



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

*“Taller de Calidad de Servicio al Cliente Interno y de Trabajo en Equipo en
la Empresa Gente, Generación de Tecnología, C. A.”*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Marcos Javier Freitas Nóbrega

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Realizado con la tutoría de la profesora
Prof. María Elena Hoffman**

Caracas, Diciembre del año 2007

AGRADECIMIENTO

A DIOS,
a mi familia,
a cada uno de los docentes,
a Thairí, directora del post-grado,
a María Helena, mi tutora,
a Cristina, amiga y compañera de tesis,
a mis amigas Yamileth y Rosaura,
al cliente, especialmente Damelis y Martín,
y a cada de las personas, situaciones y decisiones
que hicieron de la especialización y la consultoría
una experiencia exitosa,
y de mucho aprendizaje.

RESUMEN DE LA INTERVENCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

La evolución y modernidad del mercado han dado lugar a que éstos sean cada vez más sofisticados y alcancen a un mayor número de sectores de la sociedad, razón por la cual el cliente es cada día más exigente, dentro de un marco de excelencia.

Una de las características principales que distinguen a las organizaciones de excelencia, es que se integran totalmente al cliente, anticipándose a sus necesidades para servirlo con calidad, siendo éste factor estratégico y fundamental.

Si una organización desea mantenerse ante las exigencias del medio actual y estar preparada para el futuro, es necesario que provoque y sostenga un esfuerzo constante por mejorar la calidad de los servicios, tanto internos como externos. La calidad del servicio externo pasa primero por el interno, por el adecuado engranaje de objetivos, procesos, interacciones, unidades y equipos de trabajo.

Para establecer una cultura de Calidad y de Trabajo en Equipo en GENTE, Generación de Tecnología, se sugirió a sus líderes afinar y precisar la misión, visión y objetivos de la organización, así como la dirección y destinatarios de los productos y servicios.

Estas tareas se encontraron en buena medida trabajadas en el mes de mayo tras las reuniones que sostuvieron para el planteamiento de las metas del segundo semestre del año 2007. Y fueron socializadas al resto de los trabajadores de GENTE, durante los talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo.

La estrategia de la intervención en su fase de implementación ha sido concebida adoptando la metodología investigación-acción; su énfasis es realizar intervenciones para el mejoramiento de las unidades sociales: grupos, organización.

El término *investigación-acción* proviene del autor Kurt Lewis y fue utilizado por primera vez en 1944 (Cfr., <http://es.wikipedia.org/wiki/Investigacion-accion>, julio 2007) describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales principales de entonces. Mediante la investigación – acción, Lewis argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	1
RESUMEN DE LA INTERVENCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN	2
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	7
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE GENTE, GENERACIÓN DE TECNOLOGÍA	7
1. Fases del diagnóstico	7
2. Resultados del Diagnóstico	8
2.1 En la Data Demográfica	8
2.2 En la Satisfacción Laboral	8
2.3 En la Calidad de Servicio al Cliente Interno	8
3. Recomendaciones presentadas al Cliente	8
3.1 Para mejorar la dimensión Integración-Trabajo en Equipo	8
3.2 Para mejorar la dimensión Satisfacción General	9
3.3 Para mejorar la dimensión Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación	9
3.4 Para mejorar la Calidad de Servicio al Cliente Interno	9
3.5 Para mejorar el Sistema de Incentivos	9
3.6 Recomendaciones Generales	9
CAPÍTULO II	11
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN GENTE, GENERACIÓN DE TECNOLOGÍA	11
1. Objetivos	11
1.1 Objetivo General	11
1.2 Objetivos Específicos	11
2. Metodología	12
2.1. Marco Organizacional	12
2.2. Marco Conceptual	13

A. Calidad de Servicio al Cliente Interno	13
1. Calidad de Servicio	13
2. Algunas definiciones y modelos	14
3. Servqual	16
4. Service Profit Chain	19
5. Características de los servicios	26
6. Calidad de Servicio al Cliente Interno	27
6.1. ¿Cómo se puede detectar si en la empresa existe mal servicio interno?	28
6.2. Necesidad de la Calidad de Servicio al Cliente Interno	31
6.2.1. Identificación y análisis de los momentos de verdad	31
6.2.2. Identificación y análisis del ciclo del servicio	32
6.2.3. Dimensiones de la Calidad de Servicio al Cliente Interno	33
B. Trabajo en Equipo	34
1. Definición	35
2. Características del trabajo en equipo:	36
3. Formación de Equipos	37
4. Condiciones que deben reunir los miembros del equipo	39
5. Requisitos para el Trabajo en Equipo	42
2.3. Marco Metodológico	43
2.3.1. Investigación-Acción	43
2.3.2. Ventajas de la Investigación-Acción	45
2.3.3. Características de la Investigación-Acción	45
2.4. Fases de la Intervención en GENTE, Generación de Tecnología	48
2.5. Implementación de la Intervención en GENTE, Generación de Tecnología	49
2.5.1. Descripción detallada de las actividades de los talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo	51
2.6. Evaluación de los Talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo	55
2.6.1. Resultados	56
2.6.2. Recomendaciones al Cliente	59
2.6.3. Resultados esperados	60

CONCLUSIÓN _____	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DIGITALES _____	65
ANEXOS _____	69

- Propuesta de Intervención en GENTE, Generación de Tecnología
 - o Acuerdo de Confidencialidad
 - o Contrato Psicológico
- Diseño Instruccional del Taller
- Presentación del Taller de Calidad de Servicio al Cliente Interno y de Trabajo en Equipo
- Evaluación, Cierre Lógico y Psicológico del Taller

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es producto de la intervención de implementación, realizada bajo la tutoría de la asignatura *Consultoría Aplicada II*, y en ella, la aplicación de los aprendizajes más importantes de todas y cada una de las asignaturas estudiadas a lo largo de la especialización de Desarrollo Organizacional. Es, sin duda, una experiencia significativa de aprendizaje en tiempo real donde los consultores deben asesorar al cliente (en todos sus actores intervinientes), en el proceso de detección de necesidades organizacionales a fin de jerarquizarlas y producir para la más importante una mejora. La intervención de implementación se dirige a la mejora de un área, unidad o proceso, en este caso dirigida a todas las unidades de la organización en dos dimensiones particulares.

El objetivo de este trabajo es la presentación de la experiencia de cambio ejercitada en GENTE, Generación de Tecnología, a través de la realización de talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y de Trabajo en Equipo. El esquema de presentación consta de dos capítulos: el primero referido a los resultados más importantes de la fase diagnóstica; el segundo, referido al desarrollo de las bases teóricas y metodológicas de la intervención, así como la propuesta de los talleres y sus resultados.

La implementación fue trabajada bajo la metodología investigación-acción, el trabajo especial de grado se formuló bajo las normas APA y la documentación bibliográfica encontró su fuente principal en internet.

Es de relevante importancia y de ambicioso alcance la realización de esta intervención y en específico de los talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y de Trabajo en Equipo debido al esencial impacto y consecuencias que producirán en un corto y mediano plazo a la dinámica organizacional de la empresa. Tener equipos-de-trabajo eficientes e inter-relacionados con los objetivos, procesos y unidades, es tener la base asentada para la cultura de un servicio de calidad tanto interno como externo... Signo distintivo de una empresa altamente exitosa.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE GENTE, GENERACIÓN DE TECNOLOGÍA

La fase de implementación fue producto de la fase diagnóstica realizada en el primer trimestre del presente año. Sus resultados dieron origen y sentido a la propuesta de Talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y de Trabajo en Equipo.

A continuación se presentan en forma sucinta los puntos claves del diagnóstico de Gente, Generación de Tecnología.

1. Fases del diagnóstico

- Fase 0: Sensibilización de la organización para la intervención. La sensibilización de la directiva, gerencia y todo el personal en puestos claves, en busca de un compromiso y adhesión a la labor a desarrollar.
- Fase I: Identificación de las áreas de mejora. Consistió en establecer la importancia de los problemas mediante el análisis de las entrevistas de salida y de reuniones con líderes de áreas claves.
- Fase II: Diagnóstico de Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio al Cliente Interno. En esta etapa se realizó un diagnóstico de satisfacción laboral utilizando las dimensiones (integración-trabajo en equipo, satisfacción general, satisfacción con respecto al sistema de compensación) y un estudio de calidad de servicio al cliente interno (servicio satisfactorio, atención agradable y cordial, respuestas y soluciones de calidad y respuestas y soluciones oportunas).
- Fase III: Procesamiento y análisis de los resultados. La data obtenida del cuestionario fue procesada a través del programa estadístico SPSS.
- Fase IV: Presentación de los resultados y propuestas. Los resultados y las recomendaciones, se dieron a conocer a través de una presentación ejecutiva a la alta gerencia de GENTE, Generación de Tecnología.

2. Resultados del Diagnóstico

Se señalan a continuación un resumen de los resultados obtenidos del diagnóstico de satisfacción laboral y calidad de servicio al cliente interno:

2.1 En la Data Demográfica:

- 1.- La mayor parte de los individuos que conforman la organización (36,67%) tienen un (01) año o menos en la empresa.
- 2.- La unidad de Investigación y Desarrollo (área medular) es la que agrupa el mayor número de personas en la organización (23 personas), es decir un treinta y siete por ciento (37%) del total de trabajadores de la empresa.

2.2 En la Satisfacción Laboral:

- 1.- Los individuos encuestados manifestaron sentirse medianamente satisfechos en dos (02) de las tres (03) dimensiones estudiadas de satisfacción laboral: integración-trabajo en equipo y satisfacción con respecto al sistema de compensación.
- 2.- Los promedios más bajos de satisfacción se reportaron en las unidades de: Producción, Logística, Compras e Investigación y Desarrollo.
- 3.- Los individuos encuestados manifestaron, en su mayoría y como primera opción, la necesidad de planes de formación y desarrollo.

2.3 En la Calidad de Servicio al Cliente Interno:

- 1.- Las Unidades mejor percibidas por el personal fueron: Recursos Humanos, Informática e Investigación y Desarrollo.
- 2.- Más del 50% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con la calidad de servicio ofrecido por todas las unidades de la organización.
- 3.- Las Unidades que, según los resultados, tienen mayores oportunidades de mejora son: Mercadeo y Logística.

3. Recomendaciones presentadas al Cliente

En función de estos resultados se precisaron una serie de recomendaciones, a saber:

3.1 Para mejorar la dimensión Integración-Trabajo en Equipo:

- 1.- Mejorar el flujo o intercambio de información entre unidades.
- 2.- Crear y propiciar espacios formales e informales de relación entre las unidades y sus trabajadores.

3.2 Para mejorar la dimensión Satisfacción General:

- 1.- Programas de Inducción al personal que ingresa a la organización.
- 2.- Llevar a cabo un plan de acción motivacional.

3.3 Para mejorar la dimensión Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación:

- 1.- Diseñar e implementar ajustes en el Sistema de compensación que garanticen la equidad interna y la competitividad externa.

3.4 Para mejorar la Calidad de Servicio al Cliente Interno:

- 1.- Diseñar e implementar talleres sobre Calidad de Servicio.
- 2.- Incluir como indicadores de gestión en la evaluación de desempeño las dimensiones de Calidad de Servicio Interno.
- 3.- Medir la calidad del servicio prestado a clientes externos y proveedores.
- 4.- Desarrollar estrategias y herramientas que permitan determinar a profundidad las causas de las percepciones negativas en la calidad de servicio interno en las unidades de: Mercadeo, Ventas, Logística y Producción.

3.5 Para mejorar el Sistema de Incentivos:

- 1.- Diseñar e implementar ajustes en el Sistema de incentivos: planes de formación y adiestramiento y bono de productividad semestral.
- 2.- Realizar alianzas estratégicas con institutos de educación superior para la profesionalización de los empleados, dirigida prioritariamente al personal base.

3.6 Recomendaciones Generales

- 1.- Presentar resultados a nivel de resumen a todo el personal

2.- Se recomienda reevaluar las variables Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio Interno en un (01) año.

3.- Se recomienda hacer un diagnóstico de clima organizacional, considerando las variables: estilo de liderazgo, estructura organizativa y comunicación.

Luego de una reunión donde le fueron presentados a los líderes de GENTE Generación de Tecnología, C.A. todos los resultados y recomendaciones del diagnóstico, con la finalidad de validarlos y recibir retroalimentación del proceso, se evaluaron cada uno de los aspectos en función de su relevancia y se asignaron prioridades, de forma tal que se decidió abordar para la fase de intervención Integración-Trabajo en Equipo y Calidad de Servicio Interno.

CAPÍTULO II

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN GENTE, GENERACIÓN DE TECNOLOGÍA

A continuación se presenta la propuesta de Talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo diseñada y ejecutada para los sesenta y un (61) empleados de las siete (7) unidades que componen GENTE, Generación de Tecnología.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Esta propuesta pretende ofrecer a GENTE, Generación de Tecnología, el diseño y la ejecución de un proyecto de intervención para el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente interno y del trabajo en equipo dentro y entre sus unidades, con el fin último de optimizar el ambiente laboral y consecuentemente el compromiso personal y grupal, la orientación al servicio y el logro de las metas organizacionales.

1.2 Objetivos Específicos

- Sensibilizar a los líderes y a cada uno de los trabajadores de GENTE en las áreas de mejora que surgieron de los resultados del diagnóstico.
- Involucrar a los líderes y a cada uno de los trabajadores de GENTE en los talleres y actividades a realizar.
- Elaboración del diseño instruccional y coordinación de la logística del Taller de Calidad de Servicio Interno, ajustándolo a las necesidades y realidades de GENTE, Generación de Tecnología.
- Diseñar un conjunto de experiencias y dinámicas vivenciales que permitan la participación e integración de todos los trabajadores de GENTE.
- Diseñar e implementar estrategias y herramientas que permitan evaluar el impacto de la intervención.
- Diseñar e implementar estrategias y herramientas que procuren la consolidación de los resultados de la intervención.

2. Metodología

2.1. Marco Organizacional

GENTE, Generación de Tecnología, C.A es una empresa que desarrolla, diseña, fabrica y comercializa, dispositivos electrónicos de supervisión, protección y control de cargas y sistemas eléctricos en media y baja tensión.

Diseña y manufactura sus productos, utilizando avanzados procesos y los mejores insumos, logrando la más alta calidad mundial, como resultado de 20 años identificando con el cliente sus necesidades y evaluando e investigando el comportamiento de diseños propios, en condiciones extremas de operación.

Posee, uno de los centros de Investigación y Desarrollo en electrónica más completos del mundo, resultado de constantes inversiones y la dedicación del mejor personal y esfuerzo gerencial y empresarial.

Ofrece, las mejores y mas amplias soluciones tecnológicas del mercado, productos innovadores y robustos, que aportan a sus clientes un valor agregado significativo a sus requerimientos, con la mejor relación precio-calidad, respaldados con una garantía extendida y un servicio post venta oportuno.

Atiende requerimientos para la industria, comercio y hogar, siendo referencia en innovación y calidad, estableciendo nuevos paradigmas de desarrollo tecnológico.

2.1.1. Misión

Desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras (hardware, software y diseño mecánico), en respuesta a las necesidades de nuestros clientes en las áreas de protección, supervisión y control de cargas y sistemas eléctricos en media y baja tensión, atendiendo las industrias manufacturera, petrolera, energética, telecomunicaciones y mercado de consumo nacional e internacional siendo una referencia de emprendedores en sectores no tradicionales y estableciendo un nuevo paradigma de desarrollo tecnológico en el país, basado en la investigación e identificación de las necesidades del cliente (Cfr., <http://www.genteca.com.ve>, julio 2007).

2.1.2. Visión

Generación de tecnología, C.A. es un centro generador de conocimiento, con dominio de tecnologías y experticias específicas, dirigido al desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras (hardware, software y diseño mecánico) que satisfacen con criterios de calidad las necesidades de sus clientes, en las áreas de protección, control y supervisión de cargas y sistemas eléctricos en media y baja tensión. Generación de tecnología C.A. es identificada por sus clientes como un aliado tecnológico y es reconocida por su calidad, capacidad de innovación y compromiso con una cultura productiva. El principal ámbito de acción de la empresa es el continente americano, para lo cual ha desarrollado las alianzas necesarias. Generación de tecnología CA.

Se ha constituido en el vehículo organizativo para que sus miembros y entorno se realicen humana y profesionalmente (Cfr., <http://www.genteca.com.ve>, julio 2007).

2.2. Marco Conceptual

A continuación se presentarán las investigaciones tanto teóricas como prácticas consultadas e integradas en un esquema conceptual lógico e idóneo para dar sustento a los talleres realizados en la intervención en GENTE, Generación de Tecnología.

A. Calidad de Servicio al Cliente Interno

1. Calidad de Servicio

La naturaleza subjetiva de los servicios en combinación con un mercado cada vez más exigente ha desarrollado la necesidad de concentrar esfuerzos en el estudio de la calidad de los mismos, así como en su medición y tratamiento.

Uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio es la satisfacción del cliente. Sin embargo, el resultado general de la *performance* de este tipo de estudio depende de aspectos variables como la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio, lo cual representa la complejidad de su análisis.

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido el motivo de estudio de muchos investigadores, y de ello se ha derivado el interés por desarrollar modelos que

permitan su compleja medición. El tema de la calidad en los servicios resulta sumamente interesante. Actualmente, muchas empresas poseen un departamento o unidad de servicio, algunas con más dosis de producto, otras con más de servicio, pero invariablemente todas dedicadas a atender a clientes, tanto externos como internos, a los cuales satisfacer, y de ello depende en gran medida el éxito que puedan alcanzar en el mercado. Más allá del giro del negocio, los estudiosos del tema y empresarios están claros en que la calidad de los servicios es un aspecto fundamental para lograr una ventaja competitiva sobre los demás.

