el fin de que otros empleados de la organización conozcan los resultados obtenidos por el equipo de trabajo y los cambios que se han generado a través de este.

Como liderar esfuerzos de cambio

Plan de incentivos: es un instrumento del presupuesto por resultados, orientado a promover las condiciones que favorezcan el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, incentivados las municipalidades a la mejora continua de la gestión local.

Competencias para ser un líder

Teniendo en cuenta el diccionario de competencias de Martha Alles los líderes que manejaran y controlaran los procesos de este equipo de proyectos de cambio deben contar con las siguientes competencias:

Conducción de personas

Dirección de equipos de trabajo

Empowerment

Liderazgo para el cambio

Visión estratégica

Metodología

Enfoque

El método de investigación es cualitativo ya que se enfoca en a la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Patton (1980, 1990) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Tipo de investigación

Es de tipo investigación-acción ya que se centra en establecer un equipo de proyectos de cambio cuyo objetivo principal es mejorar y mantener la calidad del servicio al cliente en la empresa Taco Bell, es importante lograr que se mantengan los niveles de calidad en cuanto a los servicios prestados en la organización. Sandín (2003) señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades, el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (McKernan, 2001).

A quien va dirigida

Ejecutar este proyecto beneficiara a los empleados, al cliente y a la empresa Taco Bell, beneficiará a los empleados ya que se promueve el sentido de pertenencia en la organización y los miembros del equipo se sienten implicados en los proyectos de cambio que se desarrollen en la organización y en el éxito de esta; además obtiene beneficios que no solo representan un salario emocional sino que también físico; los clientes externos se verán beneficiados ya que el servicio que prestan los empleados de la empresa será de alta calidad, lo que hace que la experiencia de compra sea satisfactoria para estos, además la empresa verá beneficiada ya que obtendrá unos empleados motivados que trabajan en pro de mejorar los procesos de la organización y además clientes fieles y satisfechos que promueven el valor de la marca, lo que provoca que la empresa sea competitiva en el mercado de las comidas rápidas.

7. RESULTADOS

ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

GESTIÓN HUMANA & DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CASO: TACO BELL

Realice una breve descripción de los principales sucesos que vivió Taco Bell durante cada una de las siguientes épocas:

ETAPA 1 (1983-1988).

Modernizo unidades físicas: remodelación de los restaurantes, añadieron ventanas para comprar comida sin salir del coche, instalaron rótulos nuevos, uniformes modernos

Añadieron nuevos platos

Crecimiento de la empresa: 249 establecimientos anuales, expansión geográfica en el medio oeste el sudeste y noreste, sustitución de los restaurantes a 2000 pies cuadrados.

Zona de atención al cliente: mejoro el flujo de productos, cajas registradoras, monitores de televisión.

Mejoraron la formación y el desarrollo profesional.

ETAPA 2 (1988-1991)

Generaron costos en la calidad de servicio de 30 millones de dólares (parrillas y sistemas de ventilación).

Se dedicaron alimentar a la gente.

Transformación en las funciones de sus gerentes: toma de decisiones, formación de su personal y gestión de resultados.

Empezó a buscar personal con otras habilidades y mejor potencial para ocupar el cargo de RGM bajo un proceso de selección determinado donde inicialmente se realizaban pruebas para evidenciar rasgos de personalidad.

Posteriormente en la contratación se formaban en los RGM en temas: formación de políticas, procedimientos de trabajo, y formación de liderazgo durante cinco días.

Los jefes de marketing se ampliaron a 20 restaurantes, cambiando los estilos de liderazgo.

Contrataron jefes de ventas y producto con experiencia.

Se potencializo el entrenamiento continuo para los jefes de marketing.

Cambiaron los sistemas retributivos monetarios y no monetarios para transformar las funciones de la dirección intermedia.

Las trayectorias profesionales se rediseñaron, ya que los RGM podían ampliar su trabajo y aumentando su sueldo abriendo puntos de distribución a través de nuevos canales.

La remuneración del jefe de marketing también se rediseño para atraer individuos más calificados para crear incentivos.

Para apoyar el enfoque de expansión profesional creo una banda salarial muy amplia para los jefes de marketing.

Redes de seguridad: número gratuito para los clientes pudieran hacer comentarios, los compradores misteriosos valoraban temas específicos, y los estudios de marketing en un programa de intercepción de clientes.

