
UNIVERSIDAD DEL CEMA



¿CÓMO CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN ENTORNOS DE CRISIS?

Modelo de las Células de Servicio

Profesor:
Gerardo Heckmann

Autores:
Pablo Bessone
Facundo Nuñez



ÍNDICE

Introducción	3
Capítulo 1 - Visión Externa De La Gestión De Servicios	4
Los Servicios Desde La Ecuación De Valor Por Esfuerzo	5
Gestión De Los Clientes	11
Servicios Periféricos En Busca De Satisfacción	17
Capítulo 2 - Visión Interna De La Gestión De Servicios	20
Valorando La Contribución De Los Empleados	21
Reconociendo El Ciclo De Fracaso De Empleados Y Clientes	24
Valorando El Salario Emocional	25
Creando Más Satisfacción Y Vinculación Mediante La Gestión De Los Sistemas De Administración Del Personal	28
Pautas Para La Creación De Salario Emocional	30
Liderazgo: La Creación De Entornos De Altos Rendimientos	31
Capítulo 3 - De La Teoría A La Acción - El SPC En Movimiento	38
Paradigmas De Producto Vs. Servicio	39
Detectando Un Sector En Crisis	40
Tareas Del Helpdesk	41
Tareas Del Soporte A Usuarios	41
Misión Del Sector	42
Identificación Del Cliente	42
Problemas A Tener En Cuenta En El Sector A Analizar	42
Problemas Intrasectoriales.	42
Analizando Los RRHH Del Sector IT Tras El Prisma Del Círculo De Fracaso	43
¿Por Qué Llegamos A Estar Así?	44
¿Que Implica La Falta De Lealtad Del Empleado?	45
Transformando Estructuras Jerárquicas Funcionales A Células De Servicio	46
Teoría De Las Células De Servicio	47
Rompiendo El Círculo De Fracaso Dentro De Las Células De Servicio	52
Capítulo 4 - Conclusiones	53
Reconquistando El Salario Emocional	54
Liderazgo Necesario Para El Cambio	56
Bibliografía	60
Anexo 1 Problemas Del Sector	61
Anexo 2 Análisis De Contexto	62
Anexo 3 Tablero De Comando	65
Anexo 4 Tareas Del Sector IT	67



INTRODUCCIÓN

¿Cómo crear un equipo de alto rendimiento en momentos de crisis? Esta fue la pregunta que en conjunto con las experiencias personales de ambos en los ámbitos laborales, dispararon las ideas de lo que luego se convertiría en nuestro proyecto de Tesina. Trabajar sobre la profundización teórica del modelo Service Profit Chain y la aplicación práctica de dichas teorías orientados a la Satisfacción del Empleado y la reversión del Ciclo de Fracaso para la creación de equipos de alto rendimiento fue, una parte importante en la definición de este proceso. Considerábamos que avanzar en la posibilidad de una aplicación práctica que nos permitiera adaptar la teoría a una realidad tangible, era de mucha importancia.

Apareció en nuestra imaginación la posibilidad de conformar lo que dimos en llamar el Modelo de Células de Servicio. Consideramos que en épocas de crisis como las actuales, donde no solo el entorno, sino también la carencia de competencias adecuadas de gestión de los líderes y la falta de interés en los recursos intangibles y humanos, generan en las personas y organizaciones problemas de rendimiento que las llevan muchas veces al fracaso. Orientar la gestión de las personas y las organizaciones hacia su propio interior, realizando una importante introspección y prestando atención a los recursos humanos e intangibles de una empresa, postulamos que es la salida exitosa de cualquier crisis. Ya que en el exterior y bajo una misma crisis, se pueden encontrar experiencias de empresas similares que se encuentran en diferentes caminos. Mientras unas desaparecen, otras crecen. Es necesario a nuestro criterio, realizar un aporte académico que sirva como plataforma para solucionar problemas de rendimiento en empresas locales.

¿Cómo hacerlo en Argentina? De esto se trata el presente documento que tratará de condensar los puntos aplicables del SPC a nuestra cultura empresarial, brindando una base orientada a la gestión de intangibles y recursos humanos que logren revertir el círculo del Fracaso del empleado. Elaborar y poner en práctica una teoría que nos permita transformar a organizaciones con sectores funcionales, en Organizaciones gestionadas por **Células de Servicio**, es la tarea.



Capítulo 1
Visión Externa de la Gestión de Servicios

LOS SERVICIOS DESDE LA ECUACIÓN DE VALOR POR ESFUERZO

Utilizaremos el concepto “valor por esfuerzo” para describir *la lógica de los intereses de los clientes*. Los clientes toman sus decisiones en función del valor que les proporciona la empresa y el esfuerzo que han de realizar para conseguir ese valor.

Para las empresas, no es fácil identificar la infinidad de factores que influyen en las decisiones de comprar o no un producto o servicio por parte de los clientes; por lo tanto, la mejora del “valor por esfuerzo” es un enfoque adecuado para incrementar la satisfacción y vinculación de clientes, lo cual aparece cada vez más ligado al logro de la “*lógica de la empresa*”, que es la de asegurarse las condiciones para obtener sostenidamente una buena rentabilidad.

Mejorar la propuesta de valor de los clientes es parte de la gestión de servicios y beneficios.

La estrategia correcta de una empresa consistirá en ofrecer el mejor valor por esfuerzo en cada uno de los segmentos de los mercados a los que se dirija: dando más valor y exigiendo un menor esfuerzo, lo cual creará una diferenciación con el resto de los competidores. Eso es lo que se denomina un *posicionamiento competitivo* como se ilustra en la Figura 1.1 .

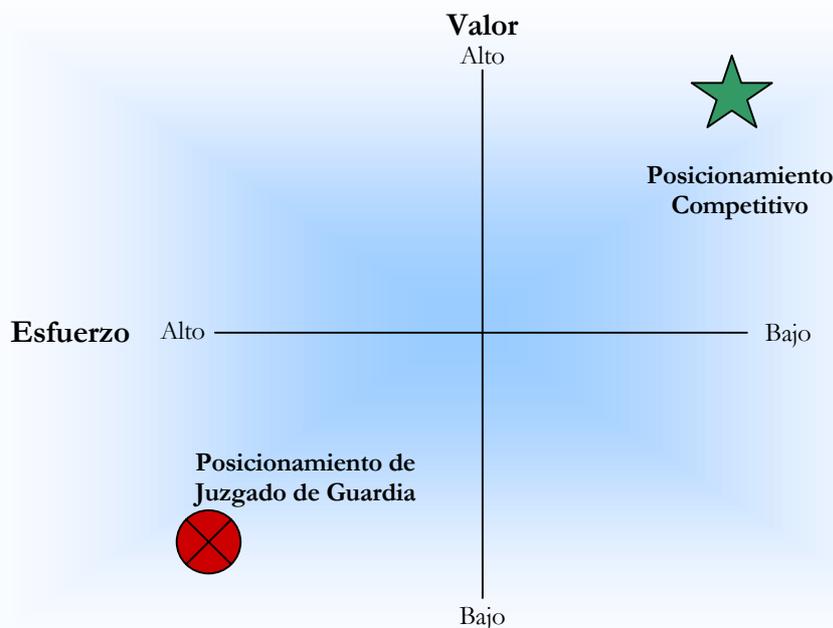


Figura 1.1: Posicionamiento según relación Valor vs. Esfuerzo¹

¹ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 1 – Visión Externa de la Gestión de Servicios

Los elementos que componen lo que definiremos como la ecuación de valor por esfuerzo (ver figura 1.2) postulan que para un cliente, el *atractivo* de un servicio es *directamente proporcional* al valor percibido que, a su vez, se crea a través de *prestaciones tangibles* (T), y a través de *intangibles* (I) o *feelings*. Por otro lado, el atractivo es *inversamente proporcional* a tres esfuerzos: el precio que tiene que pagar por el servicio (P), las incomodidades (I) con las que ha de enfrentarse durante la prestación del servicio y las inseguridades (I) que experimente durante todo el proceso.

Todos estos elementos han de ser una de las grandes prioridades de los directivos, los cuales ofrecen cinco *palancas* sobre las que se puede actuar para mejorar la llegada de los servicios en el mercado.²

$$\text{Valor por Esfuerzo} = \frac{\text{Valor Percibido (prestaciones + feeling)}}{\text{Precio + incomodidades + Inseguridades}}$$

Figura 1.2: Ecuación de Valor por Esfuerzo (cliente)

La mejora de la ecuación valor por esfuerzo no contempla necesariamente dinero, ya que podemos buscar todas las vías que permitan, aunque sea en pequeña medida, mejorar la ecuación sin que ello cueste *dinero* a la empresa.

Para ello podemos agrupar los elementos de la ecuación en dos grandes grupos. El primer grupo lo constituirán los elementos de la ecuación en los que las relaciones entre la empresa y los clientes son mayoritariamente de suma cero (lo que una parte *gana* se hace a costa de la *pérdida* de otra). En este grupo habría que incluir muchos elementos de las prestaciones tangibles (T) al igual que prácticamente la totalidad del precio (P).

El segundo grupo lo formarían los elementos de la ecuación en los que las relaciones entre la empresa y los clientes permiten un mayor margen para ingeniar una iniciativa de suma positiva (lo que una parte *gana* **no** se hace a costa de la *pérdida* de la otra). En este grupo se incluyen los elementos intangibles del feeling, las incomodidades y las inseguridades del denominador. En este grupo es donde más cunde el ingenio que se ponga para acercar los intereses de la empresa y de los clientes.

² Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.

Una lógica de suma negativa supone un fuerte lastre para el negocio. Y uno de suma cero difícilmente pondrá en marcha en una empresa un proceso revitalizador. No siempre todas las mejoras, insumen costos (Figura 1.3) ³

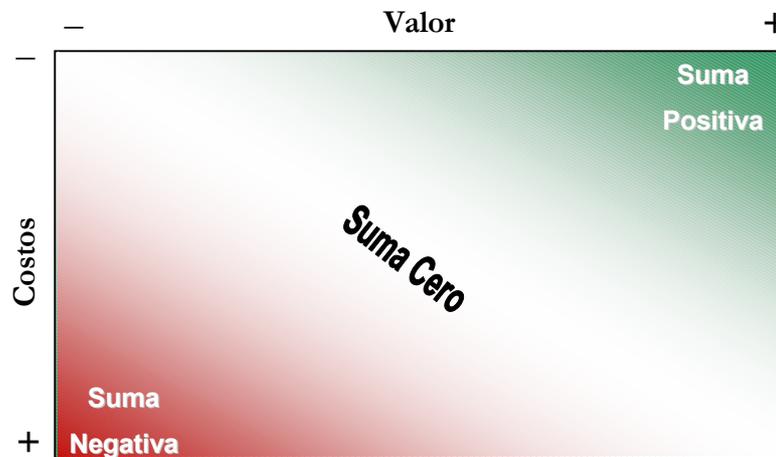


Figura 1.3: **No siempre todo es costos.**

El enfoque de suma positiva requiere vencer un hábito común en muchos directivos: velar por la rentabilidad de la transacción que se realiza en el cliente, la cual, supone anteponer la rentabilidad de la empresa a corto plazo a cualquier otra consideración: actuando en consecuencia con la lógica errónea del cálculo de la rentabilidad popularizada por *Dupont* (ver figura 1.4), la cual sólo reflejaría una mejora de los beneficios de la empresa a corto plazo y un cierto descontento de algunos clientes; esto último agravado cuanto mayor competencia tenga la empresa (ya que los clientes contarán con más opciones para elegir su oferta preferida).

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Margen Unitario} \times \text{Volumen}}{\text{Inversión}}$$

Figura 1.4: **Formula de Dupont.**

Al postular que hay que localizar las vías que permitan mejorar la ecuación de valor por esfuerzo sin que aumente el costo para la empresa, se está admitiendo, que la relación

³ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.

entre lo que valora un cliente y el costo que eso supone para la empresa no siempre es lineal. Lo cual, en términos de gestión, significa que hay holgura para hacer cosas diferentes. Tenemos capacidad para diferenciarnos de la competencia en cientos de pequeñas cosas que, agregadas, pueden tener un efecto notable sobre la relación calidad-costo de la empresa frente a su competencia. La estrategia de la compañía debería ser “más por menos”, es decir, un buen servicio a un bajo precio envuelto todo ello en un halo de empresa única que le hace tener muchos seguidores.

¿Cuál es el *secreto* para estar en condiciones de dar *más por menos* de manera rentable?

Se trata de mejorar las prestaciones, el feeling, reducir las incomodidades y las inseguridades de los clientes: esto tendrá un efecto multiplicador de valor sobre costo, lo cual denominaremos “*los ganchos*”, por su efecto de apalancamiento. La única forma de *ver* oportunidades es salirse de la lógica tradicional del sector, mirar al mercado y a las personas a las que se sirve y con las que se trabaja, con un poco más de imaginación y sentido *mágico*. **Los problemas no se resuelven desde la lógica que se crearon.**⁴

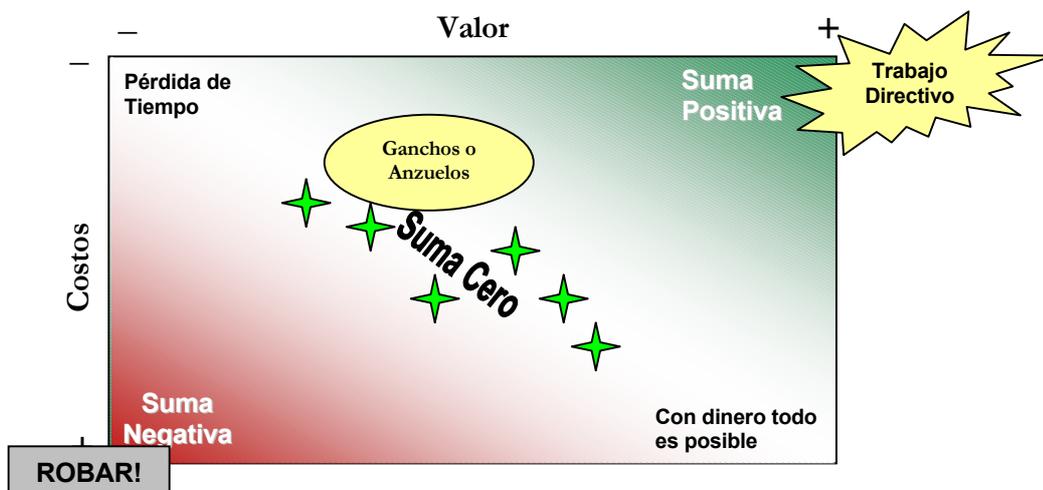


Figura 1.5: Ganchos: Multiplicadores de valor sobre Costos.

Podemos clasificar los ganchos en cuatro tipologías:

1. Aquellos cuyo denominador común es asociar enfoques de estandarización con elemento de personalización. La estandarización crea eficiencia y consistencia. Cuanto más eficientes sean las operaciones no visibles para los clientes, mejor para

⁴ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 1 – Visión Externa de la Gestión de Servicios

todos: menor costo, más rapidez, mejor control, etc. Si junto a esto se establece un sistema de prestación de servicio que posibilite que el cliente perciba que lo que recibe ha sido especialmente realizado para él, mejor. Los enfoques de la estandarización son los enfoques de la ingeniería de proceso, de la creación de economías de escala, donde el volumen diluye los gastos fijos.

2. Aquellos que comprenden todas las iniciativas que se caracterizan por implicar al cliente en la realización de una parte del trabajo. Precisan un completo entendimiento de la psicología del cliente: podría suponer que le compensase hacer cosas gratis, a cambio de la mayor rapidez de la prestación del servicio, un mejor precio, un mayor control de la situación, una reafirmación personal o una mejor adaptación a sus gustos particulares. Es cuestión de saber contentar con sus intereses y hacerle sentirse invitado- no forzado- a realizar parte del trabajo. Entre las sensibilidades emergentes en una sociedad moderna, están la independencia y la autonomía personal. Los trabajos en que la mayoría de los clientes están dispuestos a contribuir gratis son: evaluar la calidad de lo recibido, dar sugerencias de mejoras o noticias sobre la competencia, enseñar a clientes poco expertos, recomendar a sus conocidos la empresa.
3. Generación de la multiplicación del valor sobre el costo: se adscriben aquellas que tienen en común las causas raíces de los errores, es decir, su prevención sistemática. Frente a un error se pueden adoptar tres posturas: Ignorarlo, buscar un culpable o buscar su causa raíz. Pocas veces se hace lo tercero. Asimismo, para la prevención hace falta información y una metodología de análisis que aporte rigor. Las empresas progresistas, localizan los errores que comenten y aprenden de ellos involucrando a todos los empleados que sea posible en la búsqueda de sus causas raíces.
4. Captura y aprovechamiento de la información sobre los clientes: es información valiosísima para mejorar la segmentación, entender los hábitos y perfiles de compra, programar la capacidad del sistema, lanzar programas de fidelización y venta cruzada, etc. Toda esta información tiene gran potencial para mejorar el negocio y para generar otros puramente informativos.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 1 – Visión Externa de la Gestión de Servicios

Una de las formas más interesantes de estimular a directivos y empleados para generar ideas innovadoras, que combinen el dar más valor con un costo escaso- es decir, un gancho-, es identificar y diagramar el ciclo de actividades del cliente (customer activity cycle).

El ciclo de actividades de cliente es el conjunto de acciones/situaciones por las que pasa un cliente antes, durante y después de contratar/consumir los servicios de una empresa; son momentos en los que el cliente nos tiene en su cabeza y en sus percepciones con independencia de que esté o no usando nuestro servicio.

Denominaremos lugar de encuentro al conjunto de contactos que establece un cliente con algo o con alguien de la empresa. Incluye todos los contactos que se establecen desde que el cliente se plantea hacer uso de un servicio, hasta que lo finaliza. En cada uno de estos contactos, se evalúan los servicios en función de cuatro elementos de la ecuación de valor por esfuerzo: las prestaciones, el feeling, las inseguridades, y las incomodidades.

