

“DISEÑO DE UN PLAN DE GERENCIA DEL SERVICIO PARA LOS  
CENTROS DE DIAGNÓSTICO DE COLSERAUTO S.A”

Jenny Magdalena Arcila Hurtado  
Gloria Alexandra Núñez Bustamante

Código: 9612619  
Código: 9612892

Investigación para optar al título de  
Administradora de Instituciones de Servicio

Director  
Olga Lucia Arcila  
Administradora de Instituciones de Servicio

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Trabajo de Grado  
BOGOTA, D.C.

**TABLA DE CONTENIDO**

	Pág
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA	6
5. POBLACIÓN Y MUESTRA	7
5.1 POBLACIÓN	7
5.1.1 Cliente Interno	7
5.1.2 Cliente Externo	7
5.2 MUESTRA	8
5.2.1 Cliente Interno	8
5.2.2 Cliente Externo	8
6. GENERALIDADES COLSERAUTO	10
6.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	10
6.2 MISIÓN	10
6.3 VISIÓN	10
6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	11
6.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	12
6.6 MARCO HISTÓRICO	14
6.7 MARCO GEOGRÁFICO	15
6.8 UBICACIÓN EN LA INDUSTRIA O SECTOR	16
6.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	16

7. GERENCIA DEL SERVICIO	22	
7.1. DEFINICIÓN DE SERVICIO?	22	
7.1.2. Casos de excelencia en el servicio en Latinoamérica	22	
7.1.2.1 Andrés Carne de Res	23	
7.1.2.2 Potzolcalli Restaurantes	24	
7.1.2.3 Grupo Esal		25
7.2 QUE ES LA GERENCIA DEL SERVICIO?	27	
7.2.1 Elementos que integran la Gerencia del Servicio	28	
7.2.1.1 Momentos de Verdad	28	
7.2.1.2 Triángulo del Servicio	29	
7.2.1.3 Triángulo Interno del Servicio	30	
7.2.1.4 Ciclos del Servicio		31
7.2.1.5 Diagrama T		32
7.3. MODELOS DE GERENCIA DEL SERVICIO	33	
7.3.1. Karl Albrecht		33
7.3.2. Joan Ginebra		50
8. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN DE IMPRESIONES DE CLIENTES	57	
8.1 CLIENTE INTERNO		57
8.2 CIENTE EXTERNO	58	
9. PROYECTO: “CONSTRUYAMOS UNA CULTURA DE SERVICIO” PARA LOS CENTROS DE INSPECCIÓN COLSERAUTO S.A.		60
9.1. INVESTIGAR PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CLIENTES INTERNOS Y ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES EXTERNOS	63	
10. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CLIENTES INTERNOS	102	
11. MEJORA DE LOS PROCESOS Y LAS COMUNICACIONES	113	
12. PERMANENCIA DEL PLAN EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	117	
13. CONCLUSIONES	120	

BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	123
A. ENCUESTA CLIENTE INTERNO	124
B. ENCUESTA CLIENTE EXTERNO	125
C. DIAGRAMA DE FLUJO CORREGIDO DEL PROCESO DE INSPECCIONES	126

## **1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE GERENCIA DEL SERVICIO PARA LOS  
CENTROS DE DIAGNÓSTICO DE COLSERAUTO S.A”**

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### *2.1. Enunciado del problema*

En los últimos años la economía de consumo ha cambiado, la percepción del cliente se ha ampliado y ahora va mucho más allá de la compra de cualquier producto, por esto la excelencia en el servicio al cliente no puede quedarse en la intención de quién inicia la aplicación de esta tecnología ya que con el tiempo se diluye y termina sin ningún resultado.

Actualmente las empresas deben tomar el servicio al cliente como alternativa para mejorar su posicionamiento, incrementar su volumen de ventas o aumentar el porcentaje de participación en el mercado en que compiten.

El servicio al cliente está inmerso en el comportamiento de los individuos y por tanto no puede ser la sumatoria de técnicas o procedimientos que mecanicen comportamientos del empleado sobre cómo "ser amable o sonreírle al cliente".

Es una actitud que al ser compartida por los miembros de una organización, necesariamente se convierte en un significado manifiesto de la conciencia colectiva y en un rasgo de la cultura corporativa que hace la diferencia con otras organizaciones.

Crear una cultura para la excelencia en el servicio al cliente, requiere de un esfuerzo conjunto. Este es un proceso de cambio planeado, que exige una transformación en la cultura de los empleados y un periodo de ajuste determinado para empezar a obtener los primeros resultados, aspectos que evidentemente son diferentes para cada organización dada la dinámica de sus procesos.

Las empresas con el compromiso de escuchar y servir pueden producir constantemente clientes complacidos, ofreciéndoles tanto productos como servicios que atiendan a las necesidades del consumidor. Y sólo complaciendo a los clientes se pueden obtener utilidades sólidas y crecientes que permitan la permanencia del negocio

Por tal motivo, es importante manejar una estrategia de gerencia del servicio, ya que gracias a ella se puede alcanzar una diferenciación dentro del mercado y una consolidación de una cultura corporativa que fomente los valores entre sus empleados, su autorrealización y que su trabajo le genere la actitud que constituya una variable clave que afecte a la posibilidad misma de lograr los objetivos de cualquier empresa.

## *2.2 Formulación del problema*

2.2.1 ¿ La Gerencia del Servicio es una ventaja competitiva para las empresas?

2.2.2 ¿Sabe COLSERAUTO S.A la importancia de implementar una cultura de servicio al cliente?

2.2.3 ¿ Que se debe tener en cuenta para diseñar un proceso de Gerencia del servicio en COLSERAUTO S.A ?

2.2.4 ¿ Analizando el nivel de satisfacción de los clientes externos, se puede elaborar un diagnóstico para futuras mejoras?

2.2.5 ¿Cuál es la mejor manera de conscientizar a los empleados de COLSERAUTO S.A de la importancia que tiene una cultura del servicio al cliente?

### 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### *3.1 Objetivo General*

Diseñar un plan de Gerencia del Servicio en COLSERAUTO S.A, mediante la investigación de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos como primer etapa del proceso, para fomentar la calidad en la prestación de todos sus servicios y mejorar la cultura de servicio al cliente.

#### *3.2 Objetivo Específicos*

- Conocer la trayectoria que la empresa ha tenido en el área de servicio, para alcanzar la excelencia en este campo.
- Justificar la importancia que tiene un programa de Gerencia del Servicio, para las organizaciones, en especial para COLSERAUTO S.A.
- Elaborar un diagnóstico de los clientes interno y externo y a partir de este diseñar un modelo de Gerencia del Servicio.
- Proponer la implementación de una cultura de servicio en COLSERAUTO S.A.

## 4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### *4.2 Justificación de la práctica*

Vemos que a medida que los negocios en general –y el sector de servicios en particular-; se vuelven más competitivos se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito es no sólo satisfacer las necesidades de los clientes, sino también incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

Por tal motivo, vemos la importancia de diseñar un plan de Gerencia del Servicio para COLSERAUTO S.A, donde la empresa pueda incluir el punto de vista del cliente externo en sus esfuerzos organizativos, posesionándose en el mercado asegurador como una empresa que se desempeña siempre bajos estándares de calidad.

## 5. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 5.1 POBLACIÓN

#### 5.1.1 *Cliente Interno*

La población objeto de investigación será todo el personal de planta de COLSERAUTO S.A., principal taller, centro de inspección e interventoría de la aseguradora Colseguros, localizado en la ciudad de Bogotá en la Calle 99 # 51 – 35.

#### 5.1.2 *Cliente externo*

Según los registros llevados por COLSERAUTO, este es el tamaño de la población:

3590 CLIENTES

## 5.2. MUESTRA

### 5.2.1 Cliente Interno

Todos los empleados incluidos en nómina (68) y en la cooperativa TECNIAUTO (27) para un total de 95 empleados, distribuidos dentro de la empresa de la siguiente manera:

<b>CENTRO DE COSTO</b>	<b>No. EMPLEADOS</b>
1. TALLER VEHÍCULOS LIVIANOS CALLE 99	14
2. CENTRO DE DIAGNÓSTICO LIVIANOS	17
3. TALLER DE PESADOS	6
4. CENTRO DE DIAGNÓSTICO PESADOS	8
5. CENTRO DE DIAGNÓSTICO CALLE 127	7
6. COOPERATIVA TECNIAUTO	27

### 5.2.2 Cliente Externo

Tomando como referencia los diferentes registros llevados por los Centros de Inspección de COLSERAUTO S.A, en la ciudad de Bogotá, este es el tamaño representativo de la muestra con la cual se va a trabajar:

$$n = \frac{Z^2 p q N s}{S^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

En donde: n: Tamaño necesario de la muestra

S: margen de error  
 Z: Margen de confiabilidad  
 N: Tamaño de la población.  
 p: probabilidad a favor  
 q: probabilidad en contra

El valor del margen de error ( desviación estándar) aceptado en el área de las Ciencias Sociales es de %5. Debido a que no se han hecho investigaciones previas, las probabilidades a favor y en contra serán de 50 respectivamente. Margen de confiabilidad es de 95% que en las tablas de las áreas corresponde a 1.96.

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 3590}{5^2 (3590 - 1) + (1.96)^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad 5s$$

$$n = \frac{3.84 \cdot 2500 \cdot 3590}{25 (3589) + 3.84 \cdot 2500} \quad 5s$$

$$n = \frac{34.464.000}{99325} \quad 5s$$

$$n = 346,98 \sim 347$$

## **6. GENERALIDADES COLSERAUTO<sup>1</sup>**

### **6.1 NOMBRE DE LA EMPRESA**

Compañía Colombiana de Servicio Automotriz “COLSERAUTO”.

### **6.2 MISIÓN**

Ser la mejor compañía de servicio en el sector automotriz, cumpliendo y superando ampliamente las necesidades y expectativas de todos nuestros clientes haciendo uso de nuestra experiencia, respaldo y tecnología con una calidad integral.

### **6.3 VISIÓN**

Seremos la compañía de servicio automotriz diferenciada y preferida por sus clientes y proveedores gracias a un equipo de trabajo profesional y comprometido con el servicio, dispuesto a recompensar y satisfacer necesidades de forma única, teniendo como prioridad su comodidad y siendo siempre su mano de confianza.

---

<sup>1</sup> Datos tomados de los manuales de Presentación de la compañía

## 6.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

### *ETICA*

Ser la mano de confianza es ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de Colserauto: honestidad, integridad y justicia.

### *CALIDAD*

La calidad en Colserauto es una forma de vivir, una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente.

### *COMPROMISO*

El trabajo como equipo en Colserauto, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de nuestra gran familia de trabajo.

### *RENTABILIDAD*

La familia Colserauto tiene claro que solo siendo rentables podemos crecer y asegurar nuestra permanencia en el mercado, retribuyendo adecuadamente a nuestros accionistas, colaboradores y sociedad en general. Nuestro compromiso y responsabilidad lograr altos niveles de productividad y rentabilidad.

### *TALENTO HUMANO*

El talento humano es nuestro patrimonio fundamental. Respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento y retribuirlo justamente es un compromiso de la organización.

## 6.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización de su misión y visión. Por ser globales deben abarcar toda la organización. En la definición se debe abarcar formulaciones sobre:

### *CRECIMIENTO*

- *Consolidación del mercado actual:* mediante la actualización tecnológica y la diferenciación de su servicio técnico, con estrictos estándares de calidad.
- *Crecimiento de nuevas líneas de productos y servicios:* especialmente en el mejoramiento de los sistemas de inspección, avalúos y reparación de automotores (ISO 9000).

### *RENTABILIDAD*

La empresa deberá generar una utilidad operacional de por lo menos un xx% sobre las ventas y una utilidad, antes de impuestos, de por lo menos xx% sobre las ventas. (Los anteriores datos son establecidos por el director financiero.)

### *MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA*

COLSERAUTO S.A. deberá concluir la modernización de los equipos de producción para garantizar la productividad y el permanente control de proceso, con la máxima flexibilidad y calidad.

### *DESARROLLO HUMANO*

COLSERAUTO S.A. mantendrá su preocupación permanente por el desarrollo de los procesos de selección del recurso humano, para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercado.

### *DESARROLLO COMERCIAL*

COLSERAUTO S.A. continuará identificando, profesionalizando y consolidando su desarrollo comercial, reforzando sus divisiones regionales, fortalecer el área de servicio técnico y creando una división de mercadeo.

### *ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE*

COLSERAUTO S.A. seguirá insistiendo en su política central en donde el cliente es principio y fin de nuestra actividad. Nuestro objetivo fundamental es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

### *RESPONSABILIDAD SOCIAL*

COLSERAUTO S.A. es un ciudadano empresarial integral, con participación en las actividades comunitarias que propendan por el bien común y demostrando un profundo respeto por las leyes y las instituciones del país y de aquellos en donde participe.

## **6.6 MARCO HISTÓRICO**

La Compañía Colombiana de Servicio Automotriz S.A. "COLSERAUTO S.A." fue creada el 15 de Junio de 1.975 por un grupo de técnicos especializados y ASEGURADORA COLSEGUROS S.A., con el ánimo de brindar un servicio de mantenimiento y reparación a los vehículos de los clientes de esta aseguradora.

Inició operaciones como una sociedad limitada, pero dadas las necesidades de expansión, en Noviembre de 1.988 pasó a ser una sociedad anónima, lo que llevó a la compañía a realizar una reestructuración interna fundamentada primordialmente en la reorganización de procesos administrativos tales como: la sistematización, adquisición de equipos y herramientas sofisticadas como

son la cabina de pintura presurizada y el Korek. Todo esto reforzado a través de un programa de atención al cliente, con el ánimo de brindar el mejor servicio.

En la actualidad cuenta con una estructuración bien definida que les permite brindar los siguientes servicios:

- Reparación de automóviles livianos y pesados.
- Inspección de vehículos livianos y pesados.
- Marcación de vehículos donde se ofrecen tres tipos que son: CNC, térmica y sand blasting.
- Ajuste de siniestros para vehículos livianos y pesados.
- Auditoria de talleres.
- Avalúo de daños y comerciales
- Reparación de plásticos y bómperes
- Página WEB [www.colserauto.com](http://www.colserauto.com) se creo para satisfacer la necesidad de estar informado constantemente y de forma inmediata, nuestra intención es convertir la pagina en un portal especializado en el sector automotriz que será de gran beneficio para todos. Estamos seguros que esta es una herramienta muy útil para prestarles un mejor servicio.

Las labores son desarrolladas por personal altamente calificado, que con su experiencia y el manejo preciso de los diferentes equipos, ha logrado perfeccionar uno de los mejores servicios en el área automotriz, al punto de ser catalogados como uno de los talleres más completos a nivel Suramericano.

## **6.7 MARCO GEOGRÁFICO**

Contamos con un país en donde existe una gran extensión territorial, con diversidad de climas, razas, costumbres y religiones. Esta característica implica tener un mayor cubrimiento, acercarse a la realidad de cada segmento

poblacional para analizar sus verdaderas necesidades y ofrecer así un servicio adecuado y personalizado.

Por lo anterior Colserauto decide abrir diferentes sucursales las cuales están dotada con equipos de alta tecnología para brindar un excelente servicio, éstas dependen directamente de la dirección técnica y se describen a continuación:

### *SUCURSALES BOGOTÁ*

*Taller Vehículos Livianos Bogotá :*                      *Dirección:* Calle 99 No. 51 – 35  
*Teléfono:* 6242121

*Centro de Diagnóstico Automotriz :*                      *Dirección:* Calle 99 No. 51 - 15  
*Livianos - Interventorias Bogotá*                      *Teléfonos:* 2713050 - 2718725

*Centro de Diagnóstico Automotriz :*                      *Dirección:* Cale 13 No. 81 - 56  
*Livianos y Pesados Taller Taxis*                      *Teléfonos:* 2929373 - 2929292

*Centro de Diagnóstico Automotriz :*                      *Dirección :* Calle 127 No.  
*Calle 127*                      *Teléfono:* 6298148

### *SUCURSAL CALI*

*Dirección:* Avenida 1 Norte No. 4N - 55 B/Centenario  
*Teléfonos:* 4452630 – 4454147

### *SUCURSAL BUCARAMANGA*

*Dirección:* Avenida Quebrada Seca No.29-10  
*Teléfonos:* 6328888 – 6325823

### *SUCURSAL BARRANQUILLA*

*Dirección:* Carrera 56 # 72-12

Teléfonos: 3682374 –3688049-3686446

## 6.8 UBICACIÓN EN LA INDUSTRIA O SECTOR

COLSERAUTO S.A. es una empresa netamente de servicio, la cual se ubica en el tercer sector de la economía Colombiana, en este momento en el mundo la calidad, eficacia y eficiencia son un factor competitivo en servicio al cliente.

## 6.9 PRODUCTOS OFRECIDOS

Europa exige a todos los vehículos una inspección con los mismos estándares tecnológicos usados por nosotros. En el país continuamos marcando la pauta en implementación de nuevas tecnologías en reparación de vehículos. Por eso y por nuestra proyección hacia el futuro, seguiremos haciendo la diferencia en el sector automotor.

*Por qué confiar en Colserauto*

- Transparencia
- Información actualizada
- Tecnología de punta
- Infraestructura sólida y confiable
- Conocimiento total del sector

*Beneficios*

- Reducción de las posibilidades de fraude
- Control total y efectivo de los procesos
- Actualización constante de los procesos automotores.

## *INSPECCIÓN VEHÍCULOS LIVIANOS Y PESADOS*

Contamos con seis pistas en las ciudades de Bogotá, Cali, Bucaramanga y Barranquilla. En Bogotá tenemos tres puntos estratégicamente ubicados y de fácil acceso para prestar un servicio eficaz. Las pistas están totalmente computarizadas y realizan los siguientes análisis:

- Verificación estado de alineación
- Eficacia de la suspensión
- Eficacia del frenado
- Direccionamiento de luces

Utilizamos un sistema de diagnóstico totalmente computarizado en el proceso de cada vehículo. Está comprobado que el uso de esta herramienta permite a nuestros clientes contar con un gran respaldo al momento de evaluar la asegurabilidad de los vehículos.

El sistema de inspecciones de Colserauto, le permite tener la información necesaria para la toma de decisiones.

Además de realizar una revisión general de la carrocería en donde se verifican 115 partes del vehículo y elaborar un inventario de Accesorios Originales por vehículo, llevamos un registro fotográfico digital de cada vehículo, detallando su estado general. Nuestro servicio incluye retroalimentación a nuestros clientes por medio de comunicados y estadísticas con información útil para la toma de decisiones y cambios en políticas. Todo esto se puede consultar en [www.colserauto.com](http://www.colserauto.com)

## *VERIFICACIÓN DE IMPRONTAS*

Nosotros contamos con una experiencia de más de 25 años realizando el proceso de improntas en el que garantizamos a las compañías de seguros un ahorro sustancial en dinero, tiempo, personal, disminución de problemas y riesgos.

El factor de confiabilidad que les damos es muy importante y real, ya que contamos con la asesoría de técnicos especializados de la Sijín, pues no se trata sólo de tomar la impronta y confrontarla con el número de la tarjeta de propiedad del auto. El proceso es puro y transparente.

## *MARCACIÓN*

Adicionalmente a la marcación tradicional con arena de cuarzo y marca con calor para las partes plásticas, contamos con un novedoso sistema de marcación, controlado por un ordenador, que talla en bajo relieve sobre partes metálicas un número secreto que ha sido desarrollado por medio de un formulismo matemático que contiene los datos particulares de cada vehículo. Siguiendo las recomendaciones del cuerpo técnico de la Sijín, la identificación se hace en partes estratégicas de la estructura y la carrocería. Este sistema permite a las autoridades aplicar los mismos reactivo usados para la identificación de los números de chasis similar al utilizado por las empresas ensambladoras y somos los únicos que lo ofrecemos en el mercado.

Nuestro servicio incluye retroalimentación a nuestros clientes por medio de comunicados y estadísticas con información útil para la toma de decisiones y cambios en políticas. También contamos con el talento Humano totalmente idóneo y con alta experiencia, con fin de capacitar personal de diferentes aseguradoras o talleres en lo relacionado con el automóvil.

Colserauto S.A. es una compañía especializada en el servicio AUTOMOTOR y en todas las áreas inherentes a él. Tenemos un registro de más de 30.000 vehículos reparados a lo largo de 26 años de trabajo bien hecho, contamos con la tecnología necesaria para reparar automóviles de todas las marcas existentes en el mercado, nuestro trabajo con las compañías aseguradoras más importantes del país es bien reconocido en el medio pues nos esforzamos día a día por mejorar. Un equipo humano cuyo lema es la calidad y la eficiencia son nuestra mejor carta de presentación.

Nuestros trabajos de latonería son exactos pues tenemos planos de todos los vehículos existentes en el mercado con las medidas precisas, usando el sistema de medición exigido por los fabricantes. Para esto contamos con gente especializada en cada área. En nuestros talleres de reparación usted obtiene un producto oportuno y de excelente calidad.

En una terminal portátil garantizamos el registro de la totalidad de las piezas afectadas. Hay un sistema de programación única del trabajo y los recursos que permiten predecir exactamente los horarios, las herramientas, el equipo humano necesario para cada automóvil y su necesidad específica de acuerdo al proceso.

Nuestro proceso de pintura tiene que ver con la pintura de Altos Sólidos, donde la calidad de la pintura depende de la perfección del empalme y en eso somos especialistas, ya que el trabajo se hace con minuciosidad, pues pensamos que verificar los detalles y los acabados finales es el sello de un trabajo exitoso. En nuestro Laboratorio de Pintura existe un mezclador computarizado que calcula con exactitud la cantidad de pintura necesaria para cada pieza, evitando el desperdicio de materiales y permitiéndonos ofrecer los mejores precios del mercado, obteniendo el color exacto de su automóvil.

