



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

Facultad de Economía y Negocios

Facultad de Psicología

**Propuestas para el mejoramiento del Programa de Cultura
de Servicio desde el cliente interno en una empresa de
retail**

**Tesis para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones**

Por

María Paz Miranda Pizarro

Director de Tesis: Juan Pablo Villanueva

Santiago, Chile

2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a mi familia, a mis padres por el siempre incondicional apoyo, a mi marido Fernando, quien siempre me escucho, me acompañó en desvelos y me motivo a que terminara.

A mis compañeras de Magister, Katsumi y Loreto, por nuestras maravillosas jornadas de estudio. A mis compañeras de trabajo y amigas Daniela y Karina por su ayuda.

Agradezco enormemente también al profesor Juan Pablo, por su paciencia y disposición, conmigo y mi trabajo, muchas gracias.

Finalmente a mi Tía Vero, que a pesar de no poder vivir este momento conmigo, siento su compañía y presencia más que nunca.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1	
MARCO TEÓRICO	8
1.1 Cultura Organizacional	8
1.1.2 Cultura de Calidad	11
1.2 Servicio al Cliente.....	14
1.2.1 Significado de Servicio al Cliente	14
1.2.2 Servicio al Cliente como estrategia de valor	15
1.2.4 Cliente Interno y Calidad de Servicio.....	18
1.3 Recursos Humanos como un socio de negocio	21
1.3.1 Múltiples roles de Recursos Humanos	22
1.3.2 Los socios de negocio	24
1.4 Características de la organización en estudio.....	26
1.4.1 Historia de la empresa.....	26
1.4.2 Programa de Cultura de Servicio.....	28
CAPÍTULO II	
MARCO METODOLÓGICO	34
2.1 Pregunta de Investigación	34
2.2 Objetivos de Investigación.....	35
2.2.1 Objetivo General	35
2.2.2 Objetivos Específicos	35
2.3 Diseño Metodológico	36
2.3.1 Diseño de la investigación.....	36
2.3.2 Tipo de Estudio.....	37
2.3.3 Alcances de la investigación.....	38

2.3.4 Muestra.....	38
2.3.5 Técnicas de recolección de datos.....	39
2.3.6 Técnicas de análisis de datos.....	40
2.3.7 Aspectos éticos de la investigación.....	32

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE DATOS.....	44
3.1 Descripción del contenido del Programa de Cultura de Servicio...44	
3.2 Resultados.....	44
3.2.1 Elementos para el mejoramiento del servicio	44
3.2.2 Resultados de la Encuesta de Autoevaluación	57
3.1.3 Impacto de los Sistemas de GRH en la construcción del Contrato	
3.2 El rol de Recursos Humanos	62
3.4 Hacia una Cultura de Calidad.....	64
3.5 Propuestas de mejoramiento del P. de Cultura de Servicio.....	66
 CONCLUSIÓN	 69
 BIBLIOGRAFÍA	 72
 ANEXOS	 74

RESUMEN

La presente investigación, es un estudio descriptivo y exploratorio, de carácter cualitativo, que busca lograr la diferenciación de la organización en estudio, por medio de la estrategia del servicio al cliente como un valor, a partir del mejoramiento de su Programa Cultura de Servicio dirigido a jefes y vendedores de tienda.

Sus principales hallazgos indican una fuerte relación entre la satisfacción del cliente externo, con la satisfacción del cliente interno, entendiendo que el producto final es los resultados, de los procesos y las relaciones que se generan dentro de la organización, su cultura y grado de compromiso. En este sentido la investigación relaciona estas variables con el rol que desempeña Recursos Humanos para poder transformarse en un socio estratégico de la organización.

Así mismo, se han encontrado aspectos de la cultura organizacional que resultan relevantes al momento de intervenir el servicio que se entrega en una organización, donde la adopción de una cultura de calidad, permitirá enfrentar de mejor manera los desafíos en un mundo cambiantes para organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Servicio al cliente, Rol de Recursos Humanos, Cliente Interno, Cultura de Calidad.

INTRODUCCIÓN

Generar una diferenciación con respecto al servicio que se entrega a los clientes, ha sido el gran desafío del rubro del Retail. La competencia, la incorporación de nuevos mercados y clientes más exigentes han motivado a las organizaciones de este rubro a trabajar fuertemente en el servicio que se entrega, enfocándose en el sello propio que la organización puede imprimir a este.

Frente a este desafío, la organización en estudio ha implementado un programa de Cultura de Servicio, el cual tiene por objetivo, aumentar la venta promedio de sus tiendas, a través de la aplicación de prácticas de venta entre sus equipo de contacto con el cliente. Sin embargo, los resultados no han sido los esperados, esto debido a que los clientes siguen mostrando un alto grado de insatisfacción con respecto al servicio que entrega la organización.

En la presente investigación se tratará el tema del servicio al cliente y el rol y de Recursos Humanos (Ulrich, 1997) para poder lograrlo, esto con el objetivo de elaborar propuestas de mejoramiento al programa de cultura de servicio, considerando el rol que desempeña en la ecuación del servicio, el cliente interno. El rol de los Recursos Humanos en la organización pueden ser un factor potenciados o afectar negativamente el servicio al cliente, entendiendo que el producto que finalmente se entrega, es consecuencia de los procesos que se realizan dentro de la organización. Por su parte la satisfacción del cliente interno con el trabajo que realiza también repercutirá en la calidad del servicio.

Un factor fundamental a considerar dentro de la investigación es la cultura organizacional, la que resulta relevante cuando se quiere implementar una estrategia de servicio. En la actualidad las organizaciones que enfrentan mejor los desafíos planteados por su entorno, poseen ciertas características que la dotan de una cultura de calidad, que potencia una organización diferenciada , en donde destacan sus equipos de trabajo y su servicio.

Para poder realizar la investigación se identificaron los roles críticos de la organización en el servicio al clientes, es decir, vendedores y jefes de tienda. A partir relatos obtenidos de entrevistas grupales con representantes de estos grupos y el análisis de los contenidos del programa de Cultura de servicio, esto con el proposito de generar desde el cliente interno, propuestas para el mejoramiento del programa.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Cultura Organizacional.

La cultura es un factor importante a considerar para cualquier tipo de intervención dentro de una organización, ya que es el patrón por medio del cual un grupo de individuos, en este caso de una organización, son educados e integrados a la actividad que realiza el mismo grupo, sin embargo esta no es estática, sino que dinámica y varía en función de los retos que la organización se plantea. (Cantú Delgado, 2006)

Varios investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una organización, “las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas” (Jaime Santana & Araujo Cabrera, 2007, 301)

En este sentido, se podría señalar que la cultura refiere a asunciones profundas y valores compartidos, en donde la cultura organizacional es distintiva y única en cada organización, es persistente ya que está arraigada en creencias y no puede ser fácilmente cambiada. (Jaime Santana & Araujo Cabrera, 2007, 301)

Desde una perspectiva antropológica, podemos definir la cultura como “la manera tradicional de hacer las cosas” (Cantú Delgado, 2006, p.71) y para poder estudiar la cultura debemos considerar los siguientes elementos:

- **El comportamiento social** : elementos como los hábitos, las actitudes y los valores son fundamentales en la composición de la cultura de un grupo

y lo diferencian de otros grupos.

- **Apendizaje:** la cultura es aprendida.
- **Historia:** Resulta de vital importancia considerar la historia de un grupo o de una organización para estudiar su cultura.
- **La manera tradicional de hacer las cosas:** los métodos de trabajo, los enfoques de producción, la manera en que se recibe a un visitante, la forma de tomar decisiones, son costumbres heredadas y fundamentales de lo que se considera cultura.

“Es importante considerar que no tiene sentido evaluar las culturas para determinar cuál es mejor, simplemente hay que comprender que son diferentes y sobre esa base considerarlas para plantear y adecuar los cambios tendientes a mejorar el nivel de competitividad de una organización, tomando ventaja de lo que haya que hacer y ajustando lo que sea necesario para minimizar el efecto negativo que pudieran tener algunas características culturales” (Cantú Delgado, 2006, p.72)

Humberto Cantú (2006) nos indica además para comprender la importancia de la cultura, es conveniente especificar las aplicaciones de la cultura sobre las personas y los grupos. La cultura atiende a los siguientes aspectos de un grupo:

Aspecto	Descripción
Sus formas de convivencia	Las relaciones existentes de simpatía – antipatía entre sus diversos miembros o grupos
Sus reacciones ante sucesos comunes	Mitos compartidos, como las actitudes ante el futuro, la incertidumbre, el éxito o el fracaso, son conformados por la cultura donde se vive.
Los métodos de trabajo	Características como la importancia de la pulcritud, de la puntualidad, de la cooperación, son producto de

Las perspectivas ante otros grupos

experiencias acumuladas por años de convivencia, que no son estáticas.

Se refiere a la actitud de “etnocentrismo”, por la cual un cierto grupo social, por ejemplo el asociado a una empresa, se siente superior a grupos de otras empresas.

La rapidez o lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo

Es evidente que una cultura puede responder, de manera más rápida, a una amenaza externa, si existe cohesión y confianza interna en el grupo. Ello no se logrará en el caso de que haya divisiones internas.

Su rigidez o su flexibilidad

Los grupos con costumbres demasiado rígidas no pueden enfrentar con suficiente rapidez los desafíos.

Las normas ideales y las normas reales

Las normas que dictan lo que debe ser, el comportamiento a seguir y el estado ideal de las relaciones entre los miembros de un grupo, constituyen un rasgo primordial de su ser. De la misma forma, las normas reales son lo que responde la gente en la práctica. El grado en que estas normas coincidan o difieran, establece las características de una cultura.

Fuente: Adaptación de Cantú Delgado (2006)

1.1.2. Cultura de Calidad

En la actualidad las organizaciones enfrentan un escenario de cambio constante, en dónde conceptos como la calidad, parecen ser el factor determinante para poder enfrentar dicho escenario. Efectos de la globalización como el aumento de la competencia, la forma de ver el trabajo y nuevos planteamientos en la vida social de las personas parecen ser los principales desafíos que las organizaciones deben considerar.

“Ya no es suficiente elaborar un producto u ofrecer un servicio en un lugar donde no existía; es preciso considerar factores que otorguen ventajas (costo, eficiencia, productividad, calidad, etc.) respecto de otros competidores a nivel mundial” (Cantú Delgado, 2006, p. 68)

Las competencias profesionales también adquieren importancia en esta época, donde se demandan no tan sólo nuevos conocimientos, sino también nuevas habilidades, para enfrentar los nuevos desafíos de manera eficiente, y a nivel organizacional, interactuar con las diversas áreas de una organización se hace necesario para comprender los movimientos y efectos que este nuevo escenario producen en la acción que la organización realiza. A partir de lo anterior surgen nuevos modelos de administración, entendiéndose que un producto es finalmente el resultado de una serie de procesos, donde los equipos de trabajo deben comprender y hacerse responsables de que no sólo cuentan con proveedores y clientes, sino también con clientes internos cuya interacción repercutirá en el producto final. (Cantú Delgado, 2006)

En este proceso de cambio, las empresas suelen responsabilizar al cliente externo de sus problemáticas de adaptación. El desafío es marcar la diferencia, destacar de la competencia y ver en el problema una oportunidad.

Una cultura de calidad, requiere de que los individuos de una organización tengan

iniciativa, disposición para trabajar en conjunto y responsabilidad de cada uno de sus procesos, entendiendo que otorgando calidad en ello logrará la satisfacción del cliente interno y el cliente externo. (Cantú Delgado, 2006).