Cada contacto debe ser conceptualizado desde tres perspectivas: la tarea, el trato, y la tangibilidad, los cuales son susceptibles de crear o destruir valor. Por lo tanto, cada puesto de trabajo debería ser diseñado teniendo en cuenta estas tres dimensiones. Todo esto tangibilizaría la intangible *preocupación* por el cliente.

Por otra parte, el cliente suele prestar atención a lo que le sorprende positiva o negativamente.

Cada elemento de la experiencia global es una posible *puerta trasera* (back-door) por la que se pueden escapar clientes, si se hace mal.

La figura 1.6 muestra una relación de los elementos más importantes del trato y tangibilización.

- Sonreír, Simpatía.
- Mirar a los ojos.
- Utilizar el nombre del cliente.
- Dar atención exclusiva.
- Dedicación.
- Lenguaje no verbal.
- Respeto.
- Lealtad.
- Prohibido “esto no es mi trabajo”.
- Profesionalidad.
- Vestimenta y aspecto.
- Naturalidad y sosiego.
- Orgullo por el trabajo bien hecho..
- Flexibilidad.

Figura 1.6: 14 puntos clave del servicio.⁵

⁵ Møller, Claus, *Calidad Personal*, TMI, 1991



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 1 – Visión Externa de la Gestión de Servicios

Como hemos visto, no sólo se puede crear valor en un cliente a través de sus percepciones, sino también a través de sus expectativas. La satisfacción es la diferencia entre las percepciones recibidas a lo largo del proceso y las expectativas del cliente. Es tan legítimo no prometer demasiado al cliente, como crear expectativas altas y desarrollar un proceso que esté a la altura de las circunstancias. La clave está en conseguir que la diferencia entre percepciones y expectativas sea siempre positiva, como lo que es lo mismo, evitar prometer cosas que después no se conceden.

Una tentación en la que suelen caer muchos directivos de servicios es dirigir de acuerdo a sus gustos personales. Eso es un error. Hay que procurar que el servicio se adapte a lo que espera el cliente y no a las preferencias del que dirige, aunque esto suponga hacer cosas más populares.

Tanto las percepciones como las expectativas incluyen elementos valorativos subjetivos. Los directivos han de entender e influir en las expectativas de los segmentos de mercado con los que se trabaja, y dar una respuesta a cada uno de estos grupos.

Como se puede apreciar, la percepción del valor global del servicio puede depender de muchos factores – no siempre concientes – relacionados con el modo de tratar a las personas, con el calor que se ha conseguido transmitir, con la capacidad de sintonizar o con el estado de ánimo de los empleados y la emoción y los sentimientos en su relación con los clientes. Todos estos aspectos, son importantes y deben gestionarse explícitamente. Se trata de lo que hasta ahora hemos llamado el *feeling*.

Gestionar el lugar de encuentro significa pensar sobre sus elementos, tomar decisiones y controlar las mejoras.

GESTIÓN DE LOS CLIENTES

La fidelización y rentabilización de clientes, ocupan un lugar privilegiado en la tarea de hacer que las empresas entren en una senda segura de crecimiento y rentabilidad.

En el futuro, sólo se podrá asegurar la rentabilidad si se consigue crear un valor para el cliente y el empleado, superior al de la competencia.

La fidelización de clientes tiene dos dimensiones:

- **Subjetiva:** Establece vínculos de tipo emocional entre clientes y empresas, lo cual predispone a los clientes a favor de la empresa.

- **Objetiva:** Está relacionada con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible y lo objetivable.

La dimensión objetiva se apoya en la subjetiva, por lo que conviene comenzar con la vinculación emocional del cliente con la personalidad de la empresa.

Una empresa fideliza a sus clientes en la medida en que es capaz de lograr una alta tasa de retención. La retención se podría definir como la repetición de una compra durante un determinado periodo de tiempo. Por el contrario, la tasa de deserción es el porcentaje de clientes que no arrastramos entre un periodo y otro, y se basa en la capacidad para captar la magnitud de los abandonos de la clientela; situación que a la empresa le conviene evitar, porque representa un fracaso.

Tasa de Retención = 1 – Tasa de deserción

Figura 1.7: **Tasa de retención.**⁶

A fin de mejorar el posicionamiento y focalizar la labor comercial, es importante comprender la causa raíz del abandono: de dónde vienen los nuevos clientes y a dónde se nos van los desertores.

$$\text{Tasa de Deserción} = 1 - \frac{\text{Clientes (t} \rightarrow \text{t+1)}}{\text{Clientes}_t} \quad \text{Vida Media de un Cliente} = \frac{1}{\text{Tasa de Deserción}}$$

Figura 1.8: **Tasa de Deserción y Vida Media del Cliente**

La tasa de deserción permite computar la *vida media de la relación de un cliente con la empresa*. Podemos decir entonces, que “Fidelizar es alargar la vida media de los clientes y reducir el número de desertores.”

No sólo se puede determinar la lealtad de un cliente a través de la tasa de retención: existen diversos indicadores que se pueden utilizar tales como: frecuencia de compra, antigüedad del cliente, cantidad de compras, cantidad de nuevos clientes que se obtienen por referencias.

Asimismo se puede determinar la vida media de un cliente en relación con la empresa como la inversa de la tasa de deserción y con ésta se puede estimar la dimensión futura que tendrá el negocio:

⁶ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.

Dimensión Futura del Negocio =



Figura 1.9: **Dimensión futura del negocio.**

La vida media de los clientes puede aumentarse mediante dos formas: la creación de costos de cambiar altos “switching costs”, que dificultan el cambio de proveedor y el no dar ningún motivo a los clientes para que se vayan. Con ello, se crea una tipología de clientes a los que llamaremos rehenes.

La segunda forma se basa en la satisfacción del cliente creando valor a través de la confianza mutua la cual permitirá trabajar con los siguientes seis factores de rentabilidad que explican todo lo importante que es la lealtad de los clientes.⁷

- Las ventas de repetición: consisten en la rentabilidad que se obtiene al venderle en repetidas ocasiones a aquel cliente que adquirió el servicio.
- Las ventas cruzadas “cross selling”: tienen lugar cuando una empresa consigue vender al usuario de un servicio otros servicios relacionados o no con el primero, lográndose un reparto de gastos fijos entre un mayor número de unidades.
- Los procesos de referencia: comprende a los nuevos clientes que se consiguen gracias a las recomendaciones o comentarios de aquellos clientes que ya conocen el servicio, generando así el cincuenta por ciento de las nuevas ventas.
- El sobreprecio: es la diferencia de precio que los clientes fieles están dispuestos a pagar por el servicio respecto al de los competidores.
- La reducción de los costos de servir: el cliente fiel ya conoce como es el servicio por lo que requiere menor atención y es menor también, la posibilidad de cometer fallos, errores o malentendidos. Inclusive en algunas oportunidades hay clientes fieles que ayudan a los novatos, disminuyendo aún más el costo de servir.

⁷ F. Reichheld y W. Sasser

- La reducción de los costos de adquisición de clientes: comprende a algunos de los costos en los que hay que incurrir para captar nuevos clientes: publicidad, consultas, comisiones las cuales evitaría al tener mi cliente fidelizado.

En definitiva el valor de un cliente retenido puede ser visto de la siguiente forma⁸:



Figura 1.10: Valor de un cliente retenido.

Desde el punto de vista de quien los organiza, existen tres tipos de programas de fidelización. Un primer enfoque es aquél en el que una empresa dá premios a sus clientes. Otro enfoque es en el que se otorgan puntos, en función del consumo realizado. Por último, es el llamado multisponsor, en donde una empresa que actúa como intermediaria, pone de acuerdo a empresas no competidoras entre sí de sectores horizontales. La empresa que hace de nexo, monta un programa para fidelizar a una persona en su gasto horizontal.

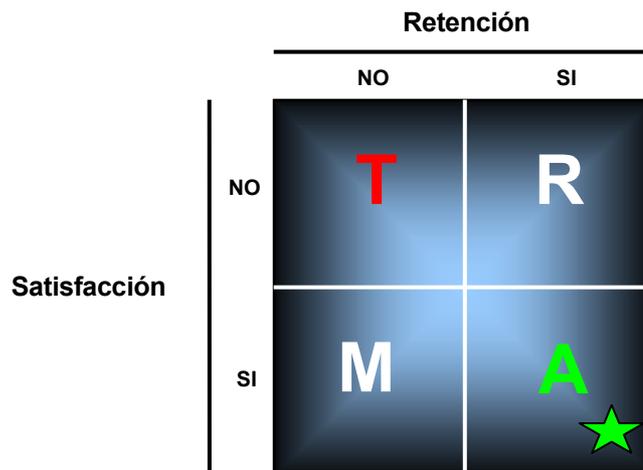


Figura 1.11: ¿A quienes queremos tener como clientes?⁹

⁸ Adaptado de HBS Services Interest Group.

⁹ HBS Service Interest Group



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 1 – Visión Externa de la Gestión de Servicios

En función de la satisfacción y del grado de retención de los clientes es posible clasificar a los mismos en cuatro categorías (con nombres expresivos)¹⁰:

- **T (Terroristas):** Son los clientes no satisfechos y no vinculados; se quejan, protestan, prefieren a la competencia y hablan mal de nuestro servicio.
- **R (Rehenes):** Son los clientes no satisfechos pero vinculados. Quieren dejar la empresa pero no pueden, entonces se sienten frustrados. Como ejemplo, se puede citar a los clientes que están atrapados en una empresa monopólica.
- **M (Mercenarios):** Son los clientes que están satisfechos pero no están vinculados (sólo falta un vínculo emocional para ser el cliente perfecto). En este grupo se encuentra la mayoría de los clientes. Las empresas los atraen a través de promociones o del precio.
- **A (Apóstoles):** Son los clientes que después de utilizar el servicio de la compañía quedan satisfechos y vinculados. Son los que promocionan a la propia empresa, dan sugerencias, informan sobre el accionar de la competencia.

En concordancia con estos valores, también puede plantearse una relación entre el grado de satisfacción y el de retención de los clientes. En esta relación, se ve que si aumenta la satisfacción también aumenta y en forma exponencial, la retención¹¹; se pueden definir entonces tres áreas:

- **Área de Deserción:** donde los clientes están poco satisfechos y por lo tanto dejan la empresa.
- **Área de Indiferencia:** en la que se encuentran los clientes moderadamente satisfechos.
- **Área de Aprecio:** donde están los clientes muy satisfechos y en consecuencia tienen un mayor porcentaje de retención.

En la actualidad, los mercados se están tornando más competitivos: será muy difícil retener a los clientes si no se encuentran satisfechos. Por lo tanto, una clave para el éxito del negocio pasará por idear las herramientas para captar apóstoles y para lidiar con mercenarios, rehenes y terroristas a fin de evitarlos como situación poco ventajosa.

Nótese que la satisfacción del cliente está compuesta por dos componentes : uno estructural y el otro emocional. El primero, se refiere a la importancia que implica contar

¹⁰ Professor Sasser, Harvard Business School

¹¹ “Putting the Service-Profit Chain to work”, J.L. Heskett, L.A. Schlesinger, Harvard Business Review, Marzo – Abril de 1994.

con unas buenas prestaciones tangibles. El segundo, con la personalidad de la empresa, con la manera en que los clientes sienten la empresa.

Segmentar, es saber agrupar a los clientes en grupos homogéneos. Una vez elegido el segmento, la empresa debe diseñar un *concepto de servicio* competitivo para ese segmento. Implica diferenciarse: ser los mejores en algún aspecto sustancial.

Finalmente podemos decir que un buen posicionamiento casi siempre se obtiene, cuando una empresa ofrece una solución original a una típica frustración del mercado.

Téngase en cuenta que el componente más emocional de la gestión de la satisfacción del cliente, está relacionado con el juego de las percepciones y las expectativas. El público resta las expectativas de las percepciones. Si el resultado es positivo, el cliente determinará el nivel de satisfacción logrado; por el contrario, determinará el grado de frustración.¹²

$$\text{Cliente satisfecho} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas} > 0$$

Los servicios son el mundo *del reality show*. Los cinco sentidos son fuentes de percepciones y el sexto sentido, es el *feeling* que capta como se siente el cliente con la empresa. El cliente desarrolla este sentimiento cuando evalúa globalmente con la inteligencia emocional el conjunto de percepciones que esta recibiendo. Sorprender gratamente es una estrategia de éxito garantizada. Todas las sorpresas generan recuerdos: buenos o malos. Los posicionamientos más brillantes se logran en la mente de los clientes, no en los gráficos de los publicistas. Las empresas que aspiren a mejorar sus servicios deben volcarse en una campaña masiva dirigida a escuchar al cliente. Se trata de crear una información de retorno desde el mercado, que permita ajustar los planes de la empresa a las necesidades de los clientes:

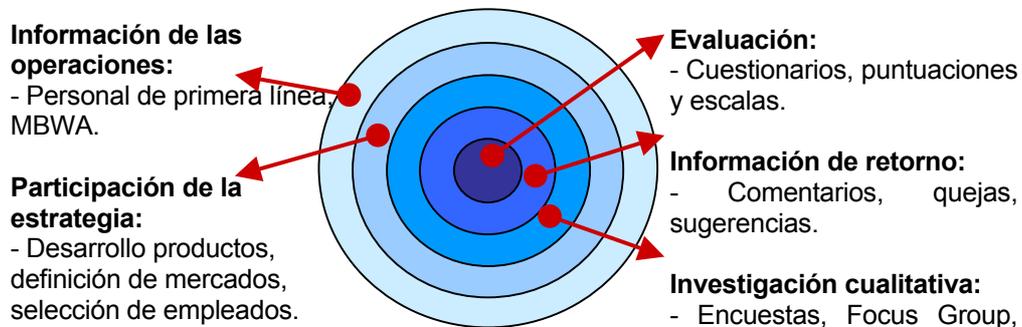


Figura 1.12: Enfoques para escuchar al cliente.¹³

¹² Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.

¹³ HBS Services Interst Group.

SERVICIOS PERISFERICOS EN BUSCA DE LA SATISFACCION

Adicionalmente, en los servicios periféricos es donde existen más posibilidades de sorprender positivamente al cliente con detalles diferenciales. Son todas las prestaciones que acompañan al servicio genérico.



Figura 1.13: **Servicios periféricos.**¹⁴

Estos servicios periféricos representan para la empresa, las áreas de oportunidad para generar valor hacia el cliente por fuera del producto o servicio principal. Es aquí donde el cliente percibe una gran parte del valor de nuestro servicio.

En lo que se refiere a la calidad de la prestación, sólo puede juzgarse una vez que se ha consumido el servicio. Para la mayoría de los productos esto es fácil de evaluar, ya que son tangibles, para lo cual podemos¹⁵:

- Influir en las expectativas (son el segundo termino de la ecuación de satisfacción). Se puede utilizar información oral o escrita, como también resulta efectivo conocer al cliente.

¹⁴ Lovelock, Christopher H., Product plus, McGraw-Hill, 1994.

¹⁵ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 1 – Visión Externa de la Gestión de Servicios

- Resolución de quejas: una queja bien resuelta crea satisfacción y vinculación. Son una pieza clave en la construcción de una política de revitalización de los negocios.
- Buena preparación del personal en contacto con el cliente: existe una relación proporcional entre los empleados que muestran un genuino interés por el cliente y un alto nivel técnico en la tarea que realizan y el tiempo que han permanecido en la empresa, pero una relación inversa entre rotación de los empleados y satisfacción del cliente. Una empresa que no sea capaz de convencer a los suyos, difícilmente podrá convencer a los clientes.
- Capacidad de respuesta: es importante que el cliente perciba que ha recibido el servicio que esperaba en la forma y tiempo que esperaba; para lo cual necesitaremos sistemas y procesos que tengan en cuenta las necesidades de los clientes.
- Exponer la calidad: la calidad tiene un fuerte componente emocional. Buscaremos entonces acudir a asociaciones emocionales que evidencien la calidad de la marca, de manera de hacerla tangible.

Para los servicios es más difícil de evaluar, ya que son intangibles, para lo cual buscaremos¹⁶:

1. *Hacer tangible lo intangible*: Los clientes pueden apreciar el valor a través de elementos emocionales (confort, seguridad, confianza, status, etc.)
2. *Hacer visibles los resultados*: para interesar, vender, satisfacer y retener a los clientes se busca transformar lo invisible en evidente.
3. *Desarrollar un grupo de clientes apóstoles*: se busca cambiar para mejor los estados emocionales de los clientes.
4. *Potenciar el proceso de referencia de los clientes apóstoles*: cuanto más naturales sean las referencias, más eficaces serán

Satisfacer a los clientes puede ser un gran negocio, ya que influye en la retención y ésta en la rentabilidad. Los clientes satisfechos y retenidos actúan creando relaciones con la empresa del tipo ganar/ganar. Cuando los clientes no se van, la empresa aumenta más su tamaño y por lo tanto se crean economías de escala en las operaciones. Las iniciativas formales que se emprendan para fidelizar y satisfacer a los clientes deberán

¹⁶ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 1 – Visión Externa de la Gestión de Servicios

necesariamente complementarse con una política de personal adecuada. El único modo de llevar esto a cabo, es conseguir que los empleados interioricen una serie de criterios e ideas que les permitan tomar decisiones correctas con autonomía y al mismo tiempo automotivarse.

“Sin satisfacción de los empleados no se consigue satisfacción de los clientes¹⁷”

A fin de recuperar clientes insatisfechos y desertores, en servicios, contamos al menos con tres oportunidades de lograr satisfacción en el cliente: cuando prestamos un servicio de modo eficaz; cuando a pesar de cometer un error, un empleado se percata en el momento y lo subsana, y por último, cuando habiendo desaprovechado las dos oportunidades anteriores, el cliente decide escribir una carta de queja para contar lo sucedido y se siente satisfecho con la respuesta.

