

2015-04

Aplicación del modelo de calidad del servicio Servqual en el área de recursos humanos de la empresa National Car Rental en México (Grupo Antyr)

Zaragoza-González, Esteban A.

Zaragoza-González, E. A. (2015). Aplicación del modelo de calidad del servicio Servqual en el área de recursos humanos de la empresa National Car Rental en México (Grupo Antyr). Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

Enlace directo al documento: <http://hdl.handle.net/11117/3422>

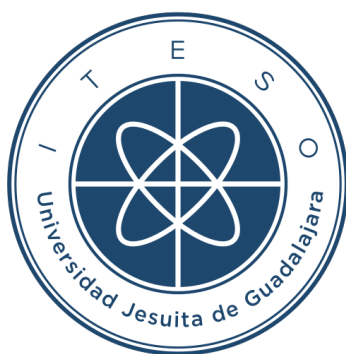
Este documento obtenido del Repositorio Institucional del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente se pone a disposición general bajo los términos y condiciones de la siguiente licencia:
<http://quijote.biblio.iteso.mx/licencias/CC-BY-NC-ND-2.5-MX.pdf>

(El documento empieza en la siguiente página)

ITESO, UNIVERSIDAD JESUITA DE GUADALAJARA

Reconocimiento de validez oficial por acuerdo secretarial número 15018 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía Administración y Mercadología
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



APLICACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD DEL SERVICIO SERVQUAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA NATIONAL CAR RENTAL EN MÉXICO (GRUPO ANTYR)

Desarrollo de proyecto para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: Esteban Andrés Zaragoza González
Asesor: Ing. Jorge Antonio Quirarte Gregory

Guadalajara, Jalisco. Abril de 2015

Índice de contenidos

1. Planteamiento del Problema – Innovación Factible
2. Justificación
3. Objetivos
4. Composición y sustento teórico del modelo a aplicar
5. Metodología de intervención
6. Resultados a partir de la aplicación de la metodología aplicada
7. Conclusiones y recomendaciones
8. Bibliografía utilizada para el proyecto
9. ANEXOS

Planteamiento del Problema – Innovación Factible

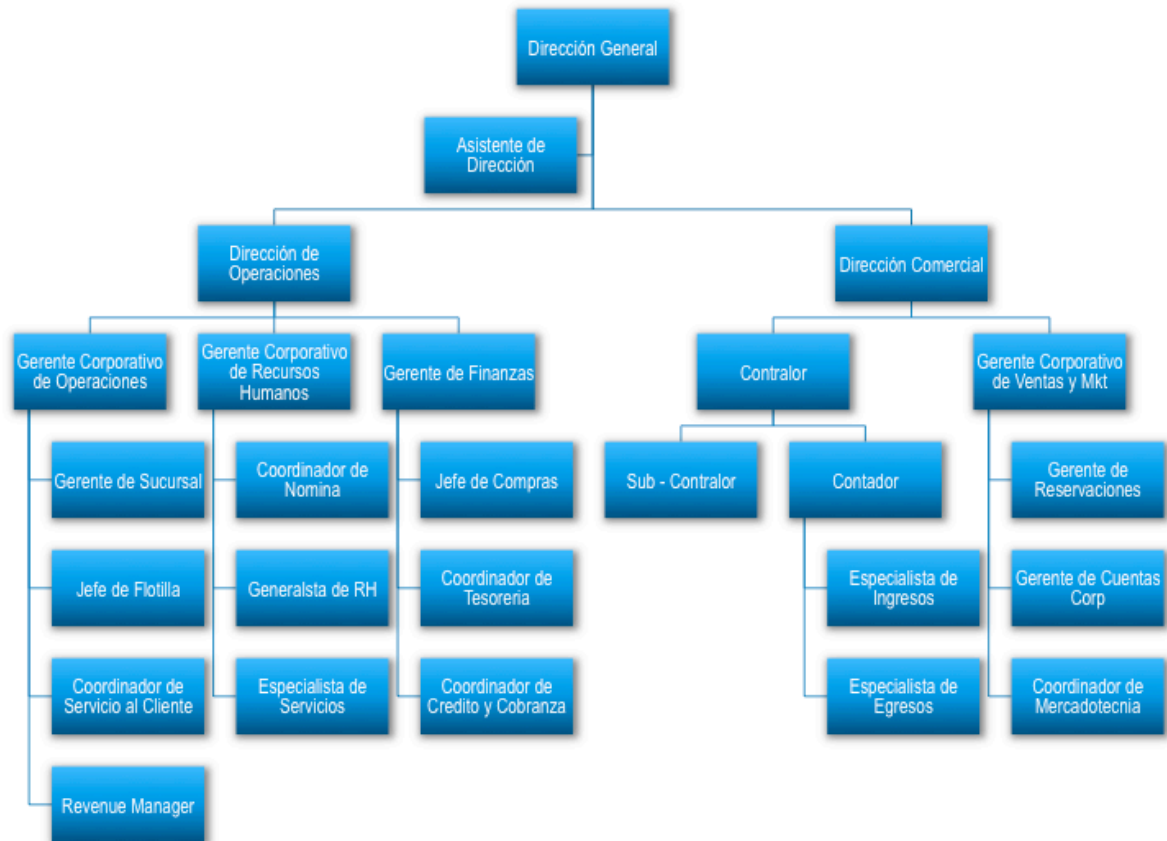
National Car Rental en México ofrece sus servicios a través de dos franquiciatarios maestros, Grupo Antyr que opera en 23 estados del país distribuidos en el centro y norte y Grupo Bepensa que opera en el resto del sureste del país; a nivel internacional, **National** cuenta con oficinas en todo el mundo, habiendo iniciado su funcionamiento en Estados Unidos en el año 1947 mediante la asociación de 24 operadores de alquiler de autos.

Para este proyecto nos enfocaremos en Grupo Antyr, cuyas actividades principales están relacionadas con la renta de automóviles por la franquicia maestra de National Car Rental, buscando un crecimiento de operaciones debido a que se cuenta con 15 sucursales actualmente y el plan es crecer para tener presencia en todos los estados en los que se tiene a franquicia.

Grupo Antyr en su ruta de crecimiento se ha visto en la necesidad de introducir una serie de elementos y procedimientos que mejoren la administración de sus operaciones dentro de los cuales ha realizado cambios en su estructura de operaciones, Tecnologías de Información, Recursos Humanos y Comercialización.

Buscando llevar acabo una reestructura ordenada y precisa en 2013 se inicio el desarrollo de un sistema de gestión de calidad donde se puedan documentar procedimientos auditables que faciliten además de un control una cultura de mejora continua tanto en los departamentos que han tenido cambios, así como en el resto de la organización.

Para darnos una idea de la estructura con la que se cuenta a nivel corporativo se anexa el siguiente organigrama en el que se detallan las áreas del grupo que se encuentran de manera central en la ciudad de San José del Cabo, B.C.S, incluyéndose Recursos Humanos.



Este corporativo ofrece servicios para 15 Sucursales, dentro de las cuales se encuentran otras tantas oficinas comerciales distribuidas actualmente entre los estados de Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Nuevo León, San Luis Potosí, Guanajuato, Jalisco, Estado México, y DF. a los cuales por esta centralización se las da atención por parte de Recursos Humanos de manera remota.