*PINTURA*

- Cabina de Pintura Presurizada
- Pistolas Ecológicas
- Mezclador Computarizado
- Sistema dos componentes 100% (todo catalizado)
- Sistema Altos Sólidos (únicos en el país)
- Lijado 100% en seco
- Sistema de Retoque Puntual desarrollado
- Planos computarizados de todos los vehículos desde 1994 en adelante

### *LATONERIA*

- Korek (Sistema de Enderezado Hidráulico)
- Soldadura de punto
- Soldadura MIG
- Desgrafadoras Neumáticas
- Cortadora Neumática
- Desabolladores Neumáticos
- Cortador de Plasma
- Adhesivos Estructurales
- Banco de Enderezado Chief

[WWW.COLSERAUTO.COM](http://WWW.COLSERAUTO.COM)

Para satisfacer la necesidad de estar informado constantemente y de forma

inmediata, hemos creado la ventana de Colserauto en la web donde ustedes pueden consultar cómo progresa la reparación de cada vehículo en nuestros talleres (fotos actualizadas diariamente, costos de los materiales y repuestos, novedades diarias)

### *REPARACIÓN DE PLÁSTICOS Y BÓMPERES*

Contamos con la tecnología y técnica apropiadas para reparar piezas plásticas, manteniendo la calidad, estética y seguridad pasiva que brindan dichos elementos. Este servicio lo ofrecemos a las compañías interesadas en minimizar costos por este concepto, garantizando calidad total del trabajo.

### *AJUSTE DE SINIESTROS PARA VEHÍCULOS PESADOS Y LIVIANOS*

Colserauto S.A. hace en todo el territorio colombiano la determinación del valor y el alcance de los daños ocurridos con ocasión de un accidente o hurto sufrido por un vehículo. Con esta base establecemos técnicamente el monto justo a pagar por el cliente. Verificamos que dicho monto sea utilizado apropiadamente en la reparación, recomendando proveedores que suministren repuestos adecuados a talleres de confianza.

Nuestros auditores cuentan con un sistema móvil de información, el cual les permite llevar un control exacto de cada uno de los procesos de taller

Adicionalmente se cuenta con la ayuda de PALMPIX, una cámara digital asociada a nuestro sistema. De esta forma se captura la información necesaria para llevar un control exacto durante todo el proceso.

## 7. GERENCIA DEL SERVICIO

### 7.1 DEFINICIÓN SERVICIO

Es todo acto que una persona ofrece a otra. Es esencialmente intangible, su producción puede estar ligada o no a un producto físico.

#### 7.1.2 Casos de excelencia en el servicio en Latinoamérica

No es fácil hacer una selección de empresas que, en nuestro medio latino y principalmente en México, se preocupen realmente por el cliente y enfrenten el problema del servicio de manera creativa. La primera razón es que, por lo descrito en este libro, son pocas, y la segunda es que siempre se corre el riesgo de dejar de nombrar alguna. Hemos considerado de vital importancia destacar los esfuerzos de aquellas que, ante la opinión de la mayoría, han hecho bien su tarea. Quizá hayamos dejado de lado pequeños comercios que no aparecen todos los días en los periódicos pero que, en su contexto, cumplen con el grado de excelencia que el mercado demanda.

Esta muestra de empresas es, simplemente, un pequeño tributo y una demostración de que sí es posible hacer bien las cosas. Agradecemos de antemano a las personas que amablemente nos permitieron conocer de fondo la manera como lo lograron.

### 7.1.2.1 ANDRÉS CARNE DE RES

Si usted camina por alguna de las calles de Chía, pequeña ciudad situada a una hora de Bogotá, y pregunta al primer transeúnte que encuentre, por “don Andrés”, sonreirá amablemente y con satisfacción le dirá que lo encuentra en su restaurante, “Andrés Carne de Res”. Definitivamente, es la persona más conocida, apreciada y admirada de su comunidad. Sin embargo, a pesar del “don”, Andrés es un hombre joven, con cierto aire hippie. Al verlo es difícil entender cómo este hombre revolucionó el concepto de restaurante en un medio tan tradicional como el bogotano.

Imaginemos un gran restaurante, donde caben alrededor de dos mil personas cómodamente, con un muy numeroso grupo de personas en espera de mesa, que sólo abre los fines de semana, con un área que parece patio de kínder donde los niños juegan, tienen coordinadores de recreación y pintan graffittis en el piso; donde se da cita la alta sociedad, los juniors en sus lujosos autos, la diplomacia y los artistas; donde es costumbre encontrar a Miss Colombia de turno lo visite, lo mismo que a cualquier personaje de la farándula que visite el país. Donde a los diplomáticos se les recibe con el himno de su país, lo mismo que a los turistas; donde hay un discjockey que maneja el gigantesco archivo musical con una maestría y sensibilidad que le permite crear ambientes de todo tipo, desde el más formal al más descomplicado, moviendo los sentimientos del visitante y haciéndolo vivir una experiencia creativa de gran impacto. Ir a Andrés Carne de Res es aceptar que se pagará por la comida el doble o el triple de cualquier restaurante, de los mejores, pero es aceptar también que el precio es ínfimo comparado con la expectativa de saber qué cara famosa puedo encontrarme en la mesa de al lado, o qué harán los meseros, desde un desfile tipo procesión religiosa hasta un show en la mesa con trajes típicos acordes con el tipo de comida o bebida que ofrecen. En Andrés Carne de Res todo se vale y puede suceder cualquier cosa, por lo cual es mejor ir preparado. Muchos quieren saber el secreto y han intentado copiarlo.

Pero es un concepto único e irreplicable. Andrés se niega a abrir más restaurantes, ya que él mismo es el secreto. Su presencia, su desenfado, su creatividad y su deseo de que cada comensal salga tan impactado que regrese. Más de cien personas trabajan con él, lo aprecian, lo respetan y lo admiran . Los meseros y meseras son jóvenes reclutados de las mejores universidades. Sólo a Andrés se le puede ocurrir poner un cóctel para mujeres llamado “ábrete Sésamo” y uno para hombres llamado “levántate Lázaro” y decorar con imágenes religiosas parte del restaurante. Ese desenfado e irreverencia es lo que hace de su restaurante un lugar realmente digno de conocer.

#### *7.1.2.2 POTZOLLCALLI RESTAURANTES*

Misión: ser líder en la industria restaurantera en el ramo de la comida mexicana. Para ello inculca valores a sus empleados:

En lo humano: La puntualidad, el cumplimiento, la disciplina y el sacrificio. En lo profesional: El estudio, el trabajo, la concentración y la perseverancia. En lo espiritual: La fortaleza, el entusiasmo, el valor y la fe.

La Empresa hace que su gente “adopte” esos valores, mediante el ejemplo de sus líderes ( directores, gerentes, supervisores) quienes deben predicar con el ejemplo; reconociendo (mensualmente) a los miembros más distinguidos, y con publicación en el órgano mensual que se publica y distribuye a todo el personal.

Cómo se reconoce y/o premia a quien da un servicio (o servicios) de notable calidad. Mensualmente, se reconoce a las áreas del restaurante (administración, producción, servicio) con días extra de salario por alcanzar las metas de “shoppers”, ventas, costos, etcétera.

Anualmente se hace un festejo especial (comida, regalos) para los miembros de la empresa con antigüedad de más de 8 años. Igualmente, todos los años se

da un desayuno (día del niño) a todos los hijos de los colaboradores de la empresa.

Estrategias características:

- Los directores de la empresa conviven cada semana (cada uno independientemente) con los colaboradores de las distintas áreas de los restaurantes: cocinas, almacenes, piso
- Cada mes el director general en la reunión de directores y gerentes de restaurante, hace alguna reflexión sobre temas como la familia, la amistad, los hijos, etcétera, en donde fomenta la participación y cambio de criterios con todos ellos.
- Ejemplos sobre el reconocimiento de la calidad del servicio prestado.
- Los primeros clientes a quienes procura satisfacer la Empresa son sus colaboradores, a quienes se les llama “clientes internos”. Sobre un total de 900 colaboradores poco más de 40% tienen una antigüedad mayor de 8 años.

Esto es notable porque en las empresas de restaurantes, la rotación anual, frecuentemente es de 100 por ciento.

- Ejemplo entre clientes externos, es decir, personas que frecuentan los establecimientos de la empresa: La mayoría de nuestros restaurantes tienen un porcentaje de clientes que los frecuentan varias veces a la semana. La proporción varía de 20 a 30 por ciento. Entre estos comensales asiduos se ha creado una relación familiar.

#### *7.1.2.5 GRUPO ESAL*

Grupo ESAL, tiene como misión desarrollar a través de un sistema de franquicias, una cadena de talleres de servicios automotriz destinados fundamentalmente al mantenimiento preventivo, que superen ampliamente las expectativas de sus clientes tanto en calidad y rapidez, como en el

cumplimiento de los tiempos de entrega y presupuestos ofrecidos; lo anterior en un ambiente pleno de eficiencia, profesionalismo, cordialidad y respeto.

La franquicia maestra deberá cumplir eficientemente su propósito de asegurar que se cumplan tanto los contratos celebrados con los franquiciarios, como las metas establecidas en forma conjunta, proporcionándoles apoyo en todas sus áreas de modo de cumplir plenamente sus expectativas, logrando su satisfacción y plena adhesión al grupo. Además se compromete a cumplir sus responsabilidades socioeconómicas ante trabajadores, inversionistas, proveedores, gobierno y, en general, con todos los que tengan relación con la misma; lo anterior en un marco de plena ética y conciencia social de la función de la empresa.

Es una meta de la franquicia maestra el lograr que nuestros franquiciarios ofrezcan servicios superiores a los de la competencia, a través de :

- Una filosofía de capacitación y mejoras continuas
- Un uso eficiente de los recursos.
- Una modernización permanente.
- Un personal honesto, capaz creativo y motivado.
- Una conciencia ecológica.

Con lo anterior se logrará ser líderes en el servicio de mantenimiento preventivo automotriz, generando utilidades adecuadas y mejorando la calidad de vida del personal.

Por otra parte, Grupo ESAL cree que sus clientes son los más importantes en el negocio, pues de su grado de satisfacción depende su preferencia por los servicios de nuestros talleres.

Le da un valor prioritario a que el personal sea honesto e íntegro, y así mismo, logra resultados con base en un trabajo efectivo en equipo, liderazgo dinámico y un compromiso de mejorar continuamente.

Esta empresa reconoce la necesidad de preparar y capacitar los franquiciatarios y empleados, se les capacita permanentemente, 8 horas por semana y esta capacitación también forma parte de su remuneración para enriquecer el trabajo, incrementando al mismo tiempo, la productividad y la calidad de nuestros servicios. Además fomentamos un ambiente de trabajo sano, que permita laborar en condiciones agradables y que equilibre el trabajo con la vida familiar.

Nos gusta tener una comunicación abierta, efectiva y ágil, donde se valore y respete la persona, y reconocer el buen desempeño del trabajo personal, compartimos los logros y éxitos del grupo.

Por otra parte, colaboraremos activamente para proteger y mejorar el medio ambiente en nuestros talleres y comunidades.

La excelencia del servicio en la empresa, queda manifiesta entre otros aspectos por un índice del 11.5% de reclamaciones (en toda la cadena se atienden 3000 autos mensuales), y 96% de autos entregados a tiempo en el mes.

## **7.2 Que es la gerencia del Servicio ?**

La gerencia del servicio ha llegado a ser un término popular en todos los niveles gerenciales en el mundo; es un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la gerencia que descansa en la excelencia total del servicio. Esta es la definición más utilizada:

Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio<sup>2</sup>.

La gerencia del servicio, como modelo de gerencia y una filosofía, está llamando la atención de los ejecutivos en muchos negocios de servicio. Ofrece un marco de referencia unificador para pensar acerca del mercado, el cliente, el producto y la organización. Es una gran herramienta para los directivos de las organizaciones de servicios, para llevar a todos los miembros de la organización por el mismo camino.

Esta visión del cliente, esta redefinición del producto y esta reflexión sobre lo que deben hacer las compañías, es el punto de partida para la filosofía total de la gerencia de un establecimiento de servicios.

## **7.2.1 Elementos importantes la Gerencia del Servicio**

### *7.2.1.1 MOMENTOS DE LA VERDAD*

“El momento de verdad es una situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad del servicio”

El momento de la verdad, también llamado impacto del servicio, es el episodio crucial en cualquier relación cliente-proveedor. Aun cuando esta relación no implica una confrontación como tal es válido pensar que, de esa impresión, el cliente se llevará una imagen muy clara del servicio. La suma de todos los

---

<sup>2</sup> La revolución del Servicio, Karl Albrecht

momentos de verdad conforma la imagen que el cliente se hace de cada organización.

Es importante resaltar que un momento de verdad no es, en sí, ni positivo ni negativo, lo que vale es el impacto que genera en el cliente. Puesto que los gerentes no pueden controlar todos los momentos de verdad que se presentan continuamente, es necesario que todo empleado entienda que es él quien representa la imagen de la empresa ante el cliente y lo que es más importante, puede controlar dicha imagen mediante el cuidado de las situaciones que generan el impacto para hacerlo positivo. El fracaso o el éxito dependen del empleado que atiende al cliente, de su iniciativa, flexibilidad y criterio para manejar las situaciones.

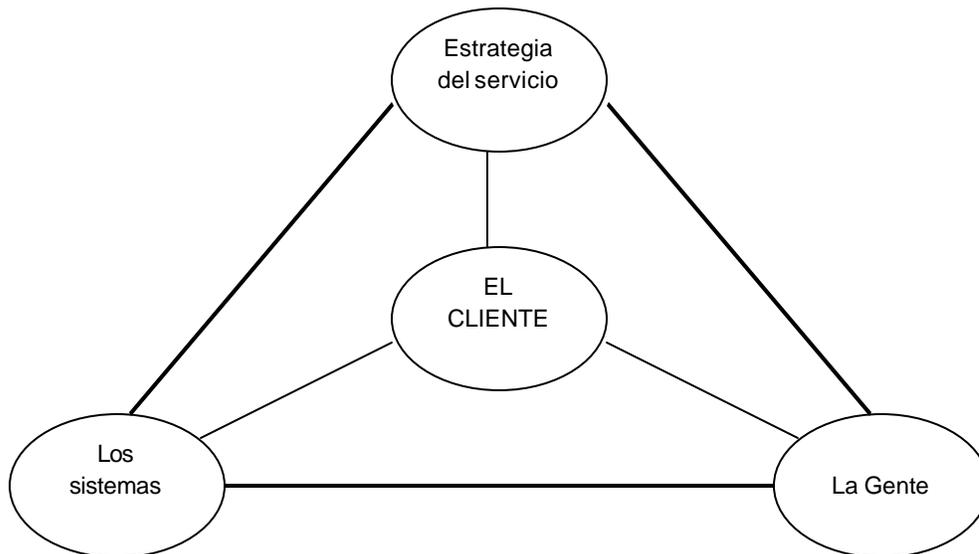
Por ultimo, es importante enfatizar que, aunque todos los momentos de verdad son importantes y se debe hacer un esfuerzo permanente por detectarlos y cuidarlos, hay algunos que tendrán un impacto crítico sobre las percepciones del cliente. Son estos los que determinarán que el cliente haciendo uso de su poder de elección, decida comprar o no la primera vez, y regresar o no volver después. Se debe estar atento de cuales son los aspectos de la operación que tienen un potencial mayor de impacto, con el fin de darles una mayor atención

#### *7.2.1.2 EL TRIANGULO DEL SERVICIO*

El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción entre los tres ángulos del triángulo, los cuales son:

1. Una visión o estrategia para el producto del servicio.
2. El personal de contacto con el publico orientado hacia el cliente.
3. Los sistemas amables para el cliente.

Estos tres factores deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.



**FIGURA 1**

### 7.2.1.3 EL TRIANGULO DEL SERVICIO INTERNO

Este triángulo es una imagen exacta del triángulo del servicio externo, pero en lugar de ser el cliente el centro de atención, son los empleados quienes juegan el papel más importante y muestra tres elementos fundamentales.

1. Cultura.
2. Liderazgo.
3. Organización.

La cúspide del triángulo del servicio interno tiene que ver con la cultura de la organización. Cultura, para el empleado, es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente externo. Es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para atender la calidad con el cliente.

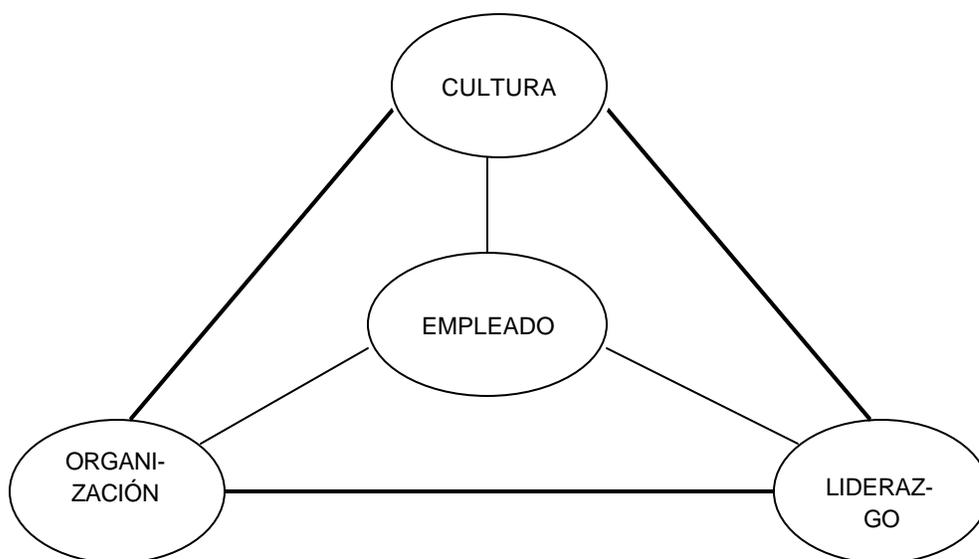
El vértice inferior derecho, indica que los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes. El liderazgo les da a los empleados lo mismo que estos dan a los

clientes externos: atención personalizada y esmerada para sus necesidades como individuos.

El vértice inferior izquierdo, la organización les da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicio le dan al cliente: apoyo.

Si la alta gerencia desea fomentar el trabajo en equipo y efectividad interna dentro de la organización, el triángulo de servicio interno puede ayudar a proyectar el mensaje a todos los miembros de la organización.

La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar sinérgicamente a que los empleados de la línea de contacto sean efectivos hasta el máximo.



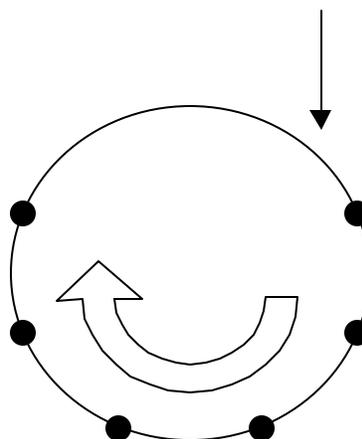
**FIGURA 2**

#### *7.2.1.4 EL CICLO DEL SERVICIO*

“Un ciclo de servicio es una cadena de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta un servicio.” La relación cliente-proveedor pasa por una serie de sucesos que se encadenan cronológicamente, dando como resultado, ante los ojos del cliente, una experiencia total del servicio.

El cliente normalmente no piensa en términos de área o de pasos en el proceso, ni siquiera piensa en función de la persona que lo atiende. Él tiene una necesidad y necesita un resultado, una solución que lo deje satisfecho. El concepto de ciclo del servicio permite que las personas y las áreas se reorganicen en función de ese resultado final. Pensar en función de ciclos de servicio es una poderosa idea que permite al personal modificar sus puntos de vista sobre las necesidades del cliente. El análisis y la mejora de los ciclos del servicio es un elemento básico del proceso de reorientación de las empresas y de las áreas hacia el cliente.

La siguiente figura sirve como herramienta practica para ordenar los momentos de verdad cronológicamente y ver el ciclo completo, desde el momento que el cliente solicita dicho servicio hasta que recibe un resultado que lo deja plenamente satisfecho.



**FIGURA 3**

#### 7.2.1.5 DIAGRAMA T

Una de las herramientas más útiles de la gerencia del servicio y que puede lograr más efectividad en los empleados de contacto con los clientes en el diagrama T. El diagrama T es un auxiliar del trabajo muy simple, que permite al empleado analizar su trabajo de servicio y encontrar formas de personalizarlo y hacerlo más humano al tratar con clientes. Es especialmente efectivo en hacer

que quienes se han robotizado se den cuenta de eso y en mostrarles la forma de volver a poner más calor e interés en la manera de manejar cada momento de verdad.

Para utilizar el diagrama T, el empleado simplemente dibuja un diagrama en forma de T en una hoja de papel, con dos columnas.

En la columna de la izquierda, el empleado enumera las acciones específicas de tareas implícitas en el momento de verdad.

En el lado derecho del diagrama, el empleado enumera acciones específicas personales.

El diagrama T tiene cabida en el entrenamiento básico de la calidad del servicio. Si se introduce durante las sesiones de capacitación, se establece el ambiente para que lo utilicen prácticamente todos los empleados. Es un buen material para los laboratorios de aplicaciones. Los círculos del servicio pueden utilizarlo como un modelo de aprendizaje para analizar el trabajo de la unidad. Los supervisores se pueden reunir con cada uno de sus empleados y ayudarlos a diagramar sus trabajos utilizando el diagrama T.

### **7.3. MODELOS DE GERENCIA DEL SERVICIO**

#### **7.3.1 MODELO KARL ALBRECHT**

##### ***FASE 1: ENTENDER AL CLIENTE***

La primera etapa del programa de calidad de servicios es realmente una etapa de “alistarse”. Se necesita saber lo suficiente acerca de la situación actual y de

las oportunidades que ofrece para planear el resto del programa detalladamente. La primera etapa incluye entender al cliente.

Para este análisis necesitamos pensar en función de dos “clientes”:

Los clientes que pagan.

Los empleados.