Para evitar a los clientes terroristas, nada mejor que una política de prevención de fallos y de eliminación de falsas expectativas. Dos de los errores más comunes que conducen a una falta de proactividad, desde el punto de vista de rentabilizar la fidelización y la satisfacción del cliente son:

1. No asignar ningún costo a los fallos que se comenten.
2. No hacer casi nada para identificar los fallos cuando ocurren.

El error cometido sí resulta relevante para el cliente, y por lo tanto, tiene un costo subjetivo que la empresa debería contabilizar; al no contabilizarlo se hacen innecesarias las inversiones en la prevención de los fallos.

En la práctica, lo que resulta mejor es *fomentar las quejas de los clientes*, desarrollar políticas explícitas de *recuperación de clientes descontentos* y ofrecer algún tipo de *garantía de satisfacción* en sus servicios. Los únicos que pueden definir los errores son los clientes a los que nos dirigimos. La mayor parte de las quejas contienen información valiosísima sobre los errores.

Nuestra tesis postula la idea de que aplicando los conceptos vistos a la gestión de intangibles, se puede crear valor en la gente y por consecuencia en el negocio. De esta manera, conociendo como funciona el cliente externo, tendremos que profundizar en los aspectos que rodean al cliente interno y alinear los esfuerzos a satisfacerlo. La satisfacción es la base de todo el éxito.

¹⁷ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto S.A.



Capítulo 2
Visión Interna de la Gestión de Servicios



VALORANDO LA CONTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Una parte sustancial de la “propuesta de valor” que perciben los clientes depende del nivel de competencia y compromiso de los empleados, factores que nacen a su vez de la calidad de gestión de los directivos. La mayoría de las contribuciones con las que un empleado hace especial un servicio dependen de su propia iniciativa: las hará si lo desea; factor que dependerá de la satisfacción del empleado con la tarea que realiza, por lo que decisivamente influye el salario emocional.

El salario emocional se podría definir como la capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero. Los niveles de satisfacción y vinculación con los clientes, no diferirán demasiados con los que se han alcanzados con lo empleados.

La productividad es el cociente entre los *outputs* y los *inputs* que se consideran relevantes para describir una relación productiva. Dependiendo el resultado final de la valoración de varios elementos, entre ellos, la definición y medida elegida tanto como para el output como para el input, el cambio en otras variables que influyen en la relación de productividad y el tiempo que sea considerado relevante para hacer la medición. Si el *output* se limita a recoger transacciones, se omite la percepción de ellas en los clientes, que es donde habitualmente se crea el valor de la operación. Por lo tanto la noción del *output* relevante en términos de productividad ha de ampliarse en los servicios. Por eso, se sustituye el concepto de productividad con el de “**contribución**”.

El directivo debe procurar dar prioridad a las iniciativas que mejoren simultáneamente la productividad y la capacidad de producción. Para conseguirlo, se requieren entender la lógica y la dinámica del comportamiento humano en las organizaciones como así también las actitudes hacia el trabajo¹⁸. Consideramos que tanto la vinculación como la satisfacción de los empleados son elementos estratégicos de primer orden.

El *quid* de la competitividad de un negocio de servicios esta en hacer que las contribuciones de los empleados aumenten en proporción a los años que lleven en la empresa y que se autorefuercen de manera sistemática. Es frecuente que la relación sea distinta (Figura 2.1)

¹⁸ Hunter, Schmidt y Judiesch (1990), Journal of Applied Psychology.

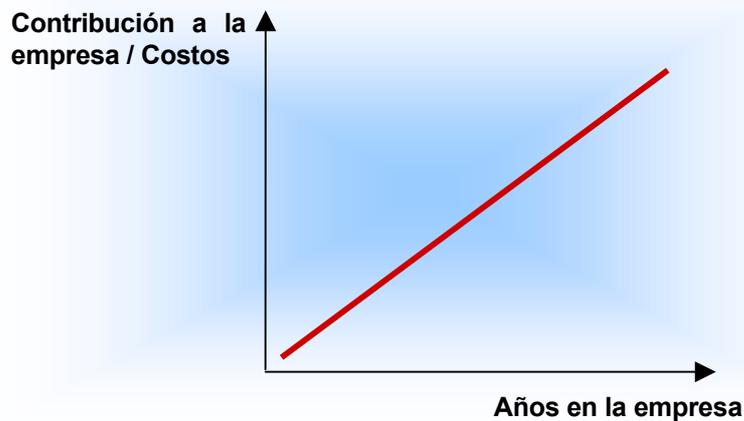


Figura 2.1: **Relación entre la contribución del empleado y los años de empresa.**

Brian Tracy proporciona en su libro *Maximum Achievement* una posible explicación del nivel de contribuciones que se realizan en el trabajo, las cuales están en función de tres factores: la suma de los talentos naturales de las personas (TN), los talentos adquiridos en el puesto de trabajo (TA) y el más importante: **las actitudes (A)**, la cual distingue entre dos tipos de empleados

$$C = (TN + TA) \times A$$

Figura 2.2: **Fórmula para predecir las contribuciones futuras.**¹⁹

Los conceptos fundamentales que se dieron en el capítulo anterior para la fidelización de clientes, son ahora utilizables para los empleados.

Un aumento del índice de retención de los empleados repercute notablemente en la productividad de una empresa. Cuando las actitudes son positivas lo normal que conforme pasen los años se observen mejoras en los elementos que integran el concepto de contribuciones de los empleados, los cuales podemos sintetizarlos en los siguientes:

- **Selección:** definido como el gasto que hay que realizar antes que el empleado esté en condiciones de iniciar sus contribuciones.
- **Formación:** es una práctica habitual que los empleados contribuyan a la formación de sus colegas, obteniéndose un saldo positivo.

¹⁹ Tracy, Brian – *Maximum Achievement*

Contribución Anual a la Empresa

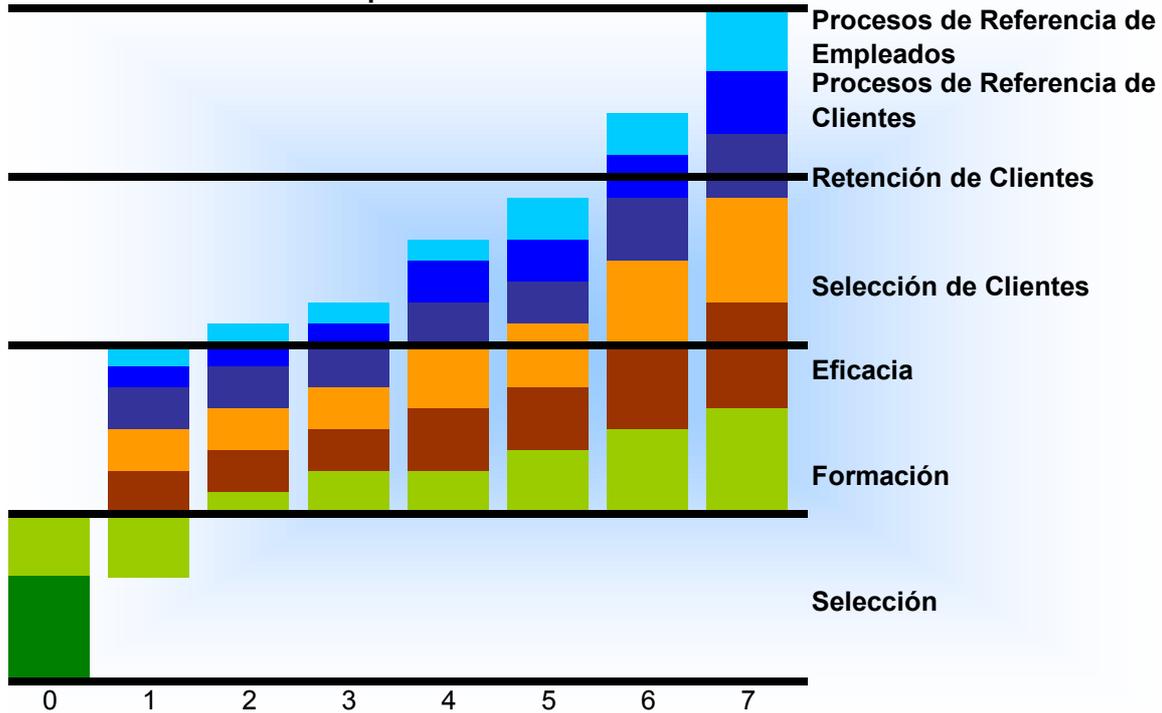


Figura 2.3: El efecto de la fidelización de los empleados²⁰.

- **Eficacia:** aumentará en la medida en que los empleados mejoren el cometido táctico, el trato hacia el cliente y la tangibilidad que se ha logrado en la tarea realizada para que sea apreciada por el cliente.
- La eficacia, también esta condicionada por los grupos de trabajo.
- **Selección de clientes:** cuanto más tiempo se lleve en una empresa mayores serán las oportunidades de saber cómo reaccionan los clientes según su tipología
- **Retención de clientes:** la satisfacción de los clientes está en relación directa con la antigüedad del personal de ventas.
- **Procesos de referencia de clientes**
- **Procesos de referencia de empleados**

Nuestra tesis apunta a que una empresa se asegura su productividad futura en la medida en que:

- Procura activamente lograr el objetivo de vinculación de sus empleados en forma de años de relación con la empresa.

²⁰ The Royalty effect, Frederick F. Reichheld, Bain & Company, Inc. Harvard School Press.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 2 – Visión Interna de la Gestión de Servicios

- Haga todo lo posible por crear un proyecto y una cultura de empresa integradores
- Logre que los colaboradores hagan suyo el proyecto de empresa.

En lo que se refiere a costos de retención y rotación de empleados se observa que muchas veces la rotación supone el cincuenta por ciento del costo salarial anual del empleado que abandona la empresa. No obstante lo importante no es cuanto cuesta, sino cuales son los elementos que motivan la salida del empleado. Entre los costos asociados a la permanencia de los trabajadores influye los relacionados con el crecimiento de las expectativas, como así también la legislación laboral vigente.

RECONOCIENDO EL CICLO DE FRACASO DE EMPLEADOS Y CLIENTES

Se conoce como ciclo del fracaso a una dinámica entre colaboradores y clientes que resulta viciosa por la capacidad de autoalimentarse y al mismo tiempo condena a la empresa que la padece a una actuación mediocre. Normalmente es originado en el descontento de los trabajadores, lo cual ha sido provocado a su vez por un pobre diseño de los puestos de trabajo; caracterizados éstos, por un contenido muy limitado. Finalmente la responsabilidad de la calidad del servicio se transfiere al *sistema*. Se entiende por sistema, a la estructura de la empresa y a los medios tecnológicos utilizados para generar o producir un bien o servicio.

Si no se pone interés en el trabajo, el resultado previsible es un empeoramiento progresivo de la calidad del servicio prestado. Los mejores empleados abandonan y los peores acaban por ser despedidos, quedándose una mayoría mediocre. Como se ve, el proceso (Figura 2.4) genera una rotación elevada, nuevos gastos de selección y formación y un nuevo ciclo con la misma lógica de fondo. La consecuencia lógica de ello es el descontento de los clientes, que a su vez contagia a los propios empleados.

Si queremos ofrecer un servicio 5 estrellas, es lógico que el equipo que es el responsable de brindarlo debe ser 5 estrellas. La fortaleza de un equipo de trabajo se mide siempre por el más débil de sus eslabones. Si bien podemos tener un equipo altamente calificado solucionando los problemas técnicos, pero si la persona que vende nuestros servicios no está altamente calificada para venderlo, lógicamente se transformará en el eslabón más débil que debilitará la cadena. La percepción de nuestro servicio será muy pobre.

¿Dónde romper el círculo que perpetua la mediocridad? Probablemente en la definición de los puestos de trabajo, los cuales deberán tener un contenido más amplio y la gestión

profunda de intangibles; lo que supone, un cambio de mentalidad en la forma de dirigir y la necesidad de crear las condiciones para que se pueda confiar en los colaboradores.

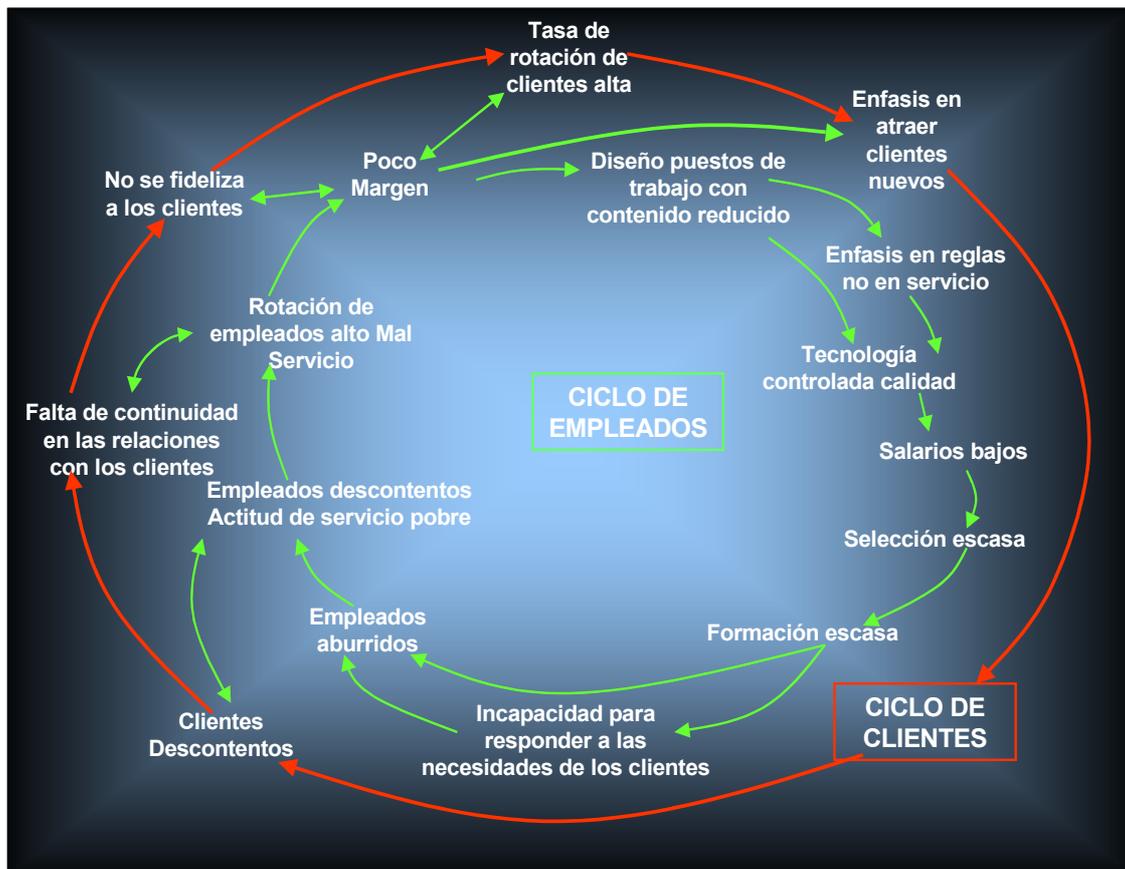


Figura2.4: El ciclo de fracaso de empleados y clientes²¹.

VALORANDO EL SALARIO EMOCIONAL

En la gran mayoría de los casos podemos ver que la persona no está satisfecha con su puesto aunque pueda estar satisfecha con su sueldo. Por lo que es de esperar, que sólo “haga su trabajo” y luego se retire. No se ha generado una motivación en las personas para que esto no sea así.

Veamos ahora la satisfacción de los empleados desde la perspectiva de la *estructura motivacional*. ¿Cómo se puede lograr que los empleados se sientan pagados por su esfuerzo, además de que por su salario, retribución que se define como salario emocional? Todo lo mencionado hasta el momento se puede aplicar a los empleados. Parte sustancial de la satisfacción de los empleados se gana o se pierde en el juego de percepciones y expectativas que se originan durante el desarrollo de su trabajo. Para influir en los

²¹ HBS Services Interest Group

comportamientos, hay que adentrarse en el autoconcepto. El autoconcepto lo compone el conjunto de certezas sobre uno y sobre su mundo cercano, que se guarda en la parte más profunda de la memoria.

Para tener empleados satisfechos, es imprescindible que estos *se sientan bien* en su trabajo, con sus jefes, colegas, y clientes. El sentirse bien contiene una fuerte componente emocional, determinados por estímulos externos, internos e interpretaciones de las percepciones del mundo exterior según se muestra en la Figura 2.4. ¿Que estímulos necesita recibir de la empresa una persona para estar satisfecha con su trabajo?



Figura 2.4: ¿Cómo se forma el comportamiento?²²

La ecuación de valor por esfuerzo para lo empleados, sugiere que: para gestionar la satisfacción de los mismos, se han de entender los estímulos que se dan en la empresa desde la perspectiva del valor subjetivo que crean y del esfuerzo subjetivo que se percibe por parte de los empleados.

$$\text{Valor por Esfuerzo del Empleado} = \frac{\text{Valor percibido (M1+M2+M3)}}{\text{Esfuerzo (mental+físico)}}$$

Figura 2.5: Ecuación de valor del empleado.

Se distinguen tres familias de motivaciones ²³:

- **Motivación del trueque (M1):** Convierte al trabajo que se realiza en algo subjetivamente valioso por las recompensas externas al trabajo que se reciben, las cuales son materiales intangibles: salario, viajes, beneficios sociales, etc. A mayor recompensa, más valor percibido por el trabajo hecho. Conecta con la necesidad básica de vivir suficientemente bien. Es inmediata y universal, pero de alto costo,

²² Robbins, Anthony, Unlimited power, Simon an Schuster, New York 1986

²³ Pérez López, Juan Antonio, Fundamento de la dirección de empresas, Eunsa, 1993

carácter de suma cero (todo lo que se lleva una parte lo pierde otra) e insaciabilidad y hasta agravios comparativos.