La cultura de calidad posee ciertas características y que permite diferenciar a las organizaciones que la practican, a las que no la poseen. Humberto Cantú (2006) indica cinco dimensiones que la describen y cómo las organizaciones de calidad se desenvuelven en ellas:

- **Individualismo / colectivismo** : Esta dimensión hace referencia al grado en que una sociedad, organización o grupo reconoce el logro individual o el colectivo, así como también las relaciones interpersonales. En las organizaciones de calidad se tiende hacia el individualismo en la medida en que los individuos poseen iniciativa y espíritu de colaboración, desarrollan trabajo en equipo, poseen altos niveles de comunicación y entendimiento, con mayor participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones, con confianza en las personas y un alto sentido de la responsabilidad.
- **Distancia de poder**: Esta dimensión indica el grado en que los individuos aceptan la distribución desigual del poder, ya que mide la igualdad o desigualdad dentro de un grupo u organización. Las organizaciones de calidad tienden a la igualdad con un escaso distanciamiento de poder. Dentro de las características, se repite la confianza en las personas, el trabajo en equipo y el involucramiento de todos los miembros de la organización. En las empresas, los empleados poseen autocontrol, con poco nivel de supervisión, seguridad en el trabajo, compensaciones justas, reconocimiento de los logros y preocupación por un trato más humano.
- **Masculinidad / Femenidad** : Este factor indica el grado de diferenciación de género dentro de una organización, en donde, el modelo tradicional antepone el rol masculino al femenino con características de logro, control y poder. Las organizaciones de calidad reflejan un cierto grado de equilibrio

en este factor, en el sentido del trato inguualitario entre los individuos, donde la organización no interviene en la vida privada de los integrantes, busca la promoción interna, la identificación y el compromiso con la empresa, y la calidad como forma de vida.

- **Evasión ante la incertidumbre:** Refiere al nivel de tolerancia que se posee respecto a aspectos inciertos y ambiguos, como lo son escenarios con poca o nula estructura. Las organizaciones de calidad requieren que en su personal operativo, este factor en un nivel alto para mostrar disciplina y cumplir con calidad los procedimientos y estándares aceptados. Mientras que el personal directivo debe mantener una baja evasión a la incertidumbre para poder crear estrategias creativas que orienten de mejor manera la organización.
- **Orientación al largo plazo:** factor que guarda relación con el grado de adopción de largo plazo por los valores y el pensamiento tradicional. Las organizaciones que se han consolidado una cultura de calidad, revelan una alta orientación al largo plazo, sin embargo, en organizaciones donde la adopción de una cultura de calidad es reciente, suele ser más favorable una baja orientación al largo plazo que permitirá favorecer los cambios hacia una cultura de calidad.

En el caso de Chile, las dimensiones que refieren a una cultura de calidad presentan la siguiente tendencia:



- **Individualismo / colectivismo:** *Tendencia al colectivismo*
- **Distancia de poder:** *Tendencia a ser media*
- **Masculinidad / feminidad:** *Tendencia a la feminidad*
- **Evasión ante la incertidumbre:** *Tendencia alta*

Fuente: Adaptación de Cantú Delgado (2006) tomado de Hofstede (1991)

En este sentido una cultura de calidad, parece ser un escenario propicio para que las organizaciones puedan enfrentar los desafíos actuales. En el rubro del Retail,

todos los esfuerzos están enfocados actualmente en mejorar la satisfacción al cliente a través de una estrategia de servicio que involucre el trabajo de toda la organización.

1.2. El Servicio al Cliente

Una de las tendencias del Retail en nuestro País refiere a que “El diseño de experiencias de consumo se transforma en el principal vehículo de fidelidad de la marca dónde la estrategia descansa en gran medida en diseñar una experiencia, apoyada por herramientas de la sociología y la etnografía, que ayuden a transmitir una emoción y contar un relato que haga sentido con los intereses de los clientes” (Camara Comercio de Santiago, 2016).

Frente a este escenario en el negocio de la venta de productos, cualquiera sea este, uno de los valores agregados más perseguidos son el del servicio, como un factor diferenciador de la competencia a la hora de ofrecer los productos.

Es por esta razón que al momento de la venta de un producto, resulta de gran importancia enfocarse en las personas y su satisfacción y esto se consigue a través de la calidad del servicio, viendo el proceso de servicio al cliente como un todo, lo que permite integrar las diferentes áreas de la compañía para su crecimiento y retroalimentación, ya que es aquí donde se conocen las experiencias de los clientes, se identifican gustos, necesidades y son los mismos consumidores quienes nos dan a conocer los errores del producto. (Talero Urrego, 2014)

1.2.1. Significado del Servicio al cliente

Desde el área del marketing el servicio puede definirse como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong , 2003),

este significado hace referencia a la intangibilidad del servicio en las acciones que se pueden realizar, mientras que cuando integramos al cliente en el significado se puede decir que el servicio no es tan sólo un acto o desempeño que ofrece de una parte a otra, sino que “también son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en o a favor del receptor del servicio” (Talero Urrego, 2014, p. 3)

Las definiciones antes descritas siguen haciendo referencia principalmente al proceso de venta de un producto o bien o de un servicio y la calidad que se puede dar a este, pero qué sucede cuando el servicio al cliente se transforma en un valor de la organización, transversal a todas las actividades que esta realiza, superando el momento del contacto del cliente y alcanzando todas las actividades del proceso productivo, enfocándose en las expectativas y en satisfacer las expectativas de los clientes, logrando no tan sólo clientes satisfechos, sino también el crecimiento sostenible la organización. (Manjarrez, 2010)

Cuando el servicio al cliente deja de ser un área en las organizaciones donde se toman pedidos, atienden dudas y se reciben quejas, para transformarse en una actitud y un objetivo de todos los que se desempeñan en la organización, podemos hablar del servicio como un valor en la organización.

1.2.2. Servicio al cliente como estrategia de valor

El servicio como un valor no sólo traerá la satisfacción de los clientes, sino que contribuirá a atraer y conquistar a nuevos clientes, uno de los principales desafíos del Retail actual.

La única forma de llegar a tener empresas con el servicio al cliente como un valor, como centro alrededor del cual giran todo el resto de las áreas de la compañía, es partir del pensamiento de las personas que integran la organización y la

satisfacción de estas con el trabajo que realizan. Es así como podemos destacar la experiencia de Starbucks, una empresa que tiene claro que el servicio al cliente se inicia desde el cliente interno, por esta razón, esta compañía se preocupó del bienestar de sus empleados y de hacerlos sentir parte de la empresa, les dio acciones, se encargó de que todos tuvieran seguridad social, pidió su opinión, los entrenó con la sensibilidad de un padre y de esta manera logró que cada uno de sus colaboradores esté dispuesta a brindar el mejor servicio posible y adelantarse a las necesidades de sus clientes, para que siempre quieran volver. (Talero Urrego, 2014)

De esta manera, Starbucks no sólo es reconocida por el servicio que entrega ni por el producto que ofrece, sino que por sobre todo por la experiencia de servicio que entrega a sus clientes.

Humberto Serna (2006) ha definido los siguientes elementos que deben integrar el diseño de una estrategia de servicio:

1. Evangelizar a la alta gerencia. Es muy importante el compromiso de la alta gerencia con la filosofía del servicio al cliente, su respaldo llevará al éxito de la estrategia.
2. Conocer la competencia y sus estrategias de servicio.
3. Evaluar la calidad del servicio que se entrega antes de diseñar una estrategia de servicio.
4. Diseñar una estrategia de servicio, estableciendo un sello propio que lo diferenciará de la competencia.
5. Definir los ciclos del servicio, con el objetivo de estructurar los procedimientos y determinar los contactos claves con los clientes de la empresa.
6. Educar a la organización. Es indispensable definir una estrategia de comunicación y de capacitación de la estrategia en los distintos niveles de la organización.

7. Educar al cliente externo. Es importante que el cliente externo sepa el servicio que entrega la compañía y que es lo que puede exigir.
8. Monitorear el servicio. Es fundamental evaluar periódicamente la aplicación de la estrategia diseñada, para lo que es fundamental evaluar la satisfacción de los clientes respecto al servicio.
9. El buen servicio debe ser una estrategia permanente. Empezar un programa de servicio al cliente como una acción temporal es equivocado y puede traer más perjuicios que beneficios.

A partir de lo planteado por Serna, podemos destacar que varios de sus elementos están centrados en los recursos humanos de las compañías, esto es fundamental si consideramos que el servicio nace de las personas, “hoy, como nunca antes, la actitud de los funcionarios es la variable crítica del éxito. El servicio es una pasión que se tiene o no se tiene. Hace parte del ADN, y en eso no se pueden equivocar las organizaciones. Las habilidades técnicas se adquieren y desarrollan, pero la actitud no” (Vallejo, 2012)

Una estrategia como la del servicio requiere la alineación de todas las áreas de la organización y del compromiso de todos los colaboradores, fidelizar primero al cliente interno es la estrategia, y esto se logra con comunicación y con un entrenamiento transversal a todas las áreas de la compañía.

El servicio al cliente es actualmente, un factor de diferenciación de la competencia. Es por esta razón que la capacitación y el entrenamiento que se entrega a las personas que atienden directamente a los clientes es fundamental para el éxito del negocio.

A partir de lo planteado por García Santillán y Edel Navarro (2008), se puede decir que la importancia de la capacitación radica en:

- **Ayuda a la organización:** entrega una mayor rentabilidad y mejores actitudes a la orientación de los objetivos organizacionales.

- **Ayuda al individuo.** A través de la capacitación y la posibilidad de desarrollo se interiorizan y ponen en práctica variables como la motivación, la realización, y el crecimiento.
- **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.** La capacitación mejora la comunicación en los grupos de trabajo.

Además existen diferentes tipos de capacitación y entrenamiento que se producen en distintos momentos de la vida laboral, tales como:

- **Capacitación para el trabajo.** De pre ingreso, inducción y promocional.
- **Capacitación en el trabajo.** Instrucción, específica y humana.
- **Desarrollo.** Educación formal, integración de la personalidad, y actividades recreativas y culturales.

En este sentido la capacitación se vuelve una inversión para la empresa, que trae no solo dividendos a la empresa, sino también a la organización y al personal de la empresa.

Para poder desarrollar programas de entrenamiento y/o capacitación de atención al cliente se debe considerar que el éxito dependerá no sólo de la planificación y el seguimiento del programa, sino también del apoyo y participación de todas las áreas de la empresa que estén involucradas, considerando además que el cliente es la principal fuente de información que permite a la empresa corregir o mejorar sus programas, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas. (García Santillán & Edel Navarro, 2008)

1.2.3. Cliente Interno y Calidad de Servicio

Las organizaciones productivas o que ofrecen algún servicio se encuentran actualmente concentradas en lograr tener un cliente satisfecho, entendiendo que esa situación le permitirá sobrevivir en el competitivo mercado. En este sentido resulta relevante volver la mirada no sólo al cliente externo, sino también ampliar

su visión al ambiente interno de la organización y más específicamente a su cliente interno. Frente a este desafío aparece el marketing interno que “es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de la empresa con sus objetivos, estrategias, estructura organizacional y demás componentes de un mercado constituido por los trabajadores (cliente interno), que desarrollan una actividad en ella con la finalidad de incrementar su motivación y como consecuencia directa, su productividad”. (Simancas Trujillo , 2012)

La idea de marketing interno, el aumento de la motivación de los trabajadores y de la productividad, responde a la necesidad de las organizaciones de a lo menos igualar e idealmente superar las expectativas de sus clientes, satisfaciéndolos durante toda su experiencia como clientes, de principio a fin. Esto es a lo que podemos llamar “calidad de servicio” (Simancas Trujillo , 2012). La organización, en su totalidad, debe estar comprometida con el objetivo de satisfacer con un servicio de calidad al cliente.