De las anteriores exposiciones debemos recordar que el modelo de gerencia del servicio considera a los empleados como el primer mercado, es decir, hay que venderles la idea del servicio si uno espera que ellos la vendan a los clientes que pagan.

La siguiente exposición tiene dos partes: la primera se refiere a entender al cliente que paga y la segunda trata de entender al cliente que trabaja. A medida que se avance, se vera qué tan similares son los procesos y cómo están interconectados para llegar al punto. Se empieza con entender al cliente que paga.

### *EL PELIGRO DE LAS SUPOSICIONES*

La historia de la innovación en el mundo de los negocios en gran parte es la historia de la gente que viola la tradición: se escapa de la tiranía de las viejas hipótesis acerca de los clientes, lo que quieren, lo que comprarán, cuánto pagarán, qué los entusiasma y qué los decepciona. mientras más tiempo se este en un negocio determinado, más oportunidades habrá de entender realmente al cliente.

En muchos casos de otras industrias, las sorpresas de las investigaciones sobre clientes dieron un gran vuelo a las hipótesis tan bien mantenidas. Tal vez estamos creyendo que nuestra industria y nuestro cliente están claramente establecidos y bien comprendidos. O tal vez creemos que lo mejor es hacer una reconsideración de todo el asunto. De todas maneras, es razonable

cuestionar y reexaminar prácticamente toda creencia y suposición que tengamos acerca de los clientes de vez en cuando. Al revisar o verificar las suposiciones sobre las cuales se basa el diseño del producto y el atractivo para nuestro mercado, podemos estar razonablemente seguros de que estamos pisando tierra firme. Y podemos tener más confianza en que poseemos un significativo mensaje de servicio que transmitir a los empleados y a los clientes.

### *TARJETA DE INFORMES DEL CLIENTE*

Esta tarjeta es una presentación estructurada de los criterios para la excelencia del servicio, se interrelacionan tres clases de información:

1. Los atributos claves de calidad del servicio.
2. La conveniencia relativa de cada atributo para el cliente.
3. Los puntajes de la compañía en estos atributos y los de los competidores, si están a la mano.

Cuando utiliza el término servicio, se refiere a la experiencia total del servicio por parte del cliente, que incluye todos los atributos identificados en la investigación. Incluye no solamente las características claves de servicio propiamente dicho, sino también las características del proceso de entrega que percibe el cliente.

La tarjeta de informes del cliente inicia su proceso designado y entregando un producto de servicio excelente. Se puede utilizar para hacer una auditoría del servicio en cualquier momento, también se puede utilizar como el esquema básico de medida en un proceso regular de evaluación de las percepciones de los clientes sobre la calidad que se está entregando. Y tal vez, lo más importante, se puede utilizar como un medio de comunicación para ayudar a los empleados a entender la forma de impactar a los clientes.

Una tarjeta de informes válida y confiable puede servir como base para todo un proceso de pensamiento organizacional sobre calidad.

### *ENTENDER A LA ORGANIZACIÓN Y LA GENTE*

Ahora se habla del segundo cliente: la gente de la organización. No tiene más sentido seguir adelante con un programa de calidad del servicio sin descubrir dónde está la mente de la gente, como tampoco lo tiene seguir adelante sin entender a los clientes que pagan, es necesario hacer una evaluación realista de la preparación de la gente y de la organización para iniciar la empresa que se tiene en mente. Normalmente, esta investigación debe adelantarse paralelamente con la investigación sobre las percepciones de los clientes externos. Hay razones suficientes para hacer toda la investigación al principio y reunir todos los descubrimientos en un sitio para poder hacer una evaluación total de la situación.

Al evaluar la organización, por lo menos se pueden identificar los posibles factores de bloqueo y los posibles factores útiles. Hacer esto es sencillo y útil, Hay que hacer una reunión con el personal ejecutivo, preferiblemente como parte de un seminario de planeación de la estrategia o alguna otra reunión cuando todo el mundo esté concentrado en los problemas críticos sin interrupciones, con la ayuda de un moderador o una persona entrenada, el grupo puede crear dos listas, que se pueden llamar a una “posibles obstáculos” y a la otra “posibles activos”.

Los obstáculos son factores organizacionales o circunstanciales que probablemente actúan para oponerse o demorar la empresa, por lo menos al principio, podrían ser tradiciones de la organización, políticas, procedimientos, normas, reglas y reglamentos, hábitos, limitaciones de recursos, problemas sindicales, actitudes de los empleados y percepciones de los clientes actuales.

La lista de activos identificará factores ya en marcha que probablemente actuarán en favor del programa, podrían ser un equipo ejecutivo fuerte, aceptación de los clientes actuales, un sitio en el mercado no reclamado, normas culturales, tradiciones organizacionales, actitudes de los empleados, etc. Se observa que factores tales como tradiciones y normas organizacionales pueden servir como obstáculos o como activos, dependiendo de la forma como afecten a la gente en la organización.

### *CALIDAD DE LA VIDA DE TRABAJO: EVALUACIÓN Y MANEJO DE LOS SENTIMIENTOS*

Un barómetro adecuado de la cultura y del clima de una organización es la calidad de la vida de trabajo o QWL (quality of work life), definida en función de las percepciones o impresiones de los empleados. La alta calidad de la vida de trabajo incluye por lo menos los siguientes factores:

Un trabajo que vale la pena hacerlo.

Condiciones de trabajo seguras y sin temores.

Remuneración y prestaciones adecuadas.

Seguridad en el empleo.

Supervisión competente.

Retroinformación sobre el rendimiento en el trabajo.

Oportunidades de aprender y progresar en el trabajo.

Posibilidad de progresar por méritos.

Clima social positivo.

Justicia y juego limpio.

Cada uno de estos 10 factores representa un aspecto importante de la experiencia total en el trabajo de una persona, es decir, la totalidad de su existencia como miembro de la organización, cada uno forma parte de la percepción del individuo de cómo es trabajar allí.

Si se puede medir la calidad de la vida de trabajo, se puede manejar y evaluar con bastante facilidad.

### *NECESIDAD DE EVALUAR EL SERVICIO*

Si esperamos hacer de la calidad del servicio un fenómeno que se perpetúe por sí solo en la organización, hay que “cerrar el cielo” con algún tipo de sistema de retroinformación que refuerce el buen comportamiento.

Es preciso establecer un proceso para medir la calidad del servicio y hacer conocer las evaluaciones a los gerentes y empleados. No bastará con predicar y enseñar servicio y esperar que todo el mundo haga bien las cosas.

Hay que hacer lo posible para que toda la organización se corrija así misma y busque la calidad. El punto de partida para la evaluación del servicio es la tarjeta de informes del cliente que descubrimos durante el proceso de la investigación de mercado. Los atributos del paquete de servicios más deseados por los clientes deben convertirse en las señales para la evaluación y corrección de los resultados de trabajo. Todo el mundo en la organización, desde el más alto ejecutivo hasta el empleado de la línea de contacto con el público, necesitan saber cuáles son esos atributos y por qué son importantes.

### ***FASE 2: CLARIFICAR LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO***

#### *PLANEAR EL CURSO*

El elemento estrategia del servicio se ha convertido en uno de los aspectos más fascinantes del modelo de gerencia del servicio, para muchas compañías es uno de los problemas más difíciles y más excitantes de resolver.

Algunas organizaciones afrontan complejas circunstancias en su ambiente comercial y encuentra difícil establecer una estrategia del mercado y una dirección bien definida, Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la presentación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real, en otras palabras, una estrategia del servicio es como una estrategia del producto. Una estrategia efectiva del servicio cumple los siguientes criterios.

1. No ser trivial; que tenga peso. Tiene que ser algo más que una simple declaración o lema de “maternidad”. Tiene que ser razonablemente concreto y orientado a la acción.
2. Debe incluir un concepto o una misión que la gente de la organización pueda entender, referirse a ella y en alguna forma ponerla en funcionamiento.
3. Debe ofrecer o tener relación con alguna premisa decisiva de beneficio que sea importante para el cliente. Debe enfocar algo por lo cual el cliente desee pagar.
4. Debe diferenciar a la organización, en alguna forma significativa, de sus competidores ante el cliente.
5. En lo posible, debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar al cliente.

En los términos más sencillos posibles, la estrategia del servicio responde la pregunta: ¿Porqué el cliente debe escogernos a nosotros?

### *PROBLEMAS ESPECIALES AL ESTABLECER LA ESTRATEGIA*

Algunas organizaciones afrontan circunstancias especialmente difíciles cuando tratan de llegar a formular una estrategia, debido a la naturaleza de su negocio. Uno de los problemas más comunes es la falta de diferenciación del producto

básico de servicio, si el producto es fundamentalmente un artículo de comercio ante los ojos del cliente y competidores, es difícil darle una personalidad o un toque especial.

Otro tipo de problema especial al seleccionar una estrategia de servicio es el caso de una organización que tiene pocos competidores claramente definidos, es decir goza de un status garantizado de monopolio, que le confiere el gobierno a cambio de una estructura de utilidades totalmente regulada.

Otra situación confusa para la idea de la estrategia del servicio puede surgir en organizaciones que tengan sistemas de valores de servicios anticlientes. Un buen ejemplo es el de algunos hospitales, en los cuales el cuerpo médico concibe lo que hace como por encima del nivel comercial torpe de ingresos y utilidades.

Si se está tratando de formular una estrategia de servicio y no parece que se llegue a ninguna parte, probablemente la medida más benéfica que se puede tomar es regresar a las percepciones de los clientes. Con mucha frecuencia, la falta de una estrategia satisfactoria indica una falta de definición adecuada del mercado. Mientras más íntimamente se entienda a los clientes, mejor se entenderá lo que ellos están tratando de comprar, y mejores oportunidades tendrán para identificar un factor crítico de posicionamiento.

### *DECIDIRSE: EL SEMINARIO DE EJECUTIVOS PARA LA ESTRATEGIA*

Llegar a la estrategia del servicio es un paso definitivamente importante y requiere atención adecuada y participación de todos los miembros del equipo ejecutivo. Un concepto de estrategia probablemente resista más la prueba del tiempo, si surge de un consenso firme entre los altos jefes. Si el jefe simplemente hace una declaración de estrategia o dirección y se los da en cucharadas a los demás ejecutivos, puede que les guste o que no les guste.

Podría ser una gran idea y podría tener atractivo inmediato para todos, o podría tener ausencia de sentido para ellos; o podría no despertar entusiasmo. Por el contrario, si todos toman parte en su creación y todos tienen tiempo para reflexionar sobre él y aprecian sus méritos, probablemente lo apoyarán mucho más y se lo venderán a sus subalternos.

Una vez con una estrategia de servicio en qué creer, es buena idea someterla a unos cuantos criterios de prueba para estar seguros de que resistirá la prueba del tiempo. Se deben hacer por lo menos las siguientes preguntas acerca de las estrategias que se tienen en mente:

1. ¿Puede diferenciarnos a nosotros y a nuestro producto de servicio de otras opciones que tenga el cliente? ¿Es la premisa de beneficio que apoya la estrategia clara y convincente?
2. ¿Nos podemos comprometer? ¿Es algo en lo cual todos los ejecutivos pueden confiar y trabajar para apoyar?
3. ¿Puede hacerla funcionar la organización?
4. ¿Se puede comunicar a los clientes en términos muy concretos y egoístas?
5. ¿Se puede dramatizar ante los gerentes y los empleados de la organización?
6. ¿Se puede hacer realmente operacional? ¿Podemos hacerla concreta y empírica tanto como para empleados como para clientes?

Una prueba final, y muy importante, de la estrategia del servicio consiste en ver si es congruente y compatible con la tarjeta de informes del cliente que se preparó, a raíz de la investigación del mercado.

Una vez seleccionada o inventada la estrategia, hay que tratar de plasmarla en buena prosa.

Este proceso también encaja en los procesos asociados de redactar un enunciado de la misión y formar objetivos del programa, así como un plan de ejecución.

### ***FASE 3: EDUCAR LA ORGANIZACIÓN***

#### *PREDICAR Y ENSEÑAR EL EVANGELIO*

Algunas compañías parecen haber nacido con el compromiso del servicio profundamente arraigado con su cultura. Otras, la gran mayoría, tienen que aprenderlos. Es necesario que haya un proceso por el cual el concepto y el compromiso del servicio de calidad encuentren cabida en todos los resquicios de la organización. La orientación hacia el servicio tiene que llegar a formar parte en alguna forma del alma colectiva de la organización.

Éste es el objetivo de la tercera fase de nuestro modelo de programa para el servicio de calidad: predicar y enseñar el evangelio del servicio de calidad en toda la tierra y a todos sus habitantes. La fase de la educación es la primera prueba real de la habilidad de los ejecutivos para vender servicio a la gente.

La fase de la educación es una fase de comunicación y persuasión. Tenemos que vender el compromiso de la excelencia del servicio; tenemos que comunicar la estrategia del servicio; tenemos que dar a la gente la información que necesita para hacer funcionar la estrategia en su trabajo y tenemos que darles las destrezas que necesitan para manejar bien sus empleos de servicio.

Las organizaciones que sobresalen en calidad del servicio generalmente invierten mucho en capacitación del personal y en el proceso general de la comunicación de calidad. Para ellas, la inversión es sencillamente parte del costo de hacer negocios.

## *ENTRENAMIENTO PARED A PARED: UN FENÓMENO NUEVO*

La capacitación, en la mayoría de las organizaciones, opera con un tipo de “nivel de esfuerzo” para la asignación de presupuesto. Eso significa que los fondos asignados para capacitación suben o bajan de acuerdo con la situación financiera de la organización. El nivel de asignación de fondos depende no de un objetivo particular que espere lograr el departamento de capacitación, sino más bien de la cantidad de dinero que la gerencia cree que puede ahorrar.

Parece que estamos en la era del entrenamiento pared a pared, como un método importante de las corporaciones para conseguir servicio de alta calidad.

Cada vez más, ejecutivos están utilizando la capacitación como un instrumento de política para comunicar masivamente el mensaje de la calidad del servicio a sus organizaciones.

## *MÉTODOS Y OPCIONES PARA EL ENTRENAMIENTO*

El método preferido para ofrecer entrenamiento dependerá de la naturaleza de la organización, de su gente y del mensaje que se supone transmitir.

Actualmente la capacitación para servicio al cliente se está alejando del antiguo “aprender a sonreír” que se vio en capítulos anteriores, y se orienta hacia la clase de destrezas que necesita la gente para trabajar en sus puestos, que incluye un alto grado de trabajo emocional.

Las habilidades del trabajo emocional incluyen algunas de las mismas destrezas de crear y mantener una relación con el cliente, manejar diferentes situaciones y resolver problemas especiales de los clientes. pero, además, los empleados aprenden técnicas para mantener bajos sus niveles de estrés,

mantener alta su energía física sin reaccionar excesivamente ante los clientes abusivos y transar con los clientes desde un marco de referencia del cliente primero.

Por otra parte, con una filosofía de gerencia del servicio, los empleados aprenden realidades fundamentales del negocio y del mercadeo. Ellos aprenden acerca de las impresiones definitivas de los clientes, de la tarjeta de informes del cliente y los atributos críticos que los clientes consideran más importantes. También aprenden métodos prácticos para analizar sus cargos y encontrar formas mejores de manejar sus momentos de verdad. El entrenamiento los estimula a identificar sistemas organizacionales y procesos que salen de su control, pueden interferir con el servicio de calidad y ponerlos de presente ante la gerencia, junto con sugerencias para mejorarlos.

Con una orientación de gerencia del servicio, el proceso de capacitación trata de hacer un vendedor, de cada empleado que llegue a tener contacto con el cliente. Queremos que cada persona se encargue personalmente de los momentos de verdad que se le presenten y hagan que el cliente vuelva por más. El entrenamiento tendrá éxito si la mayoría de los empleados acoge la iniciativa del cliente primero y se dedica a satisfacer al cliente en lugar de hacer simplemente el trabajo.

### *CONTINUAR LA ACCIÓN DEL ENTRENAMIENTO*

Uno de los peores usos erróneos del entrenamiento como recurso organizacional consiste en entrenar simplemente a la gente sin hacer un seguimiento.

Esto ocurre con demasiada frecuencia, no sólo respecto al entrenamiento para el servicio al cliente sino también a muchas otras cosas. El entrenamiento, por sí solo, cumple relativamente pocas cosas. Puede dar a la gente nuevas ideas, nuevas habilidades y nuevas actitudes. Pero no es el primer determinante de la forma de comportarse en el trabajo. Lo que determina la forma de comportarse

en el trabajo es el liderazgo que reciben de sus supervisores y las señales de refuerzo que reciben de su ambiente de trabajo.

### *EFFECTOS DE LA CULTURA Y DEL IDIOMA*

El problema consiste en que los valores y expectativas de la gente que presta servicios no se ajustan a los de los clientes. Todos sabemos que es posible ofender o traumatizar en alguna forma a una persona cuyos antecedentes culturales son muy diferentes a los nuestros, simplemente haciendo cosas que suceden todos los días. El problema en un negocio de servicio surge cuando se le pide a la gente que adopte conductas que son incompatibles con su programación cultural.

### *ORIENTACIÓN Y MANEJO DE LOS TRABAJADORES JÓVENES*

Los trabajadores jóvenes pueden ser muy productivos y efectivos, pero necesitan un buen liderazgo de sus supervisores.

Casi todos los adolescentes tienen ciertas cualidades naturales para los trabajos de servicio: tienen energías ilimitadas; quieren sentirse importantes y apreciados; tienen un gran deseo de agradar y tratan de llegar a los nuevos cargos con actitudes juveniles, en lugar de sentirse cansados como los trabajadores antiguos.

Por otra parte, muchos adolescentes tienen ciertos factores negativos, que pueden presentar un completo reto para quienes deben supervisarlos: tienden a ser inmaduros y no siempre pueden controlar sus energías; son emocionalmente reactivos y se sienten lastimados o humillados con más facilidad de lo que piensan; son tremendamente tímidos e inseguros de sí mismos; necesitan mucha orientación y tranquilidad; reaccionan mucho ante la presión de los compañeros y con frecuencia carecen de autodisciplina; son inexpertos en su trabajo y necesitan mucha instrucción.

Aunque la lista del pasivo es un poco más larga que el activo, las posibilidades son las que cuentan. Teniendo ciertas cosas en mente, los supervisores de los trabajadores jóvenes pueden ofrecerles el liderazgo y orientación que necesitan para hacer un excelente trabajo de servicio.

### *PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA*

El entrenamiento es realmente sólo una parte del proceso general de comunicación que se debe adelantar en la organización, si el mensaje de la calidad del servicio debe llegar y afectar todo el que allí trabaje. Es necesario que haya un programa amplio que abarque todo para despertar la conciencia colectiva del servicio, de las necesidades de los clientes y de cooperación y trabajo en grupo, a nombre de la calidad.

Tres grupos de personas, o audiencias, necesitan recibir un mensaje constante sobre la calidad del servicio y sus partes: los ejecutivos, los mandos medios y la gente de la línea de contacto, inclusive los supervisores de esta línea.

En un programa de calidad del servicio de arriba a abajo, los ejecutivos deben ser los más enterados, ilustrados y comprometidos de todos. De ellos depende comunicar el mensaje en todas las áreas de la organización, y por eso deben entenderlo plenamente y creer en él. Se le debe prestar mucha atención desde el principio al hecho de inculcar la estrategia del servicio y la filosofía del servicio claramente en la mente de todos los jefes, Deben hablar un lenguaje común al resto de la organización para que todos compartan el mismo evangelio.

#### ***FASE 4: PONER EN MARCHAS LAS MEJORAS FUNDAMENTALES PLANTAR MUCHAS SEMILLAS***

La cuarta fase del modelo de programa de calidad de servicio consiste en la realización de las mejoras fundamentales, de la forma como la organización produce y entrega los productos del servicio. Durante esta fase esperamos una transferencia de la propiedad del programa. Lo que empezó como una iniciativa de arriba hacia abajo, debe transformarse en un movimiento al nivel de unidad de trabajo que tenga energía y vida por sí solo.

Esperamos que la idea de calidad del servicio y la estrategia para el servicio sea suficientemente atractiva e imperativa para que los empleados y sus supervisores la acojan, la utilicen en su trabajo y la conviertan en lo que sea necesario, para hacer que sus momentos de verdad sean lo mejor que se pueda.

No basta que la alta gerencia crea en el programa y lo defienda. El apoyo de los mandos medios, aunque decisivos no basta tampoco. Tenemos que tratar de plantar muchas semillas en toda la organización, si queremos que todo el conjunto crezca y florezca.

#### ***LA FUERZA DE CHOQUE DE LA CALIDAD DEL SERVICIO***

El número apropiado de la fuerza de choque varía de acuerdo con las necesidades del programa, pero debe mantenerse de un tamaño conveniente. Con menos de seis, es difícil mantener energía e impulso. Con más de 15, se vuelve tumulto. Si hay mucha gente interesada y consagrada, se puede pensar en subdividir la fuerza de choque en comités, para que unas cuantas personas de cada comité asistan a las reuniones generales de la fuerza de choque. Un número de adecuado de personas es de 10, más o menos.

También es una buena idea incluir gente con una amplia gama de perspectivas en la fuerza de choque. Generalmente es conveniente incluir empleados de la línea de contacto, además de personas de áreas especiales y algunos gerentes. Un vicepresidente o dos también son útiles, especialmente cuando la fuerza de choque necesita a alguien con cierta influencia para quitar los obstáculos del camino.

### *LIDERAZGO DE LOS MANDOS MEDIOS*

La alta gerencia necesita entregar francamente la responsabilidad del servicio a los mandos medios y esperar que ellos completen todo. La fuerza de choque puede vigilar aquellas cosas que afectan a toda la organización, pero a la larga cada uno de los gerentes debe hacer que el programa cobre vida en sus unidades y que se mantenga en marcha a través de la fuerza de su liderazgo.