Al proporcionarse servicio en sitio únicamente en Los Cabos se vuelve impersonal y difícil de medir la calidez, capacidad de respuesta y atención en las 14 oficinas restantes, adicional a que, cada sucursal tiene sus peculiaridades que van desde la diferencia de horario en Baja California Sur, hasta la actividad y giro comercial al que se la da servicio en ciudades empresariales contra destinos turísticos.

Por esta razón se propone estudiar las dimensiones de calidad del servicio y las razones que explican cuando un servicio es de buena o mala calidad, mediante el enfoque conocido como el modelo de brechas o Servqual dentro de la atención que se ofrece internamente al capital humano del grupo.

Justificación y Objetivos del Proyecto

Entre los principales comentarios por esta centralización y el deber de personalizar la atención dependiendo de los clientes que se atienden se encuentran entre otros algunos de los siguientes temas:

- Falta de planes de capacitación y entrenamiento orientados a competencias técnicas y específicas.
- No se cuenta con métodos y procesos para seleccionar, contratar, entrenar y evaluar a los colaboradores.
- Contar con funciones bien delimitadas de cada uno de los colaboradores que permitan saber a quien consultar
- Proporcionar respuesta a dudas y tramites de nomina, prestaciones, incapacidades o solicitudes en general dentro de un tiempo adecuado.
- Ofrecer asistencia jurídico - legal para la resolución de conflictos de carácter laboral.
- Tener un acercamiento directo con los colaboradores para conocer sus inquietudes y ser empáticos con ellos y proporcionarles una solución conforma a sus necesidades.

La idea que se tiene en mente es lograr aplicar un modelo de calidad del servicio para detectar que temas es más importante corregir con el fin de una mejorar en la satisfacción y percepción que el personal tiene al respecto del área de Recursos Humanos, en los temas de operación constante y seguimiento a casos particulares.

Por fortuna y gracias al filosofía de mejora continua de Grupo Antyr se esta desarrollando, se cuenta con la disposición para realizar los cambios necesarios para revertir mejorar la satisfacción de los colaboradores.

En conclusión, el área tiene un reto importante de cambio en la manera de cómo aprender al interior y proceder, ya se habla por algunas personas de un buen nivel de servicio, pero se busca que este sea un estándar, no solo para algunos clientes en particular.

Composición y sustento teórico del modelo a aplicar

Un modelo de calidad del servicio, es una representación de la realidad que identifica y describe los atributos o características que los clientes consideran relevantes para formarse una opinión de la calidad de un servicio.

Las organizaciones o departamentos que pretendan alcanzar altos niveles de desempeño en la prestación de sus servicios, deben poner especial atención en estos atributos, por ejemplo: Un cliente puede describir el desempeño de un servicio como rápido, siempre disponible cuando lo requiere, pero poco amable. Estas descripciones corresponden a tres atributos o características diferentes del servicio: capacidad de respuesta, disponibilidad y cortesía.

Las características o atributos que los clientes consideran importantes para un servicio se denominan “dimensiones de calidad”.

El estudio de las dimensiones de calidad del servicio y de las razones que explican cuando un servicio es de buena o mala calidad, ha sido abordado desde diferentes enfoques y autores, uno de los más conocidos es el modelo de brechas o *Servqual*.¹

El *Servqual* desarrolla un método para medir y evaluar la calidad en el servicio, a partir de cinco dimensiones de calidad que, según sus autores, son comunes y generales para la mayoría de los servicios: **Tangibilidad, confiabilidad, sensibilidad o capacidad de respuesta, seguridad y empatía**.² Este modelo establece que la calidad del servicio se define desde la óptica del cliente como: “la diferencia (amplitud de la brecha) que existe entre su percepción del servicio y la expectativa que sobre éste se había formado previamente” (brecha 5). Sin embargo, el modelo propone que para evaluar e implantar medidas correctivas a las causas que provocan esta brecha, se requiere medir y evaluar la brecha del prestador del servicio, definida como: “la diferencia que existe entre la expectativa del cliente y la percepción que tiene el prestador del servicio, sobre dicha expectativas (brecha 1).

¹ Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993.

² Aunque también se reconoce que puede haber organizaciones cuyos servicios requieran definir otras dimensiones de calidad para describir aspectos muy particulares, como en los servicios médicos y hospitalarios, donde por ejemplo, el apoyo a los pacientes y sus familiares puede ser determinante.

La aplicación del *Servqual* a muestras de clientes, proporciona información para evaluar el desempeño global de una oferta de servicio de acuerdo a:

- Lo que los consumidores esperan de ese servicio (sus expectativas).
- Los resultados de las experiencias de los clientes en su interacción con el prestador del servicio (sus percepciones).
- La amplitud o diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.
- Las oportunidades y prioridades de mejora del servicio.

La clave del éxito en la implantación del *Servqual* o modelo de brechas, reside en la posibilidad de adaptarlo a las características de cada organización, de su oferta de servicio y de su mercado meta.

El desarrollo e implementación del *Servqual*, en una organización dedicada a la prestación de servicios considera los siguientes cinco pasos básicos en su proceso:

1. Identificar los incidentes críticos del servicio.
2. Clasificar y agrupar los incidentes críticos en indicadores de satisfacción.
3. Agrupar los indicadores de satisfacción en las cinco dimensiones de calidad del *Servqual*.
4. Diseñar los instrumentos para recopilar la información de las expectativas y percepciones de los clientes sobre a una oferta de servicio determinada.
5. Procesar la información para medir la amplitud de las brechas del *Servqual*, e identificar áreas de oportunidad para mejorar el desempeño global del prestador de servicio.

1. La técnica de los incidentes críticos³

La técnica de los incidentes críticos (Flanagan, 1954), es un método que facilita el identificar y comprender las expectativas, necesidades y exigencias de los clientes. Su aplicación permite establecer las dimensiones o categorías de análisis para evaluar el desempeño de una organización y la calidad de su servicio.

El enfoque del incidente crítico facilita la identificación de situaciones concretas en la ejecución de un servicio, desde la perspectiva de los clientes. A partir de esta información, se pueden adaptar los cuestionarios del *Servqual* para identificar las expectativas y exigencias de los clientes y conocer sus percepciones respecto a la calidad de un servicio determinado; también facilita el diseño de cuestionarios de satisfacción de los clientes cuando reciben un servicio.

³ Adaptación de: Hayes, B. E. *Cómo medir la Satisfacción del Cliente, Desarrollo y Utilización de Cuestionarios*. Gestión 2000, Barcelona, 1995.

El incidente crítico

Un incidente crítico, es un ejemplo específico que describe las actuaciones, tanto positivas como negativas de un servicio:

1. Un ejemplo positivo del servicio es una característica que el cliente desea ver o encontrar cada vez que lo recibe.
2. Un ejemplo negativo de servicio es una característica que hace dudar al cliente de la calidad del servicio que recibe.

Son dos las condiciones que debe cumplir un incidente crítico para que defina adecuadamente las necesidades y exigencias de los clientes: debe ser específico, debe describir las conductas del proveedor y el resultado de la prestación del servicio:

- a) Un incidente crítico es específico, cuando describe solo una conducta o característica particular de personas, objetos o procesos (sustantivos) de un sistema servicio y es redactado de tal forma que pueda tener el mismo significado para diferentes personas. Un incidente crítico no será específico, cuando describa varios aspectos de la prestación de un servicio o su redacción sea confusa.