En este sentido la cultura organizacional entre los empleados y la organización se vuelve un factor relevante, al igual que la conjunción armónica de las distintas funciones que realiza una organización, en dónde sus miembros se comprometen responsablemente en el trabajo coordinado para el logro de un objetivo común, la satisfacción del cliente.

Generalmente el compromiso de los trabajadores se relaciona con un bajo ausentismo laboral, una baja rotación de personal y un buen rendimiento en el trabajo. Ricardo Simancas (2012) enuncia que el compromiso del cliente interno se basa en la importancia de las personas en el proceso del servicio, por lo que la conveniencia de la organización atraer, motivar y capacitar y retener empleados de calidad, con un equipo efectivo atraerá en consecuencia a clientes hacia la empresa.

“Cada empleado y cada departamento dentro de la empresa

tiene funciones tanto de clientes como de proveedores externos. Para facilitar el aseguramiento de una alta calidad de la mercadotecnia externa, cada individuo y cada departamento dentro de una institución de servicio debe proporcionar y recibir excelente servicio, las personas necesitan trabajar en conjunto de manera que estén delineadas con la misión declarada de la empresa, sus estrategias y sus metas” (Simancas Trujillo , 2012, p.85)

Un empleado que se encuentra comprometido con la empresa, tendrá la disposición de contribuir de la mejor manera, considerando la importancia de la atención al cliente y las políticas de calidad que la empresa establezca.

Pero no tan sólo los empleados deben comprometerse con estos objetivos, también es importante el compromiso de la gerencia, en donde se comprometa con sus empleados, con su entorno y con sus clientes.

La mayor parte de los empleados de contacto en las empresas de servicio son los que reciben menos entrenamiento y menor salario, siendo que son la cara visible frente a los clientes , y que por lo tanto, su desempeño será fundamental a la hora de evaluar la calidad del servicio.

Con respecto a la calidad de servicio en una empresa de calzado, Simancas (2012) indica que “la calidad de servicio en el sector del calzado es un conjunto de técnicas o tácticas que deben manejar el empleado o un producto que preste un servicio, las cuales se centren no sólo en mantener las expectativas del cliente sino en superarlas, de manera que esto además genere satisfacción, el deseo de tener un mejor servicio sea la fuerza matriz de todo negocio” (Simancas Trujillo , 2012, p. 86)

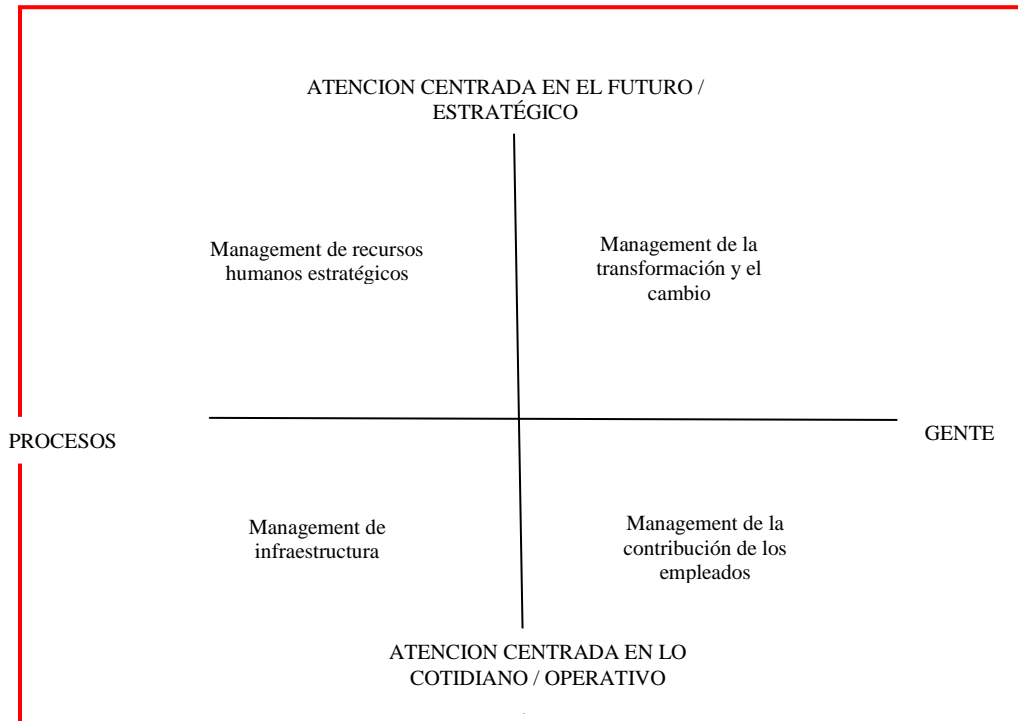
En este sentido, las áreas de Recursos Humanos cumplen un rol fundamental

en la consecución del objetivo de mejorar el servicio al cliente, entendiendo que este nace de las personas que entregan el servicio, y que su motivación y compromiso con la empresa, sus condiciones laborales y cultura serán fundamentales al momento de vender el producto, resultado del trabajo de toda una organización.

1.3. Recursos Humanos como un socio de negocio.

1.3.1. Múltiples roles de Recursos Humanos

El modelo de múltiples roles planteado por Dave Ulrich en su libro Recursos Humanos Champions (1997) define cuatro roles claves que los profesionales de Recursos Humanos deben cumplir para poder enlazar una sociedad de negocios con la organización. Además de estos cuatro roles que en cada cuadrante representan los *centros de atención*, los que van del largo plazo (estratégico) al corto plazo (operativo). Por el eje horizontal, el modelo de Ulrich va desde manejar procesos, es decir herramientas y sistemas de recursos humanos, a manejar gente. De esta forma se definen los cuatro roles de Recursos Humanos: administración de los recursos humanos estratégicos, administración de la infraestructura de la firma, administración de la contribución de los empleados y administración de la transformación y el cambio.



Fuente: Ulrich (1997)

El rol estratégico de Recursos Humanos tiene por objetivo alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de negocio de la organización. En este sentido se trabaja para ser un socio estratégico, aportando en el sentido de reducir el tiempo de adaptación a una estrategia, dar una mejor respuesta a la demanda de los clientes a consecuencia de que sus estrategias de servicio se han traducido en políticas y prácticas específicas para la organización y por ende la empresa puede lograr un mejor desempeño económico en cuanto ejecuta más efectivamente la estrategia.

“El aporte de la administración estratégica de Recursos Humanos es la ejecución de la estrategia. Las prácticas de RR.HH. ayudan a cumplir los objetivos empresarios” (Ulrich , 1997, p.58)

El rol de la administración de una infraestructura organizativa, o de la firma, ha

sido un rol tradicional en el aporte que realiza Recursos Humanos a la organización en cuanto los equipos de Recursos Humanos diseñen procesos eficientes para la transformación de equipos, de entrenamiento y de desarrollo dentro de la organización, aportando la denominada eficiencia administrativa.

“Al aportar eficiencia administrativa, los gerentes de Recursos Humanos destacan su rol como expertos administrativos, dominando y conduciendo esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos de RR.HH. y de los negocios. Simplificando la formulación, el requerimiento que se hace a la mayoría de las funciones de RR.HH. hoy (al igual que a la mayoría de las demás funciones empresariales) es el hacer más con menos; y alcanzar este objetivo debería ser el resultado de asumir este rol” (Ulrich , 1997, p. 61)

El rol de contribución de los empleados, guarda relación con el trabajo que realiza el personal de recursos humanos en cuanto a la atención por los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los miembros de la organización. En este rol, Ulrich indica que los profesionales de RR.HH. se transforman en “adalid de los empleados” cuando vinculan las contribuciones de los empleados al éxito de la organización. En este sentido, a medida que se atiendan las necesidades de los empleados, su contribución general aumenta.

“Las principales actividades para la gestión en relación a la contribución de los empleados son escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a estos los recursos que respondan a sus cambiantes requerimientos. Cuando aumentan las exigencias que se plantean a los empleados, los profesionales de RR.HH. y los gerentes operativos que actúan como adalides de los empleados buscan creativamente e implementan los medios para que los empleados expresen sus opiniones y se sientan dueños de la empresa, ayudan a mantener el contrato psicológico entre el empleado y la firma” (Ulrich , 1997, p.64)

El cuarto y último rol guarda relación con la contribución de RR.HH. a la conducción de la transformación y el cambio en una organización. “La transformación implica cambios culturales fundamentales dentro de la firma: los profesionales de RR.HH. que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. El cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización.” (Ulrich , 1997, p.65)

Uno de los desafíos más grandes en este rol de agente de la transformación y el cambio es la capacidad de respetar el pasado, la tradición y la historia de una empresa, sólo así se podrá mirar con mayor claridad hacia el futuro.

1.3.2. Los Socios de Negocios.

“Hoy a menudo se dice que los profesionales de RR.HH. son *socios de negocios*. Sin embargo, demasiado a menudo, se define el término *socios de negocios* estrechamente en el sentido que el profesional de RR.HH. trabaja con los gerentes generales para implementar la estrategia, es decir, como *socio estratégico*” (Ulrich , 1997, p.77)

En este sentido y a partir de experiencias constatadas por el autor en diversas organizaciones, es que se llega a la ecuación de que el socio de negocios es el resultado de la suma de los roles de socio estratégico, experto administrativo, Adalid de los empleados y agente de cambio. Lo que nos lleva a pensar que un buen desempeño de RR.HH. en cada uno de sus roles da como resultado un socio de negocios para la organización, y que va más allá de un rol estratégico. Es importante considerar que cada rol es fundamental y cada uno contribuye de la misma forma a que el rol de RR.HH. sea un apreciado como un aporte para el negocio.

Definición de roles de Recursos Humanos

Rol	Aporte	Metáfora	Actividad
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socios estratégicos	Alinear las estrategias de RR.HH. con las de negocio: "Diagnóstico organizativo"
Management de la infraestructura	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Fuente: Adaptación de Ulrich (1997)

Los socios estratégicos, son socios de negocios porque orientan los sistemas de recursos humanos de acuerdo a la estrategia.

Los expertos administrativos, son socios de negocios porque realizan un uso eficiente de los recursos en la gestión de RR.HH.

Los adalides de los empleados son socios de negocios porque se preocupan de que se mantenga una alta contribución de los empleados, en lo que refiere a dedicación y competencia.

Los agentes de cambio son socios de negocios porque ayudan a la transformación y la adaptación de entornos cambiantes.

“El socio de negocios de RR.HH. agrega valor a una firma mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio cultural” (Ulrich , 1997, p.78)

1.4. Características de la organización en estudio.

1.4.1. Historia de la empresa.

La empresa en estudio corresponde a una empresa de retail multinacional con más de 127 años de historia en el mundo y 77 años de historia en Chile. Fundada el año 1939 en Chile, con la colocación de su primera fábrica en una localidad ubicada en las afueras de la ciudad de Santiago, la empresa comienza sus operaciones en Chile. Sus orígenes se remontan a una empresa de carácter familiar que inicia sus operaciones en el mundo en el año 1894. La empresa obtiene un gran éxito en el mercado principalmente a partir de la producción en serie de calzado.

La empresa vive su época de apogeo hasta los años noventa, donde la llegada de la competencia y la importación de calzado desde los mercados orientales la afectan fuertemente, lo que provoca el cierre de sus fábricas y la reducción de su dotación general. La producción deja de ser la columna vertebral de la compañía, quien comienza a poner un mayor énfasis en sus tiendas y la capacidad de venta de estas. En este mismo periodo, al igual que muchas compañías, la empresa en estudio, externaliza su producción en mercados extranjeros los cuales tienen la ventaja de producir mayores cantidades a un menor costo. Sin embargo, la calidad de los productos se ve afectada, lo que también es percibido por los clientes.