- **Motivación del artista o profesional (M2):** Convierte en algo subjetivamente valioso la tarea que se realiza. Es el trabajo por amor al arte, conecta con la necesidad humana de aprender, de tener bajo control las cosas que uno hace. Para que resulte, la tarea que se realiza debe ser mínimamente atractiva y se debe formar a los empleados en habilidades relacionadas con la gestión de la relaciones interpersonales.
- **Motivación del buen samaritano o la del voluntariado (M3):** Permite encontrar sentido a la tarea por el placer de que esta cause un buen impacto en otras personas.

Las tres familias de motivaciones pueden complementarse y potenciarse armoniosamente. En el denominador se encuentra *el esfuerzo percibido* tanto físico como emocional. A menor esfuerzo (lo que no significa menor trabajo) más creación de valor y por lo tanto más satisfacción y vinculación. Tanto el exceso como el defecto de reto en el trabajo acaban por estresar e influir negativamente en el estado emocional de las personas. La zona de máximo rendimiento (ver figura 2.6) coincidirá con un estrés bueno en donde uno se siente estimulado a realizar con ahínco la tarea²⁴.

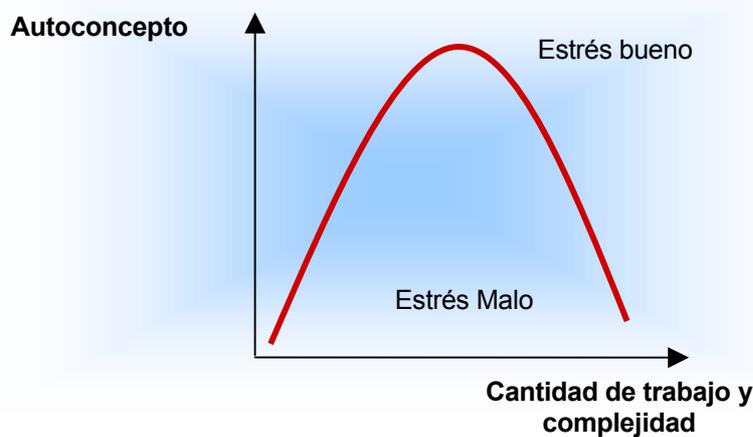


Figura 2.6: **Relación entre esfuerzo percibido y cantidad de trabajo.**

Las variables satisfacción y vinculación describen dos estados emocionales con gran impacto en los comportamientos personales de los empleados y en la competitividad del negocio.

²⁴ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, ediciones Deusto.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 2 – Visión Interna de la Gestión de Servicios

Por otra parte, la tipología de empleados que se tiene (terrorista, rehenes, mercenarios y apóstoles) es una de las causas con más influencia en la tipología de clientes que la empresa acaba disfrutando o sufriendo.

Empleados *terroristas* son aquellos que tienen un nivel bajo de satisfacción y vinculación con el trabajo que realizan. Describe el daño que dichas personas pueden hacer a una institución. Comunicarán ese *feeling* a sus compañeros y a los clientes a los que tenga acceso. Rebaja el valor percibido de la oferta que la empresa pone en el mercado para los clientes. Es un verdadero cáncer para una organización. El origen se encuentra muchas veces en la misma empresa. Se dan las condiciones para generar terroristas cuando las percepciones recibidas por los empleados están muy por debajo de las expectativas que tenían, cuando el proyecto de la empresa no tiene un carácter integrador, o cuando la ejemplaridad de los directivos deja mucho que desear. Las empresas tienen los terroristas que se merecen, lo cual se podría evitar con una gestión que sea emocionalmente más inteligente.

Los *rehenes* son personas no satisfechas con su trabajo pero que no cambian de empresa: no tienen a dónde ir. Se deterioran emocionalmente, lesionando su confianza y estima personal. Autolimitan su potencial, por lo que la misma institución acaba siendo rehén de estos empleados.

Las empresas deberán cuidar, entonces, la *empleabilidad* de su equipo, es decir, el valor de una persona en el mercado.

El empleado satisfecho pero que no se siente vinculado a un proyecto es el *mercenario*. Acabara desarrollando lealtad al dinero que se le pague. Se dá cuando los directivos utilizan el dinero, como elemento de cohesión del proyecto ó los que seleccionan basándose sólo en cuestiones técnicas o los que crean proyectos de empresas en los que no están representados los intereses de las partes.

Cuando un empleado se siente bien con su trabajo y emocionalmente esta vinculado a un proyecto es un apóstol. Filtra e interpreta positivamente muchos de los estímulos que recibe en el trabajo, generando energía e iniciativa personal. En una empresa es necesario crear más satisfacción y vinculación que la competencia y quienes dirigen deben ser emocionalmente inteligentes para ello.

CREANDO MÁS SATISFACCIÓN Y VINCULACIÓN MEDIANTE LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Dentro de una empresa, los empleados reciben estímulos por parte de sus directivos que acaban formando parte del conjunto de certezas que conforman el autoconcepto del empleado.

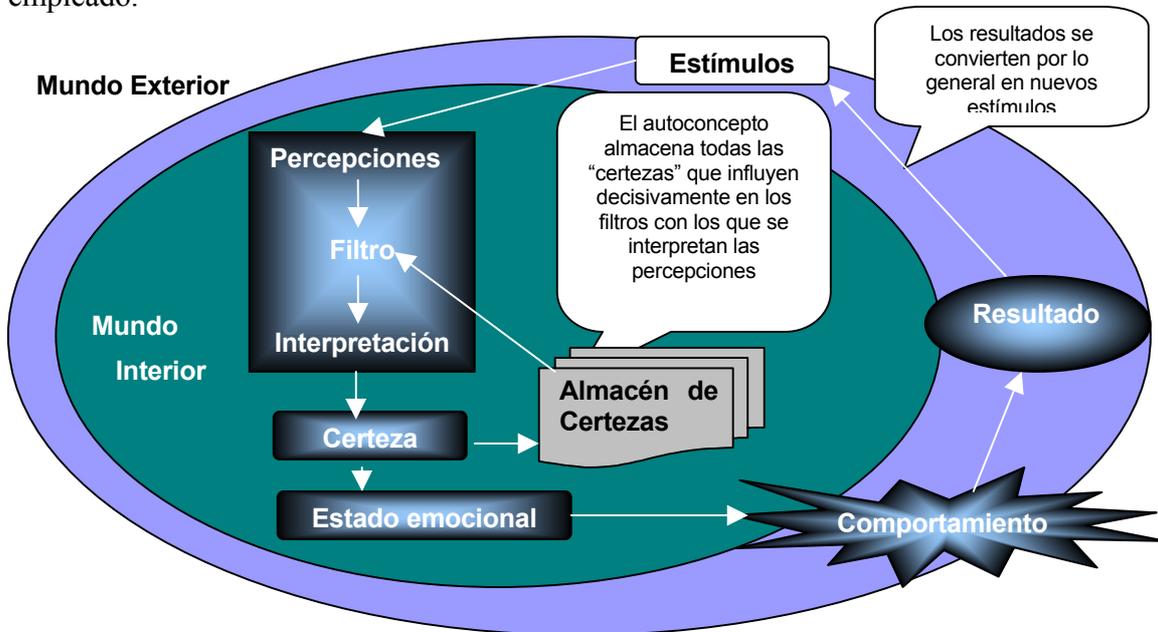


Figura 2.7: La conexión mundo exterior-interior

El mundo exterior e interior están estrechamente conectados lo que potencia la creación de procesos, generando círculos virtuosos o viciosos.

La mayor parte de los estímulos que como empleados se reciben de una empresa provienen de decisiones directivas en siete áreas²⁵, las cuales habrá que gestionar observando el impacto que tendrán en el autoconcepto y las actitudes de los empleados, al mismo tiempo que se observan sus costos asociados. Las mismas son:

- Selección: Se buscan personas con paciencia, resistencia, imaginación, competencia emocional, simpatía y espíritu emprendedor, rasgo que solía requerirse para puestos directivos. Se necesita un tipo de liderazgo que no coarte el sentido de responsabilidad e iniciativa.
- Promoción: Las empresas han de crear carreras profesionales en donde no se aparte del trato con el cliente a quien le guste y sepa hacerlo, con lo cual los puestos de

²⁵ Maister, D.H. "Job assignments set the pace in professional service firms", Journal of Management Consulting, 1.1.1982



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 2 – Visión Interna de la Gestión de Servicios

trabajo se ensanchan y los niveles jerárquicos se reducen. Hay menos posibilidades de ascender, pero también hay menos necesidad emocional y económica de lograrlo.

- Formación y desarrollo: La primera formación debe ser una oportunidad única para transmitir la personalidad de la empresa. El comportamiento de la persona es un reflejo de su forma de pensar, la cual responde a una forma de ver y de sentir.
- Compensación monetaria: Es una fuente importante de estímulos externos, si bien, no es el único medio con lo que una persona se puede sentir pagada por el esfuerzo que realiza.
- Asesoramiento (coaching): El directivo debe desarrollarse como entrenador que apoya y enseña. La comunicación aquí es un elemento muy importante para favorecer la contribución y crear un espíritu de equipo entre los empleados
- Asignación de tareas: Fundamental para vincular y satisfacer a empleados. Afecta la satisfacción de los clientes, la motivación de los empleados y la dimensión de los directivos necesarios: para muchos, es el mayor estímulo que reciben en su trabajo
- Evaluación de la actuación: De gran importancia en el desarrollo profesional, ya que mejora las capacidades personales. Es también un mecanismo para reconocer méritos.

PAUTAS PARA LA CREACIÓN DE SALARIO EMOCIONAL

Salario emocional es todo aquello que hace que un empleado se sienta pagado por un esfuerzo y que no sea dinero. Se requieren dos condiciones:

- Que la motivación del colaborador no se haya deteriorado de forma que capte valor sólo en el dinero.
- Que los directivos cuenten con un mínimo de credibilidad.

Quien mejora el autoconcepto de sus empleados y pone esfuerzo en construir su credibilidad personal, acaba disponiendo de muchos más recursos, a menor costo, para mejorar la productividad de su equipo humano. Nótese que las motivaciones personales de quienes dirigen una compañía influyen también en la credibilidad. Tanto la confianza como el respeto son estados emocionales que los directivos se han de proponer crear en su equipo.

“Sin satisfacción de los empleados no se consigue satisfacción de los clientes”²⁶

²⁶ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, ediciones Deusto.

LIDERAZGO: LA CREACIÓN DE ENTORNOS DE ALTOS RENDIMIENTOS

Resulta imprescindible estimular las actitudes positivas de los empleados, lo cual a lo largo del tiempo se traducirá en un incremento de las contribuciones de éstos hacia la empresa. Los directivos deberían procurar construir entornos de trabajo donde la eficiencia sea compatible con la capitalización personal de las personas que trabajan. Los directivos que consigan este resultado serán líderes capaces de *transformar* a sus empleados de modo que éstos se sientan mejor con su trabajo, sus clientes y sus colegas. Tratar bien a los empleados requiere de directivos con alta calidad humana y gran control emocional. Las condiciones de máximo rendimiento de una persona se dan cuando su nivel de autoestima y de integración con el entorno son altos (ver figura a continuación). Por el contrario la productividad y la calidad del servicio de una empresa caerán si en ella abundan las personas que se sienten mal con su trabajo, con la empresa o consigo mismas. Asimismo los estímulos familiares o sociales que se reciben fuera del trabajo, cobran tanta fuerza como los laborales.

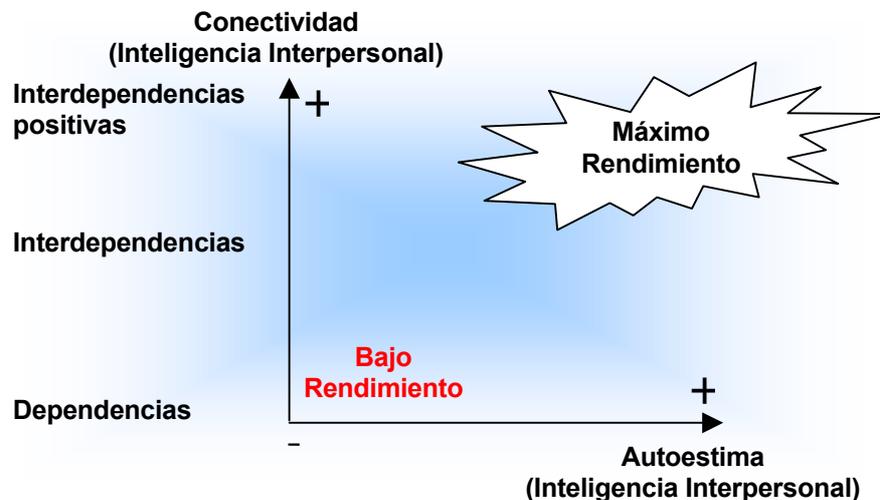


Figura 2.8: Extrayendo el máximo rendimiento.

La conectividad (ver figura arriba) describe la componente sociológica del comportamiento, con la cual se puede estar en tres situaciones (de peor a mejor):

- Dependencia: Se desaprovecha gran parte del potencial. Para liberarse de ésta, es necesario realizar un esfuerzo entre campos: tomar la iniciativa en la acción, pensar en los resultados que se desea obtener al finalizar las cosas que se emprenden y hacer un uso mucho más inteligente del tiempo.

- Independencia: El empleado sabe lo que quiere, se organiza mejor y no se fija demasiado en los estímulos negativos del exterior
- Interdependencia (el entorno me recarga de energía positiva y supone un estímulo constante de superación): Se construyen relaciones sinérgicas con las personas con las que se trata, se logra mejorando la comunicación personal, haciendo que la dinámica ganar/ganar predomine las relaciones y desarrollando habilidades de negociación que permitan crear sinergia en el día a día. Se potencia notablemente el rendimiento del empleado y del directivo.

Para alcanzar una conectividad alta se requiere de una comunicación que sea sinérgica, lo cual solo es posible cuando los niveles de confianza y **colaboración** son elevados.

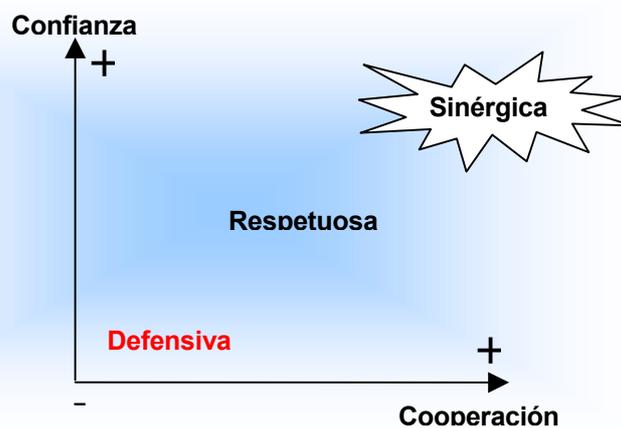


Figura 2.9: **Comunicación para el máximo rendimiento.**

Téngase en cuenta, que la cooperación se basa en los estímulos que se reciben del exterior. Cuando una persona se siente bien consigo y con los demás, lo normal es que actúe con la mentalidad de ganar/ganar, la cual busca un equilibrio en los resultados y una dinámica que enriquezca a las dos partes. Asimismo, cuando se ceden o se hacen sacrificios, se debe hacer con la mentalidad de ganador. De esa manera, se reconvierte lo que para otros es perder en una ganancia personal.

Una buena cultura de empresa, puede contribuir decisivamente a mejorar el mundo interior de las personas que trabajan en ella. En la medida en que trabajamos y vivimos en entornos donde los estímulos se acercan a nuestras necesidades básicas, nuestro mundo interior se enriquece.

Podemos mencionar cuatro necesidades básicas²⁷:

- De vida y salud aceptables: Significa tener resultado cuestiones tales como hora de sueño, dieta, ejercicio físico, descanso, etc.
- Necesidad de aprender: Cuando esto se facilita, suele resultar estimulante para el mundo interior de las personas.
- Sentirse útil: Preserva la autoestima, para lo cual, los puestos de trabajo deberán ensancharse aumentando las responsabilidades; cobra gran importancia la razón de ser de cada trabajo por muy básico que éste sea.
- Necesidad afectiva: Es favorable plantear las condiciones para que las personas den y reciban afecto de los clientes, compañeros y directivos.

A la hora de transmitir un mensaje, la gente “nos siente” más que escucharnos. El mensaje no llega al 10% de lo que se comunica. Más del 90% es función de las características del emisor y de sus circunstancias. Esto nos indica que las batallas del liderazgo son tres:

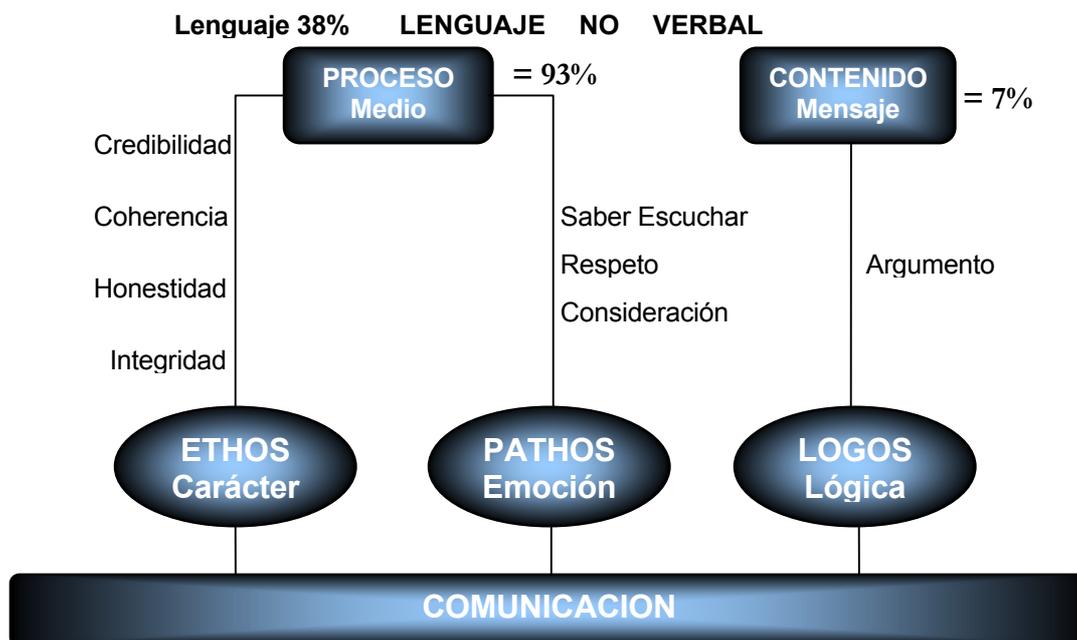


Figura 2.10: Conocer como se dá la comunicación, la base del liderazgo²⁸.