### *LABORATORIOS DE APLICACIONES*

Una de las formas más efectivas de llevar el entrenamiento sobre calidad del servicio hasta la situación de trabajo consiste en utilizar un método de capacitación dentro del trabajo denominado laboratorio de aplicaciones. Ésta es una actividad docente con un grupo pequeño e informal que se concentra en algún aspecto específico del trabajo en grupo. En un laboratorio corriente de aplicaciones, un instructor del departamento de desarrollo de recursos humanos visita un determinado grupo de trabajo por invitación y pasa una o dos horas con ellos. La reunión generalmente dedica la mitad del tiempo a entrenamiento y la otra a solución de problemas.

El instructor analiza con los miembros la misión del servicio y ellos identifican algún aspecto de la operación que quisieran mejorar.

## *CÍRCULOS DE SERVICIOS*

Otra técnica muy efectiva, similar a la de los laboratorios de aplicaciones pero más permanente, es el método de los círculos del servicio. Un círculo del servicio es muy similar al círculo de calidad, excepto que se concentra en los problemas de calidad del servicio y utiliza las herramientas de la gerencia del servicio, más que los métodos tradicionales del análisis de calidad orientado hacia la manufactura.

Un círculo del servicio es un grupo de empleados, generalmente dentro de una sola unidad de trabajo que actúa con su supervisor, el cual se reúne regularmente para identificar y resolver problemas del servicio o inventar formas de mejorarlo. Este método es otro poderoso medio de hacer participar a la gente de contacto y responsabilizarla de las soluciones.

Para funcionar efectivamente, un círculo del servicio necesita tres cosas:

- Un jefe hábil o consultor capacitado que trabaje con el círculo.
- Un gran sentido de espíritu de equipo.
- Algunas destrezas y métodos básicos para la solución creativa de los problemas.

Las organizaciones que establecen programas extensos de círculos de servicios generalmente hacen que los jefes se entrenen en técnicas creativas de solución de problemas como parte de la preparación. Con frecuencia capacitan expertos ambulantes, instructores de los laboratorios de aplicaciones, que puedan ir de grupo en grupo y ayuden a trabajar con problemas locales.

## *REDISEÑO DE SISTEMAS DE SERVICIO*

Los sistemas son frecuencia son los enemigos del servicio por dos razones: Primera, muchos de ellos no han sido planeados conscientemente por nadie: simplemente crecieron. Con el error de los años, las diferentes unidades de una organización establecen sus métodos, reglas, procedimientos, protocolos y medios de información, por evolución.

La segunda razón por la cual los sistemas con frecuencia obran contra el servicio, es porque a un cuando se hayan proyectado conscientemente, el plan rara vez arranca con la premisa de maximizar la calidad del servicio.

Una de las primeras cosas que se debe hacer en cualquier programa importante de servicio es observar la planeación de los sistemas que afectan la percepción del servicio en los clientes, directa o indirectamente. Pensemos que todo sistema de impacto al cliente es culpable mientras no compruebe su inocencia.

Un sistema de impacto al cliente es cualquier estructura organizacional, procedimiento, método o regla que haga que el cliente pueda percibir un resultado. Algunos sistemas de impacto en el cliente funcionan hermosamente en favor del cliente y crean impresiones positivas de servicio. Otros pueden causarle inconvenientes, esfuerzos extras, frustración o preocupación por el servicio. Nosotros quisiéramos que todos los sistemas de impacto en el cliente se planearan con la calidad del servicio en mente.

### ***FASE 5: HACERLO PERMANENTE***

El objetivo final de un programa de calidad del servicio es desaparecer: dejar de ser un programa para llegar a formar parte de todo el maderamen.

El programa a la larga necesita confundirse con la historia de la organización, de modo que ya no se puedan distinguir las fronteras del negocio diario. Tiene que incorporarse a “la forma como aquí hacemos las cosas”.

Este proceso de llegar a ser algo permanente puede requerir cierto tiempo, es algo realista pensar en términos de dos o tres años, antes de consolidarse firmemente el servicio y de desempeñar un papel primordial en el proceso de pensamiento de los gerentes de la organización y de su línea de contacto con el público.

La quinta fase del programa modelo de calidad del servicio, es hacerlo permanente, puede empezar cualquier día. No hay ninguna razón para concebir las cinco fases básicas de este modelo como estrictamente separadas en cuanto al tiempo, sin ninguna superposición. Ciertamente, pueden y deben superponerse, y cada fase debe ponerse en marcha tan pronto como las condiciones sean favorables.

### **7.3.2 MODELO JOAN GINEBRA**

En este modelo no interesan, en principio, todos los procesos sino solamente aquellos que afectan la percepción del cliente externo. Se trata de iniciar con aquellas tres o cuatro cosas que están molestando a los clientes, por ejemplo: el ciclo de respuesta del mercado y que los pedidos lleguen completos, será sobre procesos correspondientes a los que inicialmente se limitará, y su estudio, revisión y establecimiento de convenios puede hacerse en pocos meses, dentro de los cuales podrán percibirse mejoras de calidad, aunque la culminación significativa ocupa varios años.

#### **LOS PASOS A DAR**

La afirmación sobre los dilatados tiempos que toma un programa de cambio a Calidad / Servicio se comprenden mejor cuando se detallan todos los pasos

que hay que dar para llevarlo a cabo. En primer lugar hay que proceder a la Auditoría de Clientes en la cual se deben descubrir:

- a) Sus necesidades reales
- b) Sus expectativas
- c) Puntos posibles “agregación de negocio”

La comprensión de estos tres puntos permite diseñar de verdad la función comercial (el servicio) que vamos a prestar. Y esta comprensión ha de ser muy empática (hemos de ponernos de verdad en los zapatos del otro) y para ello es preciso superar, no pocas veces, movimientos de estupor o de incredulidad que nos nacen por el choque entre aquello que descubrimos y lo que a priori pensábamos que el cliente buscaba.

Después de identificar lo anterior, debemos enfrentar la descripción de procesos. Ahí se dan ya mucho abandonos: especialmente éstos se presentan cuando descubrimos que las quejas se dirigen a los elemental. La descripción de procesos no es tarea menor, los procesos debemos describirlos como ocurren en la realidad y con detalle.

Una vez descrito el proceso, podremos dibujar la línea de flotación y el mapping de contactos con el cliente externo, destacando los puntos básicos y el área encargada de cada proceso. Al hacer todo lo anterior iremos configurando las modificaciones hasta llegar al nuevo proceso, cuidando su cumplimiento, lo cual se efectúa por la vigilancia sobre los convenios y por el establecimiento de termómetros que midan las variables implicadas en cada convenio.

Finalmente podremos volver al cliente en auditorías sucesivas para ver qué otras necesidades, expectativas o agregación de negocio podemos atender, después que con lo anterior ya dimos satisfacción a las principales.

## ***EL PROGRAMA GENERAL***

Todos estos pasos se estructuran en un programa general, según un esquema similar al que sigue y en la línea de los comentarios:

### *1. Sensibilización*

- Conciencia del personal de mayor jerarquía hacia el modelo y sus implicaciones; Dirección general, direcciones específicas.
- Se identifican y desarrollan los conocimientos y habilidades requeridos para el proceso.
- Convenios cliente - proveedor
- Realización de auditoría a clientes.
- Capacitar a los responsables del proceso en :
  - El modelo de calidad
  - Estadística básica
  - Análisis de procesos
  - Análisis de problemas
  - Evidencia estadística
- Se identifican los costos de No calidad.

### **COMENTARIOS:**

- Sensibilización: Hay que programar una serie de eventos y acciones orientadas a la difusión y comprensión del modelo, a fin de motivar y comprometer a los principales directivos de la organización encabezados por el director general.

Interesa en esta etapa ver puntos como: qué es un proceso de calidad; cuál va a seguir la empresa; que implicaciones tiene este proceso para la organización y para las personas; que papel juega cada uno de los involucrados en el proceso, que responsabilidades hay, etc.

- Conocimientos y habilidades requeridas: Es necesario describir con detalle las herramientas que conforman el corazón del proceso. No basta con explicar estas herramientas sino que hay que vivirlas, es decir se tiene que llevar ante los clientes a gente de la organización, a que viva lo que es una auditoría de clientes.
  
- Capacitar: esta debe servir a objetivos concretos y no perderse en cosas más o menos interesantes y enriquecedoras, que pueden desviar y confundir a la organización porque la capacitación se convierte en un fin y no en un medio para alcanzar los fines.
  
- Costos de la no calidad: En el inicio del proceso y para acabar de convencer a las cabezas de la organización de que el proceso de Calidad / Servicio es uno de los esfuerzos más importantes para reducir costos y aumentar competitividad, es bueno calcular los costos más obvios de la no calidad. Al principio no importa hablar de costos un poco generales y aproximados. Poco a poco la organización se vuelve más precisa para la identificación y medición de los mismos. El grado de dificultad para identificar este tipo de costos varía de empresa, pero es una tarea en la que hay que empeñarse porque su identificación confiere un gran impulso al proceso de cambio.

## *2. Auditoría de clientes externos e internos:*

- Sensibilización del personal clave en el enfoque al cliente.
- Manejo de la entrevista con clientes. Auditoría de clientes externos e internos.
- Descubrir expectativas, ubicar el verdadero status de la empresa, descubrir necesidades.
- Formas de agregar valor a nuestros clientes.
- Generar estándares de servicio.

- Estándares de comparación con la competencia y también contra expectativas del cliente.

### **COMENTARIOS:**

- Auditoría de clientes externos: Ésta es la fase donde la voz del cliente golpea la empresa. Es importante hacer énfasis en ella. Después de la fase inicial de convencimiento y compromiso, es decisivo difundir lo que la auditoría revela.
- Conciencia del personal clave del enfoque al cliente: Se debe insistir e instrumentar mecanismos que garanticen que sea el cuerpo directivo el que impulse este enfoque al cliente, el cuerpo directivo debe convertirse en el defensor del cliente.
- Manejo de la entrevista con clientes: Aquí es donde se empieza a instrumentar el cambio a Servicio y donde se descubre la potencia real del concepto. No hay nada más valioso para lograr una orientación masiva de la organización hacia el cliente que llevar a donde nuestros clientes usan el producto a gente de la organización de todos los niveles y áreas. Este modo de manejar la entrevista trae también como consecuencia que la voz del cliente sea traducida a los diferentes lenguajes de la organización.
- Estándares de servicio: A estas alturas del proceso ya se pueden establecer también algunos compromisos de cara a nuestros clientes; es decir se puede, como estrategia, aumentar las expectativas de nuestros clientes para motivar a la organización hacia una mejora más acelerada, y generar objetivos comunes para todos los departamentos.
- Estándares competitivos: La auditoría de clientes debe complementarse con la búsqueda de información sobre cómo la competencia, nacional e internacional atiende a sus clientes en términos de servicio.

### 3. *Revisión de los procesos y procedimientos internos*

- Traducción de las necesidades, expectativas y posibles agregaciones de negocio en términos operativos y administrativos.
- Jerarquía de las necesidades principales de los clientes.
- Revisión de procesos y procedimientos entre divisiones, funciones, áreas y personas.
- Generación de convenios básicos.
- Identificar puntos de contacto y línea de flotación
- Transformar los convenios cliente-proveedor en procedimientos de operación. El autocontrol.
- Los requerimientos del cliente.
- Evidencia estadística para el control de la ejecución y el avance.
- Compromiso del personal en el programa.

#### **COMENTARIOS:**

- Convenios básicos: Las necesidades de los clientes se jerarquizan y las más importantes se transformarán en los primeros productos que serán materia de los convenios básicos. Esos serán los objetivos de la Calidad vertical.
- Revisión de procesos entre divisiones y áreas: Los convenios base obligarán a toda la organización a generar convenios relacionados que romperán el aislamiento entre departamentos y áreas. El enfoque a los convenios básicos llena la Calidad horizontal.
- Los nuevos procesos: los procesos modificados deben de incluir los estándares del cliente, para normar sobre las variables críticas del proceso,

entendiendo por críticas aquellas que requieren de un control y vigilancia muy estrictos para lograr exactamente lo que quiere el cliente.

- Comprender el personal: es preciso cambiar de una cultura de poder a una cultura de Servicio. En esta fase es cuando se instrumenta esto ligando una parte significativa de los ingresos de cada proveedor al juicio del cliente correspondiente.

#### *Proveedores*

- Empujar hacia atrás la mejora de nuestro negocio.
- Relaciones de largo plazo
- Reducción del número

#### **COMENTARIOS:**

- Proveedores: la agregación de negocio que buscamos para nuestros clientes, debemos exigirla igualmente a nuestros proveedores.
- Relaciones de largo plazo: lo anterior conduce al establecimiento de relaciones permanentes con los proveedores. Estas relaciones se fundamentan en requisitos múltiples de servicio y no solamente de precio o calidad técnica.

#### *5. Reapreciación*

- a. Atención de quejas
- b. Revisión de políticas comerciales
- c. Cumplimiento de compromisos.

#### **COMENTARIOS:**

- Atención a quejas: es necesario establecer un proceso simple para que la gente se queje sobre la función comercial recibida. Y no requiere una gran creatividad, simplemente los equipos y personal necesarios para poder cumplir.
- Revisión de políticas comerciales: Con toda la información recolectada en los pasos anteriores se puede hacer ya un análisis de las políticas comerciales de la empresa, desde la publicidad hasta las garantías, para completar con "esta otra parte" el servicio que queremos dar.

## **8. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN DE IMPRESIONES DE CLIENTES**

### *8.1 CLIENTE INTERNO*

Estamos en la era en la cual ya no se gestionan organizaciones se gerencia cultura. Para una adecuada gestión de cultura es indispensable conocer los índices de satisfacción e incorporación de cultura de los colaboradores internos, escuchando sus intereses y expectativas y conociendo los factores generadores de satisfacción e insatisfacción.

La evaluación de la calidad del servicio es un proceso continuo, metódico y sistémico. Se basa en escuchar la opinión del colaborador sobre la calidad de los procesos empresariales, la satisfacción o insatisfacción que le genera la organización, realizándose en intervalos periódicos, con el fin de conocer oportuna y permanentemente las tendencias de su satisfacción y la incorporación de los valores que soportan la cultura de la institución.

El objetivo principal de esta evaluación es lograr tener una norma clara de calidad en el servicio que recibe el colaborador interno, así como el índice de incorporación de la cultura empresarial. Este tipo de evaluación busca primordialmente los siguientes objetivos:

- Obtener índices de satisfacción del colaborador interno.
- Medir el índice de incorporación de cultura mediante preguntas concretas.
- Diseñar estrategias que permitan alinear la organización hacia una visión compartida.
- Ejecutar las acciones que requería el alineamiento empresarial de tal manera que su cultura se convierta en su verdadera ventaja competitiva.

Cuando se mencionan los índices, se hace referencia a aquellos parámetros de efectividad en los que se encuentran cada una de las variables o ítems que se evalúan dentro del ciclo de servicio interno. Por otro lado, el índice de la incorporación de cultura puede medir la consistencia entre la formulación teórica de los valores que inspiran la cultura de una organización y su vivencia real en el día a día.

Para lograr una óptima generación de los índices, es necesario contar con escalas de calificación claras y que realmente puedan medir la efectividad del proceso sobre el cual se está indagando (satisfacción del los clientes internos).

En la investigación realizada en Colserauto S.A., se manejó una escala de calidad en donde 5 es considerado como excelente y 1 es pésimo, de igual forma, para poder tener un control permanente y evitar posibles contratiempos, todas las encuestas se realizaron personalmente a los 75 empleados de Colserauto Bogotá.

Para la tabulación de las encuestas, se diseñó un programa en Acces, en el que se digitalizan los puntajes obtenidos, creando una base de datos para poder graficar y entender mejor los resultados.

Interpretación

## *8.2 CLIENTE EXTERNO*

Esta investigación tiene por objetivo determinar las características del servicio que son más definitivas para la aceptación por parte del cliente, y en aislar las características que pueden formar la base para una diferenciación exitosa entre nuestro servicio y otros del mercado

El método utilizado fue un encuesta CLISA (cliente satisfecho), ya que el propósito fue evaluar el último momento de verdad vivido por el cliente, es decir, determinar la satisfacción de él como resultado de su última interacción

con Colserauto S.A. Para definir esta CLISA, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Definición de el(los) momento(s) de verdad por evaluar, con base en el análisis del ciclo del servicio.
2. Del ciclo del servicio y de los momentos de verdad, se elaboró un listado general de preguntas, formando la base para diseñar las herramientas de medición.
3. La herramienta de medición definida fue combinada, es decir aquella que incluye tanto preguntas abiertas como cerradas y estas últimas son de respuesta simple ya que ofrecen al cliente más de dos alternativas de selección de respuesta, con respecto a una característica de calidad del servicio evaluada.

**9 . “CONSTRUYAMOS UN CULTURA DE SERVICIO” EN LOS CENTROS DE INSPECCIÓN DE COLSERAUTO S.A.**

	<b>NOMBRE ETAPA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>EXPLICACIÓN DE DESARROLLO</b>
<b>I.</b>	<b>INVESTIGAR PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CLIENTES INTERNOS Y ENTENDER LA NECESIDADES DE LOS CLIENTES EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar entrevistas personalizadas en todos los niveles de la organización.</li> <li>- Investigar cuales son los problemas que afronta cada empleado, cuales son aquellos aspectos que los motivan y cual es su nivel de compromiso con la organización.</li> <li>- Descubrir como son las relaciones entre empleados y la capacidad que tienen para trabajar en equipo.</li> <li>- Analizar el ambiente organizacional de Colserauto, en especial todo lo relacionado con la cultura de servicio.</li> </ul>	<p>Esta etapa es la base del proyecto “Construyamos una Cultura de Servicio” porque a partir de los resultados obtenidos en las entrevistas personales y las encuestas, se diseñaron las etapas siguientes. Se tuvieron en cuenta las necesidades que hay que satisfacer tanto a nivel interno como externo.</p>
<b>II.</b>	<b>SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CLIENTES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar un conjunto de charlas, de manera que los empleados comprendan cuales van a ser los pasos en el proyecto: “Construyamos una Cultura de</li> </ul>	

	<b>NOMBRE ETAPA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>EXPLICACIÓN DE DESARROLLO</b>
		<p>Servicio”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar programas de difusión para el proyecto.</li> <li>- Explicar quienes son los clientes externos.</li> <li>- Demostrar la importancia que tienen los clientes para la organización.</li> <li>- Fomentar el interés de los empleados por suplir las necesidades del cliente externo.</li> <li>- Capacitar a los empleados para lograr el conocimiento total de la organización.</li> </ul>	
<b>III.</b>	<b>MEJORA DE LOS PROCESOS Y LAS COMUNICACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los procesos con el fin de optimizar los ciclos de servicio.</li> <li>- Inspeccionar los procesos de manera tal que se que ofrezca un servicio eficiente y con calidad.</li> <li>- Emplear diferentes medios de comunicación tales como el boletín quincenal, las carteleras y la página WEB, con el objetivo de informar a los</li> </ul>	

	<b>NOMBRE ETAPA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>EXPLICACIÓN DE DESARROLLO</b>
		<p>empleados los progresos alcanzados en el proyecto "Construyamos una Cultura de Servicio".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un proceso de comunicación que permita integrar al empleado que permita identificar al empleado con su trabajo y su empresa.</li> </ul>	
IV.	<b>PERMANENCIA DEL PLAN EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener el respaldo constante de la alta gerencia para darle credibilidad al proyecto: " Construyamos una Cultura de Servicio".</li> <li>- Mantener una coordinación de los círculos de servicio para que los progresos que se den, sean más confiables.</li> <li>- Lograr una satisfacción total de las necesidades de los empleados para que el servicio se preste con calidad.</li> </ul>	

## **9 . MODELO DE GERENCIA DEL SERVICIO PARA LOS CENTROS DE INSPECCIÓN DE COLSERAUTO S.A.**

### **9.1 INVESTIGAR PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CLIENTES INTERNOS Y ENTENDER LA NECESIDADES DE LOS CLIENTES EXTERNOS**

#### **9.1.1 CLIENTE INTERNO**

##### **9.1.1.1 OBJETIVOS**

- Realizar entrevistas personalizadas en todos los niveles de la organización.
- Investigar cuáles son los problemas que afronta cada empleado, cuáles son aquellos aspectos que los motivan y cuál es su nivel de compromiso con la organización.
- Descubrir cómo son las relaciones entre empleados y la capacidad que tienen para trabajar en equipo.
- Analizar el ambiente organizacional de Colserauto, en especial todo lo relacionado con la cultura de servicio.

NOTA: Durante el análisis de esta encuesta se tuvieron en cuenta los resultados totales obtenidos y de igual forma aspectos individuales de cada empleado, tales como la actitud, el compromiso y la colaboración en el desarrollo de este proyecto. A continuación se presentan los resultados obtenidos encabezados por cada una de las preguntas realizadas, el formato de la encuesta se puede encontrar en el Anexo X

### 9.1.1.2 GESTIÓN GERENCIAL Y MANEJO DEL TALENTO HUMANO

A. *Cómo califica Usted a su jefe inmediato en cuanto a credibilidad, confianza, liderazgo y relaciones interpersonales ?*

Uno de los aspectos más importantes de la vida industrial es el desempeño de las personas responsables de que la empresa logre sus políticas, objetivos y metas, por tal razón no importan solo los desarrollos tecnológicos de cada institución sino la tranquilidad de cada uno de los individuos.

Teniendo en cuenta lo anterior, son los jefes inmediatos los encargados de velar y supervisar el trabajo de sus funcionarios; también deben estar siempre dispuestos a escuchar los problemas e inquietudes de cada uno de sus trabajadores por el bienestar de la compañía, por esto tienen la responsabilidad de diseñar acciones que creen un clima en el cual los individuos puedan comprometerse, lealmente, en la concreción de las metas empresariales.