2. Algunas definiciones y modelos

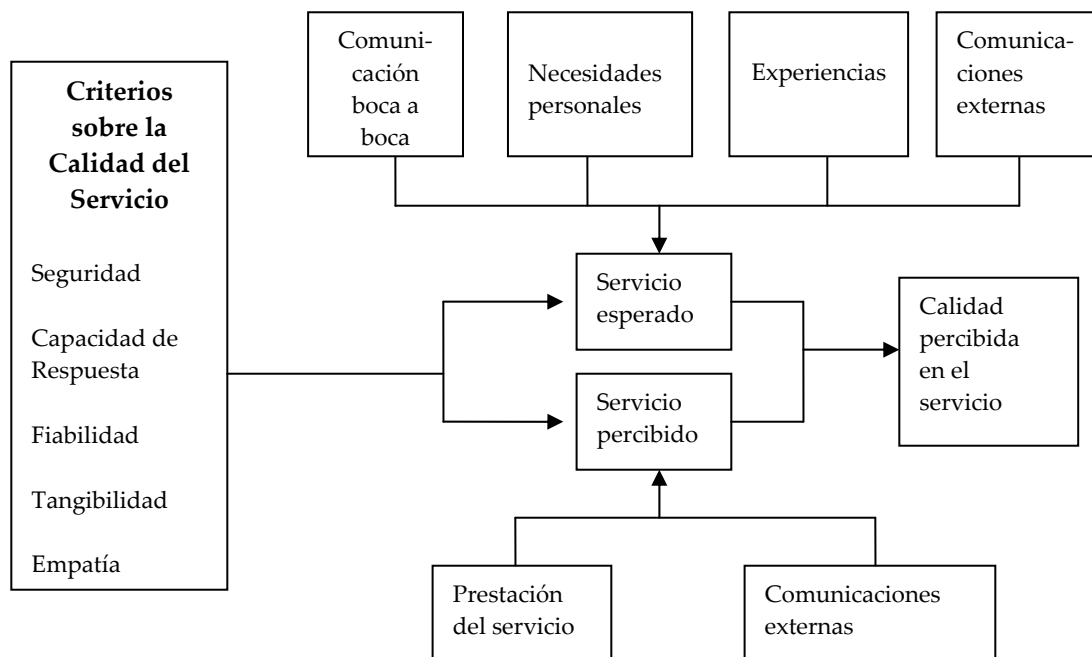
La definición y medición de la calidad del servicio todavía hoy resulta bastante compleja; la bibliografía, autores y estudios encontrados en internet ofrecen gran variedad de conceptos, valga decir, cada uno de ellos válidos y oportunos según el enfoque y/o ambiente a aplicar, por tanto no existe una única definición de calidad de servicio.

Las escalas de medición más comunes de la calidad son discutidas en la literatura del marketing de servicios (Cfr. <http://www.marketingdeservicios.com/>, 2007). En principio hay dos formas básicas de concebir la calidad: una, desde el punto de vista del oferente o proveedor del servicio como adaptación a las especificaciones establecidas para la prestación, y otra desde la perspectiva del cliente.

SERVICIO	
Proveedor	Cliente

La visión de la calidad desde la perspectiva del cliente es definida por Parasuraman y sus colegas (1988) y Zeithmal (1988) como un “juicio global del consumidor relativo a la superioridad del servicio”, agrega Parasuraman et. al (1985) “Que resulta de la comparación realizada por los clientes entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones prestadoras del servicio”.

Parasuraman et. al (1985) representa el concepto de la calidad del servicio (Esquema 1), donde la calidad del servicio desde la óptica de las percepciones del cliente se define como: la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. El modelo sugiere la existencia de factores claves que podrían dar forma a las expectativas de los clientes: (1) comunicación boca-boca, lo que los usuarios escuchan de otros usuarios, (2) las necesidades personales de los clientes, (3) la extensión de las experiencias que han tenido con el uso de un servicio y (4) las comunicaciones externas de los proveedores del servicio. Por otra parte, el servicio depende directamente de la llamada *calidad técnica* (lo que se da) y de la *funcionalidad* (como se da), que tienen que ver con el desempeño técnico de la prestación del servicio y con el tratamiento dispensado al usuario en su interacción con los prestadores del servicio (Grönroos, 1994).



Esquema 1: Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio

Tomado y adaptado de: Berry Leonard y A. Parasuraman (1991): *Marketing Services: Competing Trough quality*, The Free Press, New Cork, 1991.

La evaluación de la calidad de acuerdo con la brecha entre el servicio esperado y el servicio recibido se expresa en la siguiente relación: $C = P - E$, donde C es calidad, P representa las percepciones del cliente y E las expectativas del cliente. La clave para

asegurar una excelente calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes.

En la década de los ochenta Parasuraman et. al (1985) a partir de un estudio exploratorio, consistente en reuniones de grupo con consumidores y entrevistas a profundidad con directivos, identificaron diez criterios determinantes de la evaluación de la calidad del servicio. Zeithaml et. al (1990) en investigaciones posteriores, encontraron un elevado grado de correlación entre alguna de estas variables, de manera que se consolidaron en cinco dimensiones para evaluar la calidad desde la perspectiva del cliente:

- tangibles (apariencia de los elementos físicos);
- fiabilidad (un desempeño confiable y preciso);
- capacidad de respuesta (prontitud y espíritu servicial);
- seguridad (competencia, cortesía, credibilidad y garantía);
- empatía (acceso fácil, buenas comunicaciones y comprensión del cliente).

Para medir la satisfacción del cliente con diferentes aspectos de la calidad del servicio, Parasuraman et. al (1988) y sus colegas desarrollaron un instrumento llamado Servqual.

3. Servqual

El Servqual es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecido por una organización a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

En concreto, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el *gap* entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

El Servqual está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

Comunicación *boca a boca*, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio. Necesidades personales. Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente. Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Estas dimensiones pueden ser definidas del siguiente modo: fiabilidad, habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable, capacidad de respuesta, disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, seguridad, conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza, empatía, atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes; elementos tangibles, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Por otra parte, el modelo indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina (Cfr., Parasuraman en <http://www.12manage.com/methods>

[_zeithaml_Servqual_es.html](#), mayo 2007) deficiencia cinco (5) a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

Las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5.

A pesar de la gran contribución de la escala Servqual en la comprensión del concepto de calidad de servicios, esta escala ha sido objeto de diversas críticas relativas al concepto y medición de la calidad en torno a las cuales se ha generado un interesante debate principalmente por Cronin y Taylor (1992), Butle (1996), Carman (1990), Bigne (1996), y Teas (1994). Se señalan a continuación las críticas para tenerlas en cuenta como elementos de mejora en la aplicación de Servqual:

- Carman (1990); Brown et. al (1993); y Bigné et. al (1997) destacan que las dimensiones de la calidad de servicio contempladas en Servqual pueden no ser tan genéricas como apuntaban sus promotores; de tal forma que la dimensionalidad de la calidad del servicio puede ser una función del tipo de servicio bajo estudio (Babakus et. al 1992).
- Butle (1996) considera que los problemas de validez convergente y discriminante son los obstáculos fundamentales que debe superar el Servqual. Argumenta que existen una serie de objeciones paradigmáticas ya que este instrumento de medición se basa en un modelo de discrepancias con las expectativas, más propio para medir la satisfacción.
- Carman (1990) afirma que la validez de la utilización de las expectativas puede verse cuestionada cuando los consumidores no tienen bien formadas sus expectativas y además señala que pueden aparecer problemas con su puesta en práctica en aquellas organizaciones donde se llevan a cabo múltiples funciones de servicios.
- Babakus et. al (1992) y Carman (1990) coinciden que es preferible en los ítems la presentación combinada de expectativas y percepciones en una escala de

valoración de calidad del servicio; y no realizar cuestiones separadas, es decir, no ofrecer baterías de ítems distintos para preguntar sobre expectativas y percepciones.

- Cronin et. al (1992) manifiestan que existe poca evidencia teórica o empírica que soporte la relevancia de las expectativas como base para medir la calidad del servicio.
- Cronin et. al (1992) también cuestionan la base conceptual de Servqual, por cuanto confunden satisfacción con el servicio, con calidad de servicio.
- Teas (1993) señala que nos está claro el significado del concepto de expectativas en Servqual, así como la justificación teórica del componente expectativas en el modelo Servqual y su medición.

4. Service Profit Chain

Uno de los trabajos más importantes acerca de la calidad en los servicios es el modelo del *Service Profit Chain* (SPC), traducida como Cadena de Generación de Valor, realizado por los autores Heskett , Sasser y Schlesinger (2003) en base al análisis de exitosas empresas de servicios. Este modelo combina estrategias para la creación de valor del servicio mediante la satisfacción y fidelización de los clientes y la satisfacción y productividad de los empleados. En general, el Service Profit Chain es una herramienta utilizada por las empresas para ayudar a concentrar sus esfuerzos por lograr mejorar continuamente la calidad de sus servicios.

Según la teoría del Value Profit Chain, los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003).

El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un

comportamiento de comprador y embajador leal. Tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa y crea una continuidad, así como un valor para los accionistas (en el caso de una empresa con cotización en bolsa).

Proporcionar valor mediante la gestión de la ilusión por el trabajo sólo se puede conseguir si se trabaja muy conscientemente en ello. Muchos directivos creen que podrán convencer a sus empleados si ellos mismos trabajan mucho y dan un buen ejemplo. Son factores que ciertamente ayudarán, pero un comportamiento ejemplar y la dedicación del directivo, no son suficientes. Se puede decir lo mismo de un buen salario. Un salario demasiado bajo puede ser una razón para dejar la empresa. Sin embargo, un buen salario no garantiza la ilusión por el trabajo. Se trata de que una organización cree un valor para sus empleados. De la misma manera que una empresa también debe crear un valor para sus clientes. O sea, un valor que los empleados consideren real y distintivo. Por un lado, dicho valor se basa en el grado de libertad del que disfruta el empleado, pero por otro lado se basa también en la valoración de los resultados logrados, en un ambiente abierto y franco, en un clima laboral motivador y en un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Naturalmente una organización no sólo tiene que dar valor a sus empleados sino que, al mismo tiempo, debe pedir a cambio unos resultados claros. Resultados que, sobre todo en el caso de la prestación de servicios, se traducen directamente en la satisfacción del cliente, lo que a su vez se traduce en beneficios más altos.

Existe la convicción de que se puede relacionar el grado de ilusión que tiene el empleado por su trabajo con la satisfacción del cliente. No obstante, en la práctica, casi nunca se relacionan ambos conceptos. Lo que se invierte en la ilusión de los empleados, por ejemplo, no es considerado como un factor que dará en el futuro resultados en forma de satisfacción de los clientes y más beneficios. Al contrario, la mayoría de las inversiones en marketing pasan por alto el hecho de que pueden influir en la ilusión por el trabajo y la lealtad de los empleados y no será porque son pocas las pruebas de que realmente existe una relación entre la ilusión de los empleados, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Se han realizado cientos de estudios en muchos países y en diferentes sectores, que demuestran dicha relación una y otra vez. Decenas de casos

reales demuestran la validez del Value Profit Chain en la práctica (Cfr., <http://www.rrhhmagazine.com/better/articulo5rh.htm>, julio 2007).

Aquí se comentarán los resultados de dos estudios. Uno de ellos, que fue realizado entre organizaciones de prestación de servicios que trabajan según el *modelo de transacción* (relativamente pocos contactos intensivos entre las personas que prestan los servicios y los clientes como, por ejemplo, grandes almacenes, supermercados, cadenas de comida rápida, parques de atracciones y hoteles de nivel medio) demuestra que, en general, un aumento del 10% de la ilusión por el trabajo de los empleados, repercute en un aumento de la satisfacción del cliente en un 15%, y en un aumento de los beneficios de entre un 1,5 y un 3% (Rucci cs., y Towers Perrin, 1998). Este último porcentaje parece relativamente bajo, pero se trata de organizaciones que trabajan con un margen relativamente bajo y con volúmenes muy grandes. Imagínese lo que puede significar un aumento de los beneficios de un 3% en empresas como Mercadona, Iberia o McDonald's. Dada la lógica del modelo, podemos suponer que el efecto palanca de los empleados en organizaciones que se basan en el *modelo de relaciones* de prestación de servicios (alta intensidad en los contactos entre las personas que prestan los servicios y los clientes) es muchas veces más grande. Y, efectivamente, en la práctica parece ser así. David Maister (2001) analizó en su libro *Practice what you preach*, los datos de 139 oficinas de 29 empresas de prestación de servicios de 15 países y en 15 sectores diferentes. Maister encontró una prueba convincente: un aumento del 10% en la ilusión por el trabajo de los empleados, incrementaba en un 10-15% la satisfacción de los clientes, lo que implicaba un aumento de los beneficios financieros en un 42%.

La gran cantidad de declaraciones de misión y declaraciones de principios de las organizaciones demuestran que la atención por el personal y por la ilusión por el trabajo se ha vuelto muy importante. En la actualidad, las empresas declaran, casi unánimemente, que sus empleados son su capital principal, que todas las actividades se centran en conseguir empleados satisfechos y leales o que el foco de su atención es el valor de sus empleados. Palabras muy bonitas pero que a menudo esconden falsas promesas porque, pocas veces, la realidad corresponde con la visión expresada. En la práctica, la importancia de la ilusión por el trabajo es una cuestión bastante complicada para las organizaciones puesto que, a menudo, es considerada como un lujo que uno sólo

se puede permitir cuando la situación económica de la empresa es buena. No obstante, existen cada vez más pruebas de que la ilusión por el trabajo contribuye al éxito de una organización (David Maister 2001).

Varios estudios, realizados durante los últimos años, señalan en la misma dirección: los Recursos Humanos son rentables. La facturación y los beneficios van de viento en popa cuando hay una buena política de personal y desde hace poco, la relación entre una buena política de Recursos Humanos y los altos valores en el mercado de las empresas parece haber sido demostrada. Según un estudio americano de 1999 (Gallup Institute), la mejora de los resultados empresariales y el desarrollo de los empleados van de la mano. Eso sí, esto requiere un determinado estilo de dirección. Los directivos que trabajan bien, crean un ambiente en el que se presta atención a los empleados y en el que éstos pueden desarrollarse óptimamente y contribuir a los resultados de la empresa. Durante el estudio, Gallup detectó una estrecha relación entre los resultados vitales de la empresa y la manera en que los directivos conseguían crear un ambiente laboral atractivo y productivo. Un ambiente así, motiva a las personas y crea un vínculo.

La consultora Watson Wyatt Brans & Co (2002) va aún más lejos. Un estudio sobre la relación entre la política de Recursos Humanos y el valor para los accionistas (el llamado Human Capital Index) - para el cual se estudiaron, durante un período de más de tres años, las actuaciones de 750 empresas con cotización en bolsa, en los Estados Unidos, Canadá y Europa - demuestra que las empresas con una puntuación alta en cuanto a la efectividad de los Recursos Humanos generaban, por término medio, tres veces más valor para los accionistas que las empresas con una puntuación baja. El estudio permite concluir que cinco campos de los Recursos Humanos son especialmente importantes para generar valor para los accionistas: selección y contratación, evaluación y valoración, compañerismo, la buena comunicación y el uso efectivo de aplicaciones tecnológicas. A través de otro estudio entre más de 200 empresas en Europa, Watson Wyatt llegó a la conclusión de que las empresas que tienen una política de Recursos Humanos profesional y estratégica obtienen un valor de mercado siete veces más alto que las empresas que muestran deficiencias en el campo del *people management*. Los estudios de Watson Wyatt (2002) demuestran que incluso una buena política de

Recursos Humanos tiene más influencia sobre los resultados financieros que la que tienen los resultados financieros sobre una buena política de Recursos Humanos.

Basándose en un estudio realizado entre seis divisiones de una empresa de telecomunicaciones -en el que participaron unos 50.000 empleados y 75 clientes importantes de la empresa- el investigador americano John McKean (2002) llega a la conclusión de que existe una gran correlación (0.75) tanto entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes, como entre la satisfacción de los clientes y el valor para los accionistas (0.63).

También se puede abordar la materia desde otro punto de vista, preguntando qué valor tienen unos empleados que sienten ilusión por su trabajo y que están satisfechos. Aunque determinar el valor de un empleado es difícil por muchas razones - muchas competencias y actividades de los empleados, por ejemplo, son difíciles de cuantificar y no sólo se debe tener en cuenta el rendimiento actual, sino también el posible rendimiento de un empleado en el futuro - cada vez se realizan más intentos para determinarlo. Por eso, los investigadores del Value Profit Chain ofrecen en sus libros no sólo sugerencias interesantes, sino que explican también la forma en que un empleado que siente ilusión por su trabajo, contribuye a la creación de un ambiente laboral más productivo. Un empleado que tiene ilusión por su trabajo aporta valor porque: (Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003):

- inspira, por su ilusión, a otros empleados;
- sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios;
- sugiere ideas para mejorar la actual prestación de servicios;
- procura que los clientes estén muy satisfechos y que demuestren un comportamiento de 'embajador de la organización';
- atrae buenos clientes;
- atrae, a través de sus recomendaciones, nuevos empleados buenos;
- proporciona producción y facturación;
- transmite conocimientos;
- transmite la cultura de la organización.