- *Logos*: es el mensaje, lo que se dice, la fuerza del argumento (no representa ni el 10% de lo que se transmite)

²⁷ Covey, Stephen

²⁸ Tracy



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 2 – Visión Interna de la Gestión de Servicios

- *Ethos*: la credibilidad del que habla. Compuesto de una competencia profesional más el carácter (la manera de ser). Se percibe merced a la honestidad personal, integridad en la conducta, coherencia entre lo que se dice y se hace, etc.
- *Pathos*: la empatía personal, la capacidad de caer bien a los demás

El *pathos* y el *ethos* crean el medio a través del cual se transmite el mensaje

El trabajo de un directivo debe focalizarse en crear relaciones eficientes entre personas ya que en servicios, las personas son lo primero. El liderazgo pesa más que la gestión. Y en éste sentido, las cuestiones que se buscan son:

- Lograr que los miembros de la organización compartan una visión común previamente elaborada.
- Se contribuya a la unidad de la organización, desarrollando niveles superiores de confianza, espíritu de servicio y sentido de responsabilidad en las personas que componen la empresa
- Clarificar las expectativas y objetivos de los colaboradores para gestionar una parte de su satisfacción y de su formación en el puesto de trabajo.
- Comunicar al mercado la personalidad de la empresa

Para que la primera comunicación con los empleados sea eficaz, debe existir algún tipo de conexión afectiva y buenas dosis de credibilidad. Se han de transmitir visión de futuro, sentido de misión, objetivos estratégicos, criterios de actuación, etc.

Las energías de los colaboradores se focalizan cuando tienen claro lo que se espera de ellos y los objetivos que deben cumplir. Las personas tienen la necesidad de sentirse útiles, de entender el para qué del esfuerzo que realizan. Al clarificar expectativas y objetivos, se ejerce esa autoridad que convence y entusiasma; de lo contrario, los empleados terminan desarraigándose de la empresa y no perciben al trabajo como propio. Una persona alcanza el rendimiento óptimo cuando conjuga competencia y compromiso. En la siguiente figura, se muestra el proceso de aprendizaje tradicional²⁹.

La rapidez con que se pasa de una etapa a otra depende de los estímulos internos y externos que cada persona recibe.

²⁹ Blanchard, Ken, Personal excellence, Nightgale, Chicago, 1996

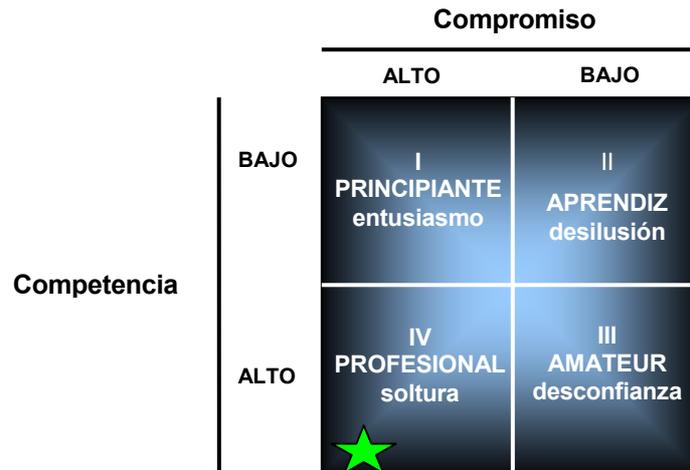


Figura 2.11: **Etapas para alcanzar metas**³⁰.

Las cuatro etapas de un proceso de aprendizaje son:

- Contacto con la tarea: (*compromiso alto, competencia baja*). Sano interés por aprender y por mejorar con un alto desconocimiento de la materia.
- La crisis (desánimo): Se comprueba que la tarea resulta ardua y el aprendizaje es lento lo que lleva a desanimarse y disminuir el compromiso
- Aprendizaje básico: aún persisten ciertas reservas y condicionamientos, reflejos que impiden dar lo mejor de sí.
- Asimilación (creatividad): las tareas se realizan con soltura y profesionalidad.

Conocer éstas etapas permiten el autodiagnóstico y la automedicación. Por otra parte, nos permite realizar un mejor liderazgo situacional (ver siguiente figura). Cuanto menos dependencias emocionales tenga una persona, más cortas pueden ser las etapas dos y tres.

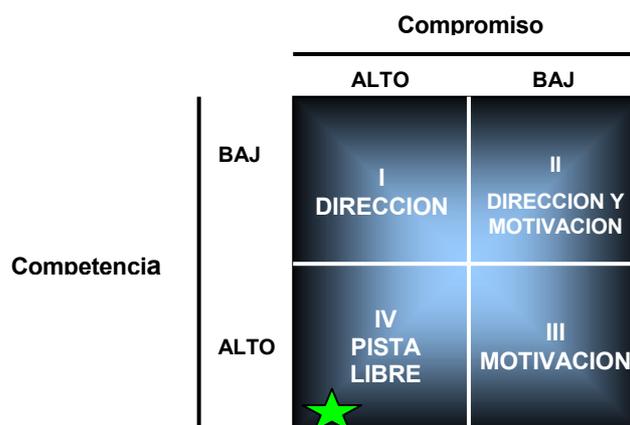


Figura 2.12: **Liderazgo para cada etapa, situacional**³¹.

³⁰ Blanchard, Ken, Personal excellence, Nightgale, Chicago, 1996

³¹ Blanchard, Ken, Personal excellence, Nightgale, Chicago, 1996

Éste modelo, facilita ejercer un tipo de liderazgo en función de la situación en que se encuentre la persona a la que se estimula, etapas las cuales pueden ser:

- Dirección: que les enseñe e informe sobre la tarea
- Dirección y motivación: ...apelando ahora a la parte emocional también
- Motivación: Eliminar miedos e inseguridades para realizar la tarea con menor desconfianza, con más decisión.
- Pista Libre: Permite realizar bien el trabajo, sin interferencias.

Por lo que un líder, deberá adaptar el estilo de mando a la situación de cada una de las personas que dirige. Dirigir requiere de grandes dosis de inteligencia emocional, la cual se manifiesta en la “capacidad de proveerse a sí mismo” de los mejores estados emocionales, con independencia de que los estímulos externos sean o no los ideales. La inteligencia emocional del líder se manifiesta, también, en su capacidad de influir en el ánimo de su equipo hacia el trabajo. Cuando se hace uso de la inteligencia emocional en los negocios se crea una nueva lógica que contrasta notablemente con la tradicional (ver figura 2.13)



Figura 2.13: Cambio de paradigmas.

Las empresas del futuro reclamarán un mayor y mejor uso de la inteligencia emocional, una cualidad que casi se despreciaba en el mundo industrial.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 2 – Visión Interna de la Gestión de Servicios

Con lo descrito, buscamos mejorar la calidad del servicio a través de la mejora de la calidad humana: esto exige “romper el ciclo que perpetúa la espiral del fracaso”

“Para el cliente, los ojos y la cara de la empresa son los ojos y la cara de los empleados con los que se ha estado en contacto. Para el empleado, los ojos y la cara de la empresa son los ojos y la cara de sus directivos.” Luego, *“Los clientes son el garante y la razón de ser de la empresa.”*³²

³² Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto.



Capítulo 3
De la teoría a la Acción.
El SPC en movimiento.

PARADIGMAS DE PRODUCTO VS. SERVICIO

Actualmente en Argentina, las empresas se orientan en su gran mayoría a resultados. Los enfoques tradicionales que se han utilizado durante los últimos años, orientan los intereses de la empresa y de sus empleados a la persecución de resultados muchas veces sin importar los medios. Estos enfoques tradicionales pueden ser bastante efectivos en empresas de fabricación continua, es decir, en empresas generadoras de Productos como negocio central. Pero seguramente son contraproducentes en empresas de Servicios.

El principal paradigma a vencer - y que conviene vencer – en las empresas de Producto es: “somos una empresa de Producto, no podemos aplicar filosofías de empresas de Servicios”. Y el paradigma principal de las empresas de Servicios a vencer – y que indefectiblemente se debe vencer – es: “Somos una empresa de Servicios, tenemos filosofía de Servicios” cuando realmente no la tienen. De esto último trataremos en el presente capítulo.

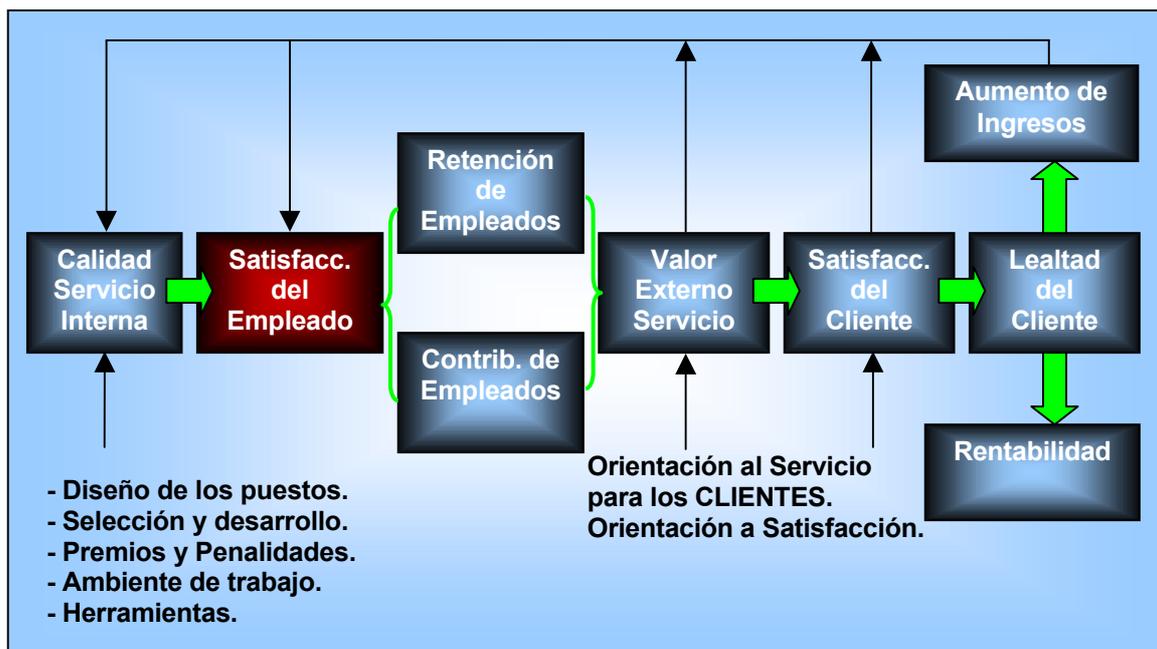


Figura 3.1: Cadena del Servicio³³

El modelo SPC (Figura 3.1), busca entre otras cosas, Economías de Lealtad. Tanto del Cliente, como del Empleado. La lealtad –y la compra- del cliente basado en la satisfacción percibida. El cliente siente satisfacción en parte por el producto y en parte por el servicio que rodea a ese producto.

³³ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

Es por esto que grandes empresas Productoras, están centrando sus esfuerzos a no limitarse en la producción de un bien y profundizar su participación en la cadena de abastecimiento, transformando lo que antes era una simple venta de un producto en una venta y una prestación de servicios relacionada.

Siendo esto último en muchos casos, lo que termina constituyendo la ventaja competitiva para esa empresa. Con la globalización vino asociada la posibilidad de que los consumidores puedan comprar el mismo producto a diferentes empresas, a casi lo mismos precios y en cualquier parte del mundo. Como consecuencia lo que termina diferenciado a una empresa de la otra e influyendo en las preferencias del consumidor es: cómo esa empresa que eligió, gestionó los “intangibles”. Es decir, cómo esa empresa gestionó los servicios asociados con su producto.

Los servicios que rodean a ese producto -estos “intangibles”- son gestionados por empleados, por personas. Esas personas SON el Servicio, por consecuencia, la relación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente por la recepción de un buen servicio es muy estrecha.

Como toda cadena se rompe por su eslabón más débil, es de vital importancia focalizarnos en los empleados y brindarles un excelente servicio, para que ellos hagan lo mismo. Y lo que puede ser el eslabón más débil, se transforme en el más fuerte siendo finalmente el motor del cambio hacia un círculo virtuoso que les permita a las empresas alcanzar sus resultados: pero desde una visión más productiva y que genera mayor valor a largo plazo. Esto es, la visión SPC.

DETECTANDO UN SECTOR EN CRISIS

El modelo SPC puede ser aplicado -como dijimos- a empresas de Producto como a empresas de Servicio. Así también puede ser aplicado a empresas en su totalidad o a sectores individuales. Lo útil, es detectar un sector en crisis donde la aplicación del modelo SPC pueda resultar una ventaja competitiva para el mismo. Para nuestro análisis, tomaremos un sector al que denominaremos Sector IT y que como su nombre lo indica, es un sector que brinda soporte y servicios de sistemas (IT = Information Technology) a la Empresa “X” S.A. Actualmente, asumiremos que el sector cuenta con una dotación de 15 personas distribuidas de la siguiente manera:



Figura 3.2: Estructura del Sector³⁴

Tareas Del Helpdesk

Las principales tareas que el Sector IT desarrolla para la actividad de help desk, son

- Recibir las llamadas realizadas por los usuarios.
- Registrar las llamadas en el software de administración de help desk existente.
- Identificar los problemas y asignarles prioridad de acuerdo con criterios definidos.
- Efectuar un diagnóstico de la falla para determinar cuál es el origen de la misma, resolverla vía telefónica si es posible o asignar las incidencias a los técnicos de soporte a usuarios. La relación Operador-Técnico es uno a uno. El operador asigna la incidencia al técnico que a su criterio, debe solucionarla.
- Realizar las compras requeridas por los técnicos o los usuarios para satisfacer un requerimiento (ejemplo: memoria RAM, disco rígido). Esta gestión se realiza también uno a uno, el técnico o usuario que realiza el requerimiento se lo hace a una persona que a su vez realiza la gestión de compra.
- Gestionar la Garantía sobre los equipos. Esta gestión es descentralizada: un técnico o un usuario informa a un operador la necesidad de ejecución de garantía y éste la ejecuta.

Tareas del Soporte a Usuarios

Las principales tareas que desarrolla el Sector IT para la actividad de soporte a usuarios son:

- Proveer soporte técnico especializado en problemas de software y en uso de sistemas o aplicaciones de software de base.
- Atender en su lugar de trabajo, a los usuarios que así lo requieran, proporcionando capacitación en línea.
- Aprovechar cada visita al puesto del usuario para chequear el funcionamiento del equipamiento y anticipar futuros problemas.

³⁴ Elaboración propia basada en la estructura relevada.



- Verificar el cumplimiento del estándar de software PC, notificando las desviaciones detectadas.
- Instalar o reemplazar, reparar y configurar: PC, impresoras, placas de red, placas de video, módem, CD-ROM, discos rígidos, disqueteras y cables periféricos según necesidad.

Misión del sector

Orientar los esfuerzos asociados a la resolución de requerimientos y al soporte de los clientes internos, a la excelencia en la calidad del servicio provisto.

Identificación del Cliente

El cliente son todos los sectores de la empresa. Por lo que estaremos hablando de **clientes internos** al Sector IT. La preocupación actual de este sector no sólo es la de generar lealtad de sus clientes internos –es decir que no traten de satisfacer sus requerimientos por otros medios- sino que además, la generación de buenas referencias y la necesidad real de crear ventajas competitivas para justificar la existencia en una organización que tiende a la gestión centralizada de servicios compartidos.

Problemas a tener en cuenta en el sector a analizar

Dentro de las principales problemáticas que se deberán enfrentar en el sector para volver a alinear su gestión, podemos mencionar a algunas de ellas segmentándolas en diferentes “formas” que nos puedan indicar mejor nuestra área de incumbencia, según sean:

Intersectoriales: si se dan entre sectores. (Ver Anexo 1)

Dependientes: si se dan en el ámbito de empresa pero son críticos para el sector y probablemente podamos trasladar algunas soluciones. (Ver Anexo 1)

Intrasectoriales: si se encuentran en el sector. Serán sobre las que vamos a trabajar:

Problemas Intrasectoriales:

Motivación: este problema debe ser atacado “cara a cara” dentro del sector. Se deben articular los recursos intangibles para reconstruir el “salario emocional” de la gente y no destruirlo.

Líderes: En el sector se deben detectar las personas con capacidad de liderarse a sí mismas y de liderar a los grupos de trabajo. A ellos, deben dárseles las oportunidades para que sean nuestros “apóstoles”³⁵ en la gestión del cambio.

³⁵ HUETE, L.M. Servicios & Beneficios. Deusto, Barcelona, 1998.



Comunicación interna: ante la carencia de líderes adecuados, se producen algunos problemas como ser el de la comunicación. Si no hay líderes que las fomenten e incentivos claros, no se dará y se producirán descoordinaciones, ocultamientos que resultan en sectores impenetrables, resguardados (“quintas”). Se deben atacar las fuentes de información “cerradas” para ir a un modelo de conocimientos compartidos.