#### ANÁLISIS

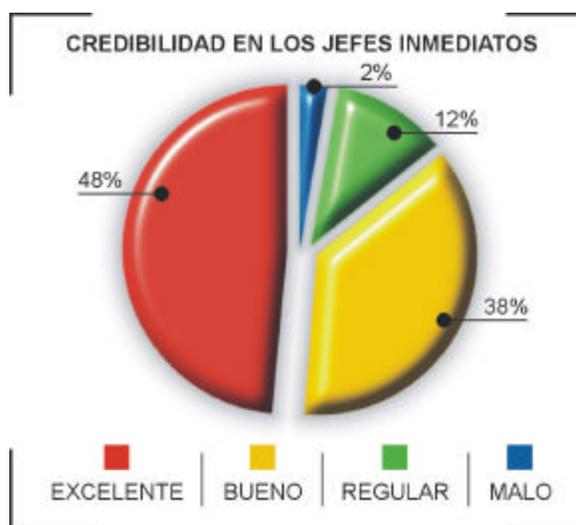


FIGURA 4

- Para que las personas puedan acceder al jefe inmediato este debe tener una serie de capacidades que lo hagan ver como una persona confiable y respetuosa. En el caso de COLSERAUTO, como se puede apreciar en la figura 4, existe un alto porcentaje de excelencia en cuanto a credibilidad (48%) y en un menor porcentaje (12%) se ve la inconformidad de los empleados con respecto a sus jefes inmediatos. Sin embargo, para que los altos directivos de Colserauto puedan alcanzar la excelencia total en este punto deben salir del esquema de poder y control, para dejar que su mejor lado sea revelado : su humanidad. A las personas les agrada estar junto a los que se muestran abiertos a admitir su vulnerabilidad, a pedir y aceptar sugerencias, y permitir que otros puedan brillar.

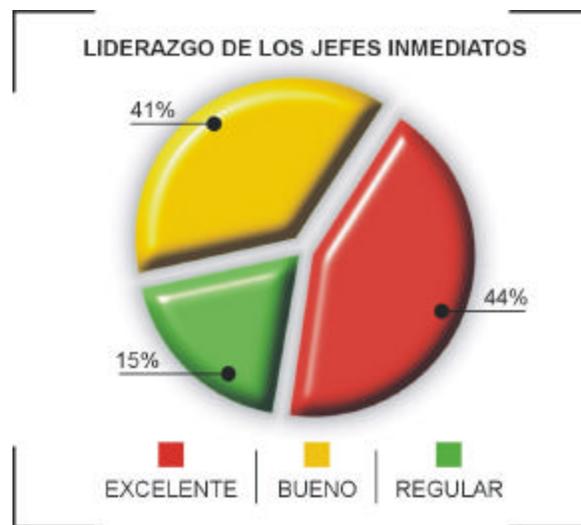


FIGURA 5

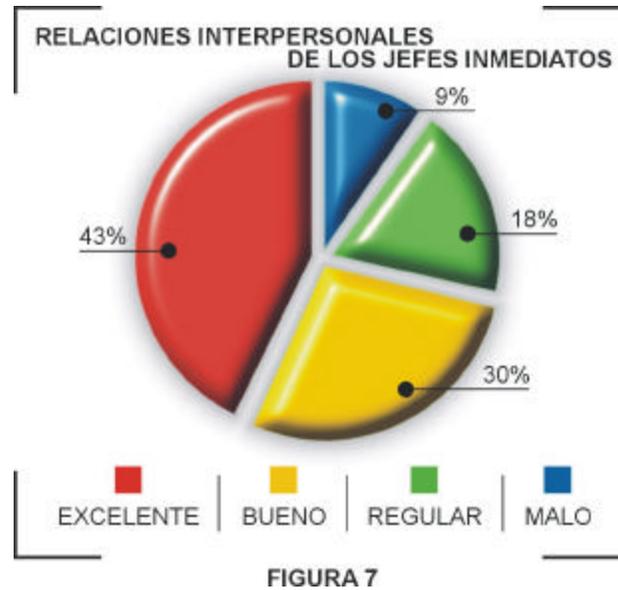
\* Según los resultados obtenidos, el 44% de los empleados consideran que sus jefes inmediatos son excelentes líderes, al 41% le parece buena la gestión de liderazgo realizada por sus jefes y el 15 % restante está descontento con este punto (figura 2). Para crear esta imagen de sus directivos, Colserauto ha tenido en cuenta que debe dejar en claro una definición de liderazgo en todos los niveles de la organización, de lo contrario puede desviar el trabajo hecho por lo verdaderos líderes.

Por eso los jefes inmediatos deben proyectarse en la organización como personas que alimentan los procesos, que fomentan el crecimiento y que naturalmente capacitan a una organización para evolucionar y cambiar.



FIGURA 6

El 50% de los empleados confía en sus jefes inmediatos, sin embargo, un 11% no opina lo mismo y por este grupo mínimo de personas, es que Colserauto debe trabajar para aumentar la confianza, porque es indispensable que exista una comprensión total entre jefes y subordinados, logrando así despertar su interés por la organización, y si esto realmente se alcanza, ellos buscarán los aspectos buenos y agradables de la entidad, hasta que pase a ser parte de su propia vida.



\* En una organización las relaciones personales son fundamentales para el buen rendimiento de cada uno de los empleados y el 43% del personal sabe lo importante que es y por eso las han convertido en una constante dentro de su vida laboral. Sin embargo, es fácil poner énfasis en lo negativo y tal vez esta es la razón que el 18% de los empleados tuvo para calificar mal a sus jefes inmediatos. Por esto es necesario crear un compromiso para mostrar respeto y aprecio incondicionales. Los jefes inmediatos deben convertirse en los que animen y apoyen a sus colaboradores y no en quienes los juzguen, critiquen y evalúen, lo que contribuirá al cumplimiento de responsabilidades individuales.

*B. Cómo evalúa usted la comunicación de doble vía que existe entre usted y su jefe inmediato en cuanto a claridad, confiabilidad y oportunidad?*

Podemos decir que las comunicaciones son el hilo invisible que une o desune una empresa internamente y que, a su vez, la une o la separa del contexto

donde justamente reside el mercado que con su aporte contribuye a su continuidad.

Cuando este hilo se rompe en algún punto, significa que las comunicaciones flaquean, y ello, en mayor o menor grado, incide en el resultado de la empresa, lo cual depende del grado de interrupción producida.

### ANÁLISIS



FIGURA 8

- En la búsqueda de una cultura de servicio, la comunicación debe ser totalmente clara y esta es una fortaleza que presenta Colserauto, así lo demuestran el 67% de los empleado. Cuidar celosamente las comunicaciones, debe ser uno de los objetivos primordiales de la organización para que todos los empleados logren hablar un mismo lenguaje, de no ser así, éstas pueden empañar los resultados.



FIGURA 9

\* En el caso de Colserauto, las comunicaciones de doble vía entre jefes inmediatos y empleados fluyen de una manera normal existiendo el factor confianza en ellas, lo que para la empresa se convierte en una permanente lluvia de ideas que se retroalimentan hacia todos los niveles de la organización.



FIGURA 10

\* Se presentan fallas en cuanto a la oportunidad y una empresa que maneja servicios debe procurar un cumplimiento de los procesos internos por que de alguna u otra manera, este cumplimiento siempre se va a reflejar en los resultados finales que son, al fin, lo que el cliente analiza, por lo tanto las comunicaciones deben ser flexibles para poder responder a los numerosos requerimientos individuales.

### *INCENTIVOS HUMANOS PARA MEJORAR LAS COMUNICACIONES*

- *La comunicación propiamente dicha:* cuando una persona detecta que ha pasado de largo alguna información que debería haber llegado a él, se siente mal, olvidado, descalificado; y a la inversa: se siente, estimulado, reconocido, cuando es comunicado debidamente. En consecuencia, comunicar bien es incentivar, reconocer y alentar.
- *La delegación:* El hombre en general prefiere decidir por sí mismo pero cuando trabaja en una empresa, por razones de organización, se ve precisado a un esquema de jerarquías donde un superior decide por él. Pero cuando el superior tiene tendencia a delegar con amplitud, siempre que las condiciones lo permitan, el hombre siente, que su derecho de decidir le es restituido. Por lo tanto, saber delegar es estimular positivamente.
- *El respeto:* El hombre naturalmente siente la sensación de ser persona pero ello se lo confirma o no su interlocutor con el trato que le brinda. La percepción de sentirse persona o cosa depende del respeto en el trato. Por ello en la relación laboral, el trato de igual a igual comprende la demostración de diferencias que formalmente propone la organización, para evitar las agresiones y las descalificaciones, que contribuyen a reconocer la persona.
- *La participación:* Solicitar al colaborador una idea es reconocer su capacidad de aprendizaje, opuesta a darle “todo hecho”.

- *El reconocimiento:* El hombre siempre espera que sus esfuerzos sean apreciados por los demás y ello refuerza su comportamiento invitándolo a que lo repita.

Es imposible dirigir una organización adecuadamente si no existe un eficiente sistema de comunicación ya que este amalgama la organización.

C. *Qué opina usted del manejo que le da la gerencia a la compañía?*

### ANÁLISIS

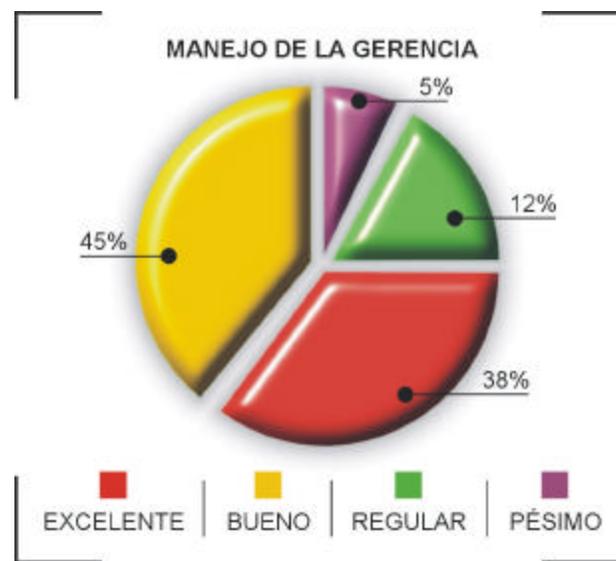


FIGURA 11

\* Las incertidumbres generadas por la globalización y la virtualización de las economías y los mercados, obligan a las empresas a repensar sus estrategias, revisar sus competencias básicas distintivas y a redefinir sus factores claves de éxito. Solo así podrán construir y consolidar las ventajas competitivas que aseguren su permanencia y sostenibilidad en el largo plazo.

Según los resultados obtenidos, la gran aceptación de la nueva gerencia de COLSERAUTO, es debido a su nuevo enfoque en liderazgo gerencial donde conjugan un dinamismo creador e innovador, que se une al afán de aprendizaje de su gente. La alta dirección sabe la importancia que tiene para su futuro este punto crítico, el cual si se sabe manejar se convierte en una gran ventaja competitiva.

De otra parte es importante resaltar su empeño por consolidar un esquema de gestión integral hacia la calidad, la productividad y la competitividad, el cual abarca varios puntos fundamentales

- Direccionamiento estratégico, muestra para dónde va COLSERAUTO, su mercado y entorno, lo cual está muy bien definido.
- Gerencia de procesos, que busca mantener y mejorar los procesos día a día, para estar a la vanguardia en el sector automotor.
- Gestión de la cultura, en este punto se va a enfatizar en difundir los valores, principios y normas que conforman la empresa al personal que comprende la parte operativa, ya que son ellos los que muestran menor conocimiento de estos conceptos.

La cultura organizacional es considerada por la mayoría de los gerentes como una fuente de ventaja competitiva, pero es muy difícil encontrar uno que de verdad sepa algo acerca de la fuerza de esa cultura. En el mundo de los negocios prácticamente no saben capitalizar las fortalezas de la gente. También existen gerentes que no entienden lo que motiva a los empleados, no saben obtener el mejor desempeño de ellos, esto se trata de pura psicología, de conquistar cada vez más una persona para que sea productiva, esté mejor orientada y más satisfecha de lo que estaba antes.

La personalidad de cada individuo se interpondrá ante cualquier cambio. Los seres humanos constituyen el factor más complejo de una compañía, y no puede eliminarse esa complejidad, forzando a la gente a que se parezcan los

unos a los otros. El comportamiento humano no puede normalizarse. Este concepto de hacer que toda la organización gerencie igual, va contra la naturaleza humana y todo aquel que se atreve a combatirla lleva las de perder. La mejor estrategia para construir una organización competitiva es ayudarles a las personas a ser cada vez mejor.

### 9.1.1.3 CULTURA CORPORATIVA

A. *Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los principios corporativos de Colserauto S.A. en cuanto a misión, visión y valores?*

Dentro de los principios corporativos de cualquier organización deben estar la misión, la visión y los valores de la misma. Lo importante de contar con ellos radica en que la misión nos dice en qué negocio estamos, qué mercados servimos y en particular la forma especial en que nos aproximamos a ese mercado, por medio de la visión se puede especificar qué queremos llegar a ser en un futuro y por último, los valores, que son las creencias y principios que orientan la conducta del negocio.

#### ANÁLISIS



FIGURA 12

- Según los resultados obtenidos, el 50% de los empleados no se conoce la misión de Colserauto, y una de las posibles razones por las cuales se presenta este hecho es el cambio de gerencia. Según la investigación realizada con los empleados, anteriormente no existía un objetivo general, por lo que todas las acciones se individualizaban, reduciendo las oportunidades de aumentar la productividad y la calidad en los servicios. Por este motivo, la difusión de esta se debe dar a todos los niveles de la organización, ya que si se trabaja para un mismo fin, se pueden unir esfuerzos entre áreas para alcanzar las metas trazadas.

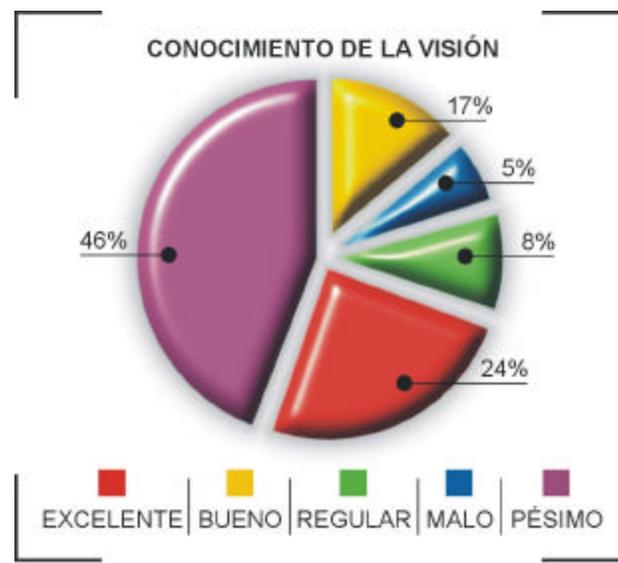


FIGURA 13

El 46% de los empleados no tiene conocimiento de la visión de Colserauto, y al no tenerla clara se está perdiendo el concepto de qué se quiere llegar a ser al igual que la posibilidad de realizar una planeación estratégica, que permita alcanzar un posicionamiento dentro del mercado automotor.



\* Esta nueva administración debe describir claramente cuáles son los principios y valores de la institución, no solo aquellos que han sido proclamados por escrito sino los que pueden verse en la vida diaria, como algo que comparten todos los miembros de la organización. Debe demostrar cómo se relacionan estos principios y valores, con la misión y la visión; para que de esta forma se dé más credibilidad a todos los principios corporativos y así sean acogidos y aceptados por todos los empleados de la organización, reduciendo el porcentaje del 51% de desconocimiento total de los valores.

*B. Cuál es el nivel de satisfacción respecto a las funciones que usted desempeña?*

Para Colserauto es de suma importancia el personal, ya que es sin duda alguna la clave del éxito, por ello se preocupa por crear un ambiente de trabajo agradable y de total colaboración.

## ANÁLISIS



FIGURA 15

\* Con relación a las funciones que desempeñan, el 60% de los empleados está totalmente satisfechos, el 30% está conforme y el 10% restante no se siente a gusto con las funciones que está desempeñando.

Este porcentaje menor, puede llegar a influir seriamente en los procesos de la organización. La forma como la gente piense sobre sí misma y sus trabajos siempre afectará sus interacciones con los clientes. Se debe dar a todos los empleados una oportunidad de observar todos sus logros y ser reconocido por sus esfuerzos, luego de trabajar constantemente, estas personas pueden llegar a perder la perspectiva de todo lo bueno que han realizado.

Dar autoridad a los empleados puede mejorar la satisfacción y aumentar la calidad de los procesos de la organización, esto se puede lograr así:

- Comprometiendo a los empleados a plantear estrategias para una mejora continua.

- Definiendo el compromiso y las aptitudes con base en la misión de la empresa.
- Estableciendo medidas de desempeño a nivel individual.
- Cada empleado tiene unas aptitudes únicas que le pueden ser útiles a la organización, por eso se deben explotar para resolver problemas y mejorar la toma de decisiones.

*C. Está satisfecho con el nivel de satisfacción de la capacitación que le ha brindado la compañía?*

El talento humano se debe liderar con una definición de motivación coherente con lo que piensa, se dice y se hace. No se trata solo de tener gente integrada a la organización, sino gente productiva y la clave esta en el talento humano formado, dispuesto a liderar proyectos que mejoren y ayuden a prosperar el entorno corporativo.

### ANÁLISIS



FIGURA 16

\* En Colserauto S.A., los niveles de capacitación son bajos, y esto lo demuestran los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a todo el personal, el 23% está inconforme con el nivel de capacitación que le ha brindado la compañía.

Los conocimientos con que cuenta la mayoría del personal han sido adquiridos gracias a la experiencia laboral, y aunque estos también son reconocidos por una buena parte del personal (el 28%) como capacitación, la administración se debe preocupar por incrementar los niveles de capacitación.

Colserauto S.A. cuenta dentro de su nómina con personal experimentado y altamente capacitado en el campo automotor, y este es un activo valioso para la compañía. Se puede empezar por determinar las necesidades que existen a nivel interno y los temas que abarcan, definiendo así programas de formación continuada para asegurar un conocimiento actualizado, manteniendo habilidades técnicas en todo el equipo humano.

*D. Cree usted que Colserauto, maneja una cultura de servicio al cliente?*

Los tiempos han cambiado y ya no se trata solamente del producto, ahora lo importante es el servicio o más exactamente la constante inquietud por la calidad del servicio en el revolucionario mundo de los negocios.

## ANÁLISIS

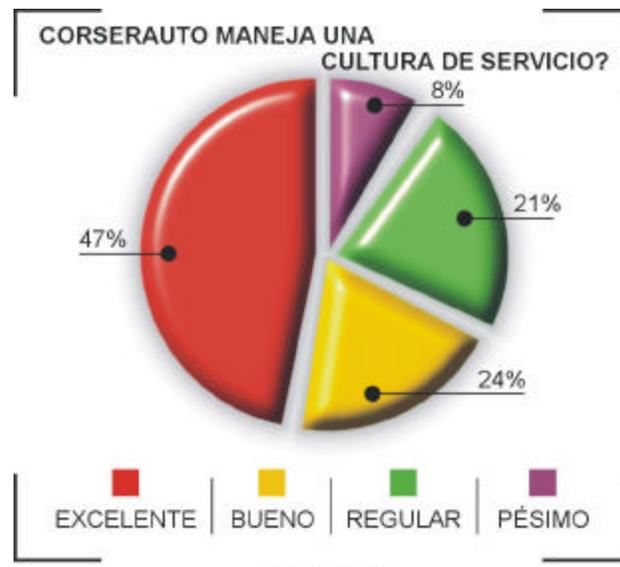


FIGURA 17

\* La función de la gerencia de acuerdo a los resultados obtenidos, consiste en incrementar la cultura de servicio, crear expectativas de calidad, proporcionar un clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver los problemas, eliminar obstáculos y estar convencido de que la ejecución de un trabajo de alta calidad da buenos resultados.

Crear una cultura de servicio al cliente es un trabajo que requiere mucho tiempo y compromiso por parte de todos los empleados, la gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo en serio y poder transmitirlo a toda la organización, hasta el momento se pensaba que un departamento de servicio al cliente, era el único símbolo de consagración a la satisfacción de las necesidades del cliente y por esta razón, pocas compañías son verdaderamente proactivas y compensan malos servicios.

El fin de la gerencia del servicio es lograr que este último sea considerado como un arte para que la empresa gane un reconocimiento en el mercado debido a su consagración obsesiva e incansable por sobrepasar las necesidades del cliente.

El servicio tiene la particularidad de ser intangible, si bien la calidad de la prestación es fácilmente valorable. En cualquier caso, es necesario afirmar que el cliente es el único juez de la calidad del servicio, correspondiéndole a él determinar su nivel de excelencia. Las expectativas de los clientes deben constituirse como el objetivo a alcanzar por la empresa, que procurará reducir en lo posible la diferencia entre tres factores claves, la calidad pretendida (programada), la calidad realmente prestada y la calidad esperada por sus clientes.

La cultura de servicio debe ser considerada como un sistema del que sea partícipe toda la organización y que permita descubrir las causas que producen defectos, con el objetivo de reducir costos y ganar en satisfacción del cliente.

Es preciso informar a los colaboradores de la empresa las promesas asumidas por la organización. Es la mejor manera de estimular a los miembros de la empresa y de hacerles ver el compromiso que cada uno adquiere en la consecución de este objetivo. Hay que vender primero la calidad del servicio a los empleados, antes que estos intenten convencer a los clientes, un empleado escéptico es incapaz de satisfacer a un cliente, sino que además genera un gran perjuicio para la empresa.

El cliente es la referencia para establecer una estrategia de servicio concreta. Si se olvidan las necesidades de cliente o no se buscan las fórmulas más adecuadas para satisfacerlas, este tenderá a no contar con los servicios de nuestra compañía.

#### *9.1.1.4 AMBIENTE FÍSICO*

*A. Cuál es su nivel de satisfacción en relación con las condiciones físicas y ambientales en las cuales trabaja?*

El buen desempeño de los funcionarios en una organización esta directamente relacionado con el ambiente que lo rodea.