La empresa necesita volver a levantarse y superar los cambios de la economía y

los métodos de producción que la habían afectado. A partir de lo anterior concentra sus energías en la comercialización del calzado importado, invirtiendo fuertemente en la infraestructura de sus tiendas, el personal de la tienda, la atención entregada y la variedad y novedad de sus productos.

Durante el tiempo de mayor éxito de las fábricas, los ejecutivos alababan los métodos de producción y venta diciendo que el calzado “se vendía solo” aludiendo a la importancia de la marca en el mercado chileno y a su vez en la falta de opciones para los clientes. El abastecimiento de las tiendas y la producción iban a la par, incluso a veces la demanda superaba a la oferta lo que implicaba la búsqueda de mecanismo que hicieran la producción más eficiente. Sin embargo, a partir de la importación surge una nueva problemática, la del almacenamiento, el abastecimiento y la distribución.

Actualmente la visión de la empresa es “Ofrecer un excelente calzado accesible para todos” lo que se alcanza cumpliendo los cuatro ítems que considera la misión de la compañía que son:

- Mantenernos como la compañía de zapatos más respetada.
- Ser el destino preferido de los clientes.
- Atraer y retener a las mejores personas
- Ayudar a que las personas se vean y se sientan bien.

Además, han realizado a nivel internacional una declaración de sus valores corporativos:

- **Cuenta Conmigo:** valor que refiere a que las decisiones se realizan pensando al largo plazo y no con una ganancia inmediata. También este valor destaca la importancia de los líderes, que sean fiel reflejo de los valores de integridad, responsabilidad y de dar el ejemplo.
- **Ser audaces:** valor que refiere a la importancia de la innovación de los productos y espíritu emprendedor de los colaboradores de la compañía,

dando relevancia al aprender, adaptarse, crear oportunidades y aceptar nuevas ideas.

- **Servir con pasión:** este valor requiere del esfuerzo de un equipo, de escuchar y comprender las necesidades de los clientes.
- **Mejorando vidas:** esto significa apoyar a los clientes, equipos y a la comunidad misma, así como también crear oportunidad de crecimiento personal y profesional, respetando cada una de las culturas que se encuentran en la organización.
- **Sobrepasar las expectativas del cliente:** los diferentes clientes tienen necesidades diferentes. El objetivo no es tan solo satisfacer estas necesidades, sino que sobrepasarlas, construyendo un valor intrínseco en cada producto.

1.4.2. Programa de Cultura de Servicio.

Hace ya dos años aproximadamente, la empresa en estudio ha comenzado con un proceso de cambio organizacional para mejorar la competitividad de la empresa con respecto al mercado, teniendo como objetivo principal el “recuperar el primer lugar en el mercado chileno”.

El objetivo general del programa de Cultura de Servicio “servir con pasión” es generar una experiencia de compra satisfactoria que permita aumentar el ticket promedio (venta), esta estrategia se logra alcanzando los siguientes objetivos específicos:

- Aplicar prácticas estandarizadas para un servicio de excelencia.
- Potenciar una actitud de servicio de los vendedores y jefes de tienda respecto de cómo se debe atender en las tiendas.
- Realizar una gestión administrativa de excelencia orientada hacia nuestro cliente interno y final.

Además, se definen que el principal foco de acción serán las tiendas, dónde se enfocarán en el cliente final procurando un servicio satisfactorio, confiable y oportuno.

El plan de Cultura de Servicio que se ha estado implementando en la empresa en estudio define al servicio como una actitud, donde el asesoramiento al cliente se realiza de forma especializada, con lo cual se busca ganar la lealtad y preferencia del cliente.

Modelo de Servicio del Programa Cultura de Servicio



Este programa es presentado como parte fundamental para transformar a la Gerencia de Recursos Humanos de una gerencia operativa a un socio estratégico de la organización, cuyo objetivo es aumentar el promedio de venta en las tiendas por medio del mejoramiento de la atención del cliente, es por esta razón que el plan de acción considera además a las áreas comerciales de la organización.

Como se pudo en Ulrich (2007) en torno a los múltiples roles de Recursos Humanos, y más específicamente en el rol de management de recursos humanos estratégicos, el objetivo de recursos humanos es alinear las estrategias y prácticas

con la estrategia de negocios, en este caso, alinear a partir del programa de Cultura de servicio el objetivo de negocio, de aumentar la venta promedio considerablemente a partir del mejoramiento del servicio al cliente. El objetivo de la gerencia de Recursos Humanos en este rol no tan sólo la alineación del trabajo de los colaboradores en pro de la estrategia del negocio, sino también hacerlo en el menor tiempo posible, traduciendo la estrategia de negocios a políticas y prácticas observables y medibles en cuanto a su aporte al mejoramiento del desempeño económico de la organización.

A partir de lo anterior se genera un modelo de servicio que considera tres pilares fundamentales centrados en los clientes:

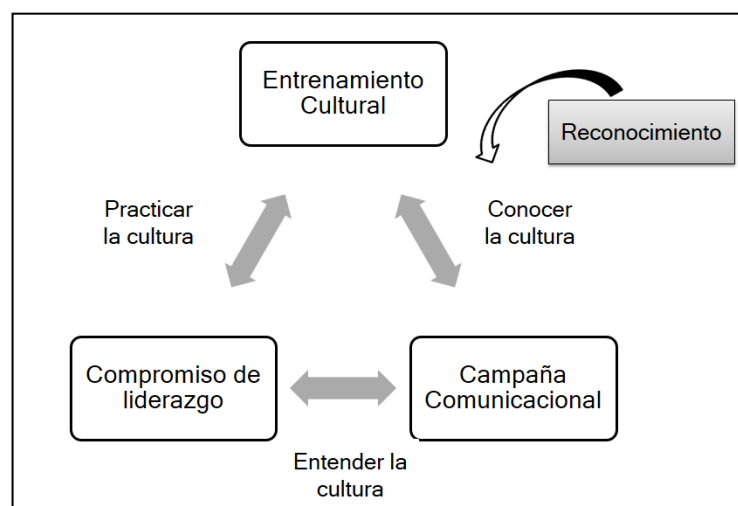
- **Servir al cliente:** que se traduce en estar siempre dispuesto a acoger al cliente.
- **Ser especialista:** dar una asesoría experta al cliente para que este tome la mejor decisión de compra.
- **Garantizar soluciones:** que se traduce en resolver de la manera más oportuna los problemas del cliente.

Con el propósito de hacer estos pilares más visibles en el trabajo que realizan los vendedores y jefes de tienda, se realiza una definición de las prácticas de cada uno de ellos

Servir al cliente	Ser especialista	Garantizar soluciones
<ul style="list-style-type: none"> • Saludar siempre al cliente de manera cordial. • Cubrir los puntos de alto impacto de la tienda. • Atender con rapidez. • Uso correcto del uniforme. • Trato respetuoso con el equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar al cliente información clara sobre los productos y sus atributos. • Conocer los productos, sus categorías y localización dentro de la tienda. • Informar al cliente sobre los precios y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre responder y dar solución a las consultas del cliente. • Revisar el producto antes de cerrar la venta. • Ofrecer alternativas y complementos siempre • Aplicar correctamente los protocolos de cambio y devoluciones.

Para poder lograr la interiorización de este modelo de servicio y de las prácticas que deben aplicarse, el programa considera tres líneas de trabajo; entrenamiento cultural, el que responde a la ejecución de jornadas de capacitación y material de entrenamiento en torno al modelo de servicio, compromiso de liderazgo, línea que involucra a los jefes de tiendas y supervisores en torno a su adhesión al modelo de servicio y una campaña comunicacional para dar a conocer el modelo de servicio y las prácticas que este conlleva.

Líneas de trabajo del Programa de Cultura de Servicio



Los focos de acción que se observan en las líneas de trabajo conllevan un conjunto de actividades relacionadas a cada uno de ellos:

Liderazgo

- Reforzar rol del supervisor de las tiendas a partir de reuniones con la Gerencia General.
- Plan de involucramiento comercial, a partir de visitas y evaluaciones regulares de las Gerencias Comerciales en terreno.
- Empoderar a los jefes de tienda a partir de una carta del gerente general y reuniones con las gerencias comerciales.

Comunicación

- Folleto informando acerca de los nuevos productos y tecnologías.
- Elaboración de cápsulas de servicio con ejemplos de buenas prácticas de servicio al cliente.
- Campañas comunicacionales que refuercen la importancia del saludo al cliente, el no uso del celular en la sala de ventas y de ofrecer complementos.

Capacitación

- Taller de reforzamiento de los pasos de la venta.
- Material de apoyo a supervisores para entrenamiento en tiendas.
- Taller “Juegos del Servicio” para el mejoramiento de habilidades de venta.
- Manual de administración de tiendas.

A partir de la aplicación de este Programa resulta importante conocer, las implicancias que puede tener el cliente interno en la consecución del objetivo de entregar un servicio al cliente que logre satisfacción, y como el departamento de recursos humanos puede aportar, a partir del cliente interno, mejorando la satisfacción de este, entrenando y comprometiendo su trabajo con la estrategia de la organización. Para lograrlo este cambio o transformación, debe considerar la

cultura, y poner atención en los distintos roles que desempeña para la organización, potenciando sus logros y transformándose en un socio del negocio.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Pregunta de Investigación

La preocupación por la calidad de la atención que entregan los servicios de Retail se ha incrementado durante los años. Esto debido a que solo el producto que se ofrece, no parece ser el único factor que determina la satisfacción del cliente. Así lo demuestra un estudio publicado por el diario La Tercera realizado el año 2016, en el cual a partir de 2.876 experiencias de compra realizadas por clientes incógnitos, se dejó en evidencia la mala atención que se entrega en las principales tiendas de los malls del país.

El objetivo del estudio era medir la calidad y el estándar de atención en más de cincuenta principales marcas ubicadas en los centros comerciales del país. Los resultados generales, en cuanto a las malas prácticas detectadas por los clientes incógnitos en las tiendas, se grafican en atenciones displicentes, indiferentes, de mala educación, además del uso del celular y aplicaciones durante el contacto con el cliente, marcaron las principales observaciones en las tiendas peor evaluadas.

El caso de estudio se encuentra dentro de las tres peores marcas en cuanto a satisfacción al cliente, según el estudio de La Tercera. Esta medición coincide además con el aniversario de la puesta en marcha del programa Cultura de Servicio: Servir con Pasión, desarrollado por el departamento de Recursos Humanos, en conjunto con el área comercial de la organización en estudio, y que no refleja, en el estudio de clientes incógnito, los resultados esperados por la aplicación del programa.

Como ya revisamos en el marco teórico, en muchas oportunidades, las organizaciones tienden a ver a los clientes externos como los culpables del fracaso o los malos resultados, sobre todo cuando existen problemas de

satisfacción en cuanto a la atención percibida, atribuyendo estos resultados a un “agente externo”, que puede variar entre el cliente, los competidores y el mercado, evadiendo de esta forma la responsabilidad de estos resultados.

El acto conductor del estudio es la experiencia de compra, la que se desarrolla entre, en este caso, un vendedor y un cliente. En esta experiencia el cliente no tan sólo evalúa el producto, sino también, el trabajo de toda la organización, ya que el concretar una venta es el objetivo que persigue una empresa de Retail, y por el cual se deben movilizar todos los miembros de la organización.