El sistema TACO proporcionaba infraestructura, la información y las herramientas analíticas. TACO redujo trabajo administrativo, informes sobre costos, programación del personal y planificación de las actividades, los acontecimientos especiales, seguimiento de las ventas para la alta dirección a una computadora central, comunicación entre los jefes de marketing y los gerentes de los establecimientos.

ETAPA 3 (1991-1994)

Las ventas se aproximaban a los 4.000 millones de dólares.

La satisfacción del cliente había aumentado.

Su visión estratégica ya no se limitaba al segmento de comida rápida.

Un establecimiento de producción de venta minorista de comida (food retailer), con un sistema de distribución mundial.

La empresa emprendió una serie de adquisiciones poseían tres marcas de restaurante: Taco Bell, Hot-n-Now y Chevys Mexican Restaurants.

Expandió su marca de productos de venta al por menor: Taco Bell New Concept, Taco Bell International.

Posibilito una gestión eficiente con múltiples marcas, canales y mercados, en un concepto denominado recursos compartidos.

Los puntos de acceso POA aumentaron de 3.670 a 9.707, era frecuente ver carros y quioscos en lugares tan variados.

Se incluyo el desarrollo de unidades gestionadas por equipos TMU.

Las TMU eran equipos de personal con suficiente preparación para gestionar un establecimiento sin un gerente a tiempo completo en el propio establecimiento.

TMU habían implantadas en el 90% de los restaurantes propiedad de la empresa.

Los GM se obligaban a convertirse cada vez más en entrenadores y formadores.

Las TMU creó una cultura de interdependencia y de formación compartida entre el personal y la dirección creando establecimientos autosuficientes dirigidos por el propio personal.

Se cambió el sistema retributivo para los GM continuaron teniendo un sistema salarial variable, la cual se incrementó mucho más.

Experimentaron con un sistema de incentivos compartidos aportando sus primas a un fondo común.

Introdujo TACO II, el cual se diseñó para proporcionar al personal la información que necesitaba para tomar decisiones y actuar.

Desarrollo de un sistema red intelectual de comunicaciones en línea que permitiera a todos los empleados diseminar información, hacer preguntas, recibir respuestas y cumplir mejor su trabajo.

Sistema de autoría de contratos de la empresa.

TACO II en la mediación de la satisfacción del cliente para englobar el control de operaciones.

Amplio sus sistemas de correo electrónico e instaló correo de voz y videoconferencias a través de internet.

Desarrollo un restaurante del futuro como centro de pruebas cerca de su sede central.

Una terminal activada por el cliente (CAT) un sistema de pedido por pantalla táctil.

1. ¿Cuál sería la mezcla generacional óptima para conformar un equipo de proyectos de cambio y por qué?

Este equipo de proyectos de cambio tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa Taco Bell, teniendo en cuenta que esta empresa en sus inicios se preocupaba un 70% en la preparación de los alimentos y un 30% en la satisfacción del cliente, se realizaron cambios donde se convirtió un 70% en el servicio al cliente y un 30% en la preparación de los alimentos, el equipo tiene como función evitar que estos porcentajes se presenten de nuevo y generar nuevas estrategias para mejorar y mantener una calidad óptima en el servicio y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Además, estará integrado por miembros de la organización que estén dispuestos a ser agentes de cambio y a promover estrategias para mejorar y mantener una buena calidad del servicio al cliente, pertenecientes a el área comercial, de recursos humanos y de producción,

teniendo en cuenta que las acciones que se ejecuten deben ajustarse a las necesidades de la organización., de igual manera es importante que cuenten con la experiencia necesaria para hacerlo, por esto es importante identificar cual sería la mezcla generacional óptima para formar este equipo; teniendo en cuenta estos aspectos, el equipo estará conformado de la siguiente manera:

BABY BOOMERS

Los Baby Boomers son una generación honesta, reflexiva y analítica que se preocupa por el futuro profesional de las otras generaciones, el trabajo constituye un pilar fundamental para sus vidas y lo definen como un reto personal, les gusta hacer parte de un equipo de trabajo, son considerados como la voz de la experiencia en las organizaciones, están dispuestos a transmitir sus conocimientos a los más jóvenes como sus mentores y también quieren aprender de ellos.