Por ejemplo, un incidente crítico mal planteado diría:

“Fui al banco a hacer un depósito y tuve que esperar en la fila durante mucho tiempo; mientras esperaba, observé que la cajera atendía rápidamente a sus clientes”.

Este ejemplo, no es específico porque describe dos incidentes diferentes: el cliente estuvo esperando mucho tiempo y la rapidez de la cajera al atender a los clientes. En este ejemplo, la opinión del cliente no fue precisa y al procesar la información, no se podrá saber, el peso relativo o importancia de los dos incidentes en la opinión del cliente. Para que sea un buen ejemplo se deben presentar, en descripciones independientes, cada incidente crítico:

1. *Tuve que esperar en la fila durante mucho tiempo.*
2. *La cajera atendía rápidamente a sus clientes.*

- b) Un incidente crítico debe describir una situación de servicio y el resultado de esa situación; se emplean verbos para describir las conductas o acciones del prestador del servicio, y adjetivos para cualificar el resultado de la acción de servicio.

Si la descripción del incidente fuera que: *“el cajero no podía ayudarme”*, la conducta descrita no indica la acción de servicio del cajero, ni la razón por la que no pudo proporcionar ayuda; en cambio si el incidente describe:

1. *El cajero no tenía disposición para ayudarme.*

2. *El servicio que recibí en la ventanilla fue muy lento.*

El primer ejemplo describe una conducta del cajero: “*no tenía disposición*”; el segundo, utiliza un adjetivo para describir el resultado del servicio: “*servicio muy lento*”.

2. Identificación de los incidentes críticos del servicio

El proceso para generar los incidentes críticos, consiste en recabar entre los clientes, información específica sobre el servicio en estudio. La información se puede recabar por medio de entrevistas o sesiones de grupo. En ambos, el procedimiento es similar.

Para que los clientes estén en posibilidad de proporcionar ejemplos específicos, y opinar sobre la calidad de un servicio, es necesario que hayan tenido varias experiencias con el servicio en estudio.

El número recomendado de clientes participantes, puede variar entre 10 y 20 personas, básicamente para compensar posibles deficiencias o imprecisiones en la información proporcionada por algunos, con información más completa o amplia que proporcionen otros. Si se llevan a cabo sesiones de grupo, los incidentes críticos relatados por una persona, pueden estimular la formulación de incidentes entre otros miembros del grupo.

Sea por medio de entrevista o de sesión de grupo, el entrevistador o facilitador, solicitará a cada participante que describa de 5 a 10 ejemplos positivos, y de 5 a 10 ejemplos negativos del servicio en estudio,⁴ con el total se integrará un catálogo de incidentes críticos que describirán ejemplos de buena y mala calidad del servicio.

Se debe evitar que los entrevistados empleen términos generales para describir los incidentes críticos, por ejemplo: “*el servicio estuvo bien*”; el entrevistador debe facilitar que el cliente se exprese en términos más precisos (verbos/adjetivos) para describir lo que un empleado hizo en realidad: *¿qué es lo que hizo que él o ella fueran “amables”?, o ¿qué aspectos del servicio hicieron que estuviera “bien”?*

Por ejemplo, dos incidentes críticos respecto al desempeño del personal de contacto que un cliente puede proporcionar son:

“El empleado fue rápido en atenderme cuando llegué”, y “el empleado lo hizo bien”. El primer ejemplo describe específicamente una conducta de atención (verbo) en el empleado (sustantivo) y que permitió rapidez (adjetivo) en su actuación hacia el cliente; en el segundo ejemplo, no se especifica por qué el empleado lo hizo bien. Si el entrevistador ayuda a los clientes para que éstos proporcionen ejemplos

⁴ Ver al final un ejemplo de hoja de registro para incidentes críticos.

específicos de actuación o adjetivos específicos del servicio, podrá obtener incidentes críticos que definen, de una manera precisa, las necesidades y exigencias del cliente y facilitarán el desarrollo de instrumentos para evaluar su satisfacción.

3. Clasificación y agrupación de los incidentes críticos obtenidos, en indicadores de satisfacción

Después de entrevistar, por ejemplo a 10 clientes, quienes proporcionaron 10 ejemplos positivos y 10 negativos del servicio en estudio, se habrá obtenido una relación hasta de 200 incidentes críticos que deberán agruparse considerando los adjetivos o verbos comunes entre ellos.

Para cada grupo de incidentes se redacta un enunciado de tal forma, que sea representativo de cada grupo de incidentes. Esta frase o enunciado se le denomina como indicador de satisfacción.⁵

Los indicadores de satisfacción deben contener un término específico descriptivo del servicio, o un verbo que describa una acción que involucre al servicio, o un adjetivo que califique el resultado. Por ejemplo, cada uno de los siguientes incidentes críticos, proceden de clientes diferentes:

1. *Estuve esperando demasiado tiempo antes que me atendieran.*
2. *Tenía tanta prisa y tuve que hacer fila durante muchísimo tiempo.*
3. *Estuve haciendo fila poco tiempo.*

El indicador de satisfacción que agrupe a estos tres incidentes, podría ser por ejemplo: *“Esperar poco tiempo, antes de ser atendido”*.

El ejemplo muestra que los incidentes críticos positivos y negativos del servicio, pueden incluirse en un indicador de satisfacción, ya que los tres se refieren a una acción de *“espera”* por parte de los clientes.

4. Agrupación de los indicadores de satisfacción en las cinco dimensiones de calidad del *Servqual*

Como ya se mencionó, se pretende desarrollar un método que permita adecuar el modelo de brechas o *Servqual*, de acuerdo con las cinco dimensiones que lo integran: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Cuando todos los incidentes críticos quedaron agrupados en los indicadores de satisfacción correspondientes, entonces se deben agrupar los indicadores de satisfacción, en las dimensiones o atributos de calidad del *Servqual*, que expresen las necesidades y exigencias específicas de los clientes. Estas necesidades y exigencias se denominan con un enunciado o declaración representativa de cada grupo

⁵ Que también se denominan como *“artículos de satisfacción o especificaciones de calidad”*.

específico de indicadores de satisfacción. Por ejemplo, al agrupar los incidentes críticos que tuvieran en común el verbo “esperar”, resultaron dos indicadores de satisfacción para los clientes:

1. *Esperar poco tiempo, antes de ser atendido.*
2. *Al llegar el cliente al establecimiento, el servicio es prestado con rapidez.*

Y ambos, se pueden agrupar en una dimensión o categoría de necesidades y exigencias del cliente, denominada: **Capacidad de respuesta del servicio.**

Cada declaración debe presentar ejemplos de actuación del servicio que los clientes puedan apreciar, ya sea del personal, del proceso o de equipos. Es importante incluir todos los ejemplos necesarios para cada una dimensión. Es deseable incluir de cuatro a cinco declaraciones para cada dimensión. Después de haber creado la lista de declaraciones, se recomienda revisar los contenidos de las dimensiones de calidad para evitar redundancias o sobre posiciones entre ellas.

5. Elementos para el diseño y adecuación del instrumento

Brecha 1, del prestador del servicio.

Relaciona las expectativas de los clientes respecto a la prestación de un servicio determinado, y las percepciones que el prestador del servicio tiene sobre las expectativas de sus clientes.

Expectativas del cliente. Define lo que espera el cliente del servicio, la expectativa se crea a partir de cuatro fuentes: la comunicación que llega al cliente de boca en boca, la información externa del prestador de servicios sobre su oferta, las experiencias previas del cliente y sus necesidades o deseos.