Asignación de autoridad: nuevamente, hay que detectar a las personas adecuadas para realizar cada tarea: el poner en posiciones de liderazgo a gente sin esas habilidades, por ejemplo, no sólo destruye la motivación del personal capacitado, sino que los desorienta. Como consecuencia se malogran mucho los resultados deseables de alcanzar.

Formalización del Proceso: hay que avanzar en la formalización de los procesos para clarificar lo que se espera de cada uno y en que niveles de desarrollo.

Medición de desempeño: hay que avanzar en la creación de indicadores específicos de cada puesto, que anexados a la evaluación general permitan estimular la utilización del salario variable y las compensaciones equitativas.

ANALIZANDO LOS RRHH DEL SECTOR IT TRAS EL PRISMA DEL CÍRCULO DE FRACASO³⁶.

Como se muestra en la figura 3.3, la clave para lograr nuestra ventaja competitiva se centrará en la lealtad del cliente interno. Esa lealtad está estrechamente unida a su satisfacción y su satisfacción depende a su vez directamente de la calidad del servicio prestado y por sobre todo de la calidad “percibida” del mismo. Es muy importante tener un servicio y gestionado como 5 estrellas, pero si el técnico que va a solucionar un problema “in situ” está desmotivado y tiene una actitud de servicio pobre, el cliente percibirá al conjunto del servicio como muy pobre. En consecuencia, es muy importante prestar atención a todos los puntos que componen el círculo del fracaso del empleado y a todo los empleados individualmente también. Nuestra cadena de servicio sin duda alguna se quebrará por el eslabón más débil. La actitud de servicio de los empleados - por consecuencia su prestación - está relacionados con su lealtad, su motivación, su satisfacción y su ambiente de trabajo.

³⁶ Elaboración propia en base a HUETE, L.M. Servicios & Beneficios. Deusto, Barcelona, 1998.

Estas cuatro variables a su vez, están estrechamente relacionadas entre sí y de ahí lo complejo de la gestión de estos intangibles. Es prácticamente imposible que una mala gestión de cada una de estas variables impacte negativamente en alguna otra, y así también, una buena gestión de ellas impactará positivamente en las otras.



Figura 3.3: El efecto del fracaso.³⁷

¿POR QUÉ LLEGAMOS A ESTAR ASÍ?

Como se trata de un círculo de fracaso, es difícil encontrar el punto en el que comenzó a darse “la caída” y por lo general, se toma conciencia a partir de un cambio de contexto que obliga a un sector o a una empresa a replantearse su manera de operar a fin de adecuarse a las nuevas necesidades del mercado. El Sector IT atravesó un cambio de contexto rotundo de la empresa en la que está inmerso (ver anexo 2). La crisis reciente dada en nuestro país ha provocado en toda la empresa dificultades serias para operar y los resultados se vieron seriamente afectados. Todo este clima se tradujo en mayores dificultades por obsolescencia técnica, mayores requerimientos al Sector IT, menos tolerancia al “mal servicio” y actitudes internas hostiles.

³⁷ Elaboración Propia en base a lo relevado.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

Como se observa en la figura 3.3, las quejas de los Clientes fueron haciéndose más frecuentes y la reacción del sector era directa: desplazar al empleado conflictivo, si el tono de la disconformidad subía. Estas rotaciones impactaban negativamente en el resto de los empleados del sector que ante estas actitudes, la caída de las llamadas de los clientes porque buscaban otros medios para solucionar sus problemas y las quejas, se replanteaban su utilidad en el sector.

En este contexto, el diseño de puestos dentro del Sector IT – como se expuso antes- no existía (ver diseño y funcionalidad del Sector IT en Anexo 4). Esto desorientaba aún más a los empleados, pues no sabían hasta donde llegaban sus responsabilidades y que se esperaba de ellos. Se ponía mucho énfasis en la tarea y las reglas para realizar esas tareas: límites de tiempo de resolución, cantidad de soluciones al día, piso de resolución, etc.

El ambiente de trabajo como respuesta a esto, distaba mucho de ser bueno y el espacio de trabajo asignado a los empleados resultaba chico y desordenado, con simplemente una oficina pequeña donde se trabajaba reparando las laptops, un laboratorio donde se reparaban las PCs y una oficina donde se atendían los teléfonos.

Todo lo antes mencionado le quitaba jerarquía al trabajo realizado, al puesto y al empleado que lo ocupaba. Por consecuencia las exigencias para los postulantes se hacían cada vez menores, los sueldos que se pagaban también y la formación ofrecida era mínima. ¿Qué capacidad de resolución podría tener una persona en todo este contexto?

El impacto en la lealtad, la motivación y la satisfacción del empleado era nefasto.

¿QUE IMPLICA LA FALTA DE LEALTAD DEL EMPLEADO?³⁸

Si bien por el modelo se deja en claro que impacta directamente en la lealtad del Cliente y como consecuencia en una caída de ingresos y rentabilidad, en un sector como este, inserto dentro de una empresa y que brinda servicios a clientes internos, impacta en algo más que eso. A saber:

- **Costos de Mala Inversión:** referidas a los costos incurridos por las compras gestionadas descentralizadamente.
- **Costos de Repetición:** entendiendo a estos como los costos incurridos por la duplicación de gastos a causa del mal diseño de puestos y responsabilidades, y la mala comunicación.

³⁸ Elaboración Propia en base a lo relevado.



UNIVERSIDAD DEL CEMA
Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

- **Costos de Reclutamiento:** entendiéndose por esto a los costos incurridos en la selección de nuevos empleados a causa de la alta rotación interna.
- **Tiempos Muertos:** entendiéndose por esto al tiempo ocioso producido por la mala asignación y distribución de tareas, y de la mala comunicación.
- **Clima laboral malo:** producido como consecuencia de los roces lógicos de las anteriores causas mencionadas.
- **Disconformidad con el servicio:** percibido por parte de los empleados desde de los clientes y de los empleados mismos con sus tareas.
- **Costos de Desaparecer:** ante las posibilidades de ser absorbido por un sector central, este termina siendo el costo más peligroso.

TRANSFORMANDO ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS FUNCIONALES A CÉLULAS DE SERVICIO³⁹.

Para poder implementar el modelo SPC y nuestra teoría de las células del servicio, es necesario avanzar en la definición de líneas de trabajo y objetivos estratégicos del año utilizando el esquema de las 7 S⁴⁰:

		Líneas de trabajo estratégicas	Objetivos estratégicos del año.
CULTURA – SOFT	SKILLS	Apertura al cambio constante. Mentalidad creativa e innovación. Ir del “Tecnólogo” a “Tecnólogos autogestionables”. Formadores, Mentores	Contar con personas que no sólo se adapten al cambio, sino que lo provoquen de una manera productiva. Que puedan ser independientes y con ganas de transmitir.
	STYLE	Orientados al servicio Trabajo en Equipo. Modelo “colaborativo” Modelo de pensamiento de “Expansión” en lugar de “Contracción”. Liderazgo en entornos críticos.	Contar con personas predispuestas a compartir y trabajar en estructuras autogestionables Que puedan gestionar la crisis. Soporte a la “presión”
	VALORES COMPARTIDOS	“Formemos un equipo, desarrollemos un proyecto en común, mantengamos el compromiso y la fuerza. Tenemos las respuestas, tenemos las herramientas, hagamos un plan concreto y colaborativo. Solo hay desarrollo común, si hay desarrollo individual y el éxito de nuestra empresa será la suma de los éxitos personales de cada uno. Podemos reinventarnos a nosotros mismos.”	Contar con personal que tome conciencia de la interrelación existente entre las personas y de lo importante que es. Que interpreten que valor tiene cada gestión por mínima que sea. Que vuelva a sentir el orgullo de “cansarse” por la empresa y el sector.

³⁹ Elaboración Propia.

⁴⁰ Elaboración propia en base a Modelo de las 7S – Tom Peters/Robert Waterman – McKinsey Consulting 1980’.



UNIVERSIDAD DEL CEMA
Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

ESTRATEGIA	<p>Clientes: Todos los sectores de la empresa.</p> <p>Servicios: Comunicaciones Soporte y reparación Knowledge Management.</p>	<p>Se deberá lograr llegar con el mejor servicio y a costos competitivos a todos los puntos involucrados. De esto, la importancia de las comunicaciones. Intercambio Colaboración.</p>	
ESTRUCTURA –HARD	ESTRUCTURA	<p>Hay que minimizar estructura. Debería quedar sólo un nivel jerárquico (gerente) y trabajar por células de servicios. (líderes/responsables)</p>	<p>Debemos contar con una estructura ágil y con capacidad de respuesta.</p> <p>Que escale la información de manera rápida y ejecute de la misma manera.</p>
	SISTEMAS	<p>Sistemas de encuestas de servicio. Sistemas de control de servicio. Profundizar sistemas para “Compartir Conocimiento”.</p>	<p>Controlar integralmente en sistemas todo el proceso completo del sector.</p>
	STAFF	<p>La cantidad de personal es la mínima. Hay que trabajar en recuperar la persona existente. Habría que potenciar el sector de Servicios.</p>	<p>Debemos contar con una estructura robusta para afrontar la demanda de servicio.</p>
		<p>Se necesita una orientación al Servicio, tanto al cliente interno del sector como a los clientes internos de otros sectores. Se necesita mayor compromiso y capacidad de liderazgo en gestión.</p>	<p>Debemos detectar al personal “calificado” y “capacitado” para afrontar posiciones de liderazgo, en principio, de su propia gestión, de su propio producto, de su propio servicio.</p>

TEORÍA DE LAS CÉLULAS DE SERVICIO⁴¹.

Como consecuencia del marco antes definido se avanzó en la implementación de las células de servicio en el siguiente orden:

- Definición de las células del Servicio.
- Redefinición de procesos.
- Detección del Personal Clave.
- Mejora de la comunicación Formal.
- Inicio trabajo con los Intangibles (comunicación informal).
- Modelo de control, diseño del tablero de comando.

Avanzar en un modelo de Células de Servicio: Esto implicó deshacer las estructuras jerárquicas, detectar unidades de servicio clave y agrupar a las personas que más sepan de ese servicio y orientándolas al cliente como meta principal.

⁴¹ Elaboración Propia.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

Del análisis realizado se llegó a la conclusión de que se distinguen tres tipos de requerimientos por parte de los clientes internos:

- Los usuarios con problemas en su PC de escritorio que llaman al Helpdesk y pueden solucionar su problema con los operadores por teléfono. O bien que sólo necesitan asistencia básica.
- Los usuarios con problemas en su PC de escritorio que llaman al Helpdesk y que no pueden solucionar su problema con los operadores por teléfono, por lo que requieren de la asistencia de un técnico en su puesto de trabajo.
- Los usuarios con problemas en sus laptops (gerentes y directores principalmente) que deben ser atendidos de manera diferenciada.

En la forma de trabajo acostumbrada nadie era responsable por el servicio sino que eran responsables por solucionar el incidente y finalizar la tarea. No existía orientación al cliente o al servicio, existía orientación a resultados. Como consecuencia de esto se definieron **Células de Servicio**⁴² (ver figura 3.4) orientadas a la satisfacción del cliente y se diseñadas pensando en los clientes. Más concretamente contaremos con:

- **Célula de Servicio MDA (Mesa de ayuda):** orientada a la atención y resolución telefónica de requerimientos básicos y a la derivación de pedidos que no puedan ser solucionados telefónicamente.
- **Célula de Servicio Asignación:** orientada a la recepción de requerimientos formales que ingresan por medio de células MDA o por los pedidos informales que esta célula reciba con la correspondiente asignación y seguimiento centralizado.
- **Célula de Servicio Desktop:** orientada a brindar servicio a todos los usuarios estándar de la empresa que poseen PC de escritorio.
- **Célula de Servicio Portables:** orientada a brindar servicio a todos los usuarios de laptop (viajeros) y usuarios VIP (gerentes y directores).

⁴² Elaboración propia en base a lo relevado.

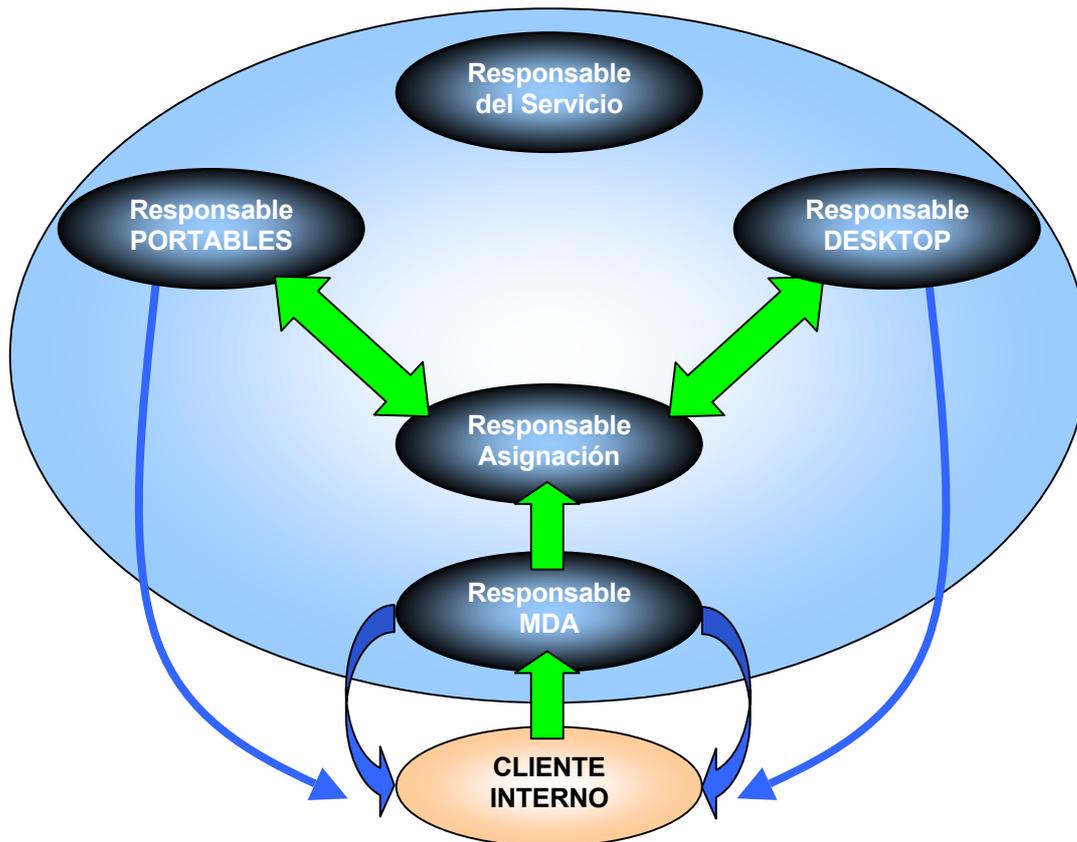


Figura 3.4: Modelo de células de servicio.⁴³

Redefinición de los procesos: de manera de quitar el foco de los resultados, las reglas y las tareas y orientándolos al Servicio. Esto llevará a una redefinición de puestos y responsabilidades dentro de la cadena de producción del servicio. En la forma de trabajo anterior, no existían puestos claros de responsabilidad y el proceso formal de comunicación era simple. De la manera en que se muestra en la Figura 3.4, al orientar los esfuerzos hacia servicios claves conduce a determinar y definir posiciones de Responsabilidad directa sobre el servicio y sobre las personas que gestionen ese servicio ante los clientes.

De esta manera, el cliente interno será atendido por un sólo canal (MDA), que tratará de solucionar la incidencia de ser posible y de no serlo, derivarlo a la Célula Asignación. Su servicio principal será ser el primer contacto con el cliente con todo lo que esto implica. Será el primer responsable por el servicio ante el cliente.

⁴³ Elaboración Propia.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

La Célula Asignación gestionará y asignará centralizadamente las incidencias a las otras células. Su servicio principal será la distribución de la carga de trabajo como así también el seguimiento y la gestión de las compras centralizadas. Será la responsable de la relación del cliente con el Sector IT.

La Célula Desktop tendrá como principal servicio la solución de los problemas en el puesto del usuario. Será el responsable final del servicio ante los clientes encuadrados en esta categoría.

La Célula Portable tendrá como principal servicio la atención del usuario final con Laptops y los usuarios VIPS. Será el responsable final del servicio ante los clientes encuadrados en esta categoría.

Detección de personal clave: Iniciar un proceso de detección del personal clave para cada uno de los puestos y responsabilidades. Gestionar las competencias. De esta manera, se detecta dentro del mismo grupo de personas, a aquellos que presentan las condiciones de llevar adelante el desafío del cambio: aquellos que pudieran ser los “apóstoles” del cambio. Una vez identificados, serán formados con orientación al servicio y al cliente, y se potenciarán sus competencias necesarias. Asimismo, se buscará asignarles jerarquías y funciones de responsabilidad en cada una de las células de servicio.

Comunicación Verbal: Consiste en comunicar claramente los objetivos del sector e involucrar al personal clave en el diseño de un plan de alineación del sector con dichos objetivos. Bajo esta premisa se realiza una reunión inicial para participar a todos los integrantes de los cambios de contexto. Se explican las bases del nuevo modelo que se consideraba adecuado implementar y se realizarán reuniones grupales al menos una vez a la semana para recibir las recomendaciones e ideas de las personas integrantes del equipo que nos permitirán ir mejorando el modelo implementado. Se definirán explícitamente las responsabilidades y las personas que las llevarán adelante. Se comunicarán claramente los objetivos en el corto y en el largo plazo, como así también las expectativas individuales y grupales.