Para esta mezcla generacional el 30% de los miembros para el equipo de proyectos de cambio deben pertenecer a la generación de los Baby Boomers, ya que como se mencionaba anteriormente son la voz de la experiencia, sin embargo, en términos tecnológicos no se encuentran avanzados; visto desde la psicología y desde la teoría del desarrollo psicosocial de Erikson los Baby Boomers se encuentran en la etapa de integridad versus desespero, es decir que hay a aceptación de sí mismos, de su historia personal, de su proceso psicosexual y psicosocial, de igual manera la integración emocional de la confianza y de la autonomía además ven su historia de vida, como contribución significativa a la humanidad.

GENERACIÓN X

Esta generación se caracteriza por su sentido común, responsabilidad, su pensamiento orientado al cumplimiento de objetivos y su determinación por buscar la excelencia en su desempeño profesional, son personas que se adaptan a los cambios tecnológicos de los últimos tiempos, además se pueden considerar mediadores en el equipo de trabajo para proyectos de cambio ya que tienen la capacidad de establecer relaciones laborales de confianza y cuentan con la experiencia necesaria para hacerlo, por ello, es importante que el 45% de los miembros de este equipo pertenezcan a esta generación; visto desde la psicología y desde la teoría del desarrollo psicosocial de Erikson la generación X también se encuentra en la etapa de generatividad frente al estancamiento, se prioriza la búsqueda de equilibrio entre la productividad y el estancamiento; una productividad que está vinculada al futuro, al porvenir

de los suyos y de las próximas generaciones, es la búsqueda de sentirse necesitado por los demás y sentirse útil.

MILLENNIALS

Esta generación es un factor clave para este equipo de proyectos de cambio, ya que son nativos digitales, es decir que en términos de tecnología se desenvuelven fácilmente, se adaptan a personas de otras culturas y generaciones, de igual manera tienen la capacidad de realizar múltiples tareas y la creatividad e innovación para desarrollar nuevos proyectos; son el acelerador del cambio como generación pero no de manera aislada sino dentro de una organización con unos principios claros al respecto, no obstante, solo el 25% de los miembros pertenecerán a esta generación ya que son personas que hasta ahora se están vinculando al entorno laboral, es decir, que aún tiene poca experiencia; visto desde la psicología y desde la teoría del desarrollo psicosocial de Erikson los Millennials se encuentran en la etapa de la intimidad frente al aislamiento, es decir que empiezan a priorizar las relaciones más íntimas, relaciones en el entorno laboral que generen una sensación de seguridad, de compañía y de confianza.

2. ¿Qué aportes considera brindarán sus miembros desde la generación a la cual pertenecen?

APORTES

BABY BOOMERS
1946-1964

- Comprometidos con su trabajo
- Fieles a su vida profesional
- Se adaptan eficazmente a trabajar en equipo
- Son la voz de la experiencia

GENERACIÓN X
1965-1990

- Fomentan el trabajo en equipo
- Son buenos para establecer relaciones laborales de confianza
- Se adaptan al desarrollo tecnológico

MILLENNIALS
1991-1999

- Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro
- Son nativos digitales
- Se adaptan al ritmo cambiante de las cosas
- Priorizan el equilibrio entre lo personal y lo laboral
- Tienen mayor tolerancia al fracaso

TACO BELL

CREADO POR: ANGIE PRIETO, SUNNY LEIVA

3. ¿Cómo enfocaría sus iniciativas de aprendizaje, en una organización con diversas generaciones?

Teniendo cuenta las brechas generacionales que se pueden llegar a dar en este tipo de equipos de trabajo, es importante enfocar las iniciativas de aprendizaje en términos del GAP generacional o más conocido como brecha generacional, es importante sensibilizar a los miembros del equipo acerca de la importancia de trabajar con personas de otras edades e identificar que le pueden brindar desde su generación al proyecto, además gestionar información acerca de los nuevos procesos y herramientas de trabajo para el manejo de servicio al cliente y transmisión del conocimiento y experiencia a través del mentoring, en este proceso el mentor actúa como modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación de otras personas.