Percepciones que el prestador de servicios tiene sobre las expectativas de sus clientes. Cuando un cliente entra en contacto con el prestador de servicios, su percepción dependerá de una serie de aspectos como por ejemplo: la atención que recibe, la presentación y trato del personal, la calidad en el servicio, el tiempo transcurrido, la ambientación y organización del lugar, etc. Éstos, están diseñados en función de la información que disponga el prestador de servicio sobre las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes, que al momento del intercambio, le permiten construir un concepto sobre la organización. Algunos prestadores de

servicio logran precisar con más detalle las expectativas del cliente, mientras que otros solo las intuyen.

El *Servqual* establece la necesidad de construir un marco de referencia y unos criterios para recabar, sistematizar y analizar la información sobre las expectativas de sus clientes, para que sea posible cuantificar la amplitud o discrepancia que existe entre, la percepción que el prestador del servicio tiene sobre las expectativas de sus clientes y las expectativas de éstos. Las principales causas que provocan un mayor o menor grado de amplitud o discrepancia en esta brecha son: la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de mercado, la inadecuada comunicación vertical ascendente y los excesivos niveles jerárquicos de mando; comprensión inadecuada de las expectativas de los clientes, le dificulta o imposibilita al prestador de servicios satisfacer con éxito las necesidades de los mismos.

Igualmente, el prestador de servicios debe ser consciente de la importancia de que su cliente pondere el valor cada una de las 5 dimensiones que componen el modelo de brechas, mismas que se definen más adelante, e igualmente lo contraste con su propia valoración, de forma que, si el prestador de servicio valora un atributo más que el cliente, debe plantearse la conveniencia de ahorrar esfuerzos y recursos en dicha dimensión; o por el contrario, si está dando menor importancia que el cliente a algún atributo, puede evidenciar que no está satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Es decir que, si el prestador de servicio orienta más y mejor su esfuerzo en atributos que el cliente valora, está realizando su trabajo correctamente y está satisfaciendo sus necesidades, recibe una experiencia agradable y, probablemente repetirá la compra.

Para obtener la amplitud de la brecha 1, de cada pareja de declaraciones, se calculan las puntuaciones medias de las expectativas de los clientes (EC), menos las puntuaciones medias las percepciones que el prestador del servicio tiene sobre las expectativas de sus clientes (PDEC): $EC - PDEC$.

6. Las dimensiones de calidad del servicio y sus componentes para relacionar y agrupar los indicadores de satisfacción.

1. Elementos tangibles (tangibilidad). Son los aspectos físicos que el cliente percibe del prestador de servicio: Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y material de comunicación. (p.e. limpieza y modernidad)

Componentes

Personal. Características que pueden ser detectadas por el cliente respecto a la **apariencia física** de las personas que lo atienden, como aseo y vestimenta.

Infraestructura. Es el **estado de instalaciones, mobiliario y equipo**, accesibles y visibles para el cliente en la producción/prestación del servicio. Por ejemplo, el estado de una unidad (auto, camión).

Objetos. Son **materiales** que ofrecen al cliente representaciones tangibles del servicio: Boletos, letreros, folletos, certificaciones, reconocimientos. Por ejemplo, material gráfico comprensible, limpio y visualmente atractivo.

2. Confiabilidad (fiabilidad). Es la habilidad del prestador del servicio para ejecutar el servicio prometido con cuidado y exactitud.

Componentes

Eficiencia. Producir y entregar el servicio acertadamente, sin desperdicio de tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible. Por ejemplo, si se necesita reparar la tubería de agua en una casa, el cliente espera que la ejecución del servicio se realice en el menor tiempo posible, sin provocar averías innecesarias, por ejemplo en piso o paredes, de manera que se eviten incomodidades o falta de abastecimiento de agua por un tiempo prolongado.

Eficacia. Se refiere únicamente a que el cliente reciba el servicio contratado, independientemente de los procesos o recursos utilizados. Por ejemplo, en los servicios de paquetería, al usuario solo le importa que llegue el envío a su destino, sin mal trato y en el tiempo pactado. No le importa como lo transporten, almacenen o distribuyan, siempre y cuando cumplan con lo que espera.

Efectividad. Producir el servicio mediante un proceso diseñado adecuadamente para cumplir las expectativas de los clientes.

Repetición. Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que repetir, esto implica tiempo, esfuerzo y recursos para el usuario y para el proveedor del servicio. Asegurar la calidad del servicio, (hacerlo bien a la primera) asegura la satisfacción del cliente.

Problemas. Cuando suceden problemas, a veces causados por el propio cliente, éste aprecia y valora positivamente las manifestaciones de interés y las acciones del prestador del servicio para resolverlos. Por ejemplo, cuando hemos dejado olvidado equipaje en un hotel, si el prestador del servicio al darse cuenta de esto, actúa rápidamente para informarnos del olvido y nos propone opciones para hacérselo llegar, seguramente quedaremos agradecidos por este servicio no rutinario y estaremos no sólo interesados en volvernos a hospedar en ese hotel, seguramente también lo recomendaremos.

3. Capacidad de respuesta. La disposición para atender a los clientes y brindarles un servicio oportuno.

Espera. Se relaciona con el tiempo que espera el cliente antes de recibir el servicio. Las famosas "filas" son evidencias tangibles de este factor. En un banco, por ejemplo, el mayor tiempo invertido por el usuario en el proceso de servicio, es el de espera, formado en filas.

Inicio y terminación. Regularmente, los servicios pueden programarse para empezar a una hora y finalizar a otra. Que el prestador del servicio cumpla lo programado, influye en la percepción de calidad del servicio. Si un vuelo tiene una hora de arribo a las 12:05 y lo hace, produce buena impresión al pasajero.

Duración. Es el tiempo de producción del servicio. El proceso de servicio implica un tiempo determinado para la prestación del servicio. El tiempo de duración del servicio, está sujeto a la evaluación del cliente, y su referencia principal es la relación entre el tiempo prometido y el tiempo real; de acuerdo al resultado, el cliente forma su opinión sobre la calidad del servicio. Si una línea de autobuses, promete una duración de 4 horas de viaje, y dura 5 horas y media, el usuario quedará insatisfecho.

Post servicio. Se refiere al tiempo que tarda el prestador del servicio para resolver situaciones o problemas que no son parte del servicio normal. Por ejemplo, en un sistema de inscripciones escolares, el alumno consulta con un asesor educativo para elegir materias y establecer su horario, se está proporcionando un servicio normal. Si posteriormente surgieran problemas como la cancelación de un curso, el alumno deberá consultar qué procede, por ejemplo, cambiar de grupo o dar de baja la materia. Una vez resuelto, se debe corregir la información en el sistema. Este proceso post servicio implica tiempo extra que el usuario debe de emplear y lo toma en cuenta al evaluar la calidad en el

servicio.

4. Seguridad. Conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza

Cortesía. Implica amabilidad y buen trato en el servicio. Atender con buenos modales al cliente. Los "buenos días", "gracias por visitarnos", son ejemplos de cortesía que hacen sentir a gusto al cliente.

Servicialidad. Es la disposición del personal para servir al cliente. Estar "al pendiente", de acercarse o anticiparse a sus requerimientos en momentos especiales o de urgencia. Preguntas como: "¿Le puedo ayudar?", "¿Necesita algo?", son ejemplos de éste factor.