De esta manera quedarán bien en claro los servicios que cada célula deberá prestar y que aportes cada persona deberá realizar a su célula para que ésta funcione. Lo más importante es que quedarán al mismo tiempo bien clarificados los costos de NO “servir”. Todos conocerán los impactos positivos y negativos de su gestión.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

Trabajar con intangibles: Dentro de ésta implementación se busca comenzar a gestionar los “intangibles” que hasta el momento nunca habían sido tenidos en cuenta. En primer lugar se busca recomponer la autoestima de cada una de las personas, otorgando jerarquías a cada una de las funciones y responsabilidades claras que pudieran ser medidas y autoevaluadas.

En segundo lugar se busca recomponer la motivación, otorgándoles a las personas claves el desafío de llevar adelante el cambio para dentro en sus células y con su gente. Y a todos en general se les hace partícipes desde el principio de un proyecto en común que los incluirá a todos y con espacio para crear.

En tercer lugar se busca recomponer las relaciones internas con actividades de capacitación realizadas por nosotros mismos. Se proyectarán videos de trabajo en equipo, de atención al cliente, de negociación y gestión interna de servicios. Se promocionarán las actividades compartidas.

En cuarto lugar, se busca recomponer y cuidar el espacio de trabajo, se asigna un espacio a un sector del edificio donde se ubicarán los responsables de las células de Asignación, de Desktops y el responsable del Servicio. En la otra esquina del edificio se dispondrá de un espacio exclusivo y abierto donde se ubicarán al responsable de la célula MDA y los operadores que la componen. En otro sector del edificio se podrán disponer espacios exclusivos donde se situarán los técnicos que componen la célula Desktop y en otro se dispusieron los componentes y el responsable de la célula Portables. Cada persona tendrá su puesto de trabajo individual y con espacio suficiente para desempeñar sus tareas con comodidad.

Comunicación No Verbal: Se busca trabajar cuidadosamente el arte de los símbolos, signos y mensajes (ejemplos) para recuperar la motivación del personal en conjunción con la mejora del espacio de trabajo. No podremos brindar un servicio 5 estrellas a nuestros clientes, si primero no brindamos un servicio 5 estrellas a la gente que estará encargada de esto. Agudizando la inteligencia en estos aspectos se puede incrementar el salario emocional de los colaboradores a muy bajo costo. Sumadas a las anteriores acciones se podrá realizar un coaching individual sobre cada una de las personas responsables de las células de servicio.



UNIVERSIDAD DEL CEMA
Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

Haciendo que reconozcan sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades y diseñando los planes de mejora personal basadas en sus propias sugerencias y lo que cada uno piensa que tendrá que mejorar o aprovechar para poder brindar un servicio 5 estrellas.

Se dará el mensaje Formal de que nos orientaremos a un servicio 5 estrellas y que nuestra principal preocupación serán las personas que lo brindarán. Por esto, se prestará especial atención en cada una de las acciones que se deban tomar para que el mensaje informal que se generara esté totalmente alineado con el formal. Por ejemplo, si alguno de los colaboradores tuviera un problema personal y no pudiera temporalmente atender a los clientes, uno de sus compañeros podría cubrir sus funciones hasta que él pudiera volver a retomarlas. Conductas como estas en otras empresas serían coartadas o poco comprendidas, pero en el Sector IT propuesto, decisiones como estas serán premiadas.

Diseñar un tablero de comando: Consiste en desarrollar un conjunto de indicadores para cada puesto y responsabilidad. Se avanzaría en la medición de dichos indicadores vinculando la parte variable del salario a dicha medición. El diseño del tablero de comando integral del Sector IT⁴⁴ estaría a cargo y surgiría en gran medida de las ideas y sugerencias de los integrantes de cada una de las células. Sólo se comunicaría que tendrá que estar orientado a medir el Servicio del departamento. (Ver Anexo 3).

ROMPIENDO EL CÍRCULO DE FRACASO DENTRO DE LAS CÉLULAS DE SERVICIO

Todas las acciones tomadas y enunciadas anteriormente apuntarán a “golpear” cada una de las variables que están acelerando el círculo de fracaso en el que estamos inmersos.

Antes	Ahora resultaría en
Diseño de puestos de trabajo con contenido reducido.	Puestos amplios y con posibilidades de crear. Autonomía.
Énfasis en Reglas	Énfasis en Servicio, en atención al cliente.
Desorientación ¿Qué utilidad tengo?	Claro valor agregado por puesto. Claro impacto positivo y costos de NO servir explícitos.
Formación Escasa	Actividades de Capacitación Interna, Coaching.
Alta Rotación	Contención Interna y Formación.
Empleados Desmotivados	Trabajo con intangibles, valoración del salario emocional.
¿Nosotros que hacemos?	Objetivo Sectorial común y compartido. Valores comunes y compartidos.

⁴⁴ KAPLAN Robert S. and NORTON David P., “ *Putting the Balanced Scorecard to work*”, Harvard Business Review 1993



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 3 – De la teoría a la acción. El SPC en movimiento.

Salarios Bajos	Ir hacia un esquema de fijo + variable.
Selección Escasa	Mejora en las jerarquías de los puestos. Mejores competencias requeridas.

De esta manera, prestando atención en variables que antes no eran tenidas en cuenta, se iniciará la salida del círculo del fracaso encerrado en las estructuras jerárquicas piramidales que todos conocemos.



Capítulo 4
Conclusiones



CONCLUSIONES

Lo descrito en el capítulo 3, fue presentado e implementado en la vida real por los autores del presente trabajo en un sector de Servicios de IT de una empresa que su actividad principal difiere de las especialidades desarrolladas en este sector. Siendo –por esto- definido internamente como un sector de Servicios.

Hoy en día, la propuesta ya ha sido implementada y puesta en funcionamiento, resultando más que satisfactoria en los aspectos claves enunciados en el presente trabajo. Como conclusiones generales podemos destacar lo que a nuestro entender eran factores críticos de éxito y que sin el logro de esos factores todo el modelo hubiera fracasado. Por una parte era necesario Reconquistar el Salario Emocional de los empleados con premura, y por otra parte era de mucha utilidad la definición de aspectos y competencias requeridas para ejercer el nuevo Liderazgo para el cambio.

RECONQUISTANDO EL SALARIO EMOCIONAL⁴⁵

Era de vital importancia focalizarnos en los empleados y brindarles un excelente servicio, para que ellos pudieran dar lo máximo de cada uno de ellos e hicieran lo mismo con los Clientes. Y hacer de lo que pudo ser el eslabón más débil en algún tiempo, el mas fuerte. Transformándolos en el motor del cambio hacia un círculo virtuoso que nos permita asegurar los resultados, pero desde una visión más productiva y que genera valor a largo plazo. Esta es la visión del modelo SPC que fue aplicada prácticamente en el Sector IT.

Para reconquistar en ellos su salario emocional fue necesario saber que los llevó a estar como estaban. Es decir, que lleva a una persona a perder su motivación, su lealtad, su salario emocional. Podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Confusión en sus funciones y responsabilidades.
- Falta de confianza en ellos.
- No ser escuchados.
- Falta de tiempo para resolver los problemas.
- Políticas burocráticas de oficinas (reglas!)
- Ignorar si está haciendo bien las cosas.
- Definiciones cruzadas y contradictorias.
- Falta de recursos suficientes para hacer bien el trabajo.

⁴⁵ Luis María Huete, Servicios & Beneficios, Ediciones Deusto



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 4 – Conclusiones.

- Desconocer todo lo importante que es para la gestión del sector.
- Personas a las que se trata exactamente de la misma manera, es decir, como partes intercambiables.
- Jefes y no Líderes.

Sabiendo -y reconociendo- que se había hecho para que todas las personas llegaran a estar de esa manera, se pudo avanzar -según lo comentado en el capítulo 3- definiendo en todos los puntos clave que permitieron comenzar a reconquistar el salario emocional. Avanzamos en otorgar a cada uno:

- Una responsabilidad concreta.
- Confianza en sus capacidades para llevar el proyecto adelante.
- Se escucharon e implementaron sus sugerencias, pensamientos y cambios.
- Se crearon entornos de trabajo en equipo genuino.
- Se elogiaron sinceramente sus logros.
- Se les brindó reconocimiento sincero.
- Se definieron áreas claras de resultados claves, mediciones y metas.
- Se proporcionó formación específica.
- Se realizó coaching sobre cada actor principal.
- Se les dio Dirección y no Ordenes. Cambiando de “Jefes” a “líderes”.

Con plena conciencia de los efectos positivos que esto puede producir en las personas y con necesidades concretas de capitalizarlos, se transforma en clave entender el dinamismo que en todos estos puntos existe. Y la importancia que posee el mantenerlos “vivos” para la generación de valor a largo plazo. Todos los cambios producidos en este entorno son y deben ser dinámicos y no estáticos. Debe quedar claro que no es algo que se consigue de una vez y para siempre. Son cambios que deben mantenerse y potenciarse en el tiempo. La salida del círculo del fracaso debe transformarse en la entrada de un círculo virtuoso orientado a la gente, a los empleados. Un aumento en el salario emocional de las personas, repercute directamente en un aumento en la calidad del servicio. Esto a su vez, si es capitalizado por los líderes del cambio y es transformado en acciones orientadas a

seguir mejorando el salario emocional de las personas, producirá en los empleados mejoras que alimentarán el círculo virtuoso antes mencionado(Figura 4.1).



Figura 4.1: Círculo virtuoso de salario emocional.⁴⁶

LIDERAZGO NECESARIO PARA EL CAMBIO

El modelo planteado en toda la tesina no hubiera podido ser aplicado con resultados positivos en ningún entorno, y bajo ningún punto de vista, con los antiguos paradigmas de gestión. Es imposible conseguir buenos resultados en la aplicación de este tipo de modelos, si lo basamos en un “Jefe” de estilo tradicional que aplique órdenes sobre una estructura jerárquica típica para que lo lleve adelante. Por lo delicado del proceso de la creación del servicio basados en modelo SPC, fué necesario contar con líderes capaces de llevar adelante el cambio y de liderar las células de servicio. Una estructura jerárquica hubiera desembocado en un servicio igual al anterior o en un fracaso.

El liderazgo necesario para las células de servicio lo definimos como la capacidad de influir a los colaboradores para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por grupo debe entenderse en principio a las células (para la visión de su responsable), en segundo lugar el grupo formado por el conjunto de células y que conforman el sector IT (para la visión del responsable del servicio).

Esta definición contiene una palabra clave: **voluntariamente**, esto quiere decir que no se trata simplemente de influir a los colaboradores, sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñen en el logro de los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en coerción.

⁴⁶ Elaboración Propia.



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 4 – Conclusiones.

De tal definición surgen dos campos fundamentales del liderazgo que necesitamos:

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de las células (para sus responsables) y del servicio en general (conjunto de células).
- El factor humano, esto es influir a los colaboradores para que voluntariamente se empeñen en el logro de los objetivos. En estos aspectos el líder deberá:
 - Mantener la autoestima de todos los colaboradores.
 - Escuchar y responder con empatía.
 - Pedir ayuda para resolver los problemas.

Si consideramos que la motivación de la gente es el proceso por el cual una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer su necesidad. Desde el punto de vista del sector, implica dos condiciones:

- Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con el sector y salario emocional alto.
- Que el objetivo de la persona que atañe a la motivación sea convergente con los objetivos del sector.

Por lo tanto puede concluirse que el liderazgo y la motivación como parte del salario emocional de los colaboradores, son dos caras de una misma moneda. En donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores. Liderar es provocar motivación, mantener en alto el salario emocional de los colaboradores, ofrecer dirección, participar.

En la actualidad en nuestro país, aparentemente las opciones de brindar un servicio de excelencia son pocas y las ganas de hacerlo parecen ser menos. Esto es lo que se evidencia en la mayoría de las oportunidades en las que cada uno de nosotros nos vemos obligados a realizar un reclamo ante alguna empresa o sector del mercado. Creemos fuertemente que todas las empresas y sectores que fracasan al momento de brindar un buen servicio, lo hacen simplemente porque están focalizados en resultados financieros. Estos como últimos y únicos objetivos. Consideramos además, que la mayoría de los problemas que enfrentamos, como sectores, empresas y hasta como nación se deben en la manera en que perseguimos nuestros objetivos. Si para conseguir un objetivo común, y con beneficio para varios jugadores como lo es un servicio, nos basamos en los números, en los resultados, estamos perdidos antes de empezar. Esto no significa que esté mal



UNIVERSIDAD DEL CEMA

Capítulo 4 – Conclusiones.

basarse en la dureza de los números, son importantes: Al momento de definir el plan de negocio, al momento de monitorear los resultados. Son útiles, pero una vez definidos, para la gestión del servicio hay que basarse en la gente, que es en definitiva, la única que posee los recursos necesarios para alcanzar el éxito. Como casi todas las actividades que realizamos pueden reducirse a la prestación de un servicio, es importante valorar a los recursos que colaborarán con nosotros en cada este proceso. Valorar adecuadamente a los empleados como personas y profesionales, a los clientes como generadores de necesidades y a cada jugador que entre en el proceso de prestación de un servicio es la clave. La visión del SPC nos plantea la necesidad de alcanzar economías de lealtad de empleado y de clientes y nosotros consideramos que con todo lo antes expuesto en los capítulos como herramientas, no solo es necesario conseguirlas, sino que es un factor de éxito ineludible e imprescindible. Cambiar la visión actual, hacia la visión SPC, sobre todo en entornos de crisis como el actual, quizás no nos garantice el éxito –aunque creemos que si, damos el beneficio de la duda- pero seguramente no alejará del fracaso.



Bibliografía

Anexos



BIBLIOGRAFIA

HESKETT, James L. y otros. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review. Marzo-Abril 1994.

HUETE, L.M. *Servicios & Beneficios*. Deusto, Barcelona, 1998.

KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico, Prentice-Hall Hispanoamericana. Octava Edición 1996.

HÉLLER Robert y Tim Hindle, *Essential Manager's Manual*, Londres, Dorling Kindersley Ltd. 1998.

BYHAM William C. y COX Jeff, *ZAPP! The Lighting of Empowerment*, Mexico, Editorial Diana, 6° impresión 1999.

SPENCER Johnson, *Who moved my Cheese?*, Barcelona, Ediciones Urano, 1999.

KAPLAN Robert S. and NORTON David P., “*Putting the Balanced Scorecard to work*”, Harvard Business Review (September-October 1993).

ALBRETCH, Karl, Artículo: “*Calidad sin fisuras, servicio sin fisuras*”, Argentina, Gestión 2001.

RHEY Bill & MCMURRIAN Robert, Conferencia: “*The Service Profit Chain: Linking Profit and Growth to Customer Loyalty, Satisfaction, and Value*” University of Tampa. 2002.

GOLEMAN Daniel, “*Inteligencia Emocional*”, Argentina, Javier Vergara Editor SA, 1996.

INTERNET

www.gestión.com.ar

www.intermanagers.com

www.1000ventures.com



ANEXO 1

Problemas Intersectoriales:

Comunicación Interna: con todos los sectores, pero principalmente con el sector Comercial, con Planeamiento y Control y con Ingeniería. Hay que avanzar en la utilización de los procedimientos internos.

Problemas Dependientes:

Dirección: como hemos mencionado antes en estos momentos de crisis es necesario una dirección fuerte. No son tiempos de consensos a esa “altura”, es momento de repensar, apuntar, actuar y hacerse responsables de las decisiones.

Líderes: ante el problema antes mencionado, es necesario tener líderes que estén a la altura del problema dentro de la empresa. Con foco en el desarrollo del personal, en la gente que es en definitiva la que proporcionará el “aceite” para los engranajes de la máquina. Motivadores, creadores de esperanza, formadores, ejemplares. Se necesitan ejemplos claros. Que tengan el arte del manejo de los símbolos y los mensajes, no se puede seguir muy convencido a un líder que autoriza un gasto de U\$\$ 3000 para la renovación de su laptop fabricada el año pasado, y rechaza una compra de memoria de U\$\$ 30 para el personal responsable de llevar adelante una tarea importante. No se puede seguir a un líder que proclama su preocupación por el desarrollo de su gente y al momento de asignarle un espacio laboral mas chico o le detiene un curso de capacitación.



ANEXO 2

Análisis del Contexto de la Empresa que afecta al sector seleccionado

Los principales problemas de gestión de la empresa son:

Liderazgo y Dirección: Desde unos años a esta parte, la empresa ha experimentado una carencia de liderazgo y dirección que ha profundizado su crisis en la actualidad. No existió un horizonte claro y cuando hubo algo definido fue erróneo. No se tomaron las decisiones adecuadas y no se alinearon los intereses de los colaboradores hacia el interés de la compañía. Porque ese interés no estaba definido.

Asignación de Autoridad: no es ni más ni menos que la asignación del poder de decisión y ejecución en la persona o grupo de personas mas capacitadas para poseerlo y que son las que tienen la información relevante. Esto implica un análisis muy profundo del proceso de toma de decisiones en la empresa en contraste con los individuos que la componen, para un diseño adecuado de puestos de trabajo. Es decir, primero debe formalizarse el proceso completo de la empresa orientado a su negocio (factor crítico de éxito: definir su negocio y comunicarlo) y luego definir que funciones son necesarias dentro de la cadena de “producción” de ese negocio. Para esto hay que pensar la empresa con una lógica diferente y ver si es necesario cada puesto y cada área. Cuales deben quedar, cuales cambiar y cuales desaparecer. Además, debe tender a aplanarse la estructura para promover un contacto adecuado y un escalamiento de la información más directo. Como consecuencia se deben generar contratos adecuados (tanto explícitos como implícitos) que minimicen los conflictos de intereses y alineen los intereses de cada colaborador con los intereses de la empresa (factor crítico de éxito: definir intereses y comunicarlo).