En este sentido, y considerando que la experiencia de compra es el reflejo del trabajo que involucra a toda la organización ¿qué factores determinados por el cliente interno pueden estar afectando a la calidad del servicio que se le entrega al cliente final? Y ¿Qué debemos mejorar del programa Cultura de Servicio, implementado por el área de Recursos Humanos, para orientar a la empresa hacia el desarrollo de una cultura de calidad en la organización que refleje en sus resultados una mayor satisfacción, no tan solo en el cliente final, sino también en el cliente interno, por medio del entrenamiento y su cultura?

2.2. Objetivos de la Investigación

2.2.1 Objetivo General

Generar propuestas de mejoramiento del Programa Cultura de Servicio de la organización, que incorpore el rol del cliente interno y permita avanzar hacia una cultura de calidad en la empresa del rubro del calzado.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Describir las estrategias del Programa de Cultura de Servicio en la empresa del rubro del calzado.

- Sistematizar las percepciones actuales y las expectativas del cliente interno, principalmente de los vendedores y jefes de tienda, sobre la atención y calidad del servicio entregado en la empresa del rubro del calzado.
- Identificar los posibles contenidos y estrategias para el mejoramiento del Programa de Cultura de Servicio en la empresa del rubro del calzado.

2.3. Diseño Metodológico

2.3.1 Diseño de la Investigación

La investigación realizada es de carácter cualitativa, considerando que el objetivo que persigue la investigación guarda relación con la cultura y la calidad de servicio en una organización, por lo que esta metodología resulta pertinente, en el sentido de que nos permite observar un fenómeno y conocer las percepciones de los involucrados, para poder en consecuencia, proponer mejoras.

El método cualitativo, es este tipo de estudio el más idóneo para poder conocer las percepciones y la historia de la organización, entregando atención a los cambios que se producen a través del tiempo. La metodología cualitativa es aquella en la cual se producen datos descriptivos, que se apoyan en las propias palabras de las personas, habladas o escritas (Taylor & Bodgan, 1994). Esta metodología busca recoger la perspectiva de los involucrados en el fenómeno, para describir y analizar los aspectos involucrados.

El enfoque cualitativo es el idóneo para fenómenos emergentes, en los cuales el investigador no posee todo el control de lo que acontece. La metodología cualitativa se cimienta en una comparación constante entre las evidencias que

surgen en la investigación, con lo que existe teóricamente, realizando codificaciones de elementos reiterativos y el surgimiento de categorías dominantes y clasificaciones teóricas a partir de la evidencia empírica en la recolección de los datos.

2.3.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado en esta investigación corresponde a un estudio de caso. El estudio de caso se puede definir como una investigación con metodología cuantitativa, cualitativa o mixta, se analiza profundamente una unidad para responder con profundidad al planteamiento del problema, probar una hipótesis y desarrollar teoría. (Hernandez , 2008). En este sentido un estudio de caso, puede corresponder a un tipo de estudio sobre un individuo, grupo, organización o comunidad que es analizado como una entidad.

En el caso de los estudios de caso cualitativos, estos están constituidos por el mismo caso y su entorno, en dónde no se utilizan herramientas estandarizadas ni se establecen a priori categorías, lo que se busca es documentar una experiencia o entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo vivieron. (Hernandez , 2008). En este sentido esta investigación busca revelar la experiencia de los trabajadores en la organización a partir de la implementación de un plan organización que busca mejorar la atención de servicio y experiencia de compra del cliente, pero no desde la perspectiva de este cliente “externo”, sino que a partir del cliente “interno” los propios colaboradores que son el vehículo de contacto con el cliente externo.

El estudio de este caso resulta de gran interés para la organización, en la medida que pueda responder a interrogantes del problema de la mala percepción del servicio que se entrega y las posibles mejoras que se pudiesen implementar a sus programas corporativos, no tan sólo para mejorar la atención, sino también en consecuencia las ventas y patrimonio de la firma.

2.3.3 Alcances de la investigación

Los alcances de esta investigación cualitativa son de carácter descriptivo, principalmente y exploratorio. Descriptivo en el sentido de que busca especificar las características, propiedades y rasgos de una organización o grupo frente a un fenómeno en análisis, que en esta investigación corresponde a la atención o servicio al cliente, generando directrices para futuros estudios y posibles mejoras.

Y tiene además alcances de tipo exploratorio para la organización, ya que no se han realizado en ella estudios de este tipo que permitan además de describir el fenómeno, descubrir características, ideas y conocimientos para el trabajo que se realice en el futuro.

2.3.4 Muestra

En esta investigación se utilizó una muestra de colaboradores de la empresa, es decir, trabajadores actualmente contratados por la empresa. La muestra se compone de veinte hombres y mujeres que se desempeñan en las tiendas de la empresa de calzado como vendedores o jefes de la tienda, de un universo total de seiscientos colaboradores con estos cargos. Además, los participantes deben tener al menos tres años de antigüedad laboral en la organización. La muestra fue tomada en noviembre 2016 para la realización de los focus group.

Variables Muestrales:

<i>Contrato con la empresa</i>	<i>Cargo en la empresa</i>	<i>Antigüedad laboral</i>
<i>Los participantes del focus group deben tener un contrato indefinido con la empresa lo que indica su vínculo laboral y que son efectivamente para de la organización en estudio</i>	Se escogieron para la realización el focus group los cargos que son el “los empleados de contacto” (Simancas Trujillo , 2012) con el cliente, ya que son ellos el vehículo más importante con el cliente. Por esta razón los participantes del focus group son vendedores y jefes de tienda.	La variable de antigüedad laboral guarda relación con la experiencia de la puesta en marcha y aplicación del programa de Cultura de Servicio desarrollado por el departamento de Recursos Humanos y las áreas comerciales de la empresa.

2.3.5 Técnica de recolección de datos

Para cualquier enfoque investigativo cualitativo , la recolección de datos resulta fundamental en el sentido de que busca recoger datos, que luego se transformarán en información, desde personas, seres vivos, comunidades o situaciones en profundidad a partir de las propias formas de expresión de cada uno de ellas, poniendo especial atención a los conceptos, las percepciones, imágenes mentales, creencias, pensamientos, interacciones, experiencias que de manera individual o grupal permitirán analizar y comprender, para sí responder las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Hernandez , 2008)

Para la recolección de información de esta investigación, se utilizaron las

siguientes técnicas:

- I. Revisión la documentación corporativa relativa al programa de Cultura de Servicio.

Se realizó una revisión del material que disponía la organización en relación al programa de Cultura de Servicio, para poder identificar y describir los principales lineamientos y la estrategia del programa.

- II. Focus Group.

En los focus group participaron veinte trabajadores que se separaron en dos grupos, uno de diez vendedores y otro de diez jefes de tienda que participaron de una entrevista grupal, en la cual, a través de una pauta se levantó información con respecto al Programa de Cultura de Servicio y su aplicación, dando cuenta de las percepciones de cada uno de los participantes de la entrevista.

Previo consentimiento de los participantes, cada entrevista grupal pudo ser grabada para poder trabajar con mayor detalle cada uno de los relatos de los participantes.

- III. Resultados del Estudio de Autoevaluación del Servicio al Cliente (EAS) realizado por el departamento de servicio al cliente de la organización.

2.3.6. Técnicas de Análisis de datos

En la investigación se utilizarán dos técnicas de estudio, de acuerdo a las técnicas de recolección de datos. Para revisar la documentación corporativa relativa al programa de Cultura de Servicio y los resultados del estudio de autoevaluación de servicio al cliente realizado por el departamento de Servicio al cliente de la

organización, se realizará el análisis de contenido, para analizar en profundidad la información, de esta manera se podrá, interpretar y generar una categorización de la información recolectada.

En tanto para el análisis de la información recolectada a partir del focus group, se aplicará la técnica de análisis de codificación sustantiva abierta, con esta técnica se busca lograr generar un set de categorías emergentes, que en relación con la teoría usada resultan relevantes. La codificación abierta fuerza al investigador a pensar y trascender la perspectiva empíricamente involucrada de sus notas de campo. Permite, además ejercitar la sensibilidad teórica en su máxima extensión (Glaser , 1975). La codificación abierta permite llevar por la mejor dirección el estudio, en relación a la teoría y la experiencia mostrada por los participantes del focus group, entregando mayor libertad para decidir las categorías con todos los ingredientes sobre la mesa, maximizando la posibilidad de permitir que los mejores ajustes, los que mejor funcionan y las relevancias centrales emerjan por si mismos y a la vez minimiza cualquier desvío, ya sea por el pensamiento preconcebido o por el entrenamiento latente, que pueda introducir en los datos, forzando o distorsionando su significado. (Glaser , 1975). De esta forma se focaliza la atención del problema asegurando su relevancia y la línea por la cual el marco teórico se relacionará con el objeto de análisis.

La codificación abierta permite ver la dirección en la cual conducir el estudio por muestreo teórico, antes de que se vuelva selectivo y focalice en un problema particular.

Según Barney Glaser (1975) para la utilización de una codificación abierta se debe cumplir con algunas reglas, las cuales son:

- I. Hacer un set de preguntas acerca del objeto de estudio, como ¿cuál es el objeto de estudio? ¿Qué categoría influye en este incidente? ¿Qué es lo que está pasando? estas preguntas mantienen el foco de lo que se desea

investigar, y mantienen al analista sensible teóricamente.

- II. Analizar los datos línea por línea, codificando cada frase, esto se realiza constantemente con los datos recolectados, para alcanzar la cobertura teórica total y saturar las categorías.
- III. Preguntarse cuales son los procesos a lo que se enfrentan los sujetos de investigación, en este caso los colaboradores dentro de la atención y servicio a los clientes. Esto ayuda a llevar la atención hacia la búsqueda de las categorías centrales de análisis.
- IV. Siempre interrumpir la codificación para registrar de alguna forma, idealmente escrita, las ideas, conceptos y relaciones que se van identificando. El proceso de codificación resulta ser muy importante ya que se originan un sin número de ideas y explicaciones para los procesos, por lo cual se han escrito notas para que luego, el análisis resulte mas expedito y no se pierda informaciones y conclusiones nacidas en este proceso.
- V. El analista debe limitar su propia área de intervención y el campo de estudio.
- VI. No se debe asumir relevancia analítica de ninguna variable como edad, sexo, clase social, raza, color de la piel, etc., hasta que ésta no emerja como relevante

La codificación abierta trae consigo verificación, corrección y saturación, con la intención de que dentro del análisis nada ocurra como sorpresa. Luego de constantes comparaciones, análisis, y generación de categorías, hay suficientes códigos para manejar las categorías emergentes, ocurriendo la saturación de la información (Glaser , 1975).

2.3.7. Aspectos éticos de la investigación

Debido a que esta investigación cualitativa trabaja a partir de los relatos y experiencias de seres humanos, resulta importante considerar:

- I. Protección de los sujetos de investigación: en relación a este aspecto se hace necesario equilibrar los riesgos y beneficios de la investigación. En este sentido se explica a los sujetos participantes los beneficios de la realización del proyecto para la organización y su trabajo, y de la misma forma, se minimizan los riesgos, guardando el anonimato de todos los participantes y sus relatos, al igual que la confidencialidad de la información entregada durante la recolección de los datos.
- II. Consentimiento informado y voluntario: Documento que ratifica el consentimiento de las personas para con la utilización de la información para fines investigativos, dejando a voluntad la participación o no de la investigación. Para asegurar la comprensión de la información se explica a los participantes el objetivo del estudio en lenguaje simple, destacando el anonimato y la confidencialidad de los datos y la posibilidad de poder retirarse en cualquier momento del estudio.
- III. Entrega de resultados de la investigación y posibilidad de cambiar de opinión o restarse de la investigación: en base al respeto de los sujetos participantes se explica la posibilidad de retirarse de la investigación, aún terminada la técnica de recolección de datos, resguardando siempre el bienestar físico y psicológico del participante y su voluntad de participación. También se explica la posibilidad de solicitar resultados parciales o totales del estudio.