Competencia. Es la capacidad de los empleados para prestar un servicio de calidad. Es la demostración de los conocimientos y habilidades requeridos al momento de realizar el servicio. Que el personal sea capaz de resolver los problemas por sí mismo -y sin demora- implica que es competente.

Credibilidad. El comportamiento y forma de reaccionar del personal de servicio, puede provocar sensaciones de seguridad o inseguridad en el cliente. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse con éxito. La credibilidad influye en la empatía cuando se evalúa la calidad del servicio.

5. Empatía. Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes

Personalización. Procurar que el cliente sienta que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocará tener una buena opinión del prestador de servicio. Sin embargo, no en todos los servicios puede darse un trato personalizado, como el transporte colectivo. En las organizaciones que sí aplique, será un elemento importante para la calidad.

Conocimiento del cliente. Para ofrecer trato personalizado, un factor esencial para proporcionar un buen servicio, es que el proveedor conozca lo más a fondo posible el perfil, comportamiento y necesidades de sus clientes.

Metodología de intervención

1. Área de intervención

Se trabajo con una muestra de personal de cada una de las sucursales con quien se reviso el tema de incidentes críticos tanto positivos como negativos en el servicio de recursos humanos tanto de Grupo Antyr, como de otros experiencias que pudieran tener con el mismo departamento con el fin de identificar los temas que son de importancia para los colaboradores.

Una vez que se obtuvieron estos incidentes fueron agrupados en su totalidad dentro de las cinco dimensiones de calidad del Servqual (ANEXO 1):

- Tangibilidad
- Fiabilidad o Confiabilidad
- Sensibilidad o Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

Una vez agrupados se desarrollaron las declaraciones para formar los indicadores de satisfacción que son de interés para los colaboradores y que se manejaran dentro de cada dimensión.

Con estas declaraciones se diseñaron los siguientes tres cuestionarios (ANEXO 2) que facilitarían la medición de brechas entre la expectativa y la percepción del servicio que proporciona Recursos Humanos en el Grupo.

- Expectativas del cliente
- Percepción de los directivos sobre las expectativas del cliente
- Percepciones del cliente

Una vez diseñados los instrumentos para recopilar la información de las expectativas y percepciones de los clientes del área de Recursos Humanos, estos se aplicaran nuevamente a una muestra específica de cada oficina con la finalidad que figure su percepción y se pueda hacer un esquema global de trabajo que abarque las áreas de oportunidad que se tienen para todas las oficinas del territorio.

Los datos serán procesados en una hoja de calculo (ANEXO 3) que nos permitirá estadísticamente conocer la amplitud de las brechas del *Servqual*, e identificar áreas de oportunidad para mejorar nuestro desempeño global en recursos humanos así como para conocer cual es la importancia que nuestros cliente ponderan y/o dan valor a cada una de las 5 dimensiones que componen el modelo.

2. Plan de intervención y seguimiento sistemático de resultados.

Habiéndose obtenido los resultados se identificaron las diferencias relevantes entre las expectativas de nuestros clientes y la percepción que tienen del área de Recursos Humanos sobre dichas expectativas; con esto se formularon hipótesis de trabajo (supuestos) respecto a los factores de influencia que afectan el desempeño competitivo del área y las causas posibles.

Posteriormente se señalaron los 5 puntos críticos encontrados donde hay mayor diferencia entre lo que piensan los colaboradores y los directivos de la empresa opinan respecto al servicio entregado por parte de RH, para determinar los planes de acción, el tiempo de ejecución de los mismos y el seguimiento a los resultados así como la nueva fecha para volver a aplicar la encuesta y revisar si se consiguió una disminución de la distancia de las brechas contra el ejercicio inicialmente aplicado y que sirva para re direccionar en caso de ser necesario nuevas acciones para mejorar continuamente la calidad del servicio por parte del área de RH del Grupo.

3. Control, medición, análisis e interpretación de los resultados de la intervención.

Mediante el análisis de distancias de la brecha 5 se encontraron las diferencias más grandes en las dimensiones de tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía con las siguientes 5 declaraciones:

1. Recursos Humanos en Grupo Antyr cuenta con incentivos no económicos por el buen desempeño.
2. Recursos Humanos en Grupo Antyr entrega uniformes en un tiempo considerable
3. Recursos Humanos en Grupo Antyr tiene un acercamiento directo con los colaboradores para conocer sus inquietudes y ser empáticos con ellos y proporcionarles una solución conforme a sus necesidades
4. Recursos Humanos en Grupo Antyr cuenta con una Política Institucional de Administración de Sueldos y Salarios
5. Recursos Humanos en Grupo Antyr informa quien toma las funciones de alguien que salga de vacaciones

El detalle de la diferencia ponderada de cada una de las declaraciones que permiten darles entre si un orden de importancia se muestra en la siguiente tabla:

Resultados Ponderados por Dimensión Brecha 5

| Dimensión | No. | Percepciones | Expectativas | Diferencias ponderadas | Pregunta |
|------------------------|-----|--------------|--------------|------------------------|--|
| Tangibilidad | 1 | 4.03 | 8.06 | -4.03 | Cuenta con incentivos no economicos por el buen desempeño |
| Capacidad de Respuesta | 24 | 4.63 | 8.36 | -3.73 | Entrega uniformes en un tiempo considerable |
| Empatía | 33 | 4.75 | 8.36 | -3.61 | Tiene un acercamiento directo con los colaboradores para conocer sus inquietudes y ser empaticos con ellos y proporcionarles una solucion conforma a sus necesidades |
| Tangibilidad | 7 | 4.63 | 8.13 | -3.51 | Cuenta con una Política Institucional de Administración de Sueldos y Salarios |
| Capacidad de Respuesta | 26 | 4.75 | 8.21 | -3.46 | Informa quien toma las funciones de alguien que salga de vacaciones |

El detalle de cada una de las declaraciones se interpreta de la siguiente forma:

- Se tiene una expectativa muy alta contra lo que se percibe actualmente en cuanto a incentivos del tipo que no se ven reflejados precisamente dentro de la nomina de los colaboradores precisamente, pero que si reflejen un **reconocimiento** por el buen desempeño.
- En lo que respecta a la entrega de uniformes por parte Recursos Humanos al personal femenino (para dar una mayor precisión) aunque son de tipo sastre, al día de hoy transcurre un tiempo considerablemente largo para la misma, lo cual

llega a ser un problema en lo que respecta a la presentación ante el servicio al público.

- La expectativa por parte de Recursos Humanos para con los colaboradores del grupo, es de contar con un gran acercamiento de manera directa con los colaboradores para darles la apertura a conocer sus inquietudes y ser empáticos ante sus necesidades con el fin de proporcionarles una solución conforme a sus necesidades específicas.
- Ante la necesidad de seguir formalizando los procesos del área de Recursos Humanos para que sean más claros a todos los colaboradores de Grupo Antyr se requiere formalizar y dar a conocer una Política Institucional de Administración de Sueldos y Salarios, sencilla, clara y transparente.
- Una de las situaciones que dificulta que fluyan los procesos y operaciones es el conocer claramente las funciones de todos los colaboradores y dentro de este tema también se informe quien toma las mismas de otra persona cuando esta salga de vacaciones.

Resultados a partir de la metodología aplicada.