Para saber cómo está la situación real de la ilusión en el trabajo de los empleados muchas empresas realizan estudios de Clima Laboral. En GENTE, Generación de Tecnología, el diagnóstico fue realizado en base a un estudio similar. En la mayoría de los casos el impacto de un estudio de clima o satisfacción laboral bien hecho es significativo, especialmente cuando es por primera vez que una empresa lo hace (siendo el caso de GENTE, Generación de Tecnología). Los resultados en estos casos marcan el inicio de un proceso de cambio cultural profunda con el objetivo de conseguir una mayor implicación y ilusión de todos en el proyecto de empresa. Para tener este efecto positivo identificamos seis factores determinantes:

- la dirección tiene que respaldar el 100% del proyecto de clima laboral y debe implicarse en la forma de montarlo y en el contenido del cuestionario;
- la dirección tiene que comprometerse a presentar los resultados a los empleados y hacer algo real con los resultados;
- el comité de empresa tiene que ser implicado en el proyecto;
- la calidad del cuestionario;
- el anonimato tiene que ser garantizado;
- la rapidez del proyecto.

La implicación de todos en el proyecto ya es un elemento importante en mejorar la comunicación y en la calidad de servicio al cliente interno y, así aumentar la ilusión porque los empleados hablan y discuten entre ellos y con sus mandos intermedios sobre la encuesta: ¡algo está pasando! El diálogo siempre es estimulante y sirve para romper barreras de desconfianza y distancia. Es obvio que si la empresa después no hace nada con los resultados el efecto será al revés un aumento de la desconfianza y la insatisfacción.

A través de proyectos con empresas, los investigadores Heskett, Sasser & Schlesinger (2003) han podido deducir tres claves de éxito en la implementación de un estudio diagnóstico: la implicación (1) y el compromiso (2) por parte de la dirección son fundamentales, especialmente para aumentar el nivel de participación e implicar los empleados y sus representantes activamente en el proyecto.

La calidad del instrumento (3) es la base para obtener resultados reveladores. En él se tienen que abordar todos los temas que afectan directamente al funcionamiento interno de la empresa, desde el punto de vista del empleado. La comunicación interna, el liderazgo, la cooperación entre departamentos, el sistema de aprobación y valoración, la orientación hacia clientes (internos y externos), la lealtad, el ambiente y el entorno laboral son algunos de los temas más importantes.

Evaluar las competencias de los empleados es siempre importante en un estudio diagnóstico. Trabajar y evaluar por competencias significa implementar una forma diferente de trabajar. Requiere una definición clara sobre qué estilo de empresa queremos tener, con qué objetivos y con qué tipo de empleados.

Evaluar empleados en base de sus competencias significa ayudar, desarrollar y dirigir estos empleados en una dirección determinada y hacia un nivel más eficaz y competitivo. Evaluar empleados desde múltiples perspectivas (colegas, directivo, subordinados, clientes (internos o externos) resulta ser mucho más objetivo que sólo la evaluación jefe-empleado, y aumenta el diálogo en la empresa e influye directamente en la manera de trabajar del empleado en el día a día.

La implementación debe tener el respaldo absoluto por parte de la dirección porque conlleva un cambio profundo en la manera de cómo se trabaja juntos, incluidos los directivos. La implementación es un proceso que exige mucho de la empresa.

Durante la preparación y la implementación hay que involucrar, informar y preparar los empleados. Sin esta implicación, el sistema de evaluación no tendrá éxito. Los empleados tienen que reconocerse en la formulación de perfiles y competencias y en las preguntas del cuestionario, haber participado en la preparación del mismo y entender qué significa el feedback hacia otros empleados.

La evaluación debe tener como principal objetivo el desarrollo de los empleados añadiendo valor al empleado y, a través de ellos, a la misma empresa. Así todos ganan. En caso de que la evaluación tenga, desde el principio, como principal objetivo la retribución variable, la participación de los empleados se verá afectada seriamente. Es aconsejable ir paso a paso e introducir la evaluación por competencias de forma gradual. Es importante tener muy clara para qué se vaya a utilizar la evaluación.

Anonimato y rapidez. Como en el caso de las encuestas de clima laboral, también aquí el anonimato es importante para obtener buenos resultados. El 360° garantiza el anonimato: los empleados saben que la empresa solo tendrá acceso a informes finales y no a datos individuales. Para garantizar el anonimato es importante que varios empleados ofrezcan feedback desde la misma perspectiva (no hay límite de participantes); sólo el jefe directo se podrá identificar, lo que es inherente a ser jefe.

5. Características de los servicios

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad de los productos ofrecidos por la industria. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza.

Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen características típicas, algunas definidas anteriormente, que explican la complejidad de su estudio:

- intangibilidad: un servicio no es objeto que pueda poseerse o palparse, es más bien un beneficio que compra el usuario;
- heterogeneidad: el resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata;
- inseparabilidad: este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo.

Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. Sin embargo, el proveedor puede

influir en la satisfacción del cliente intentando cumplir con sus expectativas (superándolas en el mejor de los casos) o, de ser necesario, intentando manipular las expectativas para que el valor percibido por el cliente no las supere.

Por lo tanto, la calidad de un servicio es subjetiva (Karl Albrecht, 2003), está directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio. Cabe destacar que el costo no sólo implica el precio del servicio, sino la utilidad de lugar, tiempo y forma que proporcione.

Sin embargo, para que un servicio pueda ser considerado de calidad, esta percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no sólo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Esta tarea no es fácil; por lo que la aplicación de un modelo de gestión de servicios resulta efectiva para orientar a la empresa a adoptar una cultura de calidad.

6. Calidad de Servicio al Cliente Interno

¿Por que es importante el servicio *ad-intra* de la organización? El autor Víctor Quijano (Cfr., <http://www.monografias.com/trabajos28/importancia-servicio-interno/importancia-servicio-interno.shtml>, agosto 2007) después de investigar 260 organizaciones, encontró que servicio interno deficiente no sólo afecta el servicio que reciben los clientes finales o consumidores, sino que afecta la productividad de las organizaciones. Notó que en promedio el 67.3 % del tiempo se pierde por mal servicio interno. Encontró que hay empresas que pierden hasta el 81 % del tiempo productivo, cuando un colaborador no realiza sus labores de servicio interno de manera correcta y oportuna a un compañero.

Un problemático servicio interno en la organización provoca en término de pérdida, comportamientos como:

- En cliente interno: reclamos, confrontaciones o críticas a sus proveedores, demandas o exigencias al proveedor para recibir lo que solicita,

acusaciones a sus compañeros o líderes, regateos de condiciones y tiempos de entrega.

- En el proveedor interno: discusiones, confrontaciones o críticas de la opinión del cliente interno, negación y obstaculización del servicio solicitado, negación de acusaciones, aumento de tiempos de respuesta a los clientes internos, retaliaciones en alguna otra actividad posible.

Cualquiera de estas acciones, requiere de tiempo que no es productivo para cualquiera de las partes y si se contabiliza que en el 87 % de los casos, los tiempos y condiciones establecidos en procesos o procedimientos no son cumplidos, significa que en toda esa cantidad de ocasiones hubo acciones de este tipo (en ambas partes). Todas estas acciones, en tantas ocasiones acumularon más del 65 % del tiempo como improductivo, lo que resulta bastante costoso para las organizaciones.

6.1. ¿Cómo se puede detectar si en la empresa existe mal servicio interno?

6.1.1. Existen fricciones entre el personal

Es común, que en las empresas que desean mejorar el servicio al cliente y presionan a su personal de contacto con el logro de los objetivos, que por conseguir la satisfacción del cliente, los empleados mencionados experimenten con frecuencia fricciones y conflictos con sus compañeros de áreas que tienen como función darles soporte en su labor.

El hecho de que se convierta en un conflicto, la necesidad especial o la queja del cliente, demuestra que no es sino una falta de entendimiento entre las áreas. Por lo regular, cuando hay fricción es porque la gente de soporte no entiende o no desea entender que los clientes puedan ser tan exigentes o demandantes:

- Cuando no lo entienden es porque no creen que es normal debido a que nunca han escuchado a un cliente quejarse, gritar, enojarse y amenazar con cancelar o que pida hablar con algún directivo o tal vez que de tan enojado diga que no volverá y no los recomendará.
- Cuando no lo desean entender, el problema es más crítico porque el compañero sabe que puede ser cierto lo que su compañero que atiende a los clientes le dice y le pide para

un consumidor, pero como tiene otras prioridades, ocupaciones o indicaciones, hace caso omiso o no le da la importancia que tiene. Un empleado al que no se le evalúa su desempeño en base al servicio interno, es por demás de esperarse que no le parezca importante o que -aunque le parezca - no lo tome en cuenta.

Un jefe de compras que sabe que su aumento salarial, su bono o una promoción dependen *únicamente* del ahorro en costos, no tendrá la menor consideración de cualquier compañero que necesita de él para lograr satisfacer al cliente final.

6.1.2. Fricciones Disimuladas

En muchos casos pareciese que no hay fricciones en la organización, situación encontrada en GENTE, Generación de Tecnología, porque cuando se preguntaba sobre la satisfacción laboral y la calidad de servicio al cliente interno a sus trabajadores, la gran mayoría escondía esa información con las palabras, “*todo está en orden*”. Y la realidad es que se encontró variedades de fricciones que no son explosivas ni escandalosas, pero que son igualmente dañinas, y que pueden seguir provocando problemas con los clientes que según nosotros deseamos satisfechos.

A veces se muestran disfraces en las organizaciones para que no sea notorio el rechazo o la falta de sincronía en los objetivos, pero sigue siendo el mismo problema.

Ejemplos comunes de estos disfraces son:

- Urgencias: una de las frases más comunes en las organizaciones con problemas de servicio interno es “Todo es urgente para el cliente”, pero más bien manejada como burla de parte del personal de soporte que siente con incredulidad esta aseveración de la gente del área de contacto, utilizada por supuesto por falta de apoyo para lograr los resultados de satisfacción requeridos. El tono burlón de la frase denota que su efecto ya ha concluido porque las áreas de soporte ya no la consideran cierta y vuelven a despreocuparse por el cliente. Es lamentable lo que pasa cuando es cierto (de verdad le urge al cliente) y su gente de soporte no lo cree, y por ende no hace su parte para cumplirle al cliente.
- Requerimientos mayores: existen organizaciones en las que el servicio interno es deficiente, por lo que la gente encargada del servicio al cliente final, considera que lo logrará mejor, si eleva sus requerimientos dependientes de las demás áreas. Por ejemplo,

hay sucursales de corporativos o áreas que agrandan los pedidos de suministros, papelería porque saben que no llegan a tiempo, o completos y piden más para compensar el mal servicio, y no afectar al cliente real. Esta situación genera grandes costos para la organización.

- Mentiras entre áreas: la necesidad de satisfacer a los clientes por parte de los empleados en cuestión, los obliga a crear soluciones pasajeras que a la larga no prosperan y perjudican el servicio al cliente, como las mentiras entre áreas. Son constantes las veces que se alteran los tiempos que requiere el cliente, para que aunque el servicio interno no sea oportuno, todavía exista un período adicional para cumplirle al cliente a pesar de las áreas que no ayudan.

- Con copia para: otro disfraz muy común, sobre todo en empresas de mayor tamaño y con unidades centrales o corporativos es el de generar peticiones de servicio interno, con un documento escrito (para dejar evidencia por si no se cumple), pero con copia para algún alto directivo: tal vez el director del área, o hasta el director general. Muchos colaboradores llegan a asegurar que si no se incluye esta copia, no se recibirá lo que se necesita. ¿No es una gran pérdida de recursos y de tiempo involucrar a tanta gente solo para pedir un cartucho de tinta de impresora?

- Negativas al cliente: otro disfraz común que deja entrever que existen problemáticas de servicio interno es la salida rápida del personal de contacto, que para no fallarle al cliente, mejor no le promete o no le ofrece nada que no esté seguro o a su alcance. Son los casos cuando, por ejemplo, el empleado de mostrador, niega una mercancía por no tenerla en almacén, aunque en el plan de control de calidad, se tenga contemplado liberarlo el día que lo quiere el cliente. Es mucho más cómodo para el empleado negar el producto, que prometerlo al cliente y después quedar mal, escuchar su queja y enojo, y tal vez después todavía ser regañado por su jefe.

Cualquiera de estos disfraces tan comunes sólo demuestra que la organización tiene un problema de cultura de servicio interno, que no sólo perjudica al necesario cliente, sino que también perjudica la labor y los costos de la empresa.

6.2. Necesidad de la Calidad de Servicio al Cliente Interno

La Calidad de Servicio al Cliente Interno se refiere (Cfr., <http://www.agapea.com/SERVICIO-AL-CLIENTE-INTERNO-Como-solucionar-la-crisis-de-liderazgo-en-la-gerencia-intermedia-n114044i.htm>, julio 2007) al desempeño del personal de la institución y sus interrelaciones cotidianas. Toda organización se estructura en unidades organizativas y entre ellas existen flujos que se traducen en insumos para aquella que requiere un servicio de otra, y en productos para aquellas que entregan servicios: información, expedientes, materiales, etc.

La gerencia de nivel medio, generalmente es el blanco de las críticas de la organización: demoras, ineficiencias, trato inadecuado... Entonces, debe pensarse en forma estratégica sobre el trabajo de cada uno de los departamentos, Karl Albrecht (2003) sugiere un proceso de cinco etapas: 1- acercarse a los clientes y mantenerse próximo a ellos; 2- definir la misión del servicio del departamento; 3- orientar al personal hacia el servicio; 4- centrar los sistemas en el servicio, 5- centrar las compensaciones en el servicio.

A continuación será útil clasificar algunas de las categorías de personal, de sectores o de grupos de interés de la organización que requieran el aporte del departamento para ser más eficientes. La siguiente etapa es aplicar el pensamiento de la gerencia de servicios y buscar los momentos de verdad (un momento de verdad es un episodio en el cual el cliente se contacta con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre el servicio).

6.2.1. Identificación y análisis de los momentos de verdad

A continuación se presentan algunos característicos momentos de la verdad: el cliente llama al departamento, la persona que hace el contacto responde a una solicitud, el cliente recibe información de su departamento, el cliente se queja a alguien por la calidad del servicio, el cliente utiliza una pieza del equipo que usted le provee, el cliente solicita información adicional, el cliente solicita un procedimiento o un servicio no habitual, el cliente llena un formulario que usted le proporciona.

Una vez que se ha identificado a los clientes, deberá clasificárselos de algún modo en segmentos, según el tipo de intereses que tengan en el servicio. A partir de allí

será necesario entonces saber qué concepto tienen del servicio y preguntarse cosas como: ¿cómo influye nuestro servicio en las operaciones de otros departamentos?, ¿qué problemas especiales tienen que debemos comprender?, ¿si no hacemos bien nuestra tarea, en qué los afectamos negativamente?, ¿cuáles son sus necesidades más importantes?

6.2.2. Identificación y análisis del ciclo del servicio

El modelo de ciclo de servicio es una herramienta importante con la que cuenta la gerencia de servicios, porque permite diagramar y analizar el servicio tal como lo considera el cliente (Cfr., <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/planificación/cvida.htm>, julio 2007).

Los ciclos de servicio se producen durante todo el tiempo en toda la organización. Estos son algunos ejemplos de ciclos característicos del sistema interno: contratar un empleado nuevo, comprar un equipo, obtener un asesoramiento legal sobre un curso de acción, encargar un programa de software, mudarse de oficina, enviar un paquete, obtener un pago por adelantado sobre viáticos, mandar a hacer un informe especial de contabilidad, enviar un empleado a un seminario de capacitación, preparar listas de temas para tratar en una reunión, etc.

A continuación se mencionan algunos elementos para comenzar a pensar acerca de la calidad del servicio, según lo experimenta el cliente, a través de estos ciclos:

- Complejidad: cuanto más complejo es el ciclo, menor es la probabilidad de que el cliente se sienta satisfecho.
- Cantidad de jugadores: cuanta más gente participe en el ciclo, menor es la probabilidad de satisfacción. Las personas tienen que comunicarse para trabajar juntas, y más gente significa más posibilidades de malos entendidos, aserciones erróneas, información equivocada que pasa de boca en boca y suposiciones incorrectas acerca de la necesidad del cliente. Alguien puede olvidar de decirle algo a otra persona y se puede arruinar todo el ciclo.
- Delegación: cuantas más delegaciones haya, es decir, transferencias entre departamentos, menor es la probabilidad de satisfacción. Los grupos de trabajo

diferentes tienen diferentes perspectivas sobre el servicio y hábitos diferentes para operar. Las interacciones entre grupos significan posibilidades de errores y omisiones.

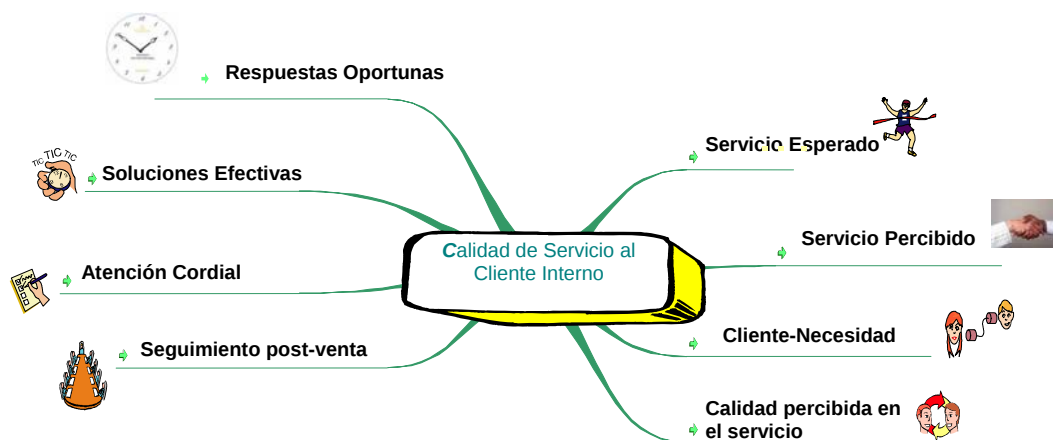
- Solicitud de información al cliente: cuanto mayor información, investigación, toma de decisiones y seguimiento se le requieran al cliente, mayor será la probabilidad de que algo no funcione. Demasiadas organizaciones de servicios lo obligan a realizar una tarea de investigación para satisfacer sus necesidades.