3. ANÁLISIS DE DATOS

Tal como se mencionó en la metodología de la investigación, a continuación, se realizará el análisis de los datos, considerando las dos técnicas de análisis de datos; el análisis de contenido y la codificación sustantiva abierta.

El análisis de contenido se realizará a partir de lo explicitado en el programa de Cultura de Servicio de la organización y los resultados de la encuesta de autoevaluación de servicio al cliente realizado por el departamento de Servicio al Cliente de la organización. Mientras que la codificación sustantiva abierta será la técnica para el análisis de los focus group realizados, tanto con vendedores, como con jefes de tienda que se desempeñan en la organización, con el fin de analizar las categorías emergentes en relación al programa de Cultura de Servicio de la organización, las percepciones del servicio entregado al cliente y las sugerencias para el mejoramiento del servicio manifestadas por los clientes internos.

El objetivo a partir del análisis que se realizarán es definir propuestas para el mejoramiento del Programa de Cultura de Servicio de la organización y como estas pueden aportar al desarrollo de una Cultura de Calidad de la organización desde el trabajo que realiza la Gerencia de Recursos Humanos de la organización.

3.1. Resultados

3.1.1. Elementos para el mejoramiento del Servicio

A partir de las diferentes fuentes de recolección de datos y el análisis de estos, se pueden encontrar percepciones, conceptos, valoraciones, opiniones que realizan los sujetos de investigación que resultan de vital importancia para poder entender el servicio que entrega en la actualidad la organización, sus formas de trabajo y como este se podría mejorar.

A continuación, se profundizarán aspectos emergentes en la recolección de los datos que permitirán sistematizar las percepciones actuales y las expectativas del cliente interno, en este caso de vendedores y jefes de tienda, sobre la atención y calidad del servicio entregado por la organización.

Para ello se han definido los siguientes criterios de análisis:

a) Servicio al cliente

El servicio al cliente es lo que permitirá a una organización diferenciarse de otra, y la calidad que se le imprima, dependerá no tan sólo de la actitud del vendedor, sino que también de la experiencia de compra que el cliente reciba. La experiencia de servicio, desde el momento en el que ingresa un cliente a la tienda, implica una estrategia de servicio, dónde resulta fundamental estructurar los procedimientos y determinar los contactos claves con el cliente, como el saludo, la disposición a servir y la imagen, los que resultan son factores claves que el cliente evaluará en esta experiencia de servicio.

Definir una estrategia de servicio que se oriente a sobrepasar las expectativas del cliente, no tan sólo en el producto ofrecido, sino también en relación a su experiencia de servicio, debe ser definida por la compañía, aprendida, conocida y aplicada por los colaboradores, lo que permitirá al mismo tiempo ser exigida y evaluada periódicamente siempre orientada en aumentar la satisfacción del cliente y fidelizándolo.

El servicio nace de las personas, y la actitud de los funcionarios resulta clave para el éxito de una estrategia de este tipo. En los relatos de los participantes del focus group, podemos distinguir que ellos mismos perciben que su actitud es fundamental para el servicio que se les entrega al cliente y revela que la actitud actual con la que se reciben al cliente, puede ser una variable crítica en su

insatisfacción.

Focus Group	Relatos
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="570 417 1317 779">• <i>“Al cliente le encanta ser atendido por un vendedor de punta en blanco, pero eso no se está exigiendo, bien maquillado, bien peinado, con el uniforme, zapatitos lustrados, todo eso involucra una excelente atención, saludar al cliente, despedirse del cliente, aquí le pasamos la bolsa, ahí está su compra, y listo”</i><li data-bbox="570 856 1317 1822">• <i>“¡Nuestro cuerpo informa tanto!, si yo estoy apoyá, desganá, en el mesón, si yo voy pasando voy a pensar aaah no me quiere atender...en cambio, si yo estoy bien pará, haciendo algo, lo saludo animosa, me dice: no, si estoy mirando, no importa pase, ¡pero eso no se hace! Y hablan (compañeros de trabajo) del marido, el pololo, la guagua, el bautizo, que fuiste al carrete ¡se olvidan! (del cliente), independiente de si compran o no, pero para que no se sienta pasado a llevar...y está súper claro, es lo que se le permite al vendedor , lolo, antiguo , de edad , lo que sea, es lo que se le permite al vendedor y eso nos involucra a todos, entonces atienden mal, y en todos lados atienden pésimo, no es la tienda, es el vendedor de esa tienda, y se siguen permitiendo, eso bajan las ventas, el cliente se fue mal atendido, da media vuelta y se fue”</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Entra una bolsa a la tienda y ahí uno tiene peleas con el grupo, porque nadie lo quiere atender, los clientes captan eso, llegan con otra bolsa, ¡con los productos en la mochila y uno puf! en la caja se encuentra con la sorpresa. ¿Por qué cuando entra una bolsa no son capaces de acercarse a atender si corresponde un cambio? Un cambio puede generar más que una venta”</i>
<p>Jefes de tienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“la experiencia de compra que tiene el cliente en cuanto a cuáles son sus expectativas y como nosotros los podemos superar, generando una buena atención, un buen servicio, podemos digamos aumentar esas expectativas del cliente, fidelizar al cliente para que vuelvan nuevamente, pero si en definitiva no tenemos un buen servicio, una buena entrega, un buen saludo, obviamente ese cliente nunca más va a querer volver, así que hay que pensar que cuando entra el cliente, lo que tenemos que hacer es pensar en superar la expectativa de compra del cliente”</i> • <i>“El protocolo de servicio tiene que venir de la organización, no de nosotros”</i>

b) Trabajo en equipo.

Un equipo cohesionado y con altos niveles de confianza entre ellos, que trabajan por un objetivo común, permite a la organización responder de manera más rápida y mejor a las exigencias del cliente y del mercado.

La ausencia de trabajo en equipo genera un individualismo que se sustenta en la preocupación por los deberes o beneficios individuales, situación que, a partir de los relatos de los participantes, es percibida por los clientes. Independiente del tipo de tienda, si no existe un trabajo colaborativo y un sentido de responsabilidad por el trabajo que se realiza, el servicio al cliente y su experiencia de compra se va a ver afectada negativamente, así como también, se ve afectado el ambiente laboral, produciendo desmotivación y sensación de injusticia.

Focus Group	Relatos
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="570 690 1315 1220"> <p>• <i>“Cuando no hay un ambiente laboral de equipo, porque nosotros no somos amigos en el trabajo, pero hay que tener trabajo en equipo, pero cuando eso no funciona en una tienda, porque la cabeza mayor no lo logra, del ¡yo te ayudo a empacar!, yo te envuelvo, señor ¿para regalo?, pero no hay eso y uno tiene que hacer eso, entonces el cliente espera y espera y están todos ahí, ¡Todos! Y nadie te ayudó y el cliente se da cuenta.”</i></p> <li data-bbox="570 1297 1315 1717"> <p>• <i>“Aquí hay dos tipos de tiendas, los que son comisionistas y los que trabajan a pozo (incentivo), los que son comisionistas cada uno hace su sueldo, los que somos a pozo, trabajamos todos por un porcentaje de venta a nivel de la tienda, o sea todos trabajamos para todos, cuando existe ese problema de que todos trabajamos a pozo, se aprovechan”</i></p> <li data-bbox="570 1795 1315 1885"> <p>• <i>“Ahí el vendedor dice para que voy a vender si ella está vendiendo y voy a ganar igual y ahí se</i></p>

genera un problema, porque unos trabajan y otros no”

- *“Los comisionistas tampoco hacen el trabajo en equipo, porque yo me preocupo de lo que yo vendo, te dicen, si el cliente te pide algo: aaah no tiene que esperar al vendedor que lo está atendiendo”*
- *“El trabajo en equipo te lleva a una excelente tienda, ya sea en el orden de la tienda, en la presentación personal del compañero, en la venta misma, ya sea en el ámbito laboral de llevarnos bien todos”*

c) Capacitación.

La capacitación no tan solo ayuda a la organización a entregar una mayor rentabilidad y mejores actitudes en relación a sus objetivos organizacionales, sino también ayudan al individuo en relación a su desarrollo laboral generando motivación, realización y crecimiento y también ayuda en las relaciones humanas de un equipo de trabajo mejorando su comunicación.

A partir de lo observado en los relatos, se puede decir que las capacitaciones realizadas no están contemplando en profundidad los protocolos en cuanto al servicio que debe entregar la organización al cliente. También se hace referencia a la selección de personal en conjunto con la capacitación que se realiza, la que estaría siendo insuficiente, y se le atribuye a los problemas de rotación de la empresa.

También se menciona en los relatos la evaluación de lo aprendido en las

capacitaciones, a partir de la experiencia en otras empresas, en dónde el servicio no era de responsabilidad de un vendedor o jefe en particular, sino que, de un equipo de trabajo, por lo cual los efectos de esta evaluación no tienen sólo un efecto individual, sino que también grupal, lo que llama a la motivación del grupo y responsabilidad por la formación del equipo.

Focus Group	Relatos
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Para mí las reglas de la empresa son como un orden, pero para mí se están olvidando de cómo se acerca al cliente, no enseñan como atender al cliente. Uno en las capacitaciones aprende de la trayectoria del que se para adelante, pero no de como acercarse al cliente, las cosas puntuales para atender un cliente, saludar, acercarse al cliente como corresponde”</i> • <i>“No están esas capacitaciones de posturas de venta, cómo se debe para, por más que lo diga, se enfocan en otras cosas, ¡si se ha dicho que tienen que atender bien! Y dicen y reclaman que atendieron mal, que estaban con el celular, pero ¿dónde se le puso solución a eso?”</i>
Jefes de tienda	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Antes hacían cursos de reforzamiento, cuando hacían, que eran una semana, después tres días, después un día, ahora medio día y al final a los niños le dan una pincelada de lo que deben saber”</i> • <i>“Tienen que hacer una selección y una capacitación fuerte con las personas que quieren trabajar. Es más, debiese existir un plan de</i>

	<p><i>carrera como antes, de aspirante a auxiliar y después uno se ganaba el puesto de vendedor y ya llegar a ser jefe era lo máximo. La idea es que les cueste un poquito”</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>“En otras empresas se hacen constantemente capacitaciones, una de las cosas que buscaban era el que yo hago algo y ¿qué gano yo? Eso es el tema de un incentivo. En la evaluación se preocupaban de todo el equipo que estaba detrás, porque había un incentivo individual y uno grupal, entonces el grupo se preocupaba de que lo hiciera bien. Si lo hacía mal era el preguntarse cómo lo podíamos mejorar, capacitación, conversar con la persona, y si no cumplía, lo sacaban, por que el producto lo podemos encontrar en cualquier parte, pero la diferencia la hace el servicio al cliente”</i>
--	---

d) Reconocimiento

Actualmente en la organización, el reconocimiento se realiza a partir del “conocer la cultura” lo que se puede traducir en que se reconocerá a las personas que conozcan el modelo de servicio, a partir de las capacitaciones y la campaña comunicacional. Esto puede contrastarse con las apreciaciones recogidas a partir de la información recolectada en los focus group, donde los clientes internos, en este caso los vendedores y jefes de tienda, explican la relevancia del reconocimiento de su trabajo en el día a día, lo cual sería un factor determinante para la motivación y la correcta realización de su trabajo.

También se menciona en los relatos, la importancia de la amonestación o el castigo, cuando el trabajo no es bien realizado para poder mejorar el servicio al cliente.

A partir de los relatos, el reconocimiento, también debe darse en cuanto a la estructura de la tienda y la posibilidad de desarrollarse en otras áreas de la empresa.