Conforme comentarios por parte Operaciones el principal cliente interno de RH en el Grupo se reforzo el programa de desarrollo gerencial (entrenamiento ejecutivo) modelo que permite incentivar a aquellos colaboradores que se destacan por su desempeño sobresaliente con una oportunidad de crecimiento formal, el cual permitio durante 2014 se llevaran a cabo las promociones de 5 gerentes para las ciudades de Guadalajara, Toluca, Hermosillo, Mazatlan y Cabo San Lucas asi como para 9 supervisores en las ciudades de DF, Guadalajara, Leon, San Jose del Cabo, Puerto Vallarta y Tijuana.

De igual forma al verse la necesidad de contar con uniformes de manera mas pronta y expedita, se comenzo a buscar el desarrollo de diferentes proveedores, lo cual aunado a un uniforme para ejecutivas fijo, que no cambia cada temporada permite contar con un Stock de tallas mas usadas que se pueden entregar mas rapidamente.

Tambien la necesidad de acercamiento por parte de RH hacia los colaboradores se ha hecho mas estrecho al llevar acabo visitas programadas por generalistas a sus sucursales asignadas las cuales permiten conocer mas a fondo las necesidades de colaboradores, mientras se trabaja con temas de capacitacion en ventas, reclutamiento y aspectos laborales, de las cuales se anexan ejemplos llevados acabo al cierre de esta año en la sucursal de Hermosillo Sonora, de los que se anexan resultados a continuacion:

REPORTE DE RESULTADOS CURSO DE INDUCCION

REPORTE DE RESULTADOS DE CURSOS, TALLERES

| CURSO: INDUCCION A LA EMPRESA | | | LUGAR: HERMOSILLO | | | PERIODO: 07 AL 09 DE OCTUBRE 2014 | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------|-------------------|--|--|---|--|--|--|--------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------|
| INSTRUCTOR: Alejandra Garza Valdez | | | DURACION: 5 HORAS | | | HORARIO: 9:00 A 14:00 HORAS | | | | | | | | |
| | | | | | | COORDINADOR: Gerencia de Recursos Humanos | | | | | | | | |
| NUM | NOMBRE DEL PARTICIPANTE | Evaluacion Diagnostica | DIAS | | | | | | | FALTAS | PARTICIPACION (5%) | EV. FINAL (80%) | EXPOSICIONES (15%) | CALIFICACION |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Fernando Ulises Morales Gracia | 6.0 | | | | | | | | 0 | 9.0 | 7.3 | 9.0 | 7.6 |
| 2 | Hector Ricardo Angulo Bernal | 7.3 | | | | | | | | 0 | 9.2 | 8.6 | 9.0 | 8.7 |
| 3 | Jesus Gerardo Perez Garcia | 8.6 | | | | | | | | 0 | 10.0 | 8.6 | 10.0 | 8.9 |
| 4 | Jesus Noris Arvizu | 5.3 | | | | | | | | 0 | 10.0 | 8.0 | 10.0 | 8.4 |
| 5 | Daniel Asael Holguin Valenzuela | 5.6 | | | | | | | | 0 | 10.0 | 9.3 | 10.0 | 9.4 |
| 6 | Zulema Jazdel Cossio Vásquez | 9.3 | | | | | | | | 0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| 7 | Arleth Ivonne Angulo Garcia | 10.0 | | | | | | | | 0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| 8 | Jesus Ramon Harispuru Lopez | 8.6 | | | | | | | | 0 | 10.0 | 9.3 | 10.0 | 9.4 |
| 9 | Pedro Alberto Matuz Medoza | 6.0 | | | | | | | | 0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | | 7.4 | | | | | | | | | | | | 9.2 |
| Elaboró Alejandra Garza Valdez Firma del Instructor | | | | | | | | | | | | | | |



OPINIÓN DE LOS PARTICIPANTES AL CURSO



| NUM | REACTIVO | Excelente | Bueno | Regular | Maló |
|------------|--|-----------|-------|---------|------|
| I | DEL EVENTO | | | | |
| 1 | Cumplimiento de los objetivos | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 2 | Desarrollo Contenido Temático | 89% | 11% | 0% | 0% |
| 3 | Aplicación de temas al área de trabajo | 89% | 11% | 0% | 0% |
| 4 | Duración del Evento | 67% | 33% | 0% | 0% |
| II | INSTRUCTOR | | | | |
| 1 | Puntualidad | 89% | 11% | 0% | 0% |
| 2 | Conocimiento del tema | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 3 | Claridad en la exposición | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 4 | Experiencia teórica-práctica | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 5 | Respuesta a dudas | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 6 | Relación grupo-instructor | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 7 | Interés despertado durante el evento | 100% | 0% | 0% | 0% |
| !!! | APOYOS DIDÁCTICOS | | | | |
| 1 | Apoyos visuales | 78% | 22% | 0% | 0% |
| 2 | Ejercicios y dinámicas utilizadas | 100% | 0% | 0% | 0% |
| IV | COORDINACIÓN DEL EVENTO | | | | |
| 1 | Instalaciones (aulas, sillas, etc) | 89% | 11% | 0% | 0% |
| 2 | Equipo (rotafolio, pizarrón, etc) | 89% | 0% | 11% | 0% |
| 3 | Apoyo del coordinador | 89% | 11% | 0% | 0% |

COMENTARIOS:
Muy bien realizado todo
Curso muy completo
Todo muy bien explicado
Se resolvieron dudas que tenía
Excelente Curso

“Atención a Clientes y Ventas en 6 Pasos”

EVALUACION CUALITATIVA DE APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN LA SUCURSAL:

- Solo 2 de los 5 vendedores conocían el programa de ventas en 6 pasos pero no lo aplicaban.
- Se aplica la fraseología inicial correctamente.
- No se realiza una bienvenida de acuerdo al programa. La atención al cliente inicia por ofrecer el vehículo.
- No se califica a los clientes.
- Otorgaban los Up-grade sin costo.
- Aplicaban algunos diálogos en objeciones de paquetes de protección.
- Bajas ventas en productos o servicios adicionales.
- No explicaban el contenido del contrato en el cierre.



REPORTE DE RESULTADOS DEL CURSO

REPORTE DE RESULTADOS DE CURSOS, TALLERES

| CURSO: ATENCION A CLIENTES Y VENTAS EN 6 PASOS | | LUGAR: HERMOSILLO | | PERIODO: 08 AL 10 DE OCTUBRE 2014 | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|------------------------|------|---|--|--|--|--|--|--------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------|
| INSTRUCTOR: Alejandra Garza Valdez | | DURACION: 8 HORAS | | HORARIO: 9:00 A 17:00 HORAS | | | | | | | | | | |
| | | | | COORDINADOR: Gerencia de Recursos Humanos | | | | | | | | | | |
| NUM | NOMBRE DEL PARTICIPANTE | Evaluacion Diagnostica | DIAS | | | | | | | FALTAS | PARTICIPACION (5%) | EV. FINAL (80%) | EXPOSICIONES (15%) | CALIFICACION |
| | | | 8 | 10 | | | | | | | | | | |
| 1 | Jesus Gerardo Perez Garcia | 0.0 | * | | | | | | | 0 | 10.0 | 7.3 | 10.0 | 7.8 |
| 3 | Hector Ricardo Angulo Bernal | 6.0 | * | | | | | | | 0 | 9.0 | 8.5 | 10.0 | 8.8 |
| 4 | Agustin Octavio Rivera Ramirez | 0.0 | * | | | | | | | 0 | 10.0 | 8.3 | 10.0 | 8.6 |
| 6 | Zulema Jazdel Cossio Vasquez | 0.0 | * | | | | | | | 0 | 10.0 | 8.2 | 10.0 | 8.6 |
| 7 | Jesus Ramon Harispuru Lopez | 6.0 | * | | | | | | | 0 | 10.0 | 8.6 | 10.0 | 8.9 |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 2.4 | | | | | | | | | | | | 8.5 |
| Elaboró Alejandra Garza Valdez Firma del Instructor | | | | | | | | | | | | | | |