Es importante destacar entonces, que cuando nadie se ocupa directamente de los momentos de la verdad, la calidad del servicio se vuelve mediocre.

6.2.3. Dimensiones de la Calidad de Servicio al Cliente Interno

Según las necesidades y características encontradas en GENTE, Generación de Tecnología, se preparó un mapa de ruta conceptual (ver esquema 3) que concentra las dimensiones y características a trabajadas para mejorar la Calidad de Servicio al Cliente Interno en la organización. A continuación se detallan las dimensiones, (siendo las estudiadas en la fase diagnóstico):

- Servicio satisfactorio: se refiere al servicio que brinda solución a un problema o necesidad.
- Atención agradable y cordial: se refiere al trato atento y educado que se recibe en el servicio.
- Respuestas y soluciones: de calidad: se refiere a la eficacia del servicio. La calidad es el atributo que designa el estándar más alto de satisfacción.
- Respuestas y soluciones: oportunas: se refiere se refiere a la pertinencia del servicio.



Esquema 3 – Mapa de Ruta Conceptual creado por el equipo de consultores para el Taller de Calidad de Servicio al Cliente Interno

B. Trabajo en Equipo

En la intervención de GENTE, Generación de Tecnología, se enfocó la dimensión Trabajo en Equipo como herramienta efectiva de mejoramiento de la Calidad de Servicio al Cliente Interno, y es que ambos temas tienen vinculación directa y consecuente, así lo señala hoy día los estudios e investigaciones de psicología, administración y gerencia.

Sin embargo, en una revisión histórica se puede encontrar que en los inicios de movimiento del *Management Científico* (siglo XIX), caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, entre otros, se limitaron con una concepción del trabajo netamente valorado por el desempeño individual, cuya motivación quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron, en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo. (Cfr., <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>, mayo 2007).

Aplicado al mundo de trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica. Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres

deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Hawthorne (1925), surge como escuela de Relaciones Humanas trayendo consigo un nuevo lenguaje en la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc. Ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, o racionalización de trabajo.

La experiencia de Hawthorne confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino existen otros tipos de recompensas: las sociales, simbólicas, y no materiales. Dicha escuela puso relieve que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales (Cfr, Maslow, McClelland, Shein, etc.) que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del *homo economicus* (escuela clásica) al de *homo socialis* (escuela de Recursos Humanos). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de la Recursos Humanos (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.

1. Definición

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes para aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. (Cfr., <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm> , junio 2007).

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. *El trabajo en equipo* se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, se destacan apropiadamente las siguientes:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". (Katzenbach y K. Smith, 1989)
- "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". (Fainstein Héctor, 1991).

2. Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas;
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros;
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

- *Liderazgo efectivo*, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el

apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

- *Promover canales de comunicación*, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

- *Existencia de un ambiente de trabajo armónico*, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

3. Formación de Equipos

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo (Cfr., <http://www.conceptmaps.it/KM-CollabLearning-esp.htm>, julio 2007)

El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow (1999) considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

Cohesión, se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para

permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

Asignación de roles y normas, con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

Comunicación, una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

Definición de objetivos, es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto equipo.

Interdependencia, el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, en el taller se puso en práctica un ejercicio denominado *Construir Creativamente* que consistió en distribuir a los participantes en 5 grupos de 6 personas con el fin de que diseñaran y construyeran con pitillos y agujas en un corto tiempo una torre estable y alta. Esto los dispuso a la interacción, el diálogo y la toma de decisión, haciendo que se integraran.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para ejecutar actividades dentro de la rutina laboral diaria tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde el todo sea mucho más que la suma de las partes.

4. Condiciones que deben reunir los miembros del equipo

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

- ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo;
- ser leales consigo mismo y con los demás;
- tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva;
- tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos;
- tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad;
- tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

La integración de un equipo se da en siete movimientos que se complementan de manera que al darse uno se impulsan los demás, el esfuerzo de integración deberá pasar por todos ellos, una y otra vez,

- *Las rutinas de eficiencia*: en el nivel más básico de la acción, los miembros de un equipo integrado tienen prácticas individuales que se orientan al fin y los valores,

hábitos personales que les dan el boleto de entrada al grupo y establecen una microconducta común sobre la que se construye la integración. La práctica de registrar a detalle el uso de mi tiempo el día de hoy y planear el día siguiente, se orienta a la eficiencia del grupo, en cambio la acción por urgencias, moviéndome en la dirección del menor esfuerzo, dificulta mi participación en el equipo.

- *El disfrute*: los participantes disfrutan y festejan en grupo los logros comunes y los logros individuales, desarrollando ritos de celebración distintivos, que los cohesionan y les dan resistencia emocional al permitirles evocar el gozo compartido cuando la presión por el logro los hace tender a la desintegración. Programar un brindis al completarse uno de los entregables del proyecto, haciendo ver a todos el impacto que tiene en la generación de valor e invitándolos a alegrarse por ello, permite a los miembros volver sobre ese momento de gozo en medio de la crisis, la costumbre de inhibir los festejos por no “ablandar” el carácter del grupo, tiende a disminuir la capacidad de las personas para enfrentarse a los retos.

- *Las disciplinas*: el grupo tiene prácticas propias, reglas a las que todos se sujetan y que les dan la oportunidad de confiar en que el otro cubre su posición mientras cada uno cubre la propia ; conforme la presión aumenta, los miembros se sujetan a las disciplinas en un esfuerzo por llegar juntos, estas reglas de conducta permiten que las debilidades de unos sean suplidas por las fortalezas de otros. Revisar semanalmente el estado del proyecto con los responsables de obtener cada uno de los entregables ayuda a que todos sepan qué se logra y cómo, permitiendo que cada uno se sienta confiado al aportar su parte, suprimir la información de lo que los demás hacen, en aras de la cuidar la confidencialidad del proyecto, tiende a generar un ambiente de desconfianza que inhibe la aportación personal.

- *El don*: la misión debe ser única, el modo de lograrla debe ser único, conforme el equipo enfrenta estas realidades crece el orgullo por pertenecer en cada uno, el orgullo se convierte en estilo y en mística que los participantes cuidan y promueven, la desintegración significa pérdida personal, los integrantes agradecen al grupo por permitirles ser parte. Apreciar al equipo y provocar su apreciación por los patrocinadores-clientes, hace que los integrantes se vayan sintiendo parte de un equipo ganador, la mística del perdedor puede arrancar algunos impulsos basados en la

inseguridad, pero tiende a demoler la confianza personal que se hace indispensable para soportar las fallas propias y especialmente las de los compañeros.

- *El descubrimiento*: el grupo comprende su naturaleza única, eso sublima el objetivo, nunca nadie lo ha logrado, por ello, el logro de la misión significa una aportación que hará que las cosas no vuelvan a ser como fueron, sin este equipo no hubiera sido posible, sus integrantes son líderes en la organización en la medida en que toman parte del proceso creativo. Impulsar la iniciativa personal, invitando a los integrantes a ir más allá de lo conocido y lo probado genera modos de hacer que benefician en menor costo o tiempo requeridos para la realización de los entregables, imponer la disciplina a toda costa, tiende a hacer que el grupo reduzca su capacidad a la del integrante que tiene menor capacidad.

- *La conciencia de límite*: cada persona que toma parte en el esfuerzo se ve de pronto frente a una verdad aplastante al entender que solamente hay una oportunidad de lograr el resultado, esta claridad obliga a la excelencia, cada instante perdido aleja el éxito, la inmensidad de la tarea impone la economía de recursos y la necesidad de apoyarse en el otro. Establecer hitos intermedios, que adelantan la presión que habrá al final del proyecto, es útil para educar en la conciencia de límite, olvidar el proyecto hasta que falten unos pocos días para la entrega final, hace que los participantes aflojen el ritmo y no tengan capacidad para el último esfuerzo.

- *El servicio*: la organización necesita del equipo, unos integrantes requieren de los otros, por encima de los intereses personales prevalece la necesidad de crecer sirviendo, siendo útiles, hay un sentido vocacional en la misión, hay que lograr el fin porque el fin es útil, el modo de lograrlo hará del grupo una leyenda, que lo convertirá en un ejemplo de integración y de logro, a un equipo como éste hay que pertenecer al menos una vez en la vida. Divulgar el valor del fin al tiempo que se asigna la tarea, argumentando su importancia en función de la utilidad que tendrá para los demás el logro individual, va orientando a los participantes hacia el servicio, imponer la tarea en función del premio o del castigo, generará egoísmos suficientes para destruir al grupo.

5. Requisitos para el Trabajo en Equipo

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

Buenas Comunicaciones Interpersonales. El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

- *Equipo concentrado en la tarea.* Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

- *Definir la organización del Equipo.* Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

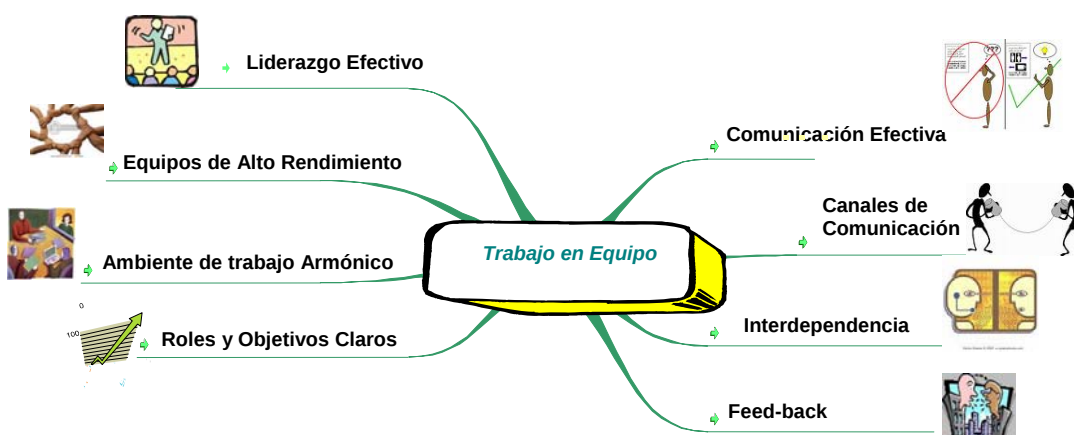
- *Establecer la situación, tema o problema a trabajar.* Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

- *Interés por alcanzar el objetivo.* Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

- *Crear un clima democrático.* Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

- *Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.* En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

- *Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.* El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.



Esquema 4 – Mapa de Ruta Conceptual creado por el equipo de consultores para el Taller de Calidad de Servicio al Cliente Interno

2.3. Marco Metodológico

2.3.1. Investigación-Acción

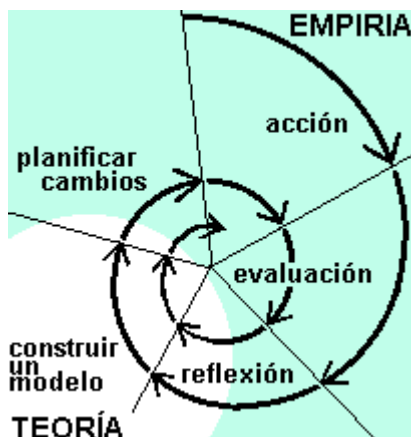
La estrategia de intervención ha sido concebida adoptando la metodología investigación-acción, su énfasis es realizar intervenciones para mejoramiento en unidades sociales: grupos, organización.

El concepto tradicional de investigación acción proviene del modelo Lewis (1973) sobre las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento, recongelación, recongelación. En ellas el proceso consiste en:

- insatisfacción con el actual estado de cosas;
- identificación de un área problemática;
- identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción;
- formulación de varias hipótesis;
- selección de una hipótesis;

- ejecución de la acción para comprobar la hipótesis;
- evaluación de los efectos de la acción.

Las fases del método son flexibles ya que permiten abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo tanto están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere.



Esquema 5. Kurt Lewin en Procesos de Investigación, Rafael Bisquera (1998).

Como se observa en el esquema 5, la acción del grupo tal y como es regularmente llevada a cabo es el punto de partida. La investigación-acción no es posible sólo sobre suposiciones teóricas.

La evaluación de los resultados. ¿Cuál es el propósito original de la acción? ¿Está cumpliéndose ahora? ¿Hay algún inconveniente o efectos colaterales perturbadores?

Reflexión; tomar distancia al trabajo diario y encontrar su estructura conceptual y general. ¿Hay patrones generales cuyo caso especial está el trabajo del grupo? El fin es entender porqué el proceso ahora es como es, y si hay otros métodos de trabajo posibles.

Abstracción; el fin es construir un modelo teórico de la actividad original, incluyendo sus funciones esenciales, puntos fuertes y debilidades.

Planificar cambios al modo original de acción, intentando mantener las funciones esenciales, a la vez que se cambian los puntos débiles. El modelo teórico debiera proporcionar fundamentos para nuevas actuaciones. El estilo modificado de la acción se

puede entonces o adoptar para el uso permanente, o puede ser tomado como el punto de partida de un nuevo ciclo semejante del proyecto, hasta una propuesta, aceptable para todos, se ha encontrado.

2.3.2. Ventajas de la Investigación-Acción

1.- En la investigación-acción, el quehacer científico consiste no solo en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, sino también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana.

2.- El criterio de verdad no se desprende de un procedimiento técnico, sino de discusiones cuidadosas sobre informaciones y experiencias específicas. En la investigación-acción no hay mucho énfasis en el empleo del instrumental técnico de estadísticas y de muestreo, lo que permite su aplicación por parte de un personal de formación media.

3.- La investigación-acción ofrece otras ventajas derivadas de la práctica misma: permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados; permite la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.

4.- Los resultados se prueban en la realidad. Las experiencias que resultan en el campo social proporcionan las informaciones acerca de los procesos históricos, es decir, comienza un ciclo nuevo de la investigación-acción cuando los resultados de la acción común se analizan, por medio de una nueva fase de recolección de información.

2.3.3. Características de la Investigación-Acción

La investigación acción se centra en la posibilidad de aplicar categorías científicas para la comprensión y mejoramiento de la organización, partiendo de la participación de los propios trabajadores. Esto nos lleva a pensar que la investigación – acción tiene un conjunto de rasgos propios:

- Analizar acciones humanas y situaciones sociales que pueden ser inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes), y que requieren respuestas (prescriptivas).

- Su propósito es descriptivo-exploratorio, busca profundizar en la comprensión del problema sin posturas ni definiciones previas (efectuar un buen diagnóstico).
- Suspende los propósitos teóricos de cambio mientras el diagnóstico no esté concluido.
- La explicación de lo que sucede implica elaborar un guión sobre la situación y sus actores, relacionándolo con su contexto. Esto implica comprensión de la realidad.
- El resultado es mas una interpretación que una explicación dura. La interpretación de lo que ocurre es una transacción de las interpretaciones particulares de cada actor. Se busca alcanzar una mirada consensuada de las subjetividades de los integrantes de la organización.
- Valora la subjetividad y cómo esta se expresa en el lenguaje auténtico de los participantes en el diagnóstico. Es la intención de captar las interpretaciones de la gente, sus creencias y significaciones.
- Tiene una raíz epistemológica globalmente llamada cualitativa. Se ajusta a los rasgos típicos de estudios generados en este paradigma (normalmente se asocia exclusivamente investigación–acción con el paradigma interpretativo o cualitativo, aunque, también existe una investigación–acción de corte cuantitativo-explicativo)
- La investigación–acción para los participantes es un proceso de autorreflexión sobre sí mismos, los demás y la situación, de aquí se infiere que habría que facilitar un diálogo sin condiciones restrictivas ni punitivas.

Esta metodología plantea una serie de pasos a seguir:

1.- Problematicación: Un proyecto de este tipo debe comenzar a partir de un problema práctico: en general, se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y los que en la realidad ocurre. Es posible diferenciar entre:

- Contradicciones cuando existe oposición entre la formulación de nuestras pretensiones, por una parte, y nuestras actuaciones, por otro.
- Dilemas, un tipo especial de contradicción, pudiendo presentarse como dos tendencias irreconciliables que se descubren al analizar la práctica, pero que revelan valores necesarios, o bien diferencias de intereses o motivaciones entre dos o más partes.
- Dificultades o limitaciones, aquellas situaciones en que nos encontramos ante la oposición para desarrollar las actuaciones deseables de instancias que no podemos

modificar o influir desde nuestra actuación directa e inmediata, lo cual requeriría un actuación a largo plazo, como es el caso de ciertas inercias institucionales o formas de organización.

El hecho de vivir una situación problemática no implica conocerla, un problema requiere de una profundización en su significado. Hay que reflexionar porqué es un problema, cuáles son sus términos, sus características, como se describe el contexto en que éste se produce y los diversos aspectos de la situación, así como también las diferentes perspectivas que del problema pueden existir. Estando estos aspectos clarificados, hay grandes posibilidades de formular claramente el problema y declarar nuestras intenciones de cambio y mejora.

2.- Diagnóstico: una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado y, por último, informar introspectivamente sobre las personas implicadas, es decir, cómo viven y entienden la situación que se investiga. Esto representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

En este diagnóstico, es importante destacar como una ayuda inestimable, para la riqueza de la información y para su contrastación, el poder contar con una visión proporcionada desde fuera de la organización (buscando triangulación de fuentes y el uso de otros diagnósticos preexistentes).