### ANÁLISIS



FIGURA 18

\* En Colserauto existen diferentes tipos de ambientes que están claramente definidos por el tipo de actividad, por ejemplo, el área administrativa cuenta con instalaciones confortables y por esto el personal que labora allí se encuentra satisfecho y puede desempeñarse idóneamente. El otro tipo de actividad está ligada al área técnica en donde se encuentran los cargos que requieren mucho desempeño físico, la maquinaria utilizada para reparaciones mecánicas causa una contaminación auditiva muy alta y los desechos alteran el ambiente con la polución.

La gerencia ya tomó las medidas necesarias para mejorar el ambiente a través de la implementación de seguridad industrial. A pesar que esto se mejoró, en el área técnica existe un inconformismo (30%) en cuanto a las condiciones físicas, lo que afecta la actitud de los empleados frente a la organización, y como es un sistema , si ocurre alguna falla, se manifestará en las otras, razón por la cual se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Ergonomía Ambiental

La ergonomía ambiental es el área de la ergonomía que se encarga del estudio de las condiciones físicas que rodean al ser humano y que influyen en su desempeño al realizar diversas actividades, tales como el ambiente térmico, nivel de ruido, nivel de iluminación y vibraciones.

La aplicación de los conocimientos de la ergonomía ambiental ayuda al diseño y evaluación de puestos y estaciones de trabajo, con el fin de incrementar el desempeño, seguridad y confort de quienes laboran en ellos.

- Ergonomía Preventiva

La Ergonomía Preventiva es el área de la ergonomía que trabaja en íntima relación con las disciplinas encargadas de la seguridad e higiene en las áreas de trabajo. Dentro de sus principales actividades se encuentra el estudio y análisis de las condiciones de seguridad, salud y confort laboral.

*B. Cómo califica usted las condiciones de higiene (aseo, limpieza de baños, implementos de aseo) de los sitios en los que usted trabaja?*

### ANÁLISIS

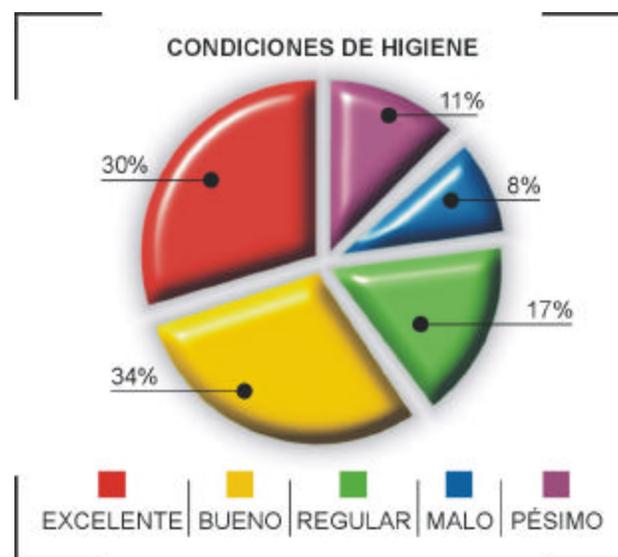


FIGURA 19

\* Aparentemente las condiciones de higiene son adecuadas, pero es necesario trabajar para que el 11% que las consideran pésimas, regulares o malas, cambien su percepción. Es por ello que la gerencia está tomando las medidas necesarias para solucionar este problema que afecta la producción en general.

C. *Cómo califica usted las condiciones de prevención de accidentes de los sitios en los que usted trabaja?*

### ANÁLISIS

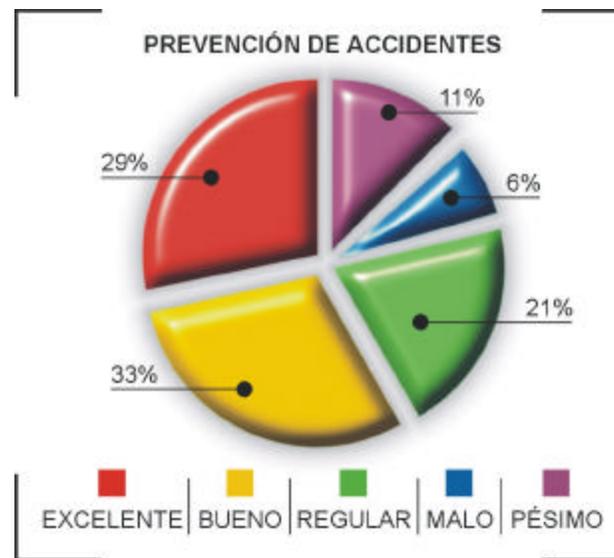


FIGURA 20

\* En cuanto a la prevención de accidentes, es muy grave que el 33% piense que es pésimo y que el 29% opine que es excelente, evidentemente existe una brecha que está reflejada por cada área como se mencionó en la figura 18. Al presentarse una gran inconformidad, se deteriora el compromiso de los empleados con la organización, ya que esta no les demuestra interés en satisfacer sus necesidades físicas y por ende las mentales.

### 9.1.1.5 TRABAJO

A. *Cuál es su nivel de satisfacción en relación con el estímulo que recibe cuando hace bien su trabajo, por parte de sus compañeros de labor y su jefe inmediato?*

En teoría, el trabajo debería proporcionar al empleado algo más que la simple subsistencia. También debería proporcionar satisfacción y la oportunidad de mostrar su talento y su energía.

#### ANÁLISIS

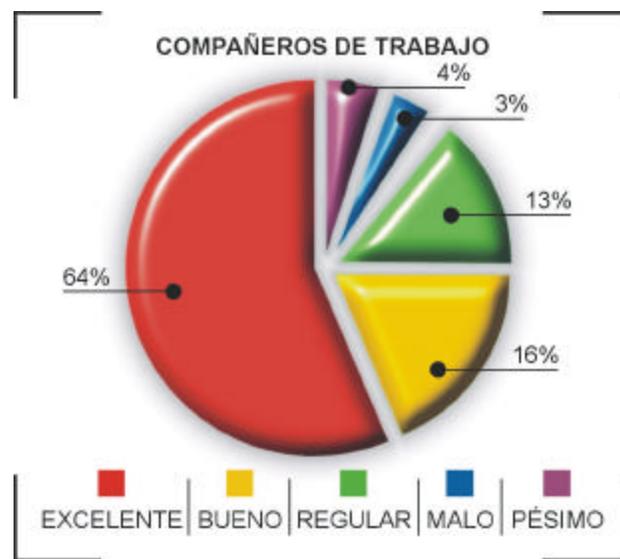


FIGURA 21

- En Colserauto cada individuo se encuentra bajo diferentes tipos de presión, como el tiempo y las exigencias de los clientes; a pesar de estas presiones, para ellos es importante contar un reconocimiento mutuo entre los operarios que trabajan dentro de una misma área. Por esto el 64% de los empleados mantiene una estimulación interna por medio de reconocimientos simples.

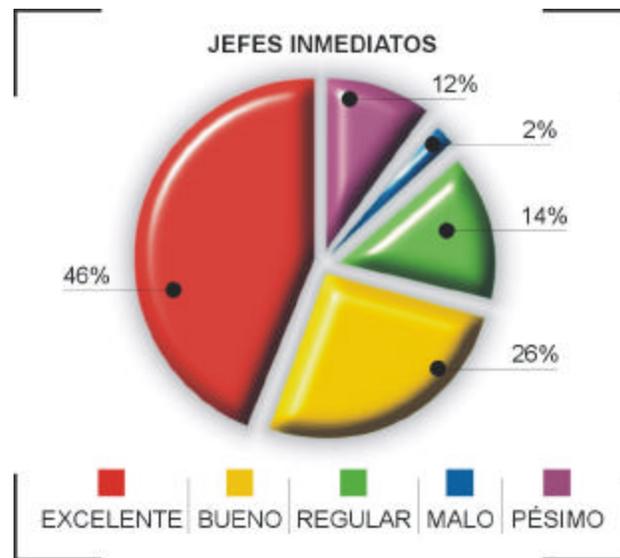


FIGURA 22

\* En este aspecto, la estimulación percibida por los jefes inmediatos baja, sin querer decir con esto que es mala, el 48% de los empleados se siente a gusto con el reconocimiento que les dan sus jefes. Sin embargo, si sumamos aquellos niveles que reducen la excelencia llegamos a un total del 28%, lo cual significa que en Colserauto falta comprender la importancia que tiene el reconocimiento de cada empleado y su desempeño.

*B. Cuál es el nivel de integración que existe entre usted y su jefe inmediato, entre usted y sus compañeros y entre usted y otros funcionarios?*

## ANÁLISIS

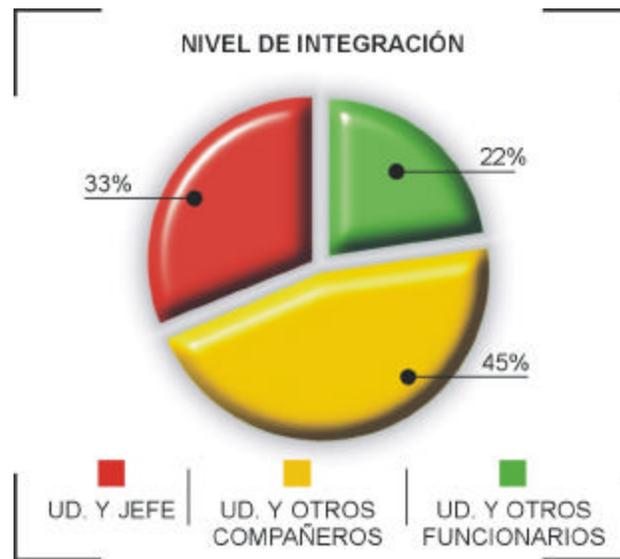


FIGURA 23

\* Los niveles de integración existentes en Colserauto se ven limitados por las diferencias marcadas entre las áreas. El desarrollo de las distintas actividades laborales en Colserauto no atiende casi nunca a acciones aisladas, y el último acto de contacto con el cliente necesariamente ha pasado por multitud de acciones en las que han participado con mayor o menor índice de colaboración y coordinación distintos compañeros, de diferentes áreas.

Es por tanto un trabajo que requiere un equipo de personas, y éstas deben sentirse parte de la organización y actuar como un equipo comprendiendo y aceptando su rol. Cada persona comprometida en el equipo desempeña su función o papel, debiendo definirse exactamente las distintas tareas a ejecutar. Para que el equipo funcione de forma efectiva, precisa de la participación activa de sus componentes, esto se logra a través de la planificación y organización de las tareas a realizar, así como del compromiso de los componentes y del tratamiento de los problemas. Y estos problemas lejos de evitarse deben afrontarse, analizando las causas y buscando soluciones.

Esta fórmula de trabajo necesaria en Colserauto propicia una mayor participación e implicación dado que quien ha participado se lucra internamente de lo conseguido, es por tanto fuente de motivación personal e interpersonal. Todo esto genera un mejor ambiente de trabajo, ya que a su vez propicia o facilita la comunicación y por ende la confianza, el beneficio es evidente para todos los componentes de la empresa y para el cliente.

## VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Información y conocimientos más completos.
- Visión más amplia para solucionar problemas.
- Mayor aceptación y apoyo a las soluciones que se plantean.
- Mayor confianza y apoyo en situaciones difíciles.
- Mejor comunicación con los compañeros de trabajo.
- Un ambiente de mayor prosperidad y crecimiento, ya que se conocen los logros individuales y colectivos.
- Mayor precisión y eficacia en el trabajo.
- Un trabajo más agradable y gratificante.
- Menor estrés al estar las funciones y tareas mejor definidas.

*C. Los apoyos de motivación que usted recibe, le permiten desarrollar mejor su trabajo?*

## ANÁLISIS

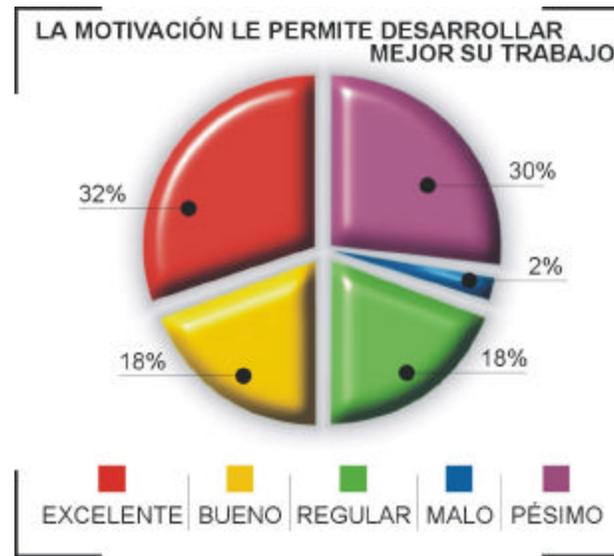


FIGURA 24

\* Una organización enfocada hacia los clientes debe contar con un sistema de motivación establecido para que el desempeño de sus trabajadores pueda satisfacer las exigencias de los clientes externos. Desafortunadamente, Colserauto ha descuidado este aspecto, y por eso el 30% de sus empleados siente que su trabajo no es indispensable para el buen funcionamiento de la compañía.

*F. Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los siguientes productos o servicios de Colserauto?*

# ANÁLISIS

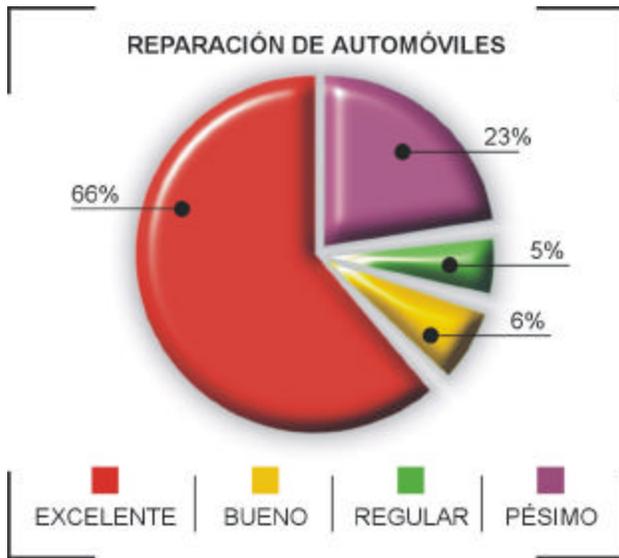


FIGURA 25



FIGURA 26



FIGURA 27

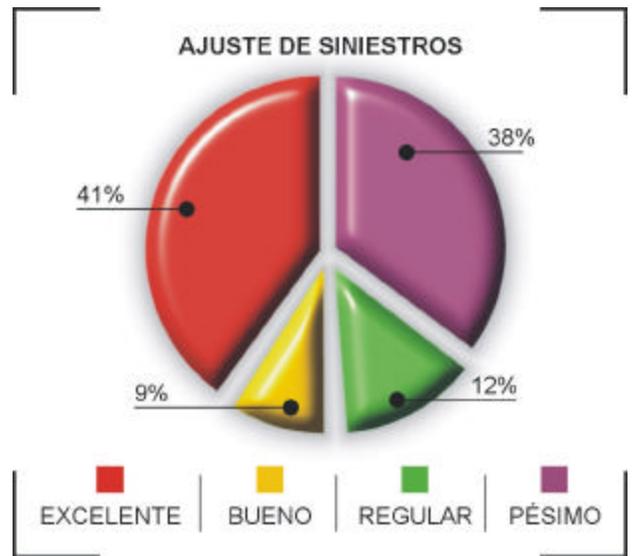
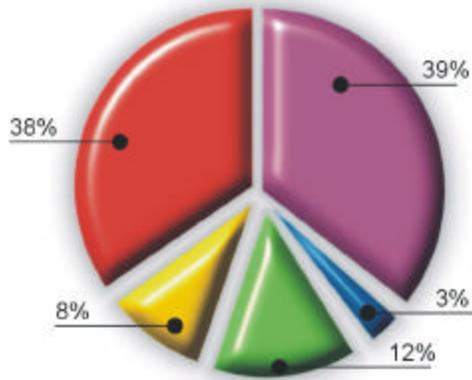


FIGURA 28

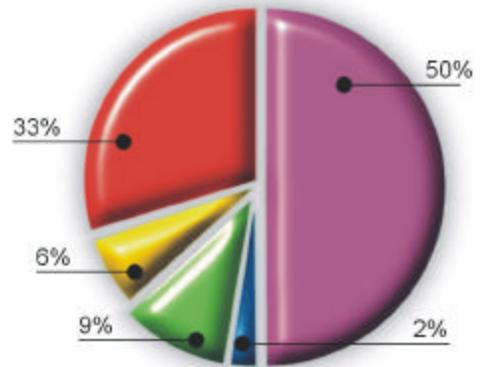
AVALÚOS DE DAÑOS Y COMERCIALES



EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO | PÉSIMO

FIGURA 29

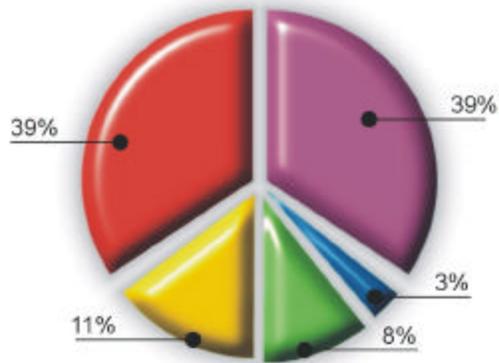
AUDITORÍA DE TALLERES



EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO | PÉSIMO

FIGURA 30

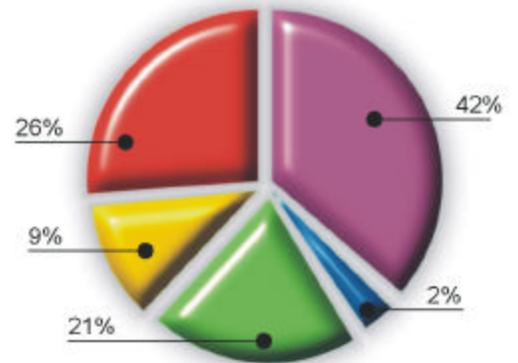
REPARACIÓN BÓMPERES Y PLÁSTICOS



EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO | PÉSIMO

FIGURA 31

PÁGINA WEB



EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO | PÉSIMO

FIGURA 32

Colserauto S.A, maneja una amplia gama de servicios que ofrece a todos sus clientes de manera personal o indirecta por medio de las aseguradoras. Los más conocidos dentro de la misma organización son la reparación, inspección y marcación de automóviles como lo demuestran los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a todos y cada uno de los clientes internos. A pesar de haber obtenido buenos resultados en los productos anteriormente mencionados, se encontró que el resto de los servicios tales como ajuste de siniestros; avalúos de daños y comerciales; auditoría a talleres y reparación de bómperes y plásticos, son desconocidos por la mayoría del personal lo que afecta directamente la posibilidad de aumentar el número clientes.

Por esta razón es importante capacitar a todos los empleados y una manera muy eficaz es el aprendizaje imitativo, pidiéndoles a las personas destacadas que den clases de orientación y capacitación sobre los diferentes servicios prestados en Colserauto; estimulando y premiando la enseñanza individual; estableciendo foros de liderazgo para escuchar a líderes destacados en la organización y de fuera; y redoblando los esfuerzos para acceder a las personas que tienen un gran potencial en conocimientos específicos sobre aquellos servicios que no son conocidos dentro de la organización.

La implementación de este método es rápida y económica ya que su planeación depende directamente del personal interno (personas destacadas) de la organización, el tiempo de los empleados involucrados será destinado a este proyecto de manera que se pueda alcanzar el nivel de calidad necesario, logrando elevar el nivel de expectativas de los empleados para alcanzar los fines propuestos.

### **9.1.1.6 ASPECTOS GENERALES ENCONTRADOS A NIVEL INTERNO EN COLSERAUTO**

- No existen valores ni una visión compartidos: la organización carece de una misión, o bien no hay una profunda comprensión de ésta ni un compromiso de ella en todos sus niveles.

La mayoría de directivos no se dan cuenta de lo que implica el elaborar una declaración de misión en la que se engloben los valores y una visión profundamente compartida en todos los niveles de la organización. Colserauto sí tiene una misión, pero a la gerencia anterior le faltó involucrar a todo el personal; eso exige paciencia y una participación significativa, por eso la gente no está comprometida. La nueva gerencia replanteó la misión, visión y valores, y su difusión se incrementó cuando se dieron a conocer los resultados casi nulos de su conocimiento por parte de los empleados; gracias a el boletín quincenal expedido por la Dirección de Medios de Colserauto, los colaboradores saben que existe una misión, visión y valores, dentro de los cuales se cuenta con su participación activa para el cumplimiento de metas propuestas por la organización.

Este fue el primer problema detectado y al que se le empezó a dar una pronta solución, porque es como un iceberg invisible, si la empresa tiene algún tipo de “misión” el problema no queda expuesto de manera clara; puede ocurrir que los ejecutivos no vean que la misión no es profundamente compartida.

- Antiguo estilo equivocado: la filosofía de la gerencia es incongruente con la nueva visión y con los valores compartidos.

La mayoría de la gente deriva su estilo de su crianza, de quienes orientaron sus primeros años, tanto en la familia como en la escuela o en los negocios. La

orientación temprana tiene un enorme impacto sobre el propio estilo porque la necesidad emocional y psicológica de ser aceptados es muy poderosa cuando se es muy dependiente.

Cuando la gente se enfrenta con una nueva corriente, con un nuevo sistema de valores que no es coherente con su estilo de vida particular, debe nacer de nuevo. Debe integrarse en el nuevo sistema de valores hasta el punto de ser reprogramada por éste, que se convertirá a su vez, en el nuevo estatuto de su propia vida personal. El personal de Colserauto sufrió un choque al encontrarse con un nuevo estilo de gerencia dentro del cual ellos sí eran parte de los objetivos de la organización, razón que los llevó a incrementar su interés por ella, reflejado en el cumplimiento de sus labores con calidad dentro de los procesos.