OPINIÓN DE LOS PARTICIPANTES AL CURSO

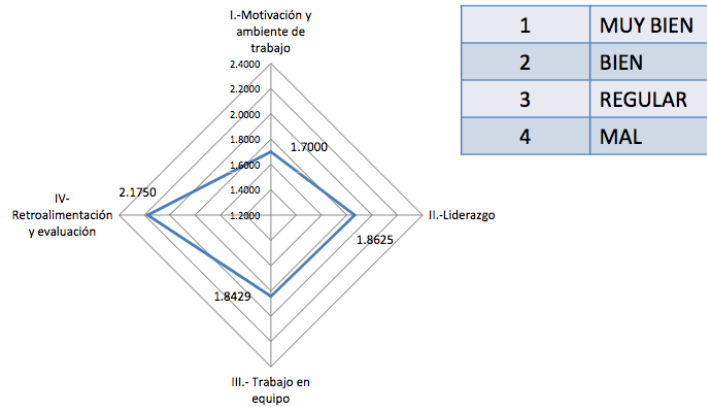


| NUM | REACTIVO | Excelente | Bueno | Regular | Malo |
|---|--|-----------|-------|---------|------|
| I | DEL EVENTO | | | | |
| 1 | Cumplimiento de los objetivos | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 2 | Desarrollo Contenido Temático | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 3 | Aplicación de temas al área de trabajo | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 4 | Duración del Evento | 58% | 42% | 0% | 0% |
| II | INSTRUCTOR | | | | |
| 1 | Puntualidad | 86% | 14% | 0% | 0% |
| 2 | Conocimiento del tema | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 3 | Claridad en la exposición | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 4 | Experiencia teórica-práctica | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 5 | Respuesta a dudas | 86% | 14% | 0% | 0% |
| 6 | Relación grupo-instructor | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 7 | Interés despertado durante el evento | 86% | 14% | 0% | 0% |
| III | APOYOS DIDÁCTICOS | | | | |
| 1 | Apoyos visuales | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 2 | Ejercicios y dinámicas utilizadas | 100% | 0% | 0% | 0% |
| IV | COORDINACIÓN DEL EVENTO | | | | |
| 1 | Instalaciones (aulas, sillas, etc) | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 2 | Equipo (rotafolio, pizarrón, etc) | 100% | 0% | 0% | 0% |
| 3 | Apoyo del coordinador | 100% | 0% | 0% | 0% |
| COMENTARIOS: Excelente Curso Excelente instructor Muy buena capacitación Se cumplieron los objetivos Se aclararon todas las dudas | | | | | |

Actualmente en las visitas de acompañamiento también se mide el liderazgo de Gerentes mediante Focus Groups que generan indicadores de desempeño en materia de clima laboral, integración a equipos de trabajo y liderazgo como los que se observan a continuación en la sesión con la sucursal de Hermosillo que se ha tomado como ejemplo:

MARCO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

En este cuadro se encuentra la evaluación promedio por parte de los colaboradores de la plaza sobre los temas como lo son motivación, liderazgo, trabajo en equipo y retroalimentación con la siguiente escala:



Recomendaciones discutidas:

Motivación y ambiente de trabajo:

- Actividades de integración fuera de trabajo.
- Igualdad en llamadas de atención para los compañeros que no hacen correctamente su trabajo.
- Mejorar en la selección de personal para evitar conflictos con personal de nuevo ingreso.
- Capacitación en JR
- Curso de protección (seguros) de los autos. Que si cubre y que no.
- Curso para ejecutivas, como organizar nuestro tiempo.

Liderazgo:

- Mayor organización por parte del Gerente.
- Reconocimiento de nuestros logros.
- Mayor acompañamiento de Gerente en las actividades del día.



Recomendaciones Discutidas

Trabajo en equipo:

- Que el gerente este atento a la realización correcta de las funciones de los compañeros .
- Que el departamento de Cuentas Corporativas sea un apoyo a las ejecutivas y no solo exijan números.
- El Gerente esta muy ocupado todo el tiempo, podemos apoyarlo en algunas actividades.

Retroalimentación y Evaluación:

- Evaluación quincenal o semanal de desempeño.
- Reunión mensual para ver detalles ocurridos en la operación, además poder opinar sobre ideas y puntos de vista.
- Seguimiento con Gerente de resultados de YIELD.



De igual forma actualmete se cumple con la cobertura de vacantes de manera estandar en tiempos menores a 15 dias de forma promedio, lo que permite a operaciones y al area comercial tener la menor afectacion posible por la rotacion que de acuerdo a los indicadores de desempeño del negocio ^{*1} que han mejorado en el tiempo de cobertura ya que a marzo de este año el tiempo promedio reflejado en la seccion acumulado era de cobertura de vacantes comerciales fue de 23 dias y 10 para vacantes operativas, meientras que al cierre de octubre en la parte acumulada ya se refleja un numero de solo 9 dias promedio para la cobertura de vacantes de ambos tipos.

¹ No se muestra informacion de Operaciones, Finanzas y Cuentas Corporativas en los indicadores de desempeño del negocio por ser temas confidenciales y que no competen al proyecto.

Indicadores de Desempeño de Negocio (Cédula Ejecutiva) - 2014 -

Marzo

CONSOLIDADO

| Indicadores de Desempeño (Operaciones) | | Unidad de Medida | Marzo | | | Acumulado | | |
|--|---|------------------|----------|---------------|--------------|-----------|---------------|--------------|
| | | | Superior | Satisfactorio | Insuficiente | Superior | Satisfactorio | Insuficiente |
| 1 | Ingresos Netos | \$ | | | | | | |
| 2 | Costos de Operación | \$ | | | | | | |
| 3 | Utilidad de Operación | \$ | | | | | | |
| 4 | Costo Corporativo (Administración) | \$ | | | | | | |
| 5 | Utilidad Antes de Impuestos | \$ | | | | | | |
| 6 | Flotilla | Unidades | | | | | | |
| 7 | Utilización | % | | | | | | |
| 8 | Ingreso por Unidad | \$ | | | | | | |
| 9 | Egreso por Unidad | \$ | | | | | | |
| 10 | Utilidad de Operación por Unidad | \$ | | | | | | |
| 11 | Utilidad Antes de Impuestos por Unidad | \$ | | | | | | |
| 12 | % de Cumplimiento de Presupuesto de Ingresos Netos | % | | | | | | |
| 13 | % de Cumplimiento de Presupuesto de Utilidad de Operación (UO) | % | | | | | | |
| 14 | % de Cumplimiento de Presupuesto de Utilidad Antes de Impuestos (UAI) | % | | | | | | |