3.-Diseño de una Propuesta de Cambio: una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información recopilada y siempre a la luz de los objetivos que se persiguen, se está en condiciones de visualizar el sentido de los mejoramientos que se desean.

Parte de este momento será pensar en diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias a la luz de lo que se comprende de la situación, tal y como hasta el momento se presenta.

La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva, es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, acordada como la mejor. Del mismo modo, es necesario en este momento definir un diseño de evaluación de la misma. Es decir, anticipar los indicadores y metas que darán cuenta del logro de la propuesta.

2.4. Fases de la Intervención en GENTE, Generación de Tecnología

Con basamento en esta metodología, la intervención en GENTE, Generación de Tecnología se planificó en las siguientes fases:

Fase 0: Sensibilización de la organización para la intervención. La sensibilización de la directiva, gerencia y todo el personal, en busca de un compromiso y adhesión a la labor a desarrollar. Durante esta fase se definirá el equipo del proyecto, para que los roles y las responsabilidades queden claramente definidas, en una reunión de trabajo al inicio del mismo.

Fase I: Elaboración del diseño instruccional y coordinación de la logística del Taller de Calidad de Servicio Interno. Consiste en la definición de los objetivos, temas y actitudes a abordar en el taller así como la organización de las implicaciones prácticas: locación, tiempos y recursos donde se llevará a cabo la actividad (en función del presupuesto con que cuenta la empresa).

Fase II: Diseño de Dinámicas Vivenciales. Esta etapa consiste en seleccionar el conjunto de actividades lúdicas recreativas que reforzarán la integración de los trabajadores de GENTE, Generación de Tecnología.

Fase III: Diseño e implementación de estrategias y herramientas de evaluación. Definición de instrumentos y criterios para evaluar el impacto y alcance de las actividades en los participantes. Y, la definición de la estrategia a implementar para procurar la consolidación de los resultados obtenidos.

Fase IV: Implementación del Taller de Calidad de Servicio Interno y Dinámicas Vivenciales. Intervención directa en los trabajadores de GENTE, Generación de Tecnología, C.A. Para esto, se conformarán tres (03) grupos mixtos de veinte (20) personas y la duración aproximada de cada taller será de ocho (08) horas académicas.

Fase V: Evaluación de la Intervención. Feed-back de los participantes y de los líderes de la organización con respecto a las actividades realizadas y procesamiento y análisis de los resultados de los instrumentos de evaluación aplicados.

Fase VI: Presentación de los resultados y recomendaciones. Los resultados y las recomendaciones en base a estos, se darán a conocer a través de una presentación ejecutiva a la alta gerencia de GENTE, Generación de Tecnología.

2.5. Implementación de la Intervención en GENTE, Generación de Tecnología

Modelo de Aprendizaje Vivencial. El psicólogo Ausubel publica en 1963 su obra *Psicología del aprendizaje verbal significativo*. Su teoría acuña el concepto de aprendizaje significativo para distinguirlo del repetitivo o memorístico y señala el papel que juegan los conocimientos previos del estudiante en la adquisición de nuevas afirmaciones.

Estima que aprender significa comprender y para ello es condición indispensable tener en cuenta lo que el estudiante ya sabe sobre aquello que se quiere enseñar. Propone la necesidad de diseñar para la acción docente lo que llama organizadores previos, una especie de puentes cognitivos, a partir de los cuales los estudiantes puedan establecer relaciones significativas con los nuevos contenidos. Defiende un modelo didáctico de transmisión - recepción significativa, que supere las deficiencias del modelo tradicional, al tener en cuenta el punto de partida de los estudiantes y la estructura y jerarquía de los conceptos.

Muchos autores han profundizado en este tema, uno de ellos es Kolb (1984). El modelo de estilos de aprendizaje elaborado por Kolb (modelo *Experimental Learning*) supone que para aprender algo se debe trabajar o procesar la información al recibirla. Kolb dice que, por un lado, se puede partir: a) de una experiencia directa y concreta; b) o bien de una experiencia abstracta, que es la que se tiene cuando se lee acerca de algo o cuando alguien lo cuenta.

Las experiencias que se tengan, concretas o abstractas, se transforman en conocimiento cuando se elaboran de alguna de estas dos formas: a) reflexionando y

pensando sobre ellas: aprendizaje reflexivo; b) experimentando de forma activa con la información recibida: aprendizaje pragmático.

Según el modelo de Kolb un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en cuatro fases: actuar, reflexionar, teorizar, experimentar.

Un antiguo proverbio chino relacionado con la educación expresa lo siguiente: oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y aprendo.

En esta pequeña frase queda evidenciado que los métodos de educación tal como sucede con muchos otros aspectos de la vida del ser humano, no son más que una recreación perpetua.

Por ejemplo, cuando todos creíamos que la comunicación por radio era ya asunto del pasado, vinieron pronto los teléfonos celulares para contradecirnos y revelarnos que esta tecnología todavía tenía mucho por aportar.

En la educación, ahora que está tan de moda hablar de constructivismo y metodología activa, una breve retrospectiva nos podría llevar también a una parecida conclusión que la del caso de los teléfonos celulares.

Tal vez lo único que haya cambiado en cada caso, es que el punto de partida se encuentra en un escalón más alto. Pero en esencia es lo mismo.

Un filósofo italiano del siglo XVII con nombre Juan Bautista Vico expresaba que “los hombres pueden entender con claridad solamente lo que ellos han construido” (Cfr., <http://www.waece.org/diccionario/diccio.php?cadena=Constructivismo>, mayo 2007).

Y muchos siglos después, surge un enfoque llamado constructivista basado en la práctica como instrumento de conocimiento y aprendizaje importante y duradero. Desde el Instituto Tecnológico de Massachusetts, el científico social que acompañó a Piaget (1965), corrobora que “el mejor aprendizaje no vendrá de encontrar las mejores formas para que el profesor instruya, sino de darle al alumno, las mejores oportunidades para que construya.”

2.5.1. Descripción detallada de las actividades de los talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo

7:45 am – 8:00 am: Desayuno

8:00 am- 8:05 am: Presentación general del taller: se les dio la bienvenida a los participantes y se les informó sobre la meta del taller.

8:05 am – 8:35 am: Dinámica I Presentación de los participantes: Nombres y adjetivos: Los consultores y participantes pensaron en un adjetivo para describir cómo se sentían y cómo estaban. El adjetivo debía empezar con la misma letra que sus nombres: por ejemplo, “Soy Fernando y estoy feliz”. O Soy Inés y me siento increíble”.

8:35 am – 8:45 am: Expectativas: se le preguntó a los participantes de manera abierta y aleatoria sobre qué esperaban ellos del taller y se tomó nota de ellas en un rotafolio.

8:45 am – 8:52 am: Objetivos del taller: se les informó a los asistentes sobre los objetivos específicos que se esperaban cubrir con el desarrollo del taller.

8:52 am – 9:02 am: Sondeo-Qué es...servicio, calidad y calidad de servicio: Con este sondeo se buscó la participación voluntaria de los asistentes para lograr un consenso acerca de conceptos claves para introducir el tema de Calidad de Servicio.

9:02 am – 9:32 am: Presentación teórica de Calidad de Servicio: concepto, esquema y características.

9:32 am – 9:52 am: Presentación de vídeo: se les presentó a los participantes un video acerca de la Calidad de Servicio en una institución bancaria, donde se evidenciaron oportunidades de mejora que el participante debió identificar.

9:52 am – 10:20 am: Formación de equipos de trabajo: Se conformaron 5 equipos de trabajo de 6 personas para discutir el video en el sentido de identificar lo siguiente:

- 1.- Detección de áreas de mejora
- 2.- Estrategias y acciones de mejora
- 3.- Comprometido con una acción: seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad, tangibilidad, empatía. Cada grupo se comprometió con una de estos criterios de calidad a la cual el líder de la unidad hará seguimiento.

Con esto se logró la consolidación de conceptos a través de experiencia vivencial.

10:20 am – 10:30 am: Coffe break

10:30 am – 11:15 am: Plenaria, conclusiones y escenificaciones: Cada equipo presentaron el trabajo realizado antes del coffee break, se discutieron, se escenificaron algunas situaciones y se presentaron las conclusiones sobre Calidad de Servicio.

11:15 am – 11:22 am: Ejercicio de Relajación: Para hacer un corte entre el tema de Calidad de Servicio y el siguiente sobre Trabajo en Equipo, se realizó un ejercicio de relajación con música que permitió que los miembros del grupo liberaran tensiones al enseñar a relajarse en pocos minutos.

Objetivos:

- Reducir los niveles de ansiedad, en grupo.
- Provocar un ambiente más relajado en el grupo.

11:22 am – 11:45 am: Dinámica II Construir Creativamente: con el objeto de introducir el tema de trabajo en equipo, se conformaron 5 grupos de 6 personas (distintos a los primeros) para realizar esta dinámica que consistió en entregarle a los participantes pitillos y agujas para que construyeran una torre estable y alta. Esto les permitió integrarse a la vez que utilizaron su creatividad con los materiales.

11:45 am – 1:15 pm: Presentación teórica de Trabajo en Equipo y Comunicación: concepto, características, aspectos para un adecuado trabajo en equipo, cómo formar un equipo, condiciones que deben reunir los miembros, estrategias y beneficios, concepto de comunicación y proceso.

1:15 pm – 2:00 pm: Batería de Dinámicas:

Dinámica III La Presentación: La utilidad de esta dinámica estuvo orientada a la comunicación y el saber escuchar a los demás. La dinámica tuvo por objetivo ejemplificar las formas de comportamiento que todos tenemos: algunas veces no ponemos atención, otras nos burlamos y otras más prestamos mucha atención. Para su desarrollo fue necesario apartar a tres personas del grupo que se seleccionaron aleatoriamente, estas debieron salir del salón y no oyeron nada de lo que se les dijo al resto de los participantes, sólo se les informó que al entrar debían presentarse al grupo (nombre, edad, ocupación, etc.). Al resto del grupo se les indicó que cuando entrara la primera persona todos debían comenzar a hablar entre sí sin poner atención a quien se estaba presentando. A la segunda persona tampoco se le prestó atención, pero esta vez todos comenzaron a reírse sin parar. A la última persona en entrar se le prestó toda la

atención posible y al final se le brindó un aplauso. Al final fueron entrando las personas que fueron separadas una por una y comentaron cómo se sintieron en cada situación. Resultó importante que las personas que fueron apartadas compartieran su experiencia.

Dinámica IV: La Telaraña:

OBJETIVOS: Presentarse de manera divertida

MATERIALES: Una bola de estambre o hilo

DESARROLLO: Se colocaron todos los participantes en círculo y uno de los consultores tomó una bola de hilo y dijo cómo se llamaba, que hacía, hobbies, etc. cuando terminó, le tiró el hilo a otra persona, pero sin soltar la punta, luego los demás hicieron lo mismo y al tirarlo lo sujetaron de una punta formándose así una especie de tela de araña. Resultó muy divertido desenredarlo al final.

Dinámica V: El Juego de la “E”: Consistió en escribir una letra “E” muy grande y curva en un pedazo de papel de un rotafolio y colocarla en el centro del círculo. Se les pidió a los participantes que describan exactamente lo que veían en el pedazo de papel, desde donde estaban parados. Dependiendo de dónde estuvieran en el círculo, vieron una ‘m’, una ‘w’, un ‘3’ o una ‘E’. Luego los participantes se cambiaron de lugar para ver la letra desde una perspectiva diferente.

Esta es una actividad fue muy útil para destacar el hecho que las personas ven las cosas de una manera diferente, de acuerdo con su perspectiva específica.

Dinámica VI: Entrevista de Espalda: se colocó a las personas en pareja pero dándose la espalda, con el objeto que conversaran y pudieran entablar una conversación. Además, aleatoriamente le amarramos las manos a algunas personas, a otras se les cubrió la boca, de manera que se ingeniaran la mejor manera para lograr comunicarse correctamente y conocerse.

Al finalizar, cada pareja contó su experiencia y cómo se sintió.

Con esta dinámica se buscó afianzar la comunicación, elemento importante para el trabajo en equipo.

Dinámica VII: Caminar a Ciegas: esta última dinámica trabajó el liderazgo. Se le pidió a una persona que se tapara los ojos y a las demás que se comportaran como líderes dando instrucciones de cómo y por donde debía caminar. Con esto se evaluaron

los tipos de autoridad y liderazgo y cómo se sintió la persona con cada uno de ellos y con cuál logra mejor el objetivo.

Al terminar cada una de estas dinámicas se discutió con los participantes para obtener un feed-back.

2:00 pm – 2:45 pm: Actividad de cierre:

Instrumento de Evaluación-Cierre Lógico y Psicológico: se le entregó a cada uno de los participantes un cuestionario conformado por 7 preguntas cortas para evaluar el taller.

Feed-back: se generó una retroalimentación voluntaria acerca de las actividades desarrolladas.

Conclusiones: se realizó una lluvia de ideas para comentar y discutir conclusiones de todos los temas tratados durante el taller para repasar y fijar algunos conceptos claves.

Vídeo: se dividieron los participantes en dos grupos y se presentó un video divertido de dos personajes (caricaturas). Se le pidió a cada grupo que imitara la actuación de los personajes del video.

Dinámica con los nombres: en vista que cada participante tuvo una identificación con su nombre, se les pidió a todos que le escribieran a la persona que desearan alguna frase significativa por detrás del nombre como recuerdo del taller.

2:45 pm: Happy Lunch.

Taller Calidad de Servicio y Trabajo en Equipo

7:45 am – 8:00 am	Desayuno	15 min.
8:00 am- 8:05 am	Presentación general del taller	5 min.
8:05 am – 8:35 am	Dinámica I Presentación de los participantes	30 min.
8:35 am – 8:45 am	Expectativas	10 min.
8:45 am – 8:52 am	Objetivos del taller	7 min.
8:52 am – 9:02	Sondeo-Qué es...servicio, calidad y calidad de servicio	10 min.
9:02 am – 9:32 am	Presentación teórica de Calidad de Servicio: concepto, esquema y características	30 min.
9:32 am – 9:52 am	Presentación de vídeo	20 min.
9:52 am – 10:20 am	Formación de equipos de trabajo	28 min.
10:20 am – 10:30 am	Coffe break	10 min.
10:30 am – 11:15 am	Plenaria, conclusiones y escenificaciones	45 min.
11:15 am – 11:22 am	Ejercicio de Relajación	7 min.
11:22 am – 11:45 am	Dinámica II Construir Creativamente	23 min.
11:45 am – 1:15 pm	Presentación teórica de Trabajo en Equipo y Comunicación	1 hora y 30 min.
1:15 pm – 2:00 pm	Batería de Dinámicas	45 min.
2:00 pm – 2:45 pm	Actividad de cierre	45 min.
02:45 p.m.	Happy Lunch	

2.6. Evaluación de los Talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo

Todo este proceso proporcionó evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica.

Los autores del modelo investigación-acción afirman que ante la revisión y evaluación de la implementación del cambio es posible incluso encontrarse ante nuevos

cambios que impliquen una redefinición del problema, ya sea por que éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

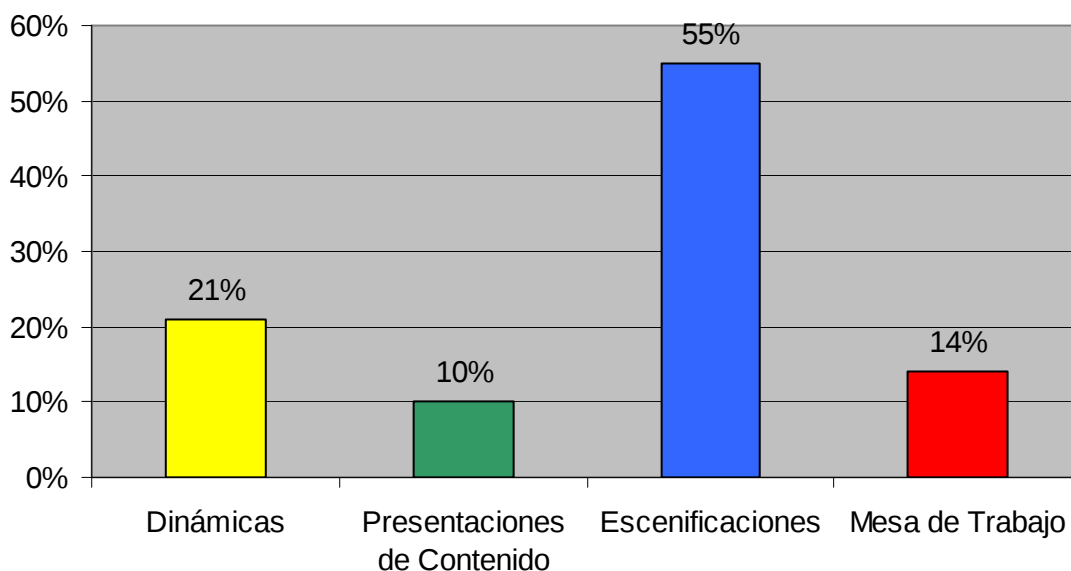
La evaluación, además de ser aplicada en cada momento, estuvo presente al final de cada fase, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso. De esta forma nos encontramos en un proceso cíclico que no tiene fin.

Uno de los criterios fundamentales, a la hora de evaluar la nueva situación y sus consecuencias, es en qué medida el propio proceso de investigación y transformación ha supuesto un proceso de cambio, implicación y compromiso de los propios involucrados.