Dentro de los procesos y herramientas de trabajo para el manejo de servicio al cliente, las iniciativas de aprendizaje irán dirigidas a explicar y promover el uso de herramientas tales como Click To Call (te llamamos) este sistema permite contactar de forma gratuita con un agente especializado y resolver dudas en la misma consulta; también el uso del Asistente Virtual es la simulación de un personaje virtual (avatar) que puede mantener una conversación básica con el usuario, también el uso del Chat Online es una herramienta avanzada y sencilla que permite al usuario recibir asesoramiento y soporte desde el primer momento que accede a la web y por último el uso activo en Redes Sociales, el cual permite identificar y conocer las opiniones que tienen los clientes sobre la marca y el servicio de la empresa.

4. ¿Mencione herramientas metodológicas, acciones específicas que utilizarías?

Baby Boomers Herramientas de aprendizaje

Teniendo en cuenta que la generación Baby Boomers no se adapta fácilmente a las nuevas herramientas tecnológicas, las estrategias de aprendizaje se realizarán de forma presencial, potenciando la formación in company, es decir que personas especializadas asisten al centro de trabajo a formar al personal que hace parte de esta generación, en términos del GAP generacional, mentoring, y lo más importante estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente, las personas que realicen este tipo de capacitaciones deben utilizar medios tecnológicos para la explicación de estos temas, a través de diapositivas, prezi, plataformas virtuales; con el fin de lograr que las personas se adapten a los cambios que se van dando en las organizaciones.



Generación X y Generación Millennials

Teniendo en cuenta que son generaciones que se adaptan fácilmente a la era digital y que además consideran el tiempo con un recurso de vital importancia, la formación de estos miembros del equipo se realizará a través de mecanismos virtuales, por medio de micro contenidos para solventar dudas y consultas, incorporando videos y facilitando información desde dispositivos móviles.



5. ¿Cómo enfocaría sus iniciativas de comunicación en una organización con diversas generaciones?

La comunicación es un factor clave para que el proyecto que se lleve a cabo entre estas generaciones tenga unos resultados efectivos, teniendo en cuenta esto las iniciativas de comunicación están enfocadas a manejar una comunicación interna dentro de la organización, es decir las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

6. ¿Mencione herramientas, metodologías, acciones específicas que utilizaría?

Organizar reuniones regularmente: para lograr una comunicación efectiva es importante mantenerla regularmente, por ello se organizarán reuniones por lo menos una vez a la semana con los miembros del equipo para escuchar reclamos, sugerencias y resultados obtenidos.

Fomentar el trabajo en equipo: esto se dará a través de actividades recreativas en grupo que permitirán establecer lazos de confianza y afianzar la comunicación entre las personas.

Implementación de las redes sociales: en este caso se potenciará el uso del WhatsApp para establecer la comunicación a través de un grupo que permitirá el flujo de información de interés particular para el equipo de trabajo.

Cartelera: este medio es tradicional, pero será utilizado con el fin de que otros empleados de la organización conozcan los resultados obtenidos por el equipo de trabajo y los cambios que se han generado a través de este.

8. ¿Qué sugerencia brindaría a los líderes de una organización de deben liderar esfuerzos de cambio con equipos de diversas generaciones?

Es importante que los líderes de la organización creen e implementen un plan de incentivos que motive a los miembros del equipo a ser parte del proyecto enfocado en mejorar y mantener la calidad del servicio al cliente, este plan debe estar dirigido a satisfacer las necesidades teniendo en cuenta la mezcla generacional.

BABY BOOMERS- PLAN DE INCENTIVOS

Asegurarles un salario fijo.

Estabilidad laboral

Promover la participación activa en la empresa.

Participación como formadores internos.

Bonos de compra en almacenes de cadena.

Capacitaciones en salud y nutrición para mejorar la calidad de vida.

Días libres en fechas especiales.

Días de integración con las familias

Capacitaciones laborales

GENERACIÓN X- PLAN DE INCENTIVOS

Asegurar mezcla de salario fijo y variable.

Posibilidades de ascenso

Flexibilidad en los horarios de trabajo

Días libres en fechas especiales

Días de integración con las familias

Capacitaciones laborales

Convenios con empresas de ahorro e inversión.

Reconocimiento de logro mediante incentivos como aumento de días de vacaciones.

MILLENNIALS- PLAN DE INCENTIVOS

Flexibilidad de horarios y reconocimiento de tiempo extra.

Participar en la toma de decisiones

Áreas de recreación

Tiempo de relajación o breaks

Capacitación continua en temas de vanguardia e interés.

Código de vestimenta flexible.

Reconocimiento de logro mediante incentivos como aumento de días de vacaciones.