| Indicadores de Desempeño (Finanzas) | | Unidad de Medida | Marzo | | |
|-------------------------------------|--|------------------|----------|---------------|--------------|
| | | | Superior | Satisfactorio | Insuficiente |
| 1 | Crédito y Cobranza (días de recuperación de cartera) | Días | | | |
| 2 | Cartera Total | \$ | | | |
| 3 | Saldos Morosos sobre Cartera Total | \$ | | | |
| 4 | Saldos Morosos sobre Cartera Total | % | | | |
| 5 | Cliente (s) Moroso (s) de la sucursal | Concepto | | | |

| Indicadores de Desempeño (Recursos Humanos) | | Unidad de Medida | Marzo | | | Acumulado | | |
|---|---|------------------|----------|---------------|--------------|------------------|---------------|--------------|
| | | | Superior | Satisfactorio | Insuficiente | Superior | Satisfactorio | Insuficiente |
| 1 | Plantilla total | Personas | | 458 | | | 1323 | |
| 2 | Costo Total de Nómina | \$ | 5014716 | | | \$ 15,384,999.00 | | |
| 3 | Nómina Total sobre Ingresos Netos Totales | % | 20% | | | 21.58% | | |
| 4 | Rotación de personal | Personas | 5.52% | | | 5.52% | | |
| 5 | Cobertura de vacantes | Días | | | | | | 22.83 |
| | a) Comerciantes | | N/A | | | | | |
| | b) Operativos | | 10.50 | | | 9.84 | | |
| 6 | Índice de Retención (> a 1 año) | % | | | 83% | | | 55% |

| Indicadores de Desempeño (Cuentas Corporativas) | | Unidad de Medida | Marzo | | |
|---|--|------------------|-------------------|--|--|
| | | | Ponderación Única | | |
| 1 | Presupuesto asignado en el mes (correlación con presupuesto general de sucursal) | \$ | | | |
| 2 | Cumplimiento del Presupuesto | % | | | |
| 3 | Ejecutiva / RP (nueva) | Personas | | | |
| 4 | Convenios nuevos | Unidades | | | |

Indicadores de Desempeño de Negocio (Cédula Ejecutiva) - 2014 -

Octubre

CONSOLIDADO

| Indicadores de Desempeño (Operaciones) | | Unidad de Medida | Octubre | | | Acumulado | | |
|--|---|------------------|----------|---------------|--------------|-----------|---------------|--------------|
| | | | Superior | Satisfactorio | Insuficiente | Superior | Satisfactorio | Insuficiente |
| 1 | Ingresos Netos | \$ | | | | | | |
| 2 | Costos de Operación | \$ | | | | | | |
| 3 | Utilidad de Operación | \$ | | | | | | |
| 4 | Costo Corporativo (Administración) | \$ | | | | | | |
| 5 | Utilidad Antes de Impuestos | \$ | | | | | | |
| 6 | Flotilla | Unidades | | | | | | |
| 7 | Utilización | % | | | | | | |
| 8 | Ingreso por Unidad | \$ | | | | | | |
| 9 | Egreso por Unidad | \$ | | | | | | |
| 10 | Utilidad de Operación por Unidad | \$ | | | | | | |
| 11 | Utilidad Antes de Impuestos por Unidad | \$ | | | | | | |
| 12 | % de Cumplimiento de Presupuesto de Ingresos Netos | % | | | | | | |
| 13 | % de Cumplimiento de Presupuesto de Utilidad de Operación (UO) | % | | | | | | |
| 14 | % de Cumplimiento de Presupuesto de Utilidad Antes de Impuestos (UAI) | % | | | | | | |

| Indicadores de Desempeño (Finanzas) | | Unidad de Medida | Octubre | | |
|-------------------------------------|--|------------------|----------|---------------|--------------|
| | | | Superior | Satisfactorio | Insuficiente |
| 1 | Crédito y Cobranza (días de recuperación de cartera) | Días | | | |
| 2 | Cartera Total | \$ | | | |
| 3 | Saldos Morosos sobre Cartera Total | \$ | | | |
| 4 | Saldos Morosos sobre Cartera Total | % | | | |
| 5 | Cliente (s) Moroso (s) de la sucursal | Concepto | | | |

| Indicadores de Desempeño (Recursos Humanos) | | Unidad de Medida | Octubre | | | Acumulado | | |
|---|---|------------------|----------|-----------------|--------------|------------------|---------------|--------------|
| | | | Superior | Satisfactorio | Insuficiente | Superior | Satisfactorio | Insuficiente |
| 1 | Plantilla total | Personas | | 440 | | | 4447 | |
| 2 | Costo Total de Nómina | \$ | | \$ 4,841,256.00 | | \$ 51,371,214.37 | | |
| 3 | Nómina Total sobre Ingresos Netos Totales | % | | 25.00% | | 23% | | |
| 4 | Rotación de personal | Personas | 2.50% | | | | | 35.97% |
| 5 | Cobertura de vacantes | Días | | | | | | |
| | a) Comerciantes | | 7 | | | 9 | | |
| | b) Operativos | | 9 | | | 9 | | |
| 6 | Índice de Retención (> a 1 año) | % | | | 66% | | | 57% |

| Indicadores de Desempeño (Cuentas Corporativas) | | Unidad de Medida | Octubre | | |
|---|--|------------------|-------------------|--|--|
| | | | Ponderación Única | | |
| 1 | Presupuesto asignado en el mes (correlación con presupuesto general de sucursal) | \$ | | | |
| 2 | Cumplimiento del Presupuesto | % | | | |
| 3 | Ejecutiva / RP (nueva) | Personas | | | |
| 4 | Convenios nuevos | Unidades | | | |

Conclusiones y recomendaciones

El llevar a cabo esta metodología permitió formalizar un plan de trabajo orientado a las necesidades de operaciones al mismo tiempo que se alinea con la visión de la dirección del grupo, con lo que se ha comenzado a satisfacer las necesidades específicas de operación.

Esta metodología también apoyo a conocer la gran brecha con la expectativa en materia de política de sueldos y salarios, por lo cual se continúa trabajando en la misma para que se documentada y transparente para todos los colaboradores.

Adicional a los temas encontrados se comenzó claramente el desarrollo de un modelo de calidad en el servicio dentro de Recursos Humanos en el grupo lo cual permitió también eliminar los comentarios sobre retroalimentación en cuanto a la gestión y apoyo obtenido del área corporativa de RH en auditorías operativas y enfocarnos en este momento a proceso de mejora continua conforme los resultados de auditoría interna de calidad en el área.

Teniendo de esta forma claramente identificadas las características que nuestros clientes internos (colaboradores) consideran relevantes observamos que en materia de capacidad de respuesta y empatía se encuentran las áreas de desarrollo del departamento más importantes así como lo son en la cuestión salarial que representa la dimensión de tangibilidad dentro del modelo; además de liberar incidentes críticos que en su momento lo eran y que ahora que están controlados, nos permiten ser más específicos en proyectos que en puerta del departamento como la formación de planes de capacitación por competencias, campañas de creatividad para la mejora de proceso en operaciones y ventas, gestión de desempeño por objetivos, entre otros más.

Se recomienda aplicar esta metodología de menos una vez al año para tener un mayor acercamiento con las expectativas de los clientes internos del departamento de Recursos Humanos de Grupo Antyr, con la finalidad de afinar más y más el nivel de servicio del área y encontrar los nuevos incidentes críticos en el cliente internos que se van generando al satisfacer las necesidades trabajadas previamente.