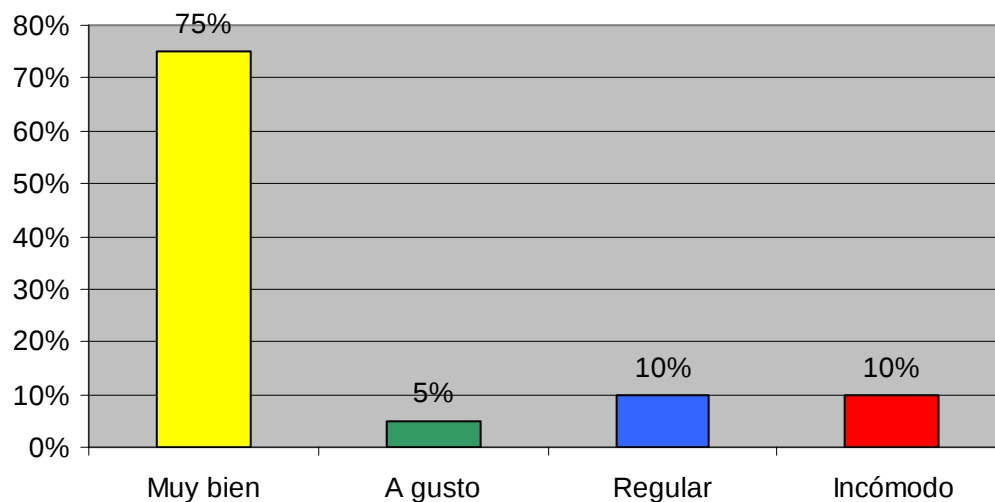
2.6.1. Resultados

Al finalizar el taller se aplicó de forma individual un instrumento de evaluación de seis ítems, tabulados de la siguiente manera:

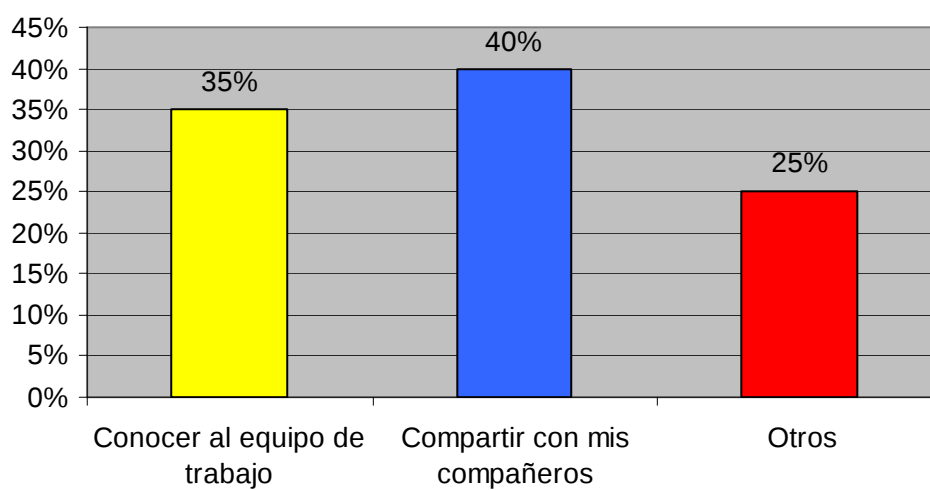
1. **Actividad más significativa:** el 55% estuvo de acuerdo en expresar que la actividad más significativa fue el trabajo grupal de escenificaciones, el 21% las dinámicas vivenciales que se hicieron durante la jornada, el 14% la mesa de trabajo de discusión del vídeo y el 10% la presentación del contenido.



2. **Durante este taller me he sentido:** el 75% expresó sentirse *muy bien* en la realización del taller, el 10% se sintió *regular*, otro 10% *incómodo* y el 5% *a gusto*.



3. **Durante este taller aprendí:** el mayor aprendizaje fue el *compartir con mis compañeros* con el 40%, con el 35% *conocer al equipo de trabajo* y el 25% *otras* varias como: evaluar la calidad de servicio de mi unidad, conocerme a mi mismo, compartir con mi jefe.



4. **La actividad que más disfruté fue:** el 36% disfrutó la *dinámica del baile*, el 29% la *dinámica de construcción creativa*, el 10% la *dinámica de los nombres*, otro 10% el *almuerzo* y el restante 15% disfrutó *otra* varias como: la *dinámica de la telaraña*, el *vídeo*, las *escenificaciones*.

Dinámica del baile	36%
Dinámica de construcción creativa	29%
Dinámica de los nombres	10%
El almuerzo	10%
Otros	15%

5. **Mi opinión acerca de este taller es:**

Dinámico, oportuno, necesario, corto, que se repita por varios días, bien organizado, bien dirigido, mucho contenido.

6. **La actuación de los consultores-facilitadores me pareció:** el 55% catalogó la actuación de los consultores-facilitadores como *muy buena*, 35% *buena*, el 15% *regular* y el 5% *deficiente*.

Muy buena	55%
Buena	25%
Regular	15%
Deficiente	5%

7. **¿Qué le cambiarías?**

Mayor presencia de gerentes, más receptividad por parte de algunas personas, la integración de la unidad de Producción en la actividad, mejor lugar, más tiempo, mejor refrigerio, poner las letras más grandes en la presentación, hablar un poco más alto.

En términos generales:

- Los participantes manifestaron haberse sentido muy bien en la realización del taller.
- Destaca como la actividad más significativa las escenificaciones sobre La Calidad de Servicio.
- Los dos grandes aprendizajes apuntados por los participantes giran en torno a aspectos importantes de la dimensión Trabajo en Equipo.

2.6.2. Recomendaciones al Cliente

En función de los resultados obtenidos en la fase de intervención, sugerimos la evaluación de una serie de recomendaciones que se exponen a continuación, a fin de mejorar las condiciones y ambiente de trabajo.

- Procurar que los miembros de la Junta Directiva se involucren más con las actividades organizacionales con el fin de darle mayor impacto e incentivar la participación.
- Formalizar por escrito los procesos, funciones y objetivos de la organización.
- Repetir este tipo de actividades periódicamente.
- Promover actividades al aire libre para mantener y mejorar la interrelación entre unidades.
- Seguimiento por parte de los líderes al compromiso con una acción referida a la Calidad de Servicio al Cliente Interno asumido por cada unidad en el taller.
- Realizar revisiones anuales a la escala de sueldos y salarios.
- Evaluar la posibilidad de añadir un componente variable al sueldo del personal que conforma la Unidad de Ventas.
- Realizar convenciones anuales para revisión de resultados y exposición de objetivos corporativos donde se involucre a todo el personal.
- Diseñar una herramienta que permita difundir a toda la organización las principales funciones y responsabilidades de cada Unidad. En este sentido mejoraría en gran medida la calidad de servicio al cliente interno.

- Integrar a los miembros de la Unidad de Producción en todas actividades, talleres y eventos planificadas y llevadas a cabo por la organización.
- Programas de Inducción al personal que ingresa a la organización.
- Formalizar el proceso de Evaluación de Desempeño al personal.
- Desarrollar en un plazo no mayor de seis (06) meses una actividad que permita evaluar el impacto del taller en el Trabajo en Equipo y en la Calidad de Servicio al Cliente Interno.
- Implementar Benchmarking para definir procesos internos basados en experiencias exitosas de competidores externos.

2.6.3. Resultados esperados

Al término de este proyecto los resultados que se esperan obtener serán:

1. Compromiso y participación de los líderes de GENTE y de todos los trabajadores en las actividades a realizar.
2. Resultados de la intervención ajustados a criterios científicos.
3. Mayor integración entre todas las personas y unidades que conforman la organización.
4. Impacto positivo en la gente y consolidación de vivencias.
5. Mejora sustancial en la Calidad de Servicio al cliente interno.
6. Presentación de resultados a la Alta Gerencia e informe escrito.
7. Feed-back por parte de líderes y trabajadores en relación a la intervención.
8. Mejor ambiente de trabajo.

2.6.4. Evaluación personal de la intervención de implementación y del propio de desempeño

a. Análisis retrospectivo de los tres (3) mayores aprendizajes mayores logrados en el último trimestre académicos tanto en el ámbito personal como profesional.

1.- La negociación. Como lo transmitimos en nuestras tutorías, muchas veces encontramos al cliente, específicamente a la persona contacto de recursos humanos, muy cerrada a algunos planteamientos y propuestas, lo que procuró el hábil manejo de la

comunicación asertiva, haciendo hincapié en el tratamiento de la inteligencia emocional. La constancia y el planteamiento argumentado hicieron de la negociación un ganar-ganar para el cliente y nosotros consultores.

2.- La comunicación y participación del personal aguas abajo. Un aprendizaje importante, garantía de éxito en la consultoría fue el involucrar a trabajadores de distintos niveles en el proceso de planificación e implementación de la consultoría. Esto nos hizo ganar credibilidad y estima entre los destinatarios de la intervención y consecuentemente la significativa disminución en la resistencia y/o rechazo para con las actividades realizadas.

3.- El trabajo en equipo con Cristina. Logramos compaginar armónicamente; desde el principio destacaron en nuestra relación académica los elementos comunicación y organización como aquellos que permitieron que asumiéramos el liderazgo de forma compartida en el proceso de consultoría.

b. Auto-observación de la actuación personal, del darse cuenta de sí mismo y del impacto y consecuencias de la propia conducta en términos de manejo de situaciones de presión, ambigüedad, incertidumbre, conflicto, frustración, diferencias de enfoque, aprendizaje de los aciertos y errores.

Mi actuación en todo momento fue profesional, inclusive en aquellos momentos de dificultad y tensión. Con el primer cliente visitado, la FES, pude apartar la relación de amistad y compromiso moral para hacerle entender que los objetivos y exigencias académicas del trabajo propuesto por nosotros no eran los mismos por ellos planteados. Fue necesario distanciarnos y buscar otro cliente. Con GENTE el panorama era distinto, las necesidades, las condiciones y la disposición de la organización se adaptaban a nuestras expectativas. Hubo, sin embargo, momentos de ideas y perspectivas encontradas referidas a formas de abordar el trabajo, pero no se trató de ninguna situación inmanejable. La confianza y seguridad transmitida al cliente hicieron que este finalmente creyese en la idoneidad de nuestra propuesta. En mi caso me favorece el hecho de ser educador, el dominio de grupo y el manejo de la oratoria me ayudaron ampliamente en el desarrollo del debate y del taller.

c. Descripción de la actuación de la compañera de equipo, en términos de manejo de situaciones de presión, ambigüedad, incertidumbre, conflicto, frustración, diferencias de enfoque, aprendizaje de los aciertos y errores.

La actuación de Cristina en el desarrollo de la consultoría fue de calidad. Demostró eficiencia y muchas competencias tanto en la fase diagnóstica como de implementación. Cuenta con un bagaje teórico y experiencial bien importante en materia de procesos de consultoría y de Recursos Humanos. Su aporte fue clave en la adaptación y validación de instrumentos, recursos y tiempos.

d. Descripción sucinta del proceso cliente-consultor desde el inicio de la intervención, considerando aspectos como credibilidad, confianza, ascendencia, respeto, apoyo, negociación, manejo de diferencias y de la frustración, entre otros.

Describo la intervención como un proceso creciente y dinámico de aprendizaje. Al inicio existían grandes expectativas del cliente para con nosotros, típico de cuando nos encontramos con una situación novedosa y desconocida; la integración y la negociación se dieron conforme el cliente captó de nosotros responsabilidad y dominio del tema, además de una acertada tutoría y orientación por parte de la universidad.

e. Reflexión personal sobre los cambios que haría al enfoque o estrategia aplicado de tener la oportunidad, con su justificación.

Sin duda que como implementación hubiese sido más significativo realizar una actividad extra-muros. Dadas las áreas de mejora: calidad de servicio y trabajo en equipo, la necesidad primera giraba en la integración de los trabajadores de GENTE en un espacio informal, afectivo y simbólico. La efectividad de los roles y funciones en y entre las unidades está altamente condicionada por la calidad de las relaciones de los trabajadores y la actividad extra-muros la hubiese propiciado de manera más efectiva.

f. Sugerencias para mejorar la asignatura desde el punto de vista metodológico, conceptual, pedagógico y la relación alumno-profesor y viceversa.

Considero que el objetivo principal de Consultoría Aplicada II es la asesoría y orientación de los alumnos en el proceso de diseño e implementación de la intervención

con el cliente, en tal sentido sugiero que para una próxima oportunidad se organicen las clases de tal forma que cada sesión sean tutorías programadas. Creo que por cada clase se pueden atender 4 ó 5 grupos. Es preferible tener un encuentro quincenal, pero con una mayor profundidad y dedicación. Felicito a la profesora por la disponibilidad mostrada al atender toda inquietud fuera del horario de clase, muchas fueron las ocasiones en que se le llamó para plantearle alguna situación o para solicitarle indicaciones, criterios y directrices.

CONCLUSIÓN

El proceso de intervención en la implementación de talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y de Trabajo en Equipo fue exitoso. Se cumplieron ampliamente los objetivos propuestos; lo planificado y lo ejecutado guardó estrecha relación, salvo en algunos casos con cuestiones no relevantes como fechas. Desde la óptica de los líderes de GENTE (co-organizadores de la intervención en general), como en sus trabajadores (destinatarios de los talleres) la percepción sobre su desarrollo y resultados fue positiva y de ganancia para la organización.

“El ambiente de trabajo en las unidades más afectadas se vio mejorado luego de los talleres”, apuntó uno de los líderes durante la presentación de los resultados a la alta gerencia. Sin duda, esto confirma que la organización es un sistema complejo donde sus partes están en interacción e interdependencia y que el mejor recurso es el humano. Hoy en día, muchas organizaciones dirigen tiempo, esfuerzo y dinero en mejorar solo estructuras y herramientas tecnológicas, y contradictoriamente no mejoran condiciones, funciones ni relaciones de su personal, siendo este el verdadero motor de la empresa. A un personal más satisfecho, una empresa más con mayor voluntad y energía.

La resistencia de los empleados para con las actividades propuestas fue mínima debido dos aspectos: 1- la constante comunicación de los líderes de GENTE y de los consultores con los trabajadores; 2- la apertura dada a los trabajadores en la participación: del diagnóstico, del feed-back de los resultados por unidades, de la planificación de la actividad de mejora, del taller de Calidad de Servicio al Cliente Interno y de Trabajo en Equipo.

Al terminar la intervención tanto el cliente como los consultores satisfacción con el trabajo realizado; se le sugirió a la empresa hacer énfasis en el proceso de redefinición de objetivos, funciones y procesos en y entre unidades, así como mercados y negocios a atender. Por parte de los consultores, está el compromiso y disposición a realizar algunas actividades de seguimiento sobre la evolución de la Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DIGITALES

Albrecht, K. y Zemke, R. (1990). Gerencia del Servicio. *Serie empresarial LEGIS*. México.

Albrecht, K. y Bradford, L. (1991). La Excelencia en el Servicio. *Editorial LEGIS*. España.

Adí, G. (2003). Medición de la Calidad de los Servicios. *Universidad del CEMA*. Maestría en Dirección de Empresas, pp. 3-6, Argentina.

Albrecht, K. (1990). La Revolución del Servicio. *Editorial 3R*. México.

Ausubel publica en 1963 su obra "Psicología del aprendizaje verbal significativo"

Berry Leonard y A. Parasuraman (1991): Marketing Services: Competing Trough quality, *The Free Press*, New Cork.

Carr, W. y Kemmis, S. (1988) Teoría crítica de la educación. La investigación-acción en la formación del profesorado, *Universidad Autónoma de Barcelona*, España.

Cronin y Taylor (1992), Butle (1996), Carman (1990), Bigne (1996), y Teas (1994). Citados en http://www.12manage.com/methods_heskett_value_profit_chain_es.html, mayo 2007.

David Maister (2001). Citado en http://www.coachingmadrid.com/servformdir_coach.htm, junio 2007.

Delgado, J.M. y Gutierrez, J. (1994), Métodos y técnicas cualitativas de investigación en las Ciencias Sociales. *Síntesis*. Madrid.

- Freire, P. (1979). Investigación y metodología del tema generador. Citado en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n31/vmartinez.html>
- French, W. y Bell, C. (1995), Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, *Pretince Hall*, México.
- García Alvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000). Feedback Laboral y Satisfacción. *Universidad de Oviedo*, España. Citado en <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>, abril 2007.
- Grönroos. (1994). Citado en <http://www.esade.es/cedit2003/pdfs/iglesiasoriol.pdf>, marzo 2008.
- Herzberg, (1966). *The Motivation to Work*. Referenciado en <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/3i.htm>, noviembre 2006.
- Heskett , Sasser y Schlesinger (2003). Citados en <http://www.betterbeyourself.biz/art/ElimpactodelosestudiosdeClimaLaboral.pdf>, mayo 2007.
- <http://www.conceptmaps.it/KM-CollabLearning-esp.htm>, julio 2007.
- <http://es.wikipedia.org>, marzo 2008.
- <http://www.agapea.com/SERVICIO-AL-CLIENTE-INTERNO-Como-solucionar-la-crisis-de-liderazgo-en-la-gerencia-intermedia-n114044i.htm>, julio 2007.
- <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>, mayo 2007.
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm> , junio 2007.
- <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/planificacion/cvida.htm>, julio 2007.

<http://www.marketingdeservicios.com>, mayo 2007.

<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>, junio 2007.

<http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion-accion/investigacion-accion.shtml>, junio 2007.

Karl A. (2003). Citado en http://en.scientificcommons.org/karl_albrecht, marzo 2007.

Kart, L. (1946). Action research and minority problems; *Journal of Social Issues* 2 (4): 34-46.

Kart, L. (1998). Citado por Bisquera, R. Procesos de Investigación, Universidad de Palermo, Argentina.