Medición de Desempeño: que es el proceso de evaluación y monitoreo sobre las personas encargadas de ejercer la autoridad o ejecución de un determinado puesto. Si bien en esto se ha avanzado mucho en el último tiempo porque tenemos un sistema de evaluación de muy altas prestaciones, aún su utilización interna sigue siendo muy baja y las evaluaciones tienden a ser subjetivas por la no utilización completa de lo que se llama “evaluación 360°”. Por otra parte, sería adecuado tener indicadores específicos relacionados con cada puesto de trabajo (en los que fuera posible) que indiquen que es lo que concretamente se espera de la persona que ocupa ese puesto y medir la performance de la misma en esos indicadores. En su defecto debería haberlos del sector. Para luego aplicar los resultados a la concreta compensación.



La estrategia de Reconocimiento y Compensación: si bien la empresa ha compensado siempre bien a su personal, este sistema puede profundizarse aún más. La empresa compensa siempre, pero ¿está generando esa compensación los incentivos adecuados? ¿se está compensando al personal adecuado de la manera adecuada? Esas preguntas definen concretamente cual es la finalidad de la compensación, alinear intereses y generar incentivos adecuados para que se tomen las decisiones adecuadas y se realicen acciones que maximicen el valor de la firma. Para lograr esto habría que supeditar la parte variable de los salarios a los resultados de la medición de desempeño de los indicadores específico, premiando al que los supere y penalizando al que no alcance el nivel mínimo.

Formación y Promoción: Hay que hacer contratos claros. ¿Qué se espera de cada uno? ¿Cómo debe hacerlo? ¿Cómo va a ser evaluado y retribuido? A esto se debe acompañar con un plan de formación basado en competencias y necesidades. Detectando al personal “estrella” de la empresa y armando conjuntamente un plan de carrera. No se trata de eliminar el programa de formación de la empresa, que es excelente, sino de potenciarlo y asignarlo adecuadamente a las capacidades y expectativas del personal. Para esto es vital un seguimiento de carrera por parte de RRHH. Es una inversión que crea valor a largo plazo.

Información y Comunicación: Para solucionar este tema, sería adecuado comenzar un plan integral de comunicación interna. Que promueva el intercambio de información a través de revistas, reuniones intersectoriales, eventos, knowledge management, etc. La gente no es mala, actúa maximizando racionalmente sus beneficios aún a costa del beneficio común y esto no está mal, es lógico. El desafío es manejarlo de tal manera de incentivar a las personas a que tomen las decisiones que maximicen el valor de la firma. Hay que incentivar, entre otras cosas, a las personas a brindar la información que otros necesiten... ¿Cómo lograr este incentivo? Incluyéndolo como uno de los puntos a ser evaluadas las personas en la evaluación formal que determine la compensación.

Motivación: como impacto de todo lo anteriormente mencionado, entre otros puntos, lo que se ha visto erosionado es la motivación del personal. Consideramos que la mayoría de las personas se encuentra desmotivada y sin incentivos claros. Hay que trabajar con la gente, devolver la motivación y los incentivos, reconstruir el “salario emocional” de cada uno. Restituir el orgullo de pertenecer y retener al personal clave que nos permita reconstruir la empresa desde cero. Los sistemas no son ni buenos, ni malos: son adecuados o no para un contexto dado.

La manera en que se trabajaba era adecuada para el contexto que se vivía. El contexto cambió drásticamente, nosotros tenemos el gran desafío de adaptarnos desde “arriba” y contagiar hacia abajo, en épocas de crisis hay que imponer dirección. Las personas tampoco son buenas o malas, son adecuadas o no. Actúan de manera instintiva Maximizando Racionalmente su propio beneficio, buscando aumentar su valor y eso no es ni bueno ni malo, simplemente Es. La conducción y el liderazgo tienen que basarse en el conocimiento de estas afirmaciones y en el respeto a las mismas. Conociendo los intereses de los participantes de una organización, se pueden diseñar contratos explícitos e implícitos para alinear esos intereses con los de la firma. Minimizando los conflictos que siempre existirán, reapareciendo ante cada cambio de contexto y maximizando el valor de la firma. Crear valor a largo plazo y trabajar sobre las personas que componen una empresa son las bases para el cambio. El atender estos aspectos mencionados probablemente no garantice el éxito, pero el desatenderlos seguramente ayude al fracaso. El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, nos deja bien en claro que el contexto bien aprovechado puede darnos lugares para explotar.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Contexto Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del negocio. - Tendencia económica mundial (en países con nuestra presencia) - Tendencia tecnológica mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la demanda del mercado laboral. - Cambios en las políticas económicas.
Contexto Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu y voluntad de cambio de algunas personas. - Nivel de capacitación de algunas personas. - Capacidad de liderazgo de algunas personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de ánimo, motivación y competencias del profesional. - Asignación de autoridad en las personas adecuadas. - Reconocimiento. - Información interna.
	FORTALEZAS	DEBILIDADES

Figura A2.1: **Análisis FODA**



ANEXO 3

Diseño del Tablero de Comando

1- Perspectiva del Cliente:

Indicadores de Efectividad:

- Tiempo Promedio de resolución de incidencias tipificadas.
- Cantidad de Quejas semanales tipificadas.
- Cantidad de Incidencias solucionadas por teléfono.
- Tiempo Promedio de resolución telefónica.
- Cantidad de Incidencias solucionadas por técnico.
- Tiempo Promedio de resolución por técnico.

Indicadores de Satisfacción:

- Índice de satisfacción sobre atención telefónica.
- Índice de satisfacción sobre atención técnica.
- Índice de satisfacción del servicio tipificado.
- Índice de satisfacción sobre tiempo de resolución.

2- Perspectiva de los procesos internos:

Indicadores de Eficacia:

- Tiempo Promedio de resolución de incidencias tipificadas vs. tiempo objetivo.
- Cantidad de Quejas semanales tipificadas vs. nivel de quejas objetivo.
- Cantidad de Incidencias solucionadas por teléfono vs. cantidad de incidencias objetivo.
- Tiempo Promedio de resolución telefónica vs. tiempo objetivo.
- Cantidad de Incidencias solucionadas por técnico vs. cantidad de incidencias objetivo.
- Tiempo Promedio de resolución por técnico vs. tiempo objetivo.

Indicadores de Calidad:

- Índice de satisfacción sobre atención telefónica vs. índice de satisfacción objetivo.
- Índice de satisfacción sobre atención técnica vs. índice de satisfacción objetivo.
- Índice de satisfacción del servicio tipificado vs. índice de satisfacción objetivo.



- Índice de satisfacción sobre tiempo de resolución vs. índice de satisfacción objetivo.

3- Perspectiva Financiera:

Indicadores de Eficiencia:

- % de desvíos en tiempos invertidos en proyectos vs. tiempos presupuestados.
- % de desvíos en inversiones (\$) en proyectos vs. inversión presupuestada.
- Cantidad de recursos asignados en proyectos vs. cantidad presupuestada.

Indicadores de Productividad:

- % de tiempo improductivo por falta de servicio tipificado vs. tiempo objetivo.
- % de reducción de costos por utilización de tecnología.
- % de reducción de costos de tecnología por investigación & desarrollo.

4- Perspectiva de Formación y Crecimiento:

Indicadores de Competencia:

Se deberán definir por cada puesto, el set y el nivel de desarrollo de competencias requeridas y definir por ejemplo:

- % de nivel de desarrollo de trabajo en equipo.
- % de nivel de desarrollo de comunicación interpersonal en el sector.
- % de nivel de desarrollo de comunicación intersectorial.
- % de nivel de desarrollo del liderazgo personal e interpersonal.



ANEXO 4

Help desk

Las principales tareas que el Sector IT desarrolla para la actividad de help desk, son

- recibir las llamadas realizadas por usuarios de tecnología informática que
 - √ se relacionen con la interrupción de la normal operatoria de trabajo
 - √ requieran soporte sobre el hardware y/o software instalado
 - √ requieran nuevos productos de hardware y/o software
 - √ requieran una solicitud de mudanza de equipamiento
 - √ requieran gestiones de garantías, reparaciones, etc.
 - registrar las llamadas en el software de administración de help desk existente
 - identificar los problemas y asignarles prioridad, de acuerdo con criterios definidos
 - efectuar un diagnóstico de la falla para determinar cual es el origen de la misma (hardware, software, dispositivo de comunicación,...)
 - resolver vía telefónica o a través del software de control remoto que la empresa tiene actualmente en producción, todas aquellas incidencias de primer nivel que permitan una resolución remota siguiendo los procedimientos elaborados para este propósito (resolución de problemas de las aplicaciones soportadas, guiar al usuario para configurar la PC,...) brindando a estos usuarios capacitación al momento.
 - asignar las incidencias a los grupos de resolución correspondientes cuando no sea posible una resolución remota
 - realizar el seguimiento de la incidencia hasta su resolución para poder informar al usuario el estado de la misma
 - confirmar la satisfacción del usuario con respecto a la solución brindada, procediendo a la sumarización del caso, explicación de la solución al usuario y pregunta si tiene alguna otra consulta que efectuar.
 - ejecutar planes de contingencia en aquellos casos en los que el Jefe de cuenta y el supervisor del help desk lo indiquen
 - elevar informes periódicos de la actividad realizada al responsable del servicio. y al Jefe de Operaciones, que contienen
 - √ totales de casos reportados al help desk
 - √ totales y porcentajes de resolución por nivel (incluyendo totales y porcentajes desagregados por integrantes del help desk)
 - √ totales y porcentajes por tipificación de casos
-



- √ totales y porcentajes por tiempos de resolución (incluyendo totales y porcentajes desagregados por integrantes del help desk)
- contribuir con la tarea de control y gestiones de garantía de los equipos
- √ en los casos en los cuales los equipos estén en garantía, administrar la relación con los proveedores para asegurar su reparación en tiempo y forma
- √ en los casos en los cuales los equipos no estén en garantía, derivar a los técnicos del equipo de trabajo del sector la tarea de reparación
- realizar estadísticas de las incidencias: por grupos de resolución, tiempos de resolución, clientes, etc.; las mismas tienen como objetivo el poder realizar un análisis de la actividad del área de informática que tendrá, como corolario, el mejoramiento del servicio y de la operatoria de los usuarios
- contribuir al desarrollo y actualización de los manuales de normas y procedimientos

Soporte a usuarios

Las principales tareas que desarrolla el sector para la actividad de soporte a usuarios son:

- proveer soporte técnico especializado en problemas de software, para casos de defecto, uso en sistemas o aplicaciones de software de base; incluye: seguimiento de problemas, determinación del impacto, resolución y reporte del problema y análisis de tendencias
 - resolver vía telefónica o a través del software de control remoto que la empresa tiene actualmente en producción, todas aquellas incidencias de segundo nivel que permitan una resolución remota siguiendo los procedimientos elaborados para este propósito, brindando a estos usuarios capacitación al momento.
 - desarrollar soluciones telefónicas y de acceso remoto, que permitan optimizar los tiempos de resolución de las incidencias
 - atender, en su lugar de trabajo, a los usuarios que así lo requieran, proporcionando capacitación en el momento
 - aprovechar cada visita al puesto del usuario para chequear el funcionamiento del equipamiento y anticipar futuros problemas
 - verificar el cumplimiento del estándar de software PC, notificando las desviaciones detectadas
 - colaborar en la administración de las licencias de software, detectando y reportando el uso ilegal del mismo al responsable del servicio
-
-



- instalar nuevas aplicaciones en la medida que la empresa así lo disponga
 - mantener actualizada la base de datos que la empresa actualmente posee con la información de usuario, hardware y software, de acuerdo a los cambios que se vayan realizando (ya sea por cambio de equipamiento o instalación de nuevos programas)
 - instalar o reemplazar y configurar: PC, impresoras, placas de red, placas de video, módem, CD-ROM, discos rígidos, disqueteras y cables periféricos
 - en los casos en los cuales los equipos no estén en garantía, realizar las siguientes tareas
 - √ reparaciones rápidas o cambio de partes en el puesto de trabajo del usuario
 - √ para reparaciones de mayor envergadura o complejidad se trasladará el equipo al laboratorio de hardware
 - √ reparación del equipo y posterior restitución
 - instalar equipos de backup en los casos en que la solución no pueda llevarse a cabo en el puesto del usuario y efectuar un diagnóstico más preciso y la reparación de la falla una vez que la operatoria del sector esté reestablecida
 - optimizar las PC; revisar el disco rígido; borrar los archivos temporales, optimizar la memoria; defragmentación; revisar los archivos de configuración del sistema; detectar y eliminar virus
 - utilizar las estadísticas del help desk para la identificación de oportunidades que permitan detectar las necesidades de los usuarios y mejorar el nivel de satisfacción de los mismos
 - detectar y reportar necesidades de capacitación de los usuarios
 - elevar reportes periódicos (diarios, mensuales) de la actividad realizada al responsable del servicio por parte de la empresa y al Jefe de Operaciones que contienen
 - √ totales de casos reportados al help desk
 - √ totales y porcentajes de resolución por nivel (incluyendo totales y porcentajes desagregados por integrantes del help desk)
 - √ totales y porcentajes por tipificación de casos
- totales y porcentajes por tiempos de resolución (incluyendo totales y porcentajes desagregados por integrantes del help desk).
-

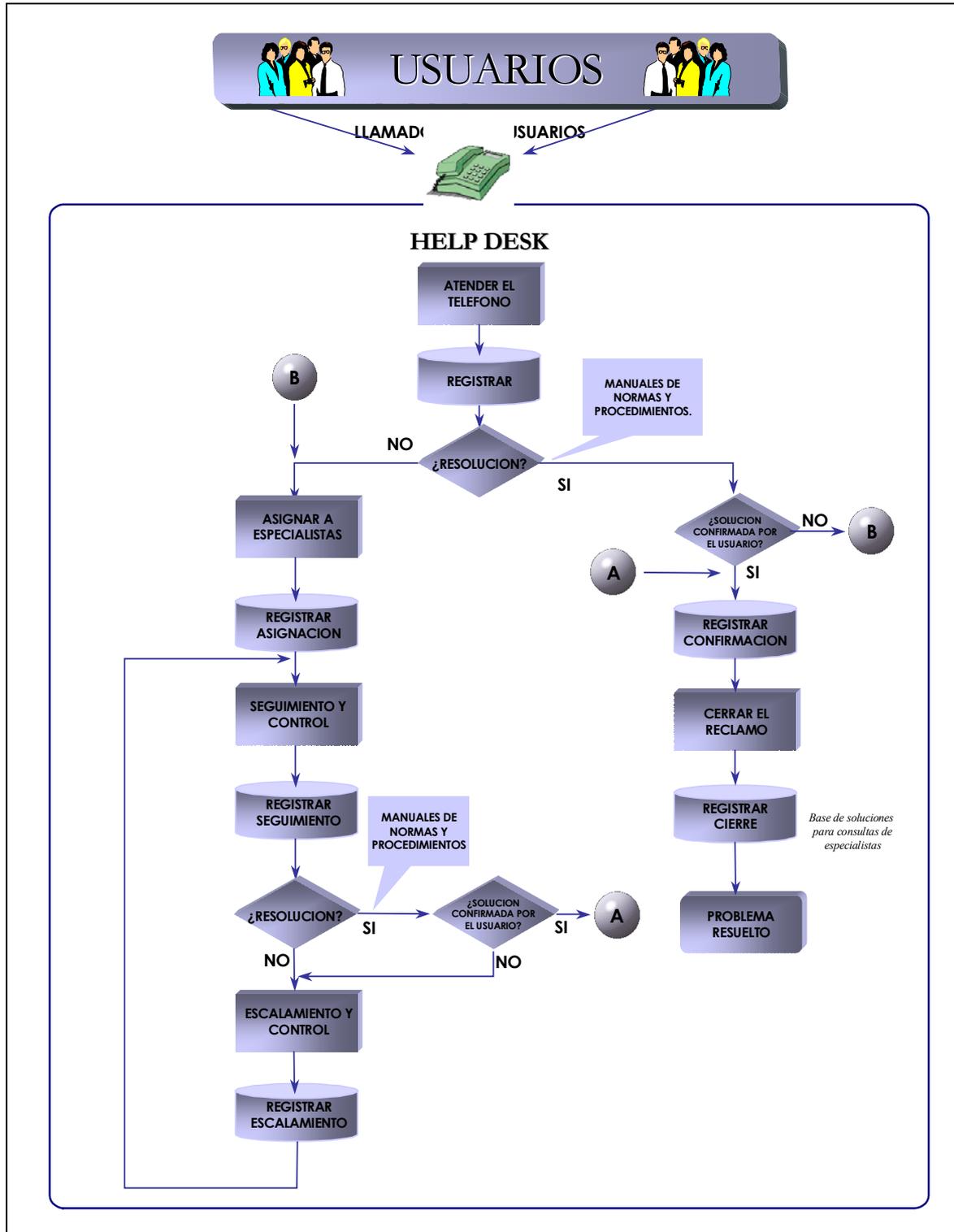


Figura A4.1: Gestión de Incidencias estructurado.

Resolución telefónica

El usuario se comunica vía telefónica al interno asignado, en primera instancia, el operador que recibe el llamado del usuario solicita el nombre del mismo y el sector al cual corresponde.



Luego de esto releva el problema y lo registra en el software de gestión, si la incidencia es solucionada se cierra. Si la incidencia requiere de la presencia de un técnico se deriva desde el soft a soporte on-site. Si la misma requiere de otro sector de asignación, no sólo se realiza la derivación desde el soft, sino que también se envía vía mail al responsable de su resolución. Figura A4.1

Si la incidencia no es resuelta y es de carácter urgente o requiere la intervención de un sector de asignación dentro de las próximas 3 horas, se deberá contactar al referente en forma telefónica.

Resolución vía mail

El usuario se contacta con el Help Desk a través de la casilla de correo, el operador toma la incidencia, registra la incidencia en el sama y deriva el mail a la casilla del sector de resolución. En el caso de que la incidencia sea una reunión para el mismo día, una vez enviado el mail se confirmara telefónicamente. Si la incidencia es de carácter urgente o requiere la intervención de un sector de asignación dentro de las próximas 3 horas, se deberá contactar al técnico en forma telefónica.