Focus Group	Relatos
<p>Vendedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“En algunas tiendas les cuesta reconocer al personal, incluso hay personas que no necesitan un incentivo monetario, pero que le digan “te felicito”, “lo hiciste súper bien”, no lo hacen los jefes, no lo hacen de arriba y de repente eso alimenta más el corazón de una persona más que lo monetario”</i> • <i>“Tendría que haber evaluaciones de cliente incognito y cartas de amonestación, así como felicitan deberían castigar”</i> • <i>“Debería haber sanciones porque si el vendedor no hace su trabajo, y también debería haber una motivación como premiar al mejor vendedor de la tienda, un permiso más temprano, un incentivo, una salida al cine”</i> • <i>“Corregir esto internamente, amonestar a la persona, con nombre y apellido y hacer que los vendedores logren el trabajo en equipo para</i>

	<p><i>mejorar las ventas”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>“Uno queda chata con las responsabilidades que no le corresponden, en este caso yo soy como la segunda al mando y tengo más responsabilidades que mi jefe, si a él le pagan el sueldo alto, ¿Por qué me tengo que estar haciendo cargo?, a mí me da rabia, ¿Qué gano yo con quedarme a cargo?”</i> • <i>“Cuando dicen capacitar al vendedor, podrían sacar al vendedor, a los mejores y que ellos mismos capaciten a los vendedores.”</i>
Jefes de tienda	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Nosotros también tenemos que felicitar a las personas, porque con eso el vendedor se siente súper grato”</i>

e) Liderazgo

Se observa en los relatos la falta del empoderamiento de los roles del jefe de tienda, los cuales son percibidos por los vendedores, en donde reconocen jefes de tienda permisivos, poco comprometidos e incapaces de formar equipos de trabajo fuertes y orientados la calidad de servicio que se les entrega a los clientes.

Focus Group	Relatos
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Si el jefe no es estricto y es permisivo, tiene que nacer de él el respeto”</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“El jefe no tiene la capacidad de tener un equipo como corresponde el respeto nunca se va a lograr, porque si la tienda está mal, estamos todos mal. Yo creo que va con la cabeza principal, quien gobierna tiene que dar el ejemplo”.</i>
<p>Jefes de tienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Hay que tratar de comprometer al equipo, pero el jefe tiene que ser el más comprometido, si tú sabes, si siguen al capitán, en este caso el jefe es el capitán, si tu vez que el capitán anda con el celular, atiende mal, anda sin ganas y se preocupa de otras cosas, siguen, son monitos, siguen”</i>

f) Atención al cliente interno

Entendiendo que el producto de consumo es finalmente el resultado de un proceso, en el que se ve involucrado toda la organización, es que podemos observar la existencia de relaciones internas complejas en el sentido, interacciones repercuten en producto final, y por tanto en la experiencia de servicio que se le entrega al cliente.

En este sentido en los relatos aparecen elementos de la atención al cliente interno, que afectan el trabajo que se realiza en las tiendas, la colocación de productos y el

stock afecta a las ventas y el servicio al cliente. Los participantes perciben que un mejoramiento en estos aspectos les permitiría realizar un mejor trabajo en cuanto al servicio al cliente, generando un cliente más satisfecho.

Sin embargo, también resulta importante preocuparse por la satisfacción del cliente interno. Los miembros de la organización que se consideran los vehículos para llegar al cliente final, ellos sienten que la organización no los escucha, que no son considerados de la manera que debiesen. Ellos perciben que las áreas administrativas y jefaturas no los escuchan, no se sienten acogidos, no se sienten como socios de la compañía, a pesar de que ellos son la puerta de entrada de los clientes y la ganancia de la empresa.

De esta forma queda en evidencia un trato diferencia los clientes internos más fundamentales para el funcionamiento de la empresa, además de la falta de comunicación entre las distintas áreas, lo que aleja a la organización de la estrategia de entregar un servicio de calidad, puesto que este tipo de interacciones que se dan dentro de la organización repercuten en la experiencia de servicio que se le entrega a los clientes.

Focus Group	Relatos
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="570 1402 1328 1875">• <i>“La empresa en sí, tampoco se preocupa tanto por el trabajador, por ejemplo, yo lo veo en el tema de la mercadería de la tienda. Encuentro que hay un mal trabajo en el tema de la mercadería, por ejemplo, llega a mi tienda zapatos que no se venden, y después vuelven a llegar más de los mismos, entonces encuentro que cómo no va a haber alguien en la empresa que se preocupe de eso”</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“La empresa no se preocupa del trabajador, uno se ahorra problemas con el cliente si uno tiene lo que él le pide y eso a nosotros nos sirve en el trabajo”</i> • <i>“Deberían preocuparse más por sus vendedores, escuchar lo que les pasa a las personas que trabajan en la tienda”</i>
<p>Jefes de tienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“El problema es el stock de mercadería, el cliente se molesta cuando uno le dice, es que no tengo, se va molesto”</i> • <i>“El otro día, el viernes, vino un jefe o no sé si era gerente, a la tienda, y eso del respeto y eso que es de la casa, él llegó y ni nos saludó, le faltó poco para hacer así (chasquido) con los dedos”</i> • <i>“Va un gerente importante de la compañía a mi tienda, porque siempre van a mi tienda, pero con suerte me saludó a mí, y hay un equipo detrás, miró y ni se despidió y el respeto debería partir desde allí, la venta se hace en las tiendas”</i> • <i>“Dejamos de ser lo que antiguamente éramos, la familia de la organización, ahora cada uno vive su techo para adelante, antes era otro aire el que se respiraba en la oficina, ahora están todos arranados, ni te pescan, no es el ambiente que había antes, antes pasaba el gerente y te saludaba, ahora andan todos estresados y eso</i>

	<p><i>en las tiendas pasa lo mismo”</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>“Esa tensión de la oficina, eso, eso llega a las tiendas. Uno se da cuenta que entre los departamentos no hay ningún tipo de comunicación”</i>• <i>“La oficina también tiene responsabilidad en esto, es de la empresa entera, por eso todos debemos estar preocupados por la atención al cliente y eso es lo que nosotros tenemos que corregir, debemos reaccionar todos”</i>• <i>“No tan sólo somos números, sino también somos personas, si la empresa se enfoca en eso vamos a estar mejor, las personas necesitan sentirse importantes en el lugar donde trabajan”</i>
--	--

3.1.2. Resultados de la Encuesta de Autoevaluación de Servicio al Cliente.

El área de servicio de realizó una encuesta de autoevaluación de servicio al cliente (anexo 1) a diez jefes de tienda de la organización, en la que se definen dos grandes áreas a evaluar, los procedimientos de la empresa y la dimensión relacional con el cliente.

En relación a los procedimientos de la empresa, la encuesta arroja como indicadores con mayor debilidad la comunicación y los flujos organizados.

Tabla de resultados

Procedimiento	Suma de puntaje
Comunicación	104
Comunicación / supervisión	18
Conveniencia	20
Flujo organizado	64
Oportunidad	18
Retroalimentación	15
Solución de problemas	43
Supervisión	50
Anticipación	19
Total General	351

En cuanto a la Comunicación las interrogantes de la encuesta apuntan a una baja comunicación en relación a las siguientes interrogantes:

- ¿Se comunican los requerimientos del cliente, a los departamentos o a las áreas de trabajo apropiadas, en forma rápida, efectiva y completa?
- ¿Trabajan frecuentemente los supervisores en las áreas de servicio para saludar y/o asistir a los clientes?
- ¿Se enfatizan o destacan las habilidades del servicio al cliente en el entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo?
- ¿Se realizan con regularidad reuniones con miembros del equipo para incrementar las habilidades de servicio?
- ¿Se comunican entre sí, los miembros del equipo, de un modo oportuno, correcto y completo?
- ¿Se realizan periódicamente evaluaciones escritas para los miembros del equipo, en las que se incluyen habilidades del servicio al cliente?

- ¿Reconocen los supervisores el servicio superior del personal, a través de estímulos y recompensas?

Este resultado se relaciona en gran medida con lo expuesto en los focus group de los vendedores y jefes de tienda, donde la organización no estaría potenciando un protocolo de venta, el trabajo en equipo y la comunicación entre las áreas de la empresa, lo que finalmente afecta el producto y el servicio que finalmente se entrega al cliente.

En cuanto a los flujos organizados, las interrogantes relacionadas y que reflejan débiles flujos organizados son:

- ¿Está el flujo de trabajo organizado, de tal forma que los clientes sean inmediatamente atendidos cuando se acercan a un área de servicio, sin importar su condición? (Sin importar lo que se espera obtener monetariamente).
- ¿Está el horario de trabajo ajustado de tal forma que los clientes reciben un flujo de servicio constante y eficiente?
- ¿Están organizadas las herramientas y áreas de trabajo para prevenir pérdidas de tiempo, esfuerzos y también para eliminar obstáculos para la entrega de servicios?

Frente a este resultado es importante considerar la forma en que se organiza el trabajo de vendedores y jefes de tienda, de tal forma que esto afecte positivamente la experiencia de compra del cliente.

En relación a la dimensión relacional con el cliente, el resultado indica como mayor debilidad: Cortesía, Habilidades de Venta, Lenguaje Corporal Amigable, Palabras con tacto/Criterio.

Tabla de resultados

Dimensión Relacional	Suma de puntaje
Actitud Positiva/Criterio	49
Actitud Positiva/Tacto	22
Cortesía	70
Habilidades de Venta	64
Lenguaje Corporal Amable	27
Lenguaje Corporal Amistoso	67
Palabras con Tacto/Criterio	74
Personalización del Servicio	19
Sugerencia Útiles/Cortesía	41
Tono de Voz	23
Total general	456

Para estos casos las preguntas que tienen esta orientación son las siguientes:

En “*Cortesía*”

- ¿El personal es atento con los clientes a pesar de la prisa que requiere otras actividades?
- ¿El personal se preocupa de entregar un "toque extra" en su servicio al cliente?
- ¿Los empleados pueden reconocer a los clientes habituales, visualmente y/o por su nombre?

En “*Habilidades de venta*”

- ¿El personal promueve los servicios al del establecimiento a través de efectivas técnicas sugestivas de venta?

- ¿Se enfatizan o destacan las actitudes de servicio en el entrenamiento?
- ¿Se demuestra un total conocimiento de todos los productos y servicios disponibles?

En *“Lenguaje corporal”*

- ¿El personal mantiene contacto visual durante las conversaciones con los clientes?
- ¿El Personal consume goma de mascar o fuma en áreas de servicio?
- ¿El personal sonríe (incluso por teléfono) cuando trata con los clientes a pesar de la prisa?

En *“Palabras con tacto”*

- ¿Se usa el tacto y la paciencia con los clientes enojados, sarcásticos, o con actitud es que hagan difícil tratar con ellos?
- ¿El personal usa un lenguaje sarcástico u ofensivo en su trato con los clientes?

Los resultados en la dimensión relacional apuntan a las actitudes y habilidades del servicio que se entrega, las que deben ser potenciadas con el entrenamiento y el reconocimiento del trabajo que se realiza diariamente.

3.2. El rol de Recursos Humanos.

Como se pudo observar en el tratamiento de la teoría de Ulrich (1997) recursos humanos representa múltiples roles claves que buscan enlazar el negocio con la organización y las personas, moviéndose entre lo operativo y lo estratégico.

El programa de cultura de servicio se definió desde el rol de recursos humanos como un socio estratégico para la organización, preocupado de generar adaptabilidad al modelo de servicio que plantea la organización, a través de políticas y prácticas que permitan cumplir los objetivos organizacionales. Sin embargo los otros tres roles de recursos humanos también se vieron afectados, de una u otra manera, en la incorporación de esta estrategia del negocio.