Kittleson, Ch. (1996) Identifying And Correcting Unsafe Employee Attitudes And Behavior. *Supervisor's Safety Update*. EEUU. Citado en <http://www.eig.com/SSUDEX.htm>, febrero 2007.

Kolb (1984). Citado en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/167/16712206.pdf>, mayo 2007.

Parasuraman et. al (1985). Citado en http://www.12manage.com/methods_zeithaml_Servqual_es.html, mayo 2007

Piaget, J. (1965). Psicología y pedagogía. Citado en http://www.temas-estudio.com/PIAGET_JEAN_1896_1980.asp, junio 2007.

Quijano, V. (2001). Citado <http://www.monografias.com/trabajos28/importancia->

servicio-interno/importancia-servicio-interno.shtml, agosto 2007

Rodríguez, A. (1996). Calidad en los Servicios de Salud en Colombia desde la Perspectiva del consumidor: Propuesta de construcción de una escala de medida, pp. 2-5. Citado en <http://colombia.indymedia.org/news/2007/05/64397.php>, febrero 2007.

Rucci C. y Towers P. (1998). Citados en <http://www.rrhhmagazine.com/better/articulo5rh.htm>, julio 2007.

Watson Wyatt Brans & Co (2002). Citado en http://fdvmgm.blogspot.com/2007_01_01_archive.html, mayo 2007.

Weiss, J. y Wysocki, R. (1994). Dirección de proyectos, *Addison-Wesley Iberoamericana*, México.

Wellington, P. (1997) Como Brindar un Servicio Integral al Cliente. Lo mejor de la estrategias Kaizen. Creación de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente. *Ed. Mc Graw Hill*. Colombia.

Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. *Compañía Editorial Continental S.A.*, México.

Zeithaml et. al (1990). Citado en <http://www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0012005080.pdf>, julio 2007.

ANEXOS

A continuación se presentan documentos utilizados en la realización de la intervención de implementación:

- Propuesta de Intervención en GENTE, Generación de Tecnología
 - o Acuerdo de Confidencialidad
 - o Contrato Psicológico
- Diseño Instruccional del Taller
- Presentación del Taller de Calidad de Servicio al Cliente Interno y de Trabajo en Equipo
- Evaluación, Cierre Lógico y Psicológico del Taller

Caracas, 02 de Julio de 2007

Señores

GENTE, Generación de Tecnología

Presente

Nos es grato dirigirnos a ustedes en la oportunidad de ofrecerles un aporte profesional, avalado por la Universidad Católica Andrés Bello, al proceso de cambio que llevan adelante. Les felicitamos por el crecimiento que están experimentando.

Anexo a esta correspondencia les hacemos llegar nuestra Propuesta de Consultoría para la Implementación los Talleres de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo. La propuesta está basada en los resultados del diagnóstico del Estudio de Satisfacción Laboral y de Calidad de Servicio al Cliente Interno:

- Propósito del grupo consultor
- Objetivos
- Metodología
- Políticas de Confidencialidad
- Propuesta Económica
- Anexos:
 - Acuerdo de confidencialidad
 - Contrato psicológico

Invitamos a la Alta Gerencia a la revisión de la propuesta y sobretodo a sumarse protagónicamente al desarrollo de esta intervención que repercutirá positivamente en la consolidación de los cambios iniciados y asimismo les animamos a

que dirijan y planifiquen exitosamente los proyectos de mejoramiento en su estructura, cultura, procesos y recursos.

Sin otro particular al que hacer referencia y esperando que en próximos días estemos compartiendo con su valioso equipo de trabajo la experiencia de este proyecto, se despiden de ustedes

Cordialmente,

Lic. Cristina Centrella Russo

Lic. Marcos Freitas Nóbrega

Consultores Asociados

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN
TALLER DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO
Y TRABAJO EN EQUIPO



Caracas, 02 de Julio de 2007

PROPÓSITO

Como una contribución a la consolidación de las bases para los cambios organizacionales desde una perspectiva sistémica, el equipo de consultores desarrollará las áreas de mejora detectadas en la fase diagnóstico: Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo.

OBJETIVO GENERAL

Esta propuesta pretende ofrecer a GENTE, Generación de Tecnología, el diseño y la ejecución de un proyecto de intervención, basado en la realización de talleres para el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente interno y del trabajo en equipo dentro y entre sus unidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Después de la ejecución del taller de Calidad de Servicio al Cliente Interno y Trabajo en Equipo, los integrantes de GENTE, Generación de Tecnología podrán:

- Definir correctamente el término calidad de servicio, trabajo en equipo y comunicación.
- Distinguir las principales características de calidad de servicio y trabajo en equipo.
- Identificar elementos para mejorar la calidad de servicio interno y la integración-trabajo en equipo a través de experiencias vivenciales.
- Identificar e interpretar el proceso de comunicación y sus elementos.
- Detectar en su unidad de trabajo algún aspecto a mejorar en cuanto Calidad de Servicio.
- Propiciar con su compañeros de trabajo y supervisores reuniones de evaluación sobre Trabajo en Equipo y Calidad de Servicio Interno

- Propiciar el compromiso personal y grupal en una acción concreta de mejora en la Calidad de Servicio prestada en la unidad

METODOLOGÍA

La estrategia de intervención ha sido concebida adoptando el modelo de Kolb y el Aprendizaje Constructivista y Vivencial.

El modelo de estilos de aprendizaje elaborado por Kolb supone que para aprender algo debemos trabajar o procesar la información que recibimos. Según éste un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en cuatro fases: 1) Actuar (Alumno activo); 2) Reflexionar (Alumno reflexivo); 3) Teorizar (Alumno teórico) y 4) Experimentar (Alumno pragmático).

Fases de la Intervención

La intervención se llevará a cabo en las siguientes fases:

Fase 0: Sensibilización de la organización para la intervención. La sensibilización de la directiva, gerencia y todo el personal, en busca de un compromiso y adhesión a la labor a desarrollar. Durante esta fase se definirá el equipo del proyecto, para que los roles y las responsabilidades queden claramente definidas, en una reunión de trabajo al inicio del mismo.

Fase I: Elaboración del Cronograma General del Taller de Calidad de Servicio Interno y Trabajo en Equipo y coordinación de la logística. Consiste en la definición de los objetivos, temas y actitudes a abordar en el taller así como la organización de las implicaciones prácticas: locación, tiempos y recursos para llevar a cabo la actividad (en función del presupuesto con que cuenta la empresa).

Fase II: Diseño de Dinámicas Vivenciales. Esta etapa consiste en seleccionar, y validar con los líderes de GENTE, el conjunto de actividades lúdicas recreativas que reforzarán la integración de los trabajadores, Generación de Tecnología. Se llevarán a cabo las siguientes dinámicas:

Dinámica I: Presentación de los participantes: Nombres y Adjetivos: Los participantes piensan en un adjetivo para describir cómo se sienten y cómo están. El adjetivo debe empezar con la misma letra que sus nombres: por ejemplo, “Soy Fernando y estoy feliz”. O Soy Inés y me siento increíble”. Al pronunciar el adjetivo, también pueden actuar para describirlo.

Dinámica II: Construir Creativamente: Con el objeto de introducir el tema de trabajo en equipo, se conformarán grupos para realizar esta dinámica que consiste en entregarle a los participantes pitillos y agujas para que construyan una torre estable y alta. Esto les permitirá integrarse a la vez que utilizarán su creatividad con los materiales.

Dinámica III: La Presentación: La utilidad de esta dinámica está orientada a la comunicación y el saber escuchar a los demás. La dinámica tiene por objetivo ejemplificar las formas de comportamiento que todos tenemos: algunas veces no ponemos atención, otras nos burlamos y otras más prestamos mucha atención. Es importante que las personas que fueron apartadas compartan su experiencia, pues seguramente se sintieron mal de que no les prestaran atención. Lo que nunca se debe hacer es ignorar o burlarnos de las personas que expongan sus puntos de vista, en cualquier ocasión. Lo que debemos aprender es a controlar nuestras emociones, respetar a los demás cuando hablen y promover la comunicación en todo momento.

Para su desarrollo es necesario apartar a tres personas del grupo, estas saldrán del lugar donde sea la reunión y no deben oír nada de lo que se diga a los demás integrantes, solo se les dirá que al entrar deben presentarse al grupo (nombre, edad, ocupación, etc.). Al resto del grupo se le indica que cuando entre la primera persona todos comenzarán a hablar entre sí sin poner atención a quien se este presentando. A la segunda persona tampoco se le pondrá atención, pero esta vez todos comenzarán a reírse sin parar. A la última persona en entrar se le prestará toda la atención posible, y al final se le brindará un aplauso. Una vez dicho esto irán entrando las personas que fueron separadas, una por una.

Dinámica IV: La Telaraña:

OBJETIVOS: Presentarse de manera divertida

MATERIALES: Una bola de estambre o hilo

DESARROLLO: Se colocan todos los participantes en círculo y el guía toma una bola de hilo y cuenta cómo se llama, que hace, hobbies, etc. y cuando termina, le tira el hilo a cualquier persona que quiera, pero sin soltar la punta, luego los demás hacen lo mismo y al tirarlo lo sujeta de una punta y se va creando una especie de tela de araña, lo ideal es que después se pueda desenredar.

Dinámica V: El Juego de la “E”: Consiste en escribir una letra “E” muy grande y curva en un pedazo de papel de un rotafolio y colocarla en el centro del círculo. Se les pide a los participantes que describan exactamente lo que ven en el pedazo de papel, desde donde están parados/sentados. Dependiendo de dónde están en el círculo, van a ver ya sea una ‘m’, una ‘w’, un ‘3’ o una ‘E’. Luego los participantes pueden cambiarse de lugar para ver la letra desde una perspectiva diferente.

Esta es una actividad muy útil para destacar el hecho que las personas ven las cosas de una manera diferente, de acuerdo con su perspectiva específica.

Dinámica VI: Entrevista de Espalda: Se trata de colocar a las personas en pareja pero dándose la espalda, con el objeto que se entrevisten y puedan entablar una conversación. Además, aleatoriamente le amarraremos las manos a algunas personas, a otras se les cubrirá la boca, de manera que se ingenien para lograr comunicarse correctamente y conocerse.

Al finalizar, cada pareja contará su experiencia y cómo se sintió.

Con esta dinámica se busca afianzar la comunicación, elemento importante para el trabajo en equipo.

Dinámica VII: Caminar a Ciegas: Esta última dinámica trabaja el liderazgo. Se le pide a una persona que se tape los ojos y a las demás que se comporten como líderes dando instrucciones de cómo y por donde debe caminar. Con esto se evalúan los tipos de autoridad y liderazgo y cómo se siente la persona con cada uno de ellos y con cuál logra mejor el objetivo.

Al terminar cada una de estas dinámicas se discutirá con los participantes para obtener un feed-back.

Fase III: Implementación del Taller de Calidad de Servicio Interno y Trabajo en Equipo. Realización del Taller de Calidad de Servicio Interno y Trabajo en Equipo a los trabajadores de GENTE. Se llevará a cabo en dos (02) días para un grupo mixto de

treinta (30) personas cada uno; la duración aproximada de cada taller será de seis (07) horas académicas.

Fase IV: Evaluación de la Intervención. Para esta fase se utilizará un instrumento denominado “Cierre lógico y psicológico” con el fin de evaluar el impacto y alcance de las actividades en los participantes. Además, al finalizar el taller se realizará una actividad de compromiso con una acción relacionada con Calidad de Servicio a la cual los líderes de cada unidad le harán seguimiento. Adicionalmente, se procesarán y analizarán los resultados del instrumento de evaluación aplicado.

Fase V: Presentación de los Resultados y Recomendaciones. Los resultados y las recomendaciones en base a estos, se darán a conocer a través de una presentación ejecutiva a la alta gerencia de GENTE, Generación de Tecnología.

Las actividades a llevarse a cabo se encuentran detalladas en el siguiente esquema:

Fase #	Descripción	Actividad/es	Recursos	Tiempo	Fecha
Fase 0	Sensibilización de la organización para la intervención	Presentación de los resultados del diagnóstico, reuniones, charlas, campaña de motivación	Informe de resultados, reuniones de feed-back, emails	4 semanas	Del 03/07/07 al 28/07/07
Fase 1	Elaboración del Cronograma General del Taller de Calidad de Servicio Interno y Trabajo en Equipo y coordinación de la logística	Definición de los objetivos, temas y actitudes a abordar en el taller así como la organización de las implicaciones prácticas	Textos, películas DVD, internet, profesores, diseño instruccional, materiales y ambientes didácticos y pedagógicos, papelería, caramelos	2 semanas	Del 17/07/07 al 28/07/07
Fase 2	Diseño de Dinámicas Vivenciales	Seleccionar, y validar con los líderes de GENTE, el conjunto de actividades lúdicas recreativas que reforzarán la integración de los trabajadores, Generación de Tecnología	Textos, películas DVD, internet, profesores, diseño instruccional, materiales didácticos, papelería, caramelos	2 semanas	Del 17/07/07 al 28/07/07
Fase 3	Implementación del Taller de Calidad de Servicio Interno y Trabajo en Equipo	Realización del Taller de Calidad de Servicio Interno y Trabajo en Equipo a los trabajadores de GENTE	Salón audiovisual, facilitadores, participantes, materiales didácticos, papelería, refrigerios	2 días	28/07/07 y 18/08/07
Fase 4	Evaluación de la Intervención	Aplicación del instrumento evaluativo "Cierre lógico y psicológico"	Hojas, lápices, mesas-sillas	2 días	28/07/07 y 18/08/07
Fase 5	Presentación de los Resultados y Recomendaciones	Exposición Ejecutiva de los resultados de la Intervención a los líderes de GENTE	Informe Final de la Intervención	2 horas	24/08/2007

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO

Desarrollo de la Intervención											
										Fase 5	2 horas
								Fase 4			
								Fase 3			
								Fase 2			
								Fase 1			
								Fase 0			
02/07/2007	06/07/2007	09/07/2007	13/07/2007	16/07/2007	20/07/2007	23/07/2007	27/07/2007	28/07/2007	18/08/2007	24/08/2007	
Lunes	Viernes	Lunes	Viernes	Lunes	Viernes	Lunes	Viernes	Sábado	Sábado	Viernes	
5 semanas											

POLÍTICAS DE CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada así como los resultados de la Intervención Organizacional, serán manejados con criterio de estricta confidencialidad. Esta condición se incluye en el Acuerdo de Confidencialidad y en el Contrato Psicológico anexos.

PROPUESTA ECONÓMICA

Presentamos una estimación mínima de horas de intervención diagnóstica, las cuales pueden estar sujetas a modificaciones, en tanto ambas partes estén de acuerdo en los procesos a incluir.

La propuesta económica incluye los honorarios profesionales, diseño y reproducción de los materiales a utilizar e I.V.A.

Dicha propuesta excluye los gastos de alquiler de instalaciones y equipos audiovisuales, así como refrigerios y/o almuerzos. Estos serán asumidos por la empresa contratante.

Los lugares, personas a involucrar, horarios de las reuniones y actividades a que diese lugar la intervención se establecerán, de mutuo acuerdo.

Nuestros honorarios profesionales están calculados de acuerdo a precios del mercado.

Fase	HORAS	VALOR/HORA	TOTAL
Fase 0	40 Horas	Bs. 80.000,00	Bs. 3.200.000,00
Fase 1 y 2	40 Horas	Bs. 80.000,00	Bs. 3.200.000,00
Fase 3	12 Horas	Bs. 250.000,00	Bs. 3.000.000,00
Fase 4	30 Horas	Bs. 80.000,00	Bs. 2.400.000,00
Fase 5	2 Horas	Bs. 300.000,00	Bs. 600.000,00
	136 Horas		Bs. 12.400.000,00
		I.V.A. (9%)	Bs. 1.116.000,00
TOTAL			Bs. 13.516.000,00

****** Por tratarse de un trabajo de fines académicos está exento de cobro. La Propuesta Económica es sólo información referencial.**

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Entre **GENTE, Generación de Tecnología**, denominado el **CLIENTE** y **PEOPLE SOLUTIONS**, denominado el **SUPLIDOR DEL SERVICIO** se ha convenido en celebrar el presente acuerdo, considerando que el **CLIENTE** ha intercambiado y continuará intercambiando información visual, auditiva, escrita relativa a la intervención organizacional, la cual es considerada confidencial.

Para el propósito de este acuerdo, Información confidencial incluye toda información, informes, reportes y cualquier otra información divulgada bien sea visual, auditiva, electrónica o escrita ya sea con anterioridad a la suscripción de este contrato y toda la que posteriormente pueda ser divulgada directa o indirectamente por el **CLIENTE**, la cual seguirá siendo propiedad de dicha parte.

Toda información confidencial proporcionada por el **CLIENTE** será protegida y mantenida bajo estricta confidencialidad, la cual no se venderá, intercambiará, publicará o divulgará sin previas autorización por escrito del **CLIENTE**.

Este acuerdo será regido e interpretado según las leyes Venezolanas.

Se hacen Tres ejemplares del mismo tenor y a un mismo efecto a en Caracas a los seis (06) días del mes de marzo de 2007.

CLIENTE

SUPLIDOR DEL SERVICIO

Caracas, 02 de Julio de 2007.

CONTRATO PSICOLÓGICO

I. Expectativas de la consultoría

Nuestra empresa va emprender un conjunto de actividades individuales y grupales, con fundamento teórico en varias ciencias con el propósito último de desarrollar algunas áreas susceptibles de mejora de GENTE, Generación de Tecnología.

II. Trato de confidencialidad

Nuestra empresa garantiza un trato confidencial de todos los hallazgos de nuestra intervención, también garantizamos el anonimato de las fuentes de dichas informaciones.