Hoy en día se discute mucho respecto a si los líderes se hacen o nacen, pero en realidad la mayoría de ellos renace a través de algún tipo de orientación que los conduce a aprender y a aplicar los principios correctos, y este es el método que utilizará Colserauto, porque los grandes líderes sirven como mentores y ayudan al nacimiento de una nueva generación, en suma, a que se produzca una transformación total, lo que dentro de la organización denominaron “la nueva era del Servicio”.

- La nueva era del Servicio dentro de Colserauto:

Teniendo en cuenta los principales activos de Colserauto que son los clientes tanto interno como externo, se formularon los siguientes objetivos para empezar a incrementar la cultura de gerencia del servicio:

- Ser soporte técnico absoluto para la Gerencia Nacional de Indemnizaciones Autos de Aseguradora Colseguros.
- Enterrar los vicios y paradigmas del servicio de Colserauto (cambio total)
- Estrechar lazos entre Colserauto y Colseguros

- Ser agentes multiplicadores y ejemplo para procesos de talleres.
- Capacitar en campo a los evaluadores de Colseguros
- Experimentar nuevos esquemas y ser laboratorio piloto
- Probar desarrollos de Cesvi y retroalimentar a Colseguros

En cuanto a procesos:

- Contratación del personal de patio directamente con Colserauto.
- Configuración de células de trabajo para disminuir tiempos muertos por asignación de vehículos, fomentar trabajo en equipo.
- Estandarización de tablas de temparios.
- Suministro inmediato de repuestos.
- Colorimetría a tiempo.
- Generación de ordenes a tiempo.
- En patio no depender de orden de trabajo.

Y por último los siguientes controles:

- Crear en back office esquema de auditoría completa de siniestros atendidos para revisión de documentos y soportes técnicos.
- Esquema de atención especial para darle curso y hacer control a las confirmaciones de amparos.
- Controlar globalmente la operación por promedios de valores
- Diferenciar el servicio en taller por tiempos de respuesta.

Con el cumplimiento de estos objetivos formulados en el desarrollo de esta investigación en conjunto con el director financiero y la implementación de los cambios en los procesos mencionados, Colserauto alcanzará un alto reconocimiento dentro de su mercado objetivo que son las aseguradoras del país y una vez se haya consolidado dentro del mercado, debe hacer permanente la excelencia en el servicio con estos controles.

- Poca confianza: el personal tiene poca confianza y eso provoca que la comunicación esté bloqueada, que haya poca capacidad para solucionar problemas y escasa cooperación y trabajo en equipo.

La confianza determina la calidad de las relaciones entre las personas. Si se trabaja para crear confianza pero se excluyen otros problemas crónicos y agudos, sólo se logrará empeorar estas situaciones. De igual manera si se crea un estilo gerencial hermético, los empleados siempre actuarán con extrema cautela, sin confiar demasiado en lo que los altos directivos digan, estableciendo sus propias políticas y unos manuales de procedimientos para preservar su empleo y construirse un refugio seguro. La confiabilidad es algo más que la integridad; también implica capacidad.

En Colserauto se busca en el día a día, encontrar un equilibrio en donde las relaciones interpersonales tengan como eje de funcionamiento la confianza, el respeto y la sinceridad, para crear así una organización de calidad, que sea rentable, avanzada, capacitada técnicamente, comenzando a valorar a las personas, tanto como se valoran las ganancias.

## 9.2 CLIENTE EXTERNO

### 9.2.1. OBJETIVOS

- Realizar encuestas de satisfacción en los tres centros de inspección.
- Investigar cuáles son las expectativas de los clientes en cuanto a la prestación de servicios, la infraestructura y la imagen de la organización.
- Averiguar cuál es el nivel de percepción de los servicios prestados, por parte de los clientes externos.
- Analizar si el impacto que causa el servicio de Colserauto es positivo en los clientes.

NOTA: Para investigar cuál es el nivel de satisfacción de los clientes externos, se diseñó una encuesta (Anexo B), se le aplicó a 346 clientes en los tres centros de inspección de Bogotá. La tabulación de estas se realizó en Acces, lo cual facilitó la interpretación de los resultados obtenidos.

### 9.2.1.2 SERVICIO

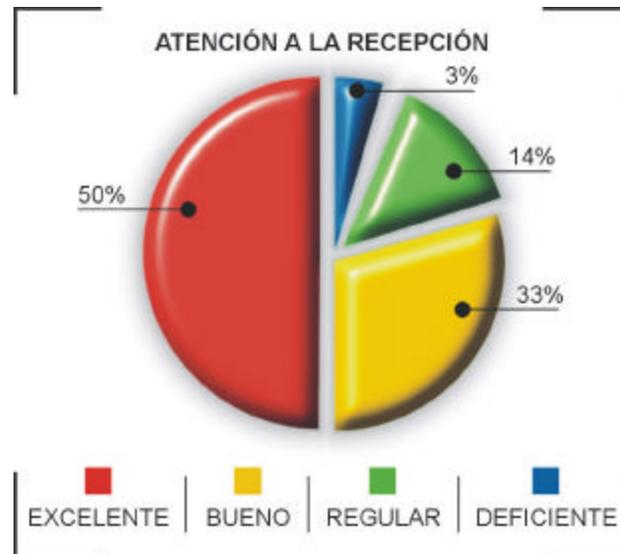


FIGURA 33

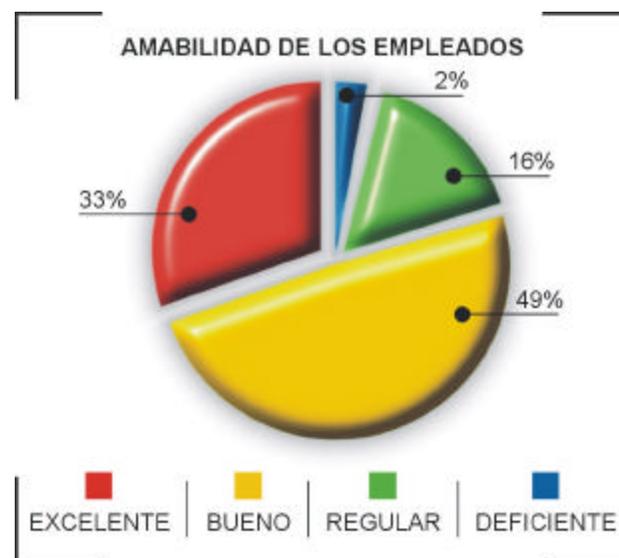


FIGURA 34

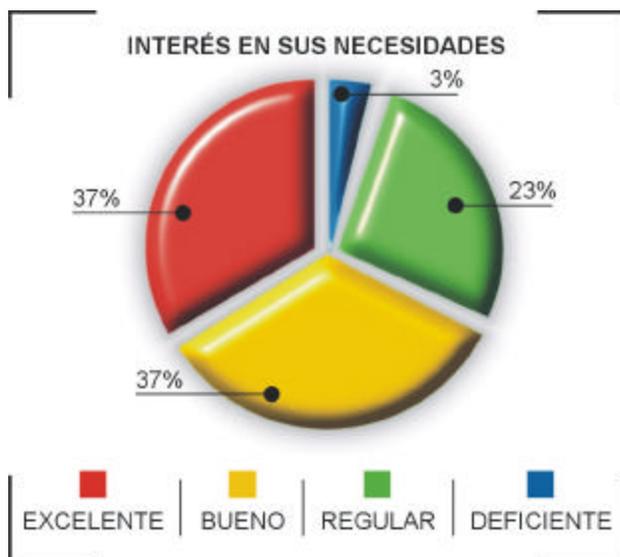


FIGURA 35

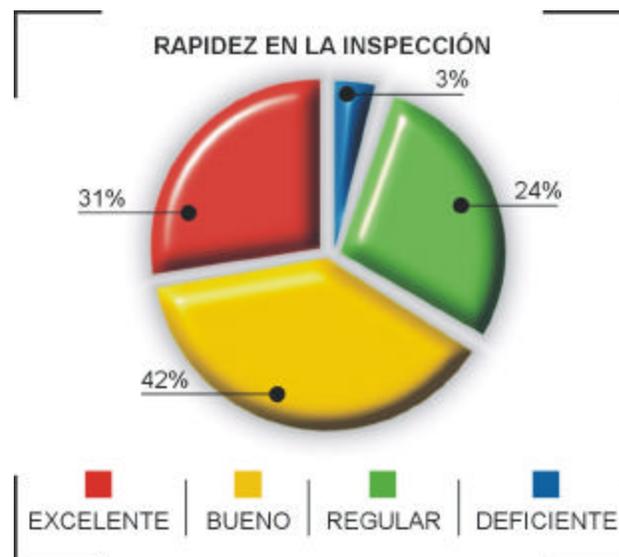


FIGURA 36

Como podemos ver en los resultados obtenidos los clientes tienen una percepción buena del servicio que presta Colserauto, sin embargo, la organización entró en un proceso denominado “La Nueva Era del Servicio”, y esto no es suficiente. Los clientes son la razón de ser de la empresa, lo que la lleva a asumir una actitud preventiva frente a las posibles insatisfacciones que se presenten de ahora en adelante, de igual manera la empresa acepta los errores cometidos con algunos usuarios y por lo tanto ha tomado las medidas necesarias para poder reconquistar a aquellos clientes insatisfechos.

Alcanzar la excelencia no es fácil pero Colserauto está empleando todo su tecnología y prestigio para lograrla, los empleados están siendo capacitados debidamente para contar con calidad total en cada uno de los pasos del ciclo del servicio; los procesos están siendo estudiados para poder agilizar el largo pero necesario proceso de inspección y con la creación de la página WEB se alcanzó una diferenciación muy significativa dentro del sector automotor,

porque es el único taller que cuenta con una actualización permanente de la reparación de cada vehículo.

Teniendo al cliente como eje central del funcionamiento de la empresa, Colserauto está alcanzando un posicionamiento muy significativo gracias a los retos que se ha trazado y a las innovaciones que está generando.

### 9..2.1.3 ESTABLECIMIENTO

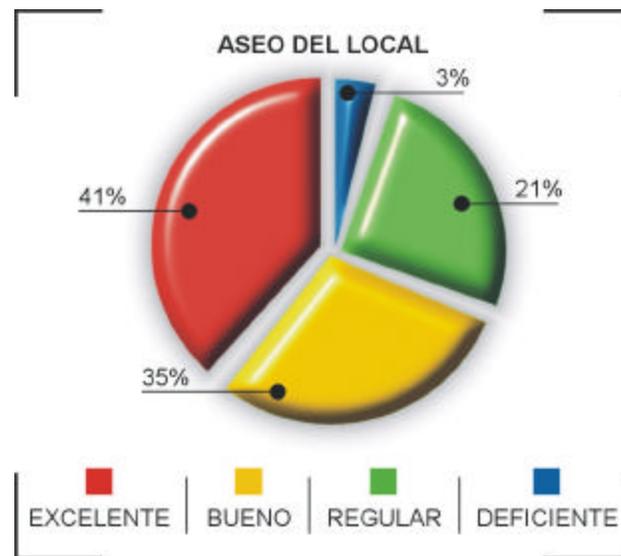


FIGURA 37

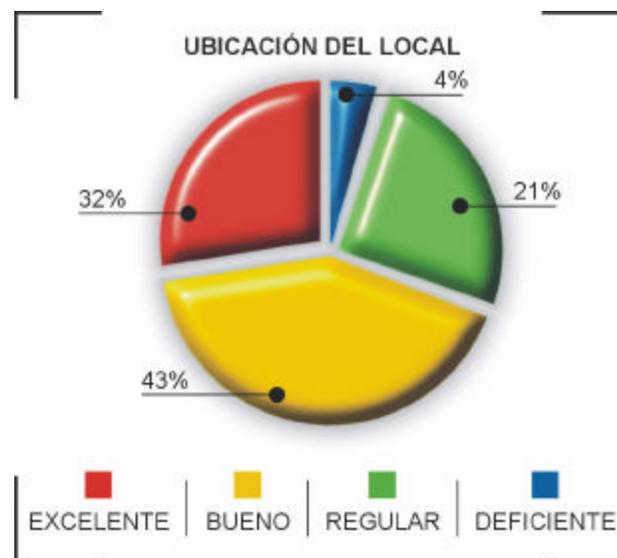
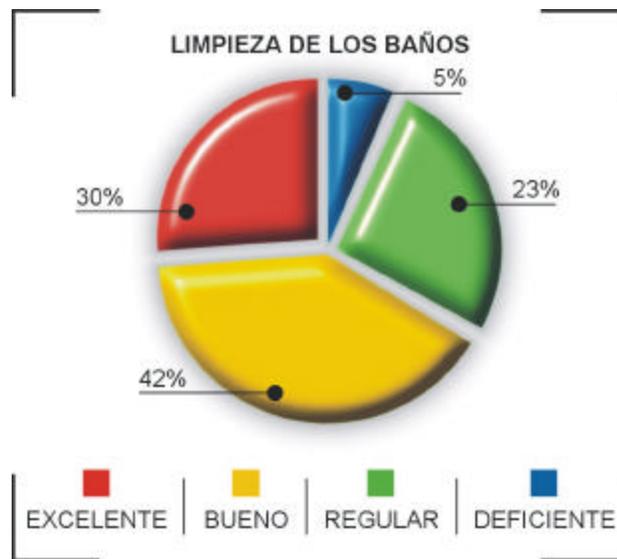
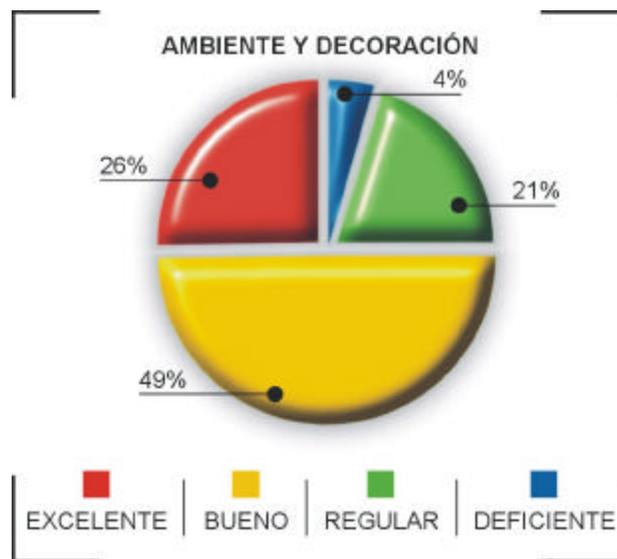


FIGURA 38



**FIGURA 39**



**FIGURA 40**

En los resultados se ve satisfacción de los clientes con el establecimiento y su limpieza, ya que es de vital importancia para cualquier organización dar a conocer su establecimiento de la mejor manera, por eso Colserauto dedica tiempo y dinero para brindarle un espacio amplio, cómodo y aseado a todos los usuarios.

Se debe tener en cuenta la facilidad de acceso a los diferentes centros de inspección, los cuales se encuentran ubicados en 3 sectores estratégicos de la ciudad.

También es primordial la decoración del lugar, los tres centros de inspección se encuentran decorados con colores que tranquilicen a las personas, se tiene una sala de espera confortable con televisor para hacer mas corto el tiempo de espera, todo esto es lo fundamental para atender a los usuarios, pero que ventaja competitiva tiene?

Es necesario mejorar y ofrecer mucho mas de lo se esperan los clientes, ya que la competencia ahora es brindarle a los clientes mas por menos y en el menor tiempo posible.

#### 9.2.1.4 IMAGEN

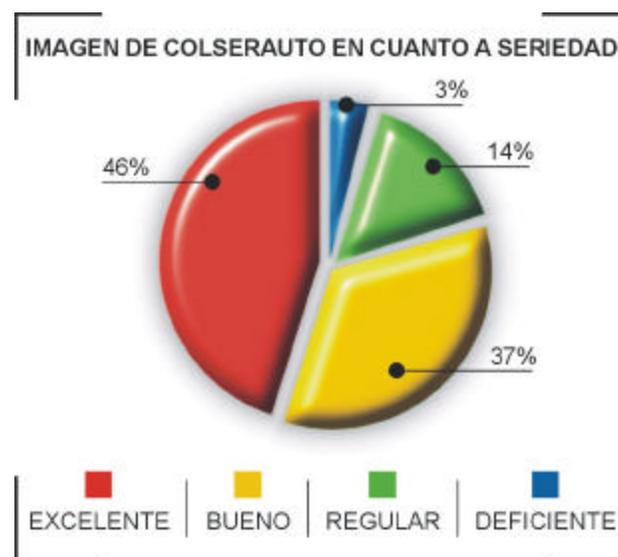


FIGURA 41

IMAGEN DE COLSERAUTO EN CUANTO A RESPALDO

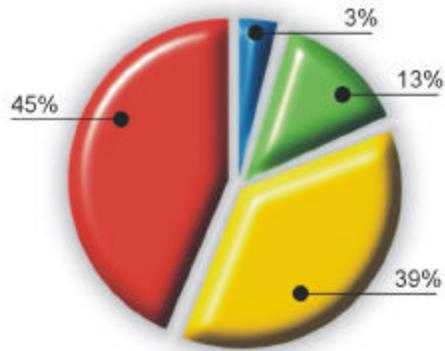


FIGURA 42

IMAGEN DE COLSERAUTO EN CUANTO A CONFIANZA

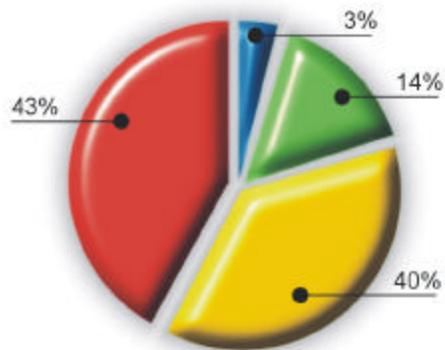
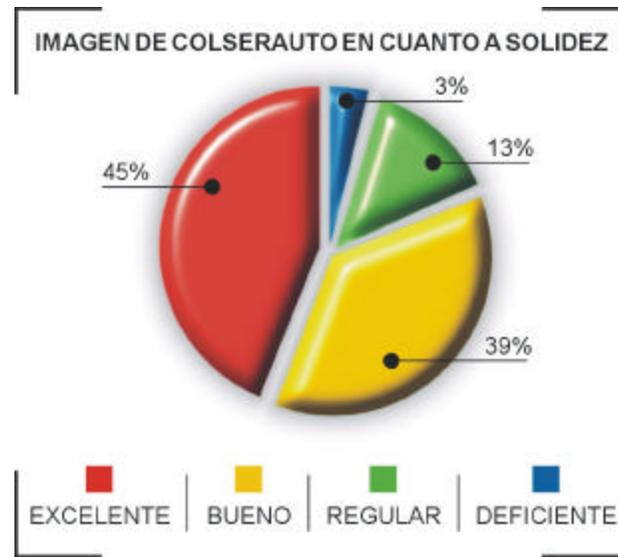
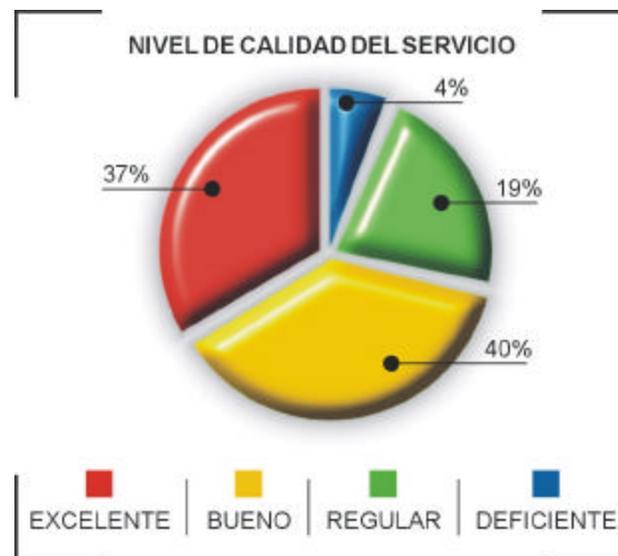


FIGURA 43



**FIGURA 44**



**FIGURA 45**

Colserauto cuenta con más de 25 años de experiencia en el mercado, su trayectoria, solidez y experiencia se conjugan hoy con el poder de la tecnología, lo que le ha permitido generar un cambio, tanto en modelos como en procesos, con el fin de enfilar todas sus energías hacia la satisfacción de sus clientes.

El rápido desarrollo del mundo y las necesidades de un cliente cada día más exigente, han motivado en los últimos años en Colserauto grandes procesos de cambio, que le permiten prepararse para nuevos retos en todos los aspectos.

Los cambios en su estructura y en la parte tecnológica la posicionan como modelo en el sector automotriz.

Los procesos con miras al progreso de la Organización, se están consolidando en el presente al interior de la Compañía y así se proyecta el futuro de Colserauto, enfocando todas las fuerzas hacia el cliente.

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa.

Se examinaron 6 seis categorías:

- factores económicos
- factores políticos
- factores sociales
- factores tecnológicos
- factores competitivos
- factores geográficos

## FACTORES GEOGRAFICOS

FACTORES GEOGRAFICOS	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIFICULTAD DE TRANSPORTE TERRESTRE									
OTROS									

## FACTORES ECONÓMICOS

FACTORES ECONOMICOS	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
INFLACIÓN									
T.R.M									
DEVALUACION									
TASAS DE INTERES									
NUEVOS IMPUESTOS									
CRECIMIENTO DEL PIB									
OTROS									

## FACTORES POLITICOS

FACTORES POLITICOS	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLITICA									
ESTADO									
OTROS									

## FACTORES SOCIALES

FACTORES SOCIALES	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
PAZ SOCIAL									
REFORMAS A SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL									



## **10. ETAPA DOS: SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE CLIENTES INTERNOS**

### *10.1 OBJETIVOS*

- Preparar un conjunto de charlas, de manera que los empleados comprendan cuales van a ser los pasos en el proyecto: "Construyamos una Cultura de Servicio"
- Realizar programas de difusión para el proyecto.
- Explicar quienes son los clientes externos.
- Demostrar la importancia que tienen los clientes para la organización.
- Fomentar el interés de los empleados por suplir las necesidades del cliente externo.
- Capacitar a los empleados para lograr el conocimiento total de la organización.