El rol de una infraestructura organizativa que adoptó recursos humanos en pro de la estrategia afectó directamente a la dotación del personal de las tiendas, para hacerlas más eficiente, considerando su ticket promedio (ventas), para la colocación de personal, procurando que este se mantuviera y desarrollara con mayor facilidad dentro de la empresa. Sin embargo, la estructura de remuneraciones diferenciada que existe, comisiones e incentivo, dependiendo de la tienda dónde se desempeñe el colaborador ha generado una alta rotación en la empresa y no ha potenciado como lo vimos anteriormente el trabajo en equipo, aspecto fundamental para lograr el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

En cuanto a la contribución de los empleados, podemos decir que el rol de Recursos Humanos se encuentra al debe, de acuerdo a las percepciones recogidas por los participantes de los focus group de vendedores y jefes de tienda. Elementos como el reconocimiento, se observan disminuidos, donde los empleados no se sienten escuchados ni mucho menos apreciados por la organización. La teoría de Ulrich (1997) nos dice que en la medida de que los profesionales sean “adali de los empleados”, en la medida en que se atiendan

sus necesidades, la contribución en general aumentará, sobre todo en instancias donde se buscan que los empleados respondan a los requerimientos de la estrategia de negocio de la organización. En este punto es importante que los empleados no tan sólo se sientan contribuidores del éxito de la organización, sino también socios del negocio, lo que reforzará un mejor contrato psicológico y el compromiso de los empleados.

El último rol descrito por el autor es el del papel de recursos humanos como un conductor de la transformación y el cambio en una organización, el que toma como elemento principal la cultura dentro de la firma y su capacidad de enfrentar los cambios. En la medida de que recursos humanos sean guardianes y a la vez catalizadores de la cultura de la empresa, se reducirán los tiempos en cuanto al cambio que necesita la organización en un mercado competitivo y cambiante, respetando el pasado, la tradición y la historia de la organización.

Las practicas implementada no han logrado en un tiempo considerable, los cambios que la organización necesita para el logro de sus objetivos de negocio, puesto que el cliente no evalúa el servicio que entrega la organización de una manera positiva. Entonces cabe la pregunta sobre si para la construcción de la estrategia fue considerada la cultura de la empresa, su historia y tradición o si se trató más bien de prácticas aisladas que hipotéticamente resolverían el tema del servicio, pero que no potenciarían el cambio y la transformación de la organización.

A menudo se confunde la adopción del rol estratégico de recursos humanos, como un socio de negocios, pero en la teoría un socio de negocio es el resultante de la suma del desempeño de todos los roles de recursos humanos y no sólo del rol de socio estratégico. En este sentido un buen desempeño en cada uno de los roles permitirá a la gerencia de recursos humanos convertirse en un socio de negocio para la organización, agregando valor a la compañía en este caso en relación al servicio que se entrega a los clientes.

3.3. Hacia una Cultura de Calidad.

Para continuar con esta idea, es que se analizará el desempeño de la organización en relación a las dimensiones que considera una cultura de calidad, la que permite enfrentar de la mejor manera escenarios de cambio constante, con ventajas competitivas de la misma organización. Potenciar las características de una cultura de calidad dentro de la organización permitirá enfrentar de mejor manera los desafíos que la organización se proponga.

En una cultura de calidad adquiere gran importancia la forma en la que interactúan las áreas de la organización, entendiendo que un producto es finalmente el resultado de una serie de procesos, dónde los equipos de trabajo deben comprender que no tan sólo tienen clientes externos, sino también internos, y hacerse responsables de la interacción que se produce con estos clientes, entendiendo que esta afectará al producto final.

Antes de realizar el análisis de las dimensiones de una cultura de calidad, hay que considerar que no se puede determinar que o cual cultura es mejor, sino que son diferentes y el conocerlas y considerarlas para los procesos organizacionales, en pro de hacerlas más competitivas, ajustando lo que sea necesario para minimizar los efectos negativos que pudieran tener algunas características culturales.

Humberto Cantú (2006) define cinco dimensiones que describen como se desenvuelven las organizaciones de calidad, frente a las cuales se realizará un análisis del estado de la organización en estudio.

- **Individualismo / colectivismo:** las organizaciones de calidad tienden al individualismo en el sentido de que los empleados poseen iniciativa y espíritu de colaboración, desarrollando el trabajo en equipo, con altos niveles de comunicación y entendimiento. La organización presenta un bajo

espíritu colaborativo en lo que respecta a la atención al cliente, por lo que no se puede decir que existe un trabajo en equipo a favor de la satisfacción del cliente, sino más bien un individualismo en las funciones que se realizan, con bajo sentido de responsabilidad por los resultados que se obtienen.

- **Distancia de poder:** esta dimensión mide la igualdad o desigualdad de la distribución del poder, en donde las organizaciones de calidad tienden a la igualdad con escaso distanciamiento de poder. En este sentido la organización en estudio presenta una tendencia a la distancia de poder, donde los empleados no reciben el reconocimiento de sus logros, no existe un involucramiento de todas las áreas de la organización para el objetivo de entregar un mejor servicio al cliente, con compensaciones que ellos mismo definen en su relatos como poco efectivas para el desarrollo de trabajo en equipo y finalmente, los relatos también revelan un trato desinteresado, por el trabajo que realizan los vendedores y jefes de tienda.
- **Masculinidad / feminidad:** Esta dimensión indica el grado de diferenciación de género dentro de la organización, donde en una organización de calidad reflejan un grado de equilibrio entre los géneros. En la investigación, no logra observarse con detalle cómo se desenvuelve la organización en estudio en esta dimensión, sin embargo, no existe un trato igualitario entre los miembros de la organización, en el sentido de que el personal de tienda se siente menospreciado por los empleados que se desempeñan en las áreas administrativas y las jefaturas, por lo que se ven lejanas las posibilidades de promoción dentro de la empresa, la identificación y el compromiso con ella.
- **Evasión ante la incertidumbre:** esta dimensión se refiere a la tolerancia que se posee respecto de aspectos inciertos y ambiguos a los que se enfrenta una organización. Tal es el caso, en la organización en estudio, de la publicación del estudio sobre la satisfacción de clientes incógnitos, donde los resultados dejaron a la organización en estudio entre las tres con más bajo nivel de satisfacción de clientes. Frente a estos escenarios las

organizaciones de calidad se presentan con una alta evasión de incertidumbre en las áreas administrativas, mientras que las áreas directivas deben presentar un bajo nivel de evasión de la incertidumbre para crear estrategias que reorienten a la organización. Frente al estudio la organización siguió funcionando operativamente y las áreas directivas informaron los resultados, pero hasta la actualidad no se han observado nuevas estrategias o el mejoramiento de las existentes, para aumentar la satisfacción del cliente.

- **Orientación al largo plazo:** este factor guarda relación con el grado de adopción de largo plazo por los valores y el pensamiento tradicional. Las organizaciones de calidad consolidadas presentan una alta orientación al largo plazo, mientras que en las organizaciones dónde la adopción de una cultura de calidad más reciente una baja orientación al largo plazo permitirá favorecer el cambio cultural. La organización en estudio requiere de una baja orientación al largo plazo para adoptar de mejor manera los nuevos desafíos y adopción de los nuevos valores corporativos.

3.4. Propuestas de mejoramiento del Plan de Cultura de Servicio.

A continuación, se describirán propuestas para el mejoramiento del Plan de cultura de servicio que posee la organización, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente interno y externo, y que permitirá en consecuencia mejorar las ventas de la empresa.

- i. **Diagnóstico de la cultura organizacional:** el programa de cultura de servicio fue construido en base a la estrategia de negocio que la empresa definió, pero no consideró la cultura existente en la organización, por lo que ha generado resistencia entre los colaboradores. El conocer la cultura de la compañía por medio de un diagnóstico entregará un estado de las cosas, y desde allí se podrán definir los focos y ajustes más pertinentes para la

organización y la adopción de la estrategia del negocio.

- ii. **Incorporar los valores organizacionales en el programa de cultura de servicio:** Los valores definidos por la organización a nivel mundial, resultan pertinentes no tan solo para alcanzar los objetivos de la organización, sino que también son parte de su cultura. El actual diseño del programa no incorpora estos valores, y ellos encarnan varios de los elementos que aparecieron en el análisis de los datos como lo son el liderazgo, el trabajo en equipo, las oportunidades de crecimiento personal y profesional y el sobrepasar las expectativas del cliente. El que la organización adopte estos valores y trabaje en base a ellos permitirá un mejor servicio al cliente interno y externo.
- iii. **Definir al servicio al cliente como una estrategia de valor:** El programa debe definir al servicio como un valor, lo que traerá no tan sólo la satisfacción de los clientes, sino que contribuirá a conquistar a nuevos clientes, lo cual es uno de los principales desafíos del Retail actual.
Para poder realizar esto el servicio al cliente debe ser el centro alrededor del cual giran todas las áreas de la empresa, y las personas que en ella se desempeñan deben sentir satisfacción del trabajo que realizan para contribuir a él. Lo anterior, entendiendo que el servicio al cliente se inicia en el cliente interno, es el quien generará el valor, entregando la mejor experiencia de servicio al cliente. En este sentido la alta gerencia debe estar comprometida con el servicio al cliente, se debe evaluar periódicamente la calidad de servicio que se entrega, definir un sello propio y estructurar los momentos claves con el cliente. Para poder lograrlo es primordial el establecimiento del servicio al cliente como una estrategia permanente y no temporal.
- iv. **Entrenamiento y Plan de desarrollo de carrera:** Como se mencionó anteriormente una estrategia como la del servicio al cliente requiere de la alineación de todas las áreas de la organización y el compromiso de todos sus miembros, ya que, fidelizando primero al cliente interno, se logrará la comunicación con un entrenamiento transversal a toda la compañía. En

este sentido el programa de cultura de servicio debe considerar el servicio que se entrega al cliente interno, poniendo especial foco en el servicio que se le entrega a los vendedores y jefes de tienda, los cuales son el vehículo de contacto de la organización con el cliente.

Además, a partir de la información levantada en el análisis, el entrenamiento no solo debe incorporar un entrenamiento profundo sobre los protocolos de venta, sino también, debe considerar evaluaciones con consecuencia de reconocimiento y medidas correctivas en caso de no cumplir con los estándares mínimos definidos por la organización en el servicio al cliente. Esto permitirá que el individuo crezca y se desarrolle en la empresa, aumentando su compromiso.

Es importante que se realicen capacitaciones y entrenamientos en los distintos momentos del servicio, de pre ingreso antes de entrar a trabajar, de instrucción específica, cuando se realiza el trabajo y de desarrollo fomentando la promoción en la organización.

- v. **Procurar un buen desempeño de todos los roles de Recursos Humanos para transformarse en un socio de negocio:** como hemos revisado, la estrategia de servicio al cliente debe incorporar a todas las áreas de la organización, no tan solo la comercial, y el rol área de Recursos Humanos es fundamental para que la organización pueda conseguir sus objetivos, entendiendo que el servicio nace de las personas. En la medida en que Recursos Humanos tenga un buen desempeño en todos sus roles y no sólo en la aplicación de la estrategia, será un socio de negocio que potencia con fuerza el cambio en la organización y la prepara para los futuros desafíos que se proponga.

4. CONCLUSIONES

El Programa de Cultura de Servicio implementado por la organización requiere de una serie de ajustes que deben ser considerados para poder responder a las exigencias del mercado y la competencia actual. Esto debido a que no ha conseguido los resultados esperados en cuanto al servicio que se entrega y la satisfacción de los clientes.

En este sentido resulta importante que el re diseño del programa considera la cultura de la organización en estudio, entendiendo que la aplicación de su modelo, no