III. Dedicación

La actividad de consultoría que estamos próximos a iniciar requiere de parte de la empresa y de los consultores un espacio de tiempo específico para la realización de dichas actividades.

La frecuencia y la periodicidad de las actividades deben ser acordadas entre los consultores y la empresa.

IV. Resultados

Nuestra empresa de consultoría finalizará la intervención con la entrega de un resumen ejecutivo y también, de una presentación a **GENTE, Generación de Tecnología**.

Por el Cliente:

Por los consultores:

**EVALUACIÓN, CIERRE LÓGICO Y PSICOLÓGICO
TALLER DE CALIDAD DE SERVICIO Y TRABAJO EN EQUIPO**

Agosto, 2007

***** Responde cada pregunta con la mayor sinceridad posible. Es anónimo.**

- 1. La actividad más significativa para mí fue:_____ ¿Por qué?**

- 2. Durante este taller me he sentido: _____ ¿Por qué?**

- 3. Durante este taller aprendí:**

- 4. La actividad que más disfruté fue:_____ ¿Por qué?**

8. Mi opinión acerca de este taller es:_____ ¿Por qué?

9. La actuación de los consultores-facilitadores me pareció:_____
¿Por qué?

7. ¿Qué le cambiarías?_____ ¿Por qué?

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!

TALLER DE CALIDAD DE SERVICIO Y DE TRABAJO EN EQUIPO

BIENVENIDOS...

AGOSTO 2007

META DEL TALLER

A través de la realización del Taller de Calidad de Servicio y Trabajo en Equipo los trabajadores de GENTE identificarán los factores asociados al concepto de Calidad de Servicio, Trabajo en Equipo y Comunicación de tal manera que estén en las condiciones de propiciar desempeños, servicios, procesos e intercambios de calidad dentro y entre unidades.

DINÁMICA I-PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES: Nombres y adjetivos

Los participantes piensan en un adjetivo para describir cómo se sienten y cómo están. El adjetivo debe empezar con la misma letra que sus nombres: por ejemplo, “Soy Fernando y estoy feliz”. O Soy Inés y me siento increíble”. Al pronunciar el adjetivo, también pueden actuar para describirlo.



EXPECTATIVAS

Explorar expectativas de los participantes en relación a la actividad a llevarse a cabo durante la jornada.

OBJETIVOS DEL TALLER

Al terminar el taller los participantes podrán:

- Definir correctamente el término calidad de servicio, trabajo en equipo.
- Distinguir las principales características de calidad de servicio y trabajo en equipo.
- Identificar elementos para mejorar la calidad de servicio interno y la integración-trabajo en equipo a través de experiencias vivenciales.

SONDEO- ¿QUÉ ES....

- 1.- SERVICIO?
- 2.- CALIDAD?
- 3.- CALIDAD DE SERVICIO?

Con este sondeo se busca la participación voluntaria de los asistentes, en busca de lograr un consenso acerca de conceptos claves para introducir el tema de Calidad de Servicio.

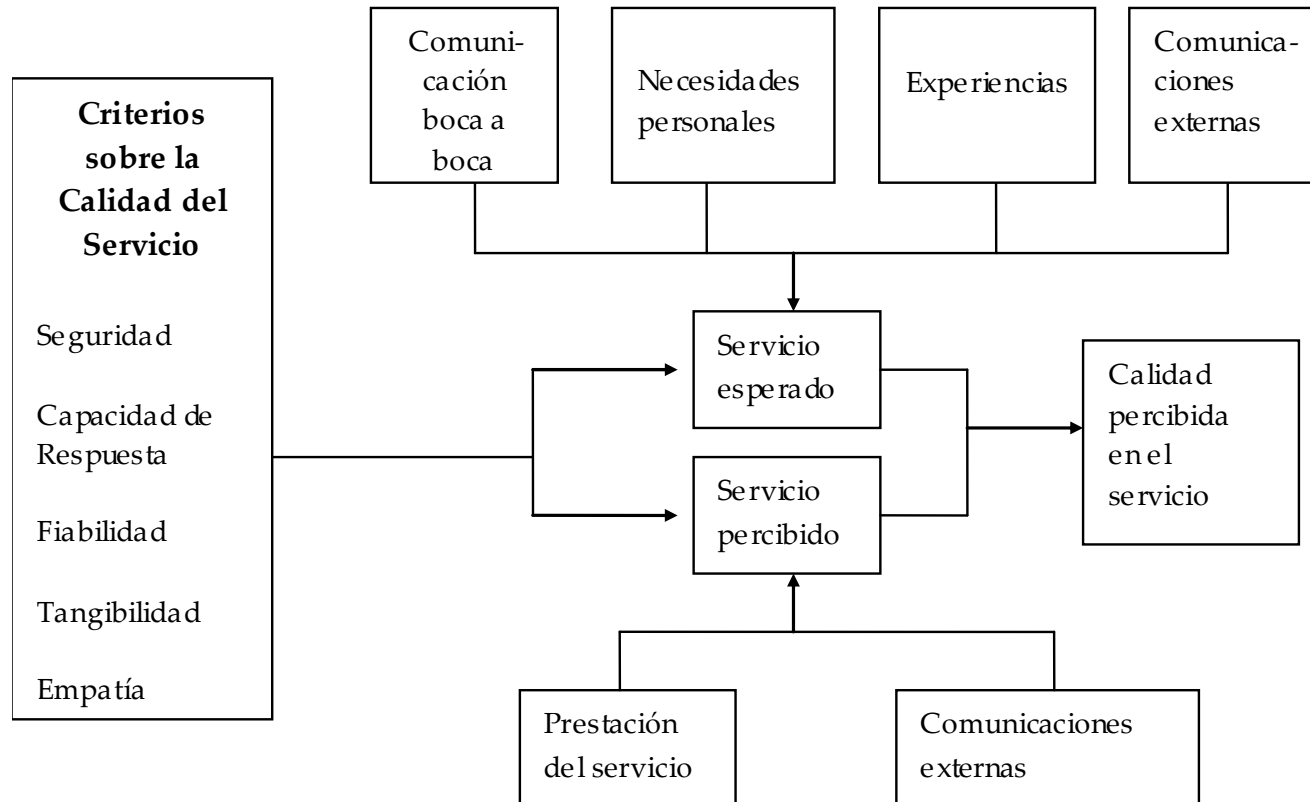
CALIDAD DE SERVICIO

Se refiere al grado de satisfacción que percibe el trabajador, como cliente interno de la empresa, ante el servicio que le ofrece cada unidad o departamento.

CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

- **Intangibilidad:** un servicio no es objeto que pueda poseerse o palparse, es más bien un beneficio que compra el usuario.
- **Heterogeneidad:** el resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata.
- **Inseparabilidad:** este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

Evaluación del Cliente sobre la Calidad del Servicio



Tomado y adaptado de: Berry Leonard y A. Parasuraman (1991): Marketing Services: Competing Trough quality, The Free Press, New Cork, 1991.

VIDEO- CLIENTES

Se presenta a los participantes un vídeo acerca de la Calidad de Servicio en una institución bancaria, donde se evidencian oportunidades de mejora que el participante debe identificar.

Duración: 20 min.



TRABAJO EN EQUIPO-DISCUSIÓN DEL VIDEO

Se conforman equipos de trabajo para discutir el vídeo en el sentido de identificar lo siguiente:

- 1.- Detección de áreas de mejora
- 2.- Estrategias y acciones de mejora
- 3.- Comprometido con una acción: seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad, tangibilidad, empatía. Cada grupo debe comprometerse con una de estos criterios de calidad a la cual el líder de la unidad hará seguimiento.

Con esto se busca la consolidación de conceptos a través de experiencia vivencial.



COFFEE BREAK



PLENARIA Y CONCLUSIONES

Cada equipo presenta el trabajo realizado antes del coffee-break, se discuten y se presentan las conclusiones sobre Calidad de Servicio.



EJERCICIO DE RELAJACIÓN

Para hacer un corte entre el tema de Calidad de Servicio y el siguiente sobre Trabajo en Equipo, se realizará un ejercicio de estiramiento y respiración en ambiente musical confortable que permita que los miembros del grupo liberen tensiones al enseñar a relajarse en pocos minutos.

Objetivos:

- Reducir los niveles de ansiedad, en grupo.
- Provocar un ambiente más relajado en el grupo.



DINÁMICA II: CONSTRUIR CREATIVAMENTE

Con el objeto de introducir el tema de trabajo en equipo, se conforman grupos para realizar esta dinámica que consiste en entregarle a los participantes pitillos y agujas para que construyan una torre estable y alta. Esto les permite integrarse.



TRABAJO EN EQUIPO

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

APECTOS PARA UN ADECUADO TRABAJO EN EQUIPO

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

¿CÓMO FORMAR UN EQUIPO?

Aprendizaje Colaborativo: es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal.

Grupo: es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común".

Equipo: es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- ✓ Cohesión .
- ✓ Asignación de roles y normas.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Definición de objetivos.
- ✓ Interdependencia.



¿QUÉ CONDICIONES DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS?

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

- ❑ Entregar toda la información para que el equipo funcione: debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

- ❑ Generar un clima de trabajo agradable: incluye tanto aspectos físicos como psicológicos: En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal. En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones.

- ❑ Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.
- Mejora la calidad de tu comercio.



BATERÍA DE DINÁMICAS

DINÁMICA III: LA PRESENTACIÓN: La utilidad de esta dinámica está orientada a la comunicación y el saber escuchar a los demás. La dinámica tiene por objetivo ejemplificar las formas de comportamiento que todos tenemos: algunas veces que no prestamos atención, otras nos burlamos y otras más prestamos mucha atención. Es importante que las personas que sean apartadas compartan su experiencia, pues seguramente se sienten mal de que no les hayan prestado atención. Lo que nunca se debe hacer es ignorar o burlarse de las personas que expongan sus puntos de vista, en cualquier ocasión. Lo que se debe aprender es a controlar las emociones, respetar a los demás cuando hablen y promover la comunicación en todo momento.

Para su desarrollo es necesario apartar a tres personas del grupo, estas saldrán del lugar donde sea la reunión y no deben oír nada de lo que se diga a los demás integrantes, solo se les dirá que al entrar deben presentarse al grupo (nombre, edad, ocupación, etc.). Al resto del grupo se le indica que cuando entre la primera persona todos comenzarán a hablar entre sí sin prestar atención a quien se esté presentando. A la segunda persona tampoco se le prestará atención, pero esta vez todos comenzarán a reírse sin parar. A la última persona en entrar se le prestará toda la atención posible, y al final se le brindará un aplauso. Una vez dicho esto irán entrando las personas que fueron separadas, una por una.

BATERÍA DE DINÁMICAS



DINÁMICA IV: LA TELARAÑA

OBJETIVOS: Presentarse de manera divertida

MATERIALES: Una bola de estambre o hilo

DESARROLLO: Se colocan todos los participantes en círculo y el guía toma una bola de hilo y cuenta cómo se llama, que hace, hobbies, etc. y cuando termina, le tira el hilo a cualquier persona que quiera, pero sin soltar la punta, luego los demás hacen lo mismo y al tirarlo lo sujeta de una punta y se va creando una especie de tela de araña, lo ideal es que después se pueda desenredar.

BATERÍA DE DINÁMICAS

DINÁMICA V: EL JUEGO DE LA “E”

Consiste en escribir una letra “E” muy grande y curva en un pedazo de papel de un rotafolio y colocarla en el centro del círculo. Se les pide a los participantes que describan exactamente lo que ven en el pedazo de papel, desde donde están parados/sentados. Dependiendo de dónde están en el círculo, van a ver ya sea una ‘m’, una ‘w’, un ‘3’ o una ‘E’. Luego los participantes pueden cambiarse de lugar para ver la letra desde una perspectiva diferente.

Esta es una actividad muy útil para destacar el hecho que las personas ven las cosas de una manera diferente, de acuerdo con su perspectiva específica.



BATERÍA DE DINÁMICAS



DINÁMICA VI: ENTREVISTA DE ESPALDA

Se trata de colocar a las personas en pareja pero dándose la espalda, con el objeto que se entrevisten y puedan entablar una conversación. Además, aleatoriamente le serán amarradas las manos a algunas personas, a otras se les cubrirá la boca, de manera que se ingenien para lograr comunicarse correctamente y conocerse.

Al finalizar, cada pareja contará su experiencia y cómo se sintió.

Con esta dinámica se busca afianzar la comunicación, elemento importante para el trabajo en equipo.

BATERÍA DE DINÁMICAS

DINÁMICA VII: CAMINAR A CIEGAS

Esta última dinámica trabaja el liderazgo. Se le pide a una persona que se tape los ojos y a las demás que se comporten como líderes dando instrucciones de cómo y por donde debe caminar. Con esto se evalúan los tipos de autoridad y liderazgo y cómo se siente la persona con cada uno de ellos y con cuál logra mejor el objetivo.



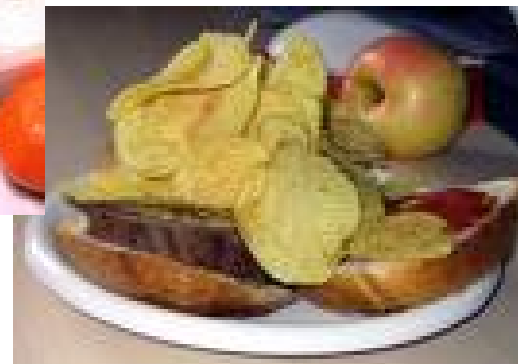
ACTIVIDADES DE CIERRE

- Instrumento de Evaluación-Cierre Lógico y Psicológico: se le entregará a cada uno de los participantes un cuestionario corto para evaluar el taller.
- Feed-back: se generará una retroalimentación voluntaria acerca de las actividades desarrolladas.
- Conclusiones: se realizará una lluvia de ideas para comentar y discutir conclusiones de todos los temas tratados durante el taller para repasar y fijar algunos conceptos claves.
- Video: se dividirán los participantes en dos grupos y se presentará un video divertido de dos personajes. Se le pedirá a cada grupo que imite la actuación de los personajes del video.
- Dinámica con los nombres: en vista que cada participante tendrá un identificativo con su nombre, se le pedirá a todos que le escriban a la persona que deseen alguna frase significativa por detrás del nombre como recuerdo del taller.
- Entrega de certificados de asistencia.

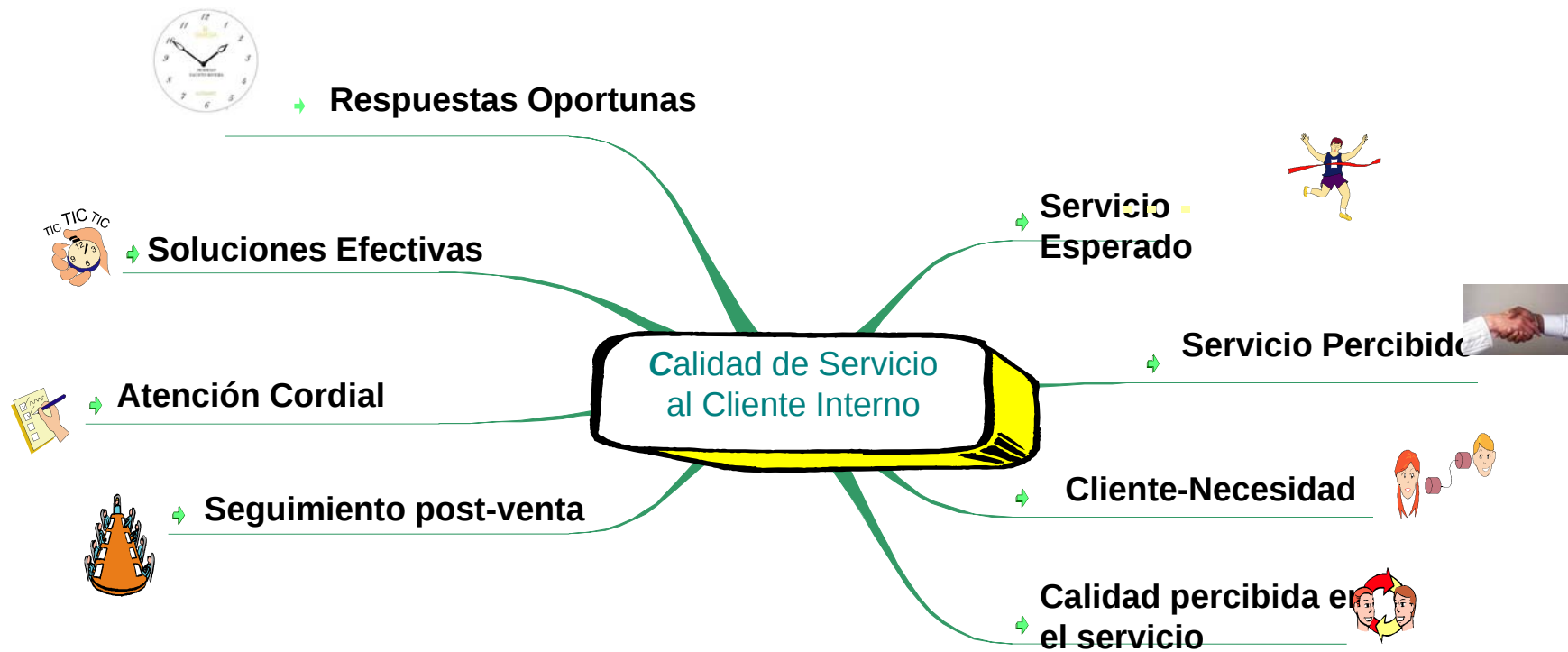


GRACIAS...

HAPPY LUNCH



Calidad de Servicio al Cliente Interno



Trabajo en Equipo