NOTA: En la etapa anterior se estudiaron a fondo todas las necesidades y problemas que enfrenta cada empleado por medio de las entrevistas personales, el fin de estas era no sólo buscar la causa de las inquietudes de cada empleado, también se buscaba aumentar las expectativas en ellos, dándoles la importancia que se merecen, proponiendo mejoras físicas y administrativas, que ellos mismos plantearon.

En esta etapa se trabaja directamente con todos los empleados con herramientas tecnológicas para asegurar el buen entendimiento y captación permanente. Todas las presentaciones serán realizadas en forma dinámica, presentándose una continua retroalimentación tanto a nivel individual como en equipo.

## 10.2 SENSIBILIZACIÓN

Para lograr la atención de todos y cada uno de los trabajadores, es necesario programar y enfocar todos los esfuerzos de la alta gerencia a la difusión y comprensión del proyecto: “Construyamos una Cultura de Servicio”, a fin de motivar y comprometer a todas las personas, ya que es importante destacar el papel que juega cada uno de los involucrados y responsables del proyecto.

Para lograr la sensibilización es necesario:

- \* Hacer un programa de difusión, con reuniones semanales, en donde las personas entiendan la importancia de su participación en la ejecución y planeación del proyecto : “Construyamos una Cultura de Servicio”

- \* Crear un grupo de responsables, donde participen personas de cada área y estos sean los encargados de apoyar el programa, motivando a los empleados, negociando con la alta gerencia incentivos que ayuden a alcanzar grandes progresos.

## 10.3 CAPACITACIÓN

### 10.3.1 Quien es el Cliente Externo

En este punto del proyecto, se mencionan conceptos fundamentales de la gerencia del servicio, para que después, por medio de actividades se puedan extraer conceptos y percepciones de cada empleado, enfatizando en las debilidades y fortalezas que cada uno tiene para poder formar grupos equilibrados que añadan exactitud a en las etapas posteriores.

- \* Definición por medio de los 11 mandamientos de un Buen Negocio<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> CHRUDEN/ SHERMAN. Administración de personal. México, : CECSA, 1990.

- UN CLIENTE : Es la persona más importante en cualquier negocio.
  - No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
  - No es una interrupción a nuestro trabajo, es el propósito de él.
  - Nos hace un favor cuando nos visita.
  - Es parte de nuestro negocio, no es un extraño.
  - No es una estadística fría, es un ser humano, con sentimiento y emociones.
  - No es alguien con quien se deba discutir o pelear.
  - Es una persona que nos expresa sus deseos, es nuestra obligación cumplir esos deseos.
  - Merece el tratamiento más cortés y atento que podamos proporcionarle.
  - Es quien hace posible que obtengamos nuestro salario.
  - Es la sangre de las venas para éste y cualquier otro negocio.

### 10.3.2 Productos Vs. Servicios

<b>PRODUCTOS</b>	<b>SERVICIOS</b>
<i>Tangibles:</i> Se puede observar y palpar su producción.	<i>Intangibles:</i> Es eminentemente perceptivo.
<i>Perecederos – No perecederos:</i> Pueden ser almacenables por largos periodos o ser entregados al instante previo de su producción.	<i>Perecederos:</i> Se produce y se consume instantáneamente.
<i>No continuos:</i> Son varias las personas que participan hasta la entrega final del producto.	<i>Continuos:</i> Quien lo produce a su vez el proveedor del servicio.

<b>PRODUCTOS</b>	<b>SERVICIOS</b>
<i>Seccionados:</i> Las responsabilidades de su producción se dan por etapas separadas.	<i>Integrales:</i> En la producción del servicio es responsable toda la organización.

### 10.3.3 TIPOLOGIAS Y TRATAMIENTO

Intentar establecer tipologías, agrupando a los clientes en distintos bloques o asociar el comportamiento humano a una serie de biotipos resulta un ejercicio sumamente orientativo.

Si al comportamiento de una persona se le añade la circunstancia en la que se encuentra, más difícil aún se hace la tarea de establecer pautas de comportamiento y de posibles tratamientos.

No obstante es compromiso de la empresa, el de intentar averiguar cuáles son las necesidades y expectativas de cada uno de los clientes, dado que será la mejor forma de poder atenderles.

Mantener todas las actitudes referidas al personal de servicio es la mejor forma de no fallar. Aún así, la experiencia nos indica que dentro de estas pautas se puede dar más peso a unas que otras en función de las tipologías que a continuación se refieren.

<b>SEGÚN EL CARÁCTER DEL CLIENTE</b>		
Alegre y Afectivo	Sentido del humor, compresivo.	Corresponderles, presentarles sugerencias y mostrarse comunicativo.
Enérgico y Práctico	Exigente, conoedor, caprichoso.	Escucha activa, humildad y firmeza, conocimiento del producto,

		reconocimiento.
Tímido e Introverso	Difícil pasar desapercibido, no se queja, no da opción al error, si se produce no vuelve.	Muy atentos pero discretos, comunicación no verbal, medir palabras.

SEGÚN EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE		
Charlatán	Con tendencia a monopolizar nuestro tiempo contándonos cualquier cosa. Se hace difícil “despegarnos”.	No ser descortés. Desviar su atención o hacerle ver de forma natural y educada que tiene que atender a otros clientes.
Listillo - Paternalista	Se presenta como presunto gran conocedor de determinados productos, nos intenta dar lecciones en tono paternal.	Complejo de inferioridad o necesidad de sentirse importante. No le contraríe abiertamente, agradezca su intención. Posiblemente podrá venderle lo más caro.
Acosador	Ha visto muchas películas, esta solo o entre un grupo de amigos del mismo sexo. Sus comentarios suelen ser abiertamente irritantes.	No prolongue su conversación, ni pierda la compostura, no entre en su juego. Sentido del humor.
Protestón	No le va bien las cosas en determinados aspectos de su vida. Aquí encuentra una vía para dar salida a sus frustraciones. Está siempre al quite.	Procure que no trascienda a otros clientes, suele tener tendencia a elevar el tono de voz, no se ponga a su altura, hable pausado. Ofrezca en lo

		posible soluciones a su problema, si no puede resolverlo discúlpese y transmítalo en su caso a un responsable.
Torpe – Despistado	Desconocen determinados aspectos del funcionamiento o de lo que pueden disponer que para la mayoría son cuestiones normales, este desconocimiento les hace parecer torpes, aunque puede también haberlos.	Ofrézcales ayuda de forma normal y discreta, hágalo como si no existiera el problema o bien como si no tuviera trascendencia.
Fraudulento	Hay personas que intentan sacar partido, a través del empleo de distintas argucias, con el objeto de pagar menos o no pagar.	Asegúrese de que realmente es así, no acuse sin certeza. Intentará en sus acciones no pasar desapercibido ante el resto de clientes, transmitiendo impresión de indignación. Procure apartarle del resto, mantenga la compostura y obre con discreción.
Indeciso	No sabe exactamente lo que quiere, podríamos estar atendiéndole toda la jornada sin que llegara a tomar una decisión.	No le dedique mucho tiempo, al final usted será el culpable de su elección, cuando podría haber optado por otra. Preséntele de forma rápida un número escaso

		de opciones en la línea que usted observe su tendencia, y que sea él quien decida.
Entendido - Sabelotodo	Al contrario que el listillo paternalista, resulta más antipático y prepotente. Intenta dar lecciones poniendo en tela de juicio nuestra profesionalidad. Queda satisfecho cuando denota que nos ha enseñado algo.	No discuta, ni se ponga a su altura. Muéstrese receptivo y agradecido, pero deje patente su profesionalidad.
Supersónico	Tiene siempre prisa o no quiere estar más del tiempo preciso. No cae en la cuenta de que hay otros clientes, ni que todo lleva su tiempo.	Ajuste el tiempo de espera a lo mínimo, hágale observar que tiene el compromiso de atenderle lo antes posible, preséntele la factura sin que la solicite.
Inspector	Realiza comentarios generalmente negativos, después de analizar todo.	Piense que se trata de una crítica constructiva y no directa. Atiéndale, hágale ver las cosas que est

*10.3.4 Ciclo del servicio y la importancia de los empleados dentro de este y en los momentos de verdad*

CICLO DEL SERVICIO: Un ciclo de servicio es una cadena de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta un servicio.

MOMENTOS DE VERDAD: El momento de verdad es una situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad del servicio

#### EJEMPLO DE CICLO DE SERVICIO DE MARCACIÓN SAND BLASTING DE UN ASEGURADO DE COLSEGUROS

1. El cliente llega al centro de inspección e ingresa con el automóvil.
2. Solicita la información necesaria para poder marcar el vehículo.
3. El inspector le entrega la ficha de información y le pide los papeles del vehículo (Tarjeta de propiedad, SOAT), personales (cédula y licencia de conducción) y la orden de la aseguradora, asignándole el rombo o turno.
4. El cliente entrega el vehículo al inspector y se dirige a la sala de espera.
5. El inspector lleva el vehículo hasta el lugar en donde se hace la marcación.
6. El operario selecciona las letras y números correspondientes a la placa del vehículo a marcar.
7. El operario se pone la protección necesaria para poder realizar la marcación, mientras un inspector revisa que la plaqueta este correcta.
8. Una vez revisada la plaqueta el operario utiliza la pistola para realizar la marcación en los vidrios fijos, el panorámico, el trasero y los espejos.
9. El inspector le informa al jefe de servicio al cliente que el vehículo ya esta marcado.
10. El jefe de servicio al cliente le informa al cliente que ya puede retirar su vehículo.
11. El cliente recibe sus documentos junto con su vehículo.
12. El cliente se retira del centro de inspección.

#### \* DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Primero se le explica a los empleados que es un ciclo del servicio y cuales los momentos de verdad, después con la ayuda de un ejemplo real del centro de

inspección, ellos mismo deberán encontrar cuantos y cuales son esos momentos para que comprendan que la imagen de Colserauto está en sus manos en los instantes más sencillo de cualquier proceso.

#### *10.3.5 ANALISIS DE CASO*

A continuación se presenta un caso en el cual un determinado banco pierde un cliente, debido a la falta de información de los empleados, al finalizar la lectura del caso, por favor indique cuales son las soluciones que usted daría al caso.

J.D Robbins, es un joven que culminó las materias de su carrera a finales del año pasado, laboraba en una de las empresas más grandes de su país, pero por circunstancias personales debió renunciar a su trabajo recibiendo el cheque de su liquidación.

El cheque no tenía ninguna restricción para ser cobrado, sin embargo J.D quería cerciorarse de esto. Él se encontraba en un centro comercial que cuenta con dos sucursales del mismo Banco en donde el podría cambiar su cheque, se acercó a una de ellas pero al ver las largas filas simplemente decidió preguntar si su cheque se podría cambiar en cualquier sucursal sin ningún problema, recibiendo una respuesta afirmativa de uno de los cajeros que trabajan en el Banco.

Al día siguiente, regreso a la otra sucursal del mismo centro comercial en donde decidió cambiar su cheque aunque le tocara esperar en una larga fila. Pasados treinta minutos J.D. entregó su cheque al cajero, el cual después de cinco minutos más, le dijo que no le podía cambiar su cheque porque esa cuenta tenía problemas de fondos en esa sucursal y por tal motivo la única parte en donde se podría cambiar sería en la sucursal principal de dicho Banco.

J.D. viendo la necesidad de cambiar su cheque se retiró disgustado de esa sucursal, dirigiéndose hacia la dirección en donde le habían indicado que con seguridad le cambiaban el cheque. Cuando llegó a la sucursal principal tuvo

que hacer una fila de 60 minutos para que por fin el cambio de su cheque fuera efectivo. Lo único que le quedó claro a J.D., es que nunca volvería a ese banco y que mucho menos lo recomendaría a alguna persona debido a la falta de respeto que tienen hacia el cliente.

#### \* DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Este caso se plantea con el fin de que cada empleado solucione el problema desde su punto de vista. El objetivo de esta pequeña actividad es observar quienes toman una actitud preventiva y quienes una correctiva de acuerdo a la personalidad y capacidad de toma de decisiones de las personas. De esta forma podemos analizar las cualidades y debilidades que cada empleado tiene frente a situaciones incómodas con los clientes.

## **11. ETAPA TRES: MEJORA DE LOS PROCESOS Y LAS COMUNICACIONES**

### *11.1 OBJETIVOS*

- Revisar los procesos con el fin de optimizar los ciclos de servicio.
- Inspeccionar los procesos de manera tal que se ofrezca un servicio eficiente y con calidad.
- Emplear diferentes medios de comunicación tales como el boletín quincenal, las carteleras y la página WEB, con el objetivo de informar a los empleados los progresos alcanzados en el proyecto “Construyamos una Cultura de Servicio”.
- Realizar un proceso de comunicación que permita integrar al empleado que permita identificar al empleado con su trabajo y su empresa.

### *11.2 PROCESOS*

Las constantes mejoras y análisis de los procesos son temas innovadores y creativos, Colserauto debe estar dispuesto al constante aprendizaje, como mejorar los equipos, como derribar sus jerarquías y los tiempos muertos. Parte de esto, es una búsqueda de estrategias y practicas, que le permitirán a Colserauto sostenerse y crecer en el mercado mundial que resulta cada vez mas complejo y competitivo. Otra parte es el entendimiento de los temas de calidad que surgen por la exigencia de los usuarios y que se debe aplicar a toda la organización.

La existencia de Colserauto se basa en el servicio a los clientes y son estos quienes deciden fundamentalmente el destino de las compañías mediante sus respuestas a los productos y servicios. Por lo tanto, si la empresa no incluye el punto de vista del cliente en su planeación de procesos y esfuerzos organizativos, errará el objetivo de esta fase.

Jim Shaw proporciona un método paso a paso para crear el perfil de cualquier proceso organizacional y utilizar los equipos en la mejora del proceso, con el fin que se pueda proporcionar durante el proceso un resultado de calidad definida por el cliente. Esta metodología se aplica a los procesos administrativos y de servicio.

Con esta metodología no fue necesario suspender la actividad, es un proceso de mejora durante la marcha, que viene a ser parte del trabajo, se trabajo en forma grupal e individual con las personas encargadas de realizar el proceso de inspección del vehículo y así saber sus puntos de vista, para realizar las mejoras necesarias y hacer mas fácil su ejecución.

Teniendo en cuenta este método en el Anexo C se presenta el diagrama corregido de la inspección del vehículo, con el cual se ahorra al cliente 15 minutos, reduciendo el tiempo total del proceso a 45 minutos.

## *11.2. COMUNICACIÓN*

Hay una diferencia sustancial entre escuchar y oír, esto último se refiere al proceso fisiológico de la escucha sin embargo es un proceso de orden psicológico que implica no solo oír sino también atención , interés y motivación por lo que se dice y por quien lo dice. Si existe un punto fundamental y necesario en la comunicación es sin duda el de saber escuchar de forma constructiva y empática. Por esto, la difusión del proyecto "Construyamos una Cultura de Servicio", se hará teniendo en cuenta los puntos mencionados para que los empleados hagan una apropiación de este.

\* Reconocer y apreciar el progreso del modelo de gerencia del servicio a medida que se va cumpliendo: establecer metas temporales que permiten medir el progreso a medida que va avanzando. Llegar a resultados de importancia definitiva puede tardar años, pero las metas a corto plazo hacen tener paciencia con respecto a las de largo plazo, y en un modelo de gerencia

de servicio la principal cualidad que deben tener todos los empleados involucrados en el programa es la tolerancia porque se debe trabajar paralelamente con los clientes externos y son ellos quienes imponen el ritmo en algunas partes del proceso.

## **12. ETAPA CUATRO: PERMANENCIA DEL PLAN EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN**

### *12.1 OBJETIVOS*

- Obtener el respaldo constante de la alta gerencia para darle credibilidad al proyecto: “ Construyamos una Cultura de Servicio”.
- Mantener una coordinación de los círculos de servicio para que los progresos que se den, sean más confiables.
- Lograr una satisfacción total de las necesidades de los empleados para que el servicio se preste con calidad.

Para que el modelo tenga éxito, deben existir algunos requisitos que se concluyen de la siguiente manera:

\* Apoyo de la alta gerencia: Se debe contar con todo el apoyo si se desea que la organización reciba la cooperación de los todos los directores que están comprometidos directamente en el aconsejamiento, fomento y evaluación del desarrollo de sus subordinados y en poner a su disposición las experiencias que servirán para su desarrollo. El apoyo también debe incluir hacer a un gerente responsable del desarrollo de los subordinados, de manera que tome en serio las obligaciones de su puesto respecto al desarrollo. Más aún, los directivos son quienes están en posición de descubrir a los individuos con potencial para llegar a ser unos guías durante todo el proceso.

En el apoyo del programa, la alta gerencia puede contribuir no sólo con el presupuesto sino participando en el programa en sí. Esta participación puede incluir la asistencia a las reuniones y cursos de los cuales se componga el

programa, o como conductores de la discusión en grupos. Si la alta gerencia se dedica a actividades de desarrollo que puedan contribuir a su propio redesarrollo y renovación, es difícil que los subordinados aleguen que no tienen necesidad de tales cursos. Desafortunadamente, los miembros de la alta gerencia de algunas organizaciones tienden a considerar el desarrollo profesional como algo que necesitan los subordinados y no ellos mismos. En el caso de Colserauto, la gerencia se mantiene a la vanguardia en tecnología y en constante actualización de procesos que ayuden a lograr un compromiso permanente.

\* Coordinación constante del programa: Debido a que un programa por lo general incluye una variedad de actividades de desarrollo que comprenden a todos los departamentos y puestos gerenciales de toda la organización, la autoridad para su coordinación se colocará en una posición relativamente alta en la estructura de la organización. Se designa también un comité para desarrollar, supervisar y coordinar el programa en toda la organización. Para darle prestigio y lograr mayor apoyo, el comité estará presidido por uno de los directores y de esta manera los empleados tomarán con más seriedad sus responsabilidades en el modelo de gerencia del servicio.

Sin embargo, también habrá una persona que haga las veces de director de personal, quien tendrá la responsabilidad de coordinar las clases y entrenamientos; seminarios y otras actividades de desarrollo, que le den más credibilidad y fuerza al programa.

\* Satisfacción de los empleados: La satisfacción que los individuos reciben en su empleo dependen mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él cubran sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo

crea que le proporcionará satisfacción. La mayoría de los intentos para medir la satisfacción en el trabajo implica el estudio de los deseos, y esto es lo que Colserauto, no perderá; es decir, que los empleados mantengan un constante interés por la organización al sentir que ella también lucha por sus intereses.

La manera más efectiva para lograr este objetivo, es la utilización de cuestionarios y entrevistas así como se demuestra en la presente investigación, ya que muestran cuales son las expectativas del empleado y de esta forma mejorar su satisfacción dentro y fuera de la empresa.

### 13. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos durante esta investigación se concluyo:

- En Colserauto S.A. con la entrada de la nueva gerencia se mejoro la conformación de un grupo idóneo, se promovió el desarrollo de todas las personas que constituyen y generen un adecuado grupo de trabajo. La gerencia analizo, la creatividad de su personal, la capacidad de compromiso y colaboración con el mejoramiento continuo de los procesos y los resultados de los servicios que presta la institución, a partir de estas mejoras fundamentales, el cliente interno esta dispuesto a dar lo mejor de cada uno o por lograr ofrecerle al cliente externo lo que desea y en el menor tiempo posible.
- Con el constante compromiso y motivación de la gerencia de Colserauto S.A. a sus colaboradores se han logrado cambios significativos en cultura corporativa, mayor difusión de los principios corporativos, tecnología con la creación de la pagina WEB la cual es elaborada con todos los requisitos necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios y fidelidad de los clientes, la cual asegura la estabilidad y durabilidad en el mercado.
- Con los numerosos cambios ocurridos, el desconocimiento de nuevos productos y servicios es cada vez más grande, existe una gran ausencia de capacitación a su talento humano.
- Desconocimiento y apatía por parte de los empleados frente a los principios corporativos, lo cual genera la falta de compromiso por parte de todos los miembros de la organización.
- Cambio de imagen para lograr llamar la atención de antiguos y futuros clientes, mostrando seriedad y compromiso con las necesidades de cada individuo, logrando así una ventaja competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- SERNA GOMEZ, Humberto, Mercadeo Interno, una estrategia para gerenciar la cultura empresarial, Bogotá: 3R Editores de 2000.
- ALBRECH, Karl, Revolución del Servicio, lo único que cuenta es un cliente satisfecho, Bogotá: 3R editores.1998
- BERNAL Cesar A., Metodología de la investigación para Administración Economía, Prentice Hall, Bogotá 2000.
- GINEBRA, Joan, ARANA DE LA GARZA, Rafael. Dirección por Servicio, La otra calidad, MacGrawHill, 1997.
- LELAN Karen, BARLEY Keith Servicio al Cliente para Dummies, Editorial Norma, Colombia, 1998.
- RODRÍGUEZ ESTRADA Mauro, ESCOBAR BORRERO Ricardo, Creatividad en el servicio, Una estrategia competitiva para Latinoamérica, 1.996. México.
- BLANCHARD Ken, El corazón de un lider, MacGrawHill, México, 1.999.
- BERRY L. Leonard, Un buen servicio ya no basta, Bogotá : grupo editorial Norma, 1.996.
- Página de internet: [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)
- Página de internet: [www.recursoshumanos.com](http://www.recursoshumanos.com)

**C. DIAGRAMA DE FLUJO CORREGIDO DEL PROCESO DE INSPECCIONES**