Posibilidad de hacer su trabajo fuera de su lugar asignado.

Este plan de incentivos conlleva beneficios para la empresa y para los empleados, estos son:

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Fortalecimientos del clima y la cultura organizacional.

Atracción y retención del talento clave en la organización.

Incremento en los niveles de productividad.

Fortalecimiento de la imagen pública.

BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO

Disminución y control del estrés

Mayor índice de satisfacción.

Mejores resultados de trabajo en equipo.

Reducción del conflicto entre la vida laboral, familiar o personal.

9. ¿Qué competencias resaltaría como crítica en los líderes para ser efectivos en estos procesos? ¿porqué?

Teniendo en cuenta el diccionario de competencias de Martha Alles los líderes que manejaran y controlarán los procesos de este equipo de proyectos de cambio deben contar con las siguientes competencias:

Conducción de personas: capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo.

Dirección de equipos de trabajo: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar, y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular los plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

Empowerment: capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.

Liderazgo para el cambio: Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino deseable para los interesados. Capacidad para generar en los otros motivación y compromisos genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

Visión Estratégica: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociados a la estrategia corporativa.

10. De acuerdo con los modelos de cambio vistos en clase, ¿cuál considera se ajusta más para liderar el proceso de cambio y transformación que ha vivido Taco Bell?

Consideramos que el modelo que más se ajusta para los procesos de cambio y transformación en Taco Bell es el modelo ADKAR, teniendo en cuenta las siguientes etapas que atravesó la empresa durante sus procesos y que se ajusta a el proyecto de equipos de cambio que se quiere plantear para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Conciencia del cambio: el director ejecutivo de Taco Bell estaba consciente que la estructuración de la empresa no estaba dando los resultados necesarios para obtener buenos resultados, además los clientes se sentían insatisfechos por la calidad de los productos y del servicios, de igual manera actualmente es importante tener en cuenta que las empresas cambian constantemente y los avances tecnológicos ocurren con frecuencia, por lo tanto es necesario implementar nuevas estrategias para mejorar la calidad del servicio.

Deseo: Los miembros de la organización deben tener la motivación para ser parte de estos procesos de cambio, anteriormente Taco Bell se encargó de capacitar a su personal para asumir nuevos roles y funciones, de igual manera se busca que los miembros de la organización sean parte de estos proyectos de cambio y se sientan implicados de los logros de la organización.

Conocimiento: en esta etapa es importante dar a conocer cómo se llevarán a cabo los procesos de cambio dentro de la organización, es decir sensibilizar a los miembros de la empresa en términos de los proyectos que se van a ejecutar.

Capacidad: formar al personal para que puedan desarrollar e implementar estrategias para cumplir el objetivo de los proyectos que se desean realizar, Taco Bell de igual manera en sus inicios se encargó de formar su personal para asumir nuevos liderazgos que aportaran de manera exitosa en la organización.

Refuerzo: para lograr mantener el cambio es necesario reforzar continuamente a los individuos y a la organización, es decir ejecutar un control adecuado para verificar si las estrategias están funcionando o se están aplicando de la manera correcta, y en casos de que existan dificultades implementar planes de acción para mejorar y evitar volver al inicio del problema.

8. DISCUSIONES

Es evidente que Taco Bell es una franquicia de restaurantes de comida rápida, que atravesó por una crisis que estaba enmarcada en las siguientes dificultades, a principios de los años 80, Taco Bell requería mucha mano de obra y utilizaba niveles bajos de tecnología, los platos se armaban en función de los pedidos de los clientes y la sede corporativa insistía en el control de los alimentos, por lo tanto el pedido de los clientes era difícil de predecir y a menudo se producía escasez de ingredientes crudos preparados, lo que generaba retrasos significativos para los clientes, también se cocinaba en el propio establecimiento, los cambios en el responsable de cocinar y el ritmo a veces frenético a menudo propiciaban que no se condimentara ni preparase la comida del mismo modo, como resultado, el sabor y la calidad de los alimentos podían variar ampliamente incluso dentro de un mismo restaurante.

Otras dificultades que se presentaban estaban enfocadas en los siguientes aspectos, los cajeros tomaban nota de los pedidos y los escribían a mano en una pizarra de plástico, a medida que el personal de producción leía y despachaba los pedidos, los cajeros borraban los pedidos existentes, este sistema que se utilizaba mediante las pizarras producía frecuentes errores en el servicio de pedidos, además los sistemas manuales de Taco Bell, que también se utilizaban para hacer pedidos y realizar otras tareas administrativas; estos sistemas manuales producían fallos y errores importantes, no proporcionaban datos para el análisis de gestión y obligaban a los empleados a dedicar mucho tiempo a tareas repetitivas de elevado nivel burocrático y sin un valor agregado.

Además se puede evidenciar que la estructura organizacional en términos del organigrama y los cargos se manejaba de la siguiente manera, los gerentes dependían directamente de los jefes de zona, que a menudo desempeñaban el papel de policía, señalando el problema de los restaurantes y asegurando el mantenimiento de los niveles de calidad, se realizaban inspecciones con regularidad inspecciones de los restaurantes y auditorías de los libros contables, esto creaba relaciones antagónicas de los jefes de zona con los gerentes, a quienes apenas dedicaban tiempo en su formación o desarrollo profesional.

Determinar e identificar estos problemas permite que se ejecuten estrategias en pro de mejorar diversos procesos que se vieron afectados por la ejecución inadecuada de diversas tareas, en este caso trabajaremos exclusivamente con el servicio dirigido a los clientes, teniendo en cuenta que Taco Bell en sus inicios invertía más tiempo y recursos en la

preparación de los alimentos, y se preocupaba poco por las necesidades de los clientes, por lo tanto las ventas no incrementaban significativamente, y no era considerada como una empresa competitiva en el mercado.

Teniendo en cuenta estos procesos la propuesta de intervención se encuentra enmarcada en desarrollar un plan que permita gestionar diversas herramientas, en términos, de aprendizaje, comunicación, liderazgo y la diversidad en términos de una mezcla generacional, esta mezcla es importante ya que para el año en el que se presentaron las dificultades la generación de los Millennials no era un cliente potencial para Taco Bell ya que dependían de las decisiones que tomaban sus padres pertenecientes ya sea a la generación de los Baby Boomers o a la generación X, actualmente eso ha cambiado ya que los Millennials se han convertido en un cliente potencial e importante para la compañía, incluso ya hacen parte del equipo de trabajo de esta empresa.

Dentro del plan de intervención que se ejecute es importante promover el uso de las nuevas tecnologías para tener un acceso personalizado con los clientes, el mundo hoy en día gira en torno a los avances tecnológicos, y es una obligación prácticamente que las empresas se adapten a estos cambios y estas herramientas, de igual manera, tienen que capacitar al personal para que los cambios se desarrollen efectivamente y la adaptación del personal sea exitosa.

No obstante, para llevar a cabo una propuesta de intervención se debe tener como base una teoría que justifique el desarrollo de esta y el alcance que puede tener dentro de la organización.

Teniendo en cuenta estos aspectos para desarrollar este proyecto se trabajó bajo la teoría del modelo de cambio ADKAR, el cual proporciona objetivos y resultados claros para las actividades de gestión del cambio, también ofrece un marco de uso simple y fácil para toda la gente en la organización que piensa en el cambio, este modelo se puede utilizar para entender, describir y discutir el cambio juntos.

También se trabajó bajo la teoría de Maxine Kamin llamada la ecuación de un servicio fantástico, donde se tiene en cuenta principalmente al cliente externo y ofrece pautas para satisfacer de manera adecuada las necesidades de los clientes.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el proyecto trabajar bajo estas teorías es satisfactorio para la organización ya que no solo se enfoca en el cliente sino que, también se preocupa por los empleados, además que se capacita y forma al personal para que se empodere

de los nuevos cambios que se gestionan al interior de la organización y los hace partícipes de estos cambios, por lo que es posible que los niveles de resistencia no sean tan altos ya que estos equipos están conformados por miembros que pertenecen a la misma organización.

De igual manera para terminar es probable que se presenten limitaciones al llevar a cabo estas propuestas de intervención, principalmente con el modelo de cambio ya que los cambios pueden provocar que la calidad del servicio decaiga al inicio, de igual manera puede haber una resistencia al cambio, y escepticismo y confusión frente a los nuevos procesos que se van a llevar a cabo.

9. CONCLUSIONES

Se evidencia que para llevar a cabo una propuesta de intervención que se ajuste a las necesidades de la organización, es importante conocer los modelos y las teorías bajo las cuales se van a trabajar o implementar estos procesos de cambio, de tal manera que permita justificar bajo una base teórica la importancia de llevar a cabo dichas estrategias.

Es importante que un equipo de proyectos de cambio esté conformado por miembros de la misma organización que deseen participar como agentes de cambio, de igual manera, la diversidad es importante, en términos de la mezcla generacional para obtener diferentes perspectivas y conocimientos en un mismo equipo de trabajo.

Para finalizar, lograr llevar a cabo esta propuesta de intervención requiere que se pongan en práctica diversas estrategias e iniciativas en términos del aprendizaje y los estilos de comunicación que se manejaran con el equipo de trabajo, de igual forma los líderes de este proyecto deben contar con las competencias necesarias para dirigir este tipo de trabajos encaminados a lograr cambios en la organización.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, R; Lopez, M; Petit, E; Romero, R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. Revista opción. Vol. 28, Núm. 67, pp173-205. Universidad de Zulia. Maracaibo: Venezuela.
- Alles, M (2009). Diccionario de competencias la trilogía. Buenos Aires: Argentina. Editorial Granica S.A.
- Burke, W. (2003). El desarrollo organizacional como proceso de cambio. Gestión Escolar de la Fundación Chile.
- Bordignon, N. (2005). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. Revista Lasallista de Investigación, vol. 2, núm. pp. 50-63. Corporación Universitaria Lasallista. Antioquia, Colombia.
- Barbosa, D; Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 39, pp. 152-164 Fundación Universitaria Católica del Norte. Medellín: Colombia.
- Barreto, P. (2016). Magister en dirección y gestión de empresas de servicios. Guayaquil: Ecuador. Universidad Espiritu Santo
- Crawford, B; Olguin, M; Soto, R. (2016). Gestión del cambio para proyectos tecnológicos: Usando un modelo integral de gestión del cambio. Revista International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies. Núm. 3, pp 9-17. Universidad de Chile.
- Diaz, I (2001). Taco Bell, Inc. (1983-1994). Harvard Business School.
- Escanciano, C; Iglesias, F. (2012). Quality management and integrated total quality in spanish mining: results of an empirical study. Revista Dyna. Vol. 79, Núm. 171. Pp 167-174. Universidad Nacional de Colombia. Medellín: Colombia.

- Estrada, J; Restrepo, L. (2010). Aprendizaje en organizaciones cambiantes. Revista Et Technica. Vol. XVI, Núm. 45, pp 97-102. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira: Colombia.
- Estrada, S; Restrepo, L. (2010). Modelo de comunicación para organizaciones cambiantes. Revista Technica. Vol. XVI, Núm. 44, pp 72-77. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira: Colombia.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente Revista Telos, vol. 18, núm. 3, pp. 381-398 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo: Venezuela.
- Giménez, F. (2012). Beneficios del mentoring en la empresa. Wolters Kluwer. España.
- Jacome, J. (2012). Análisis de la satisfacción del usuario de Asucap San Jorge en la ciudad de Ocaña. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Lopez, M. (2005). La calidad total en la empresa moderna. Revista Perspectivas, Vol. 8, Núm. 2, pp. 67-81. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba: Bolivia.
- Lopez, H. (2006). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Universidad UAT. España.
- Martin, R (2014). Aplicación del Modelo ADKAR al Estudio Organizativo. Caso del Mercado de Nuestra Señora de África. Facultad de economía, empresa y turismo. Universidad la Laguna.
- Mata, J. (2013). Impacto de las redes sociales en la empresa. Facultad de ciencias empresariales. Universidad de la Rioja.
- Najul, J (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Revista observatorio Laboral Revista Venezolana. vol. 4, núm. 8, julio-diciembre, pp. 23-35. Universidad de Carabobo. Valencia: Venezuela.
- Observatorio GT (2012). Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas. Universidad Pontificia ICAI. España.

- Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. II, núm. 2, pp. 91-99 Universidad El Bosque. Bogotá: Colombia.
- Prada, R. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, primavera 2013, Vol. 1, Núm. 2. Escuela de Negocios y Liderazgo.
- Rafoso, S; Artilles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Revista Ciencias de la Información*, vol. 42, núm. 3, pp. 29-37. Instituto de Información Científica y Tecnológica. La Habana: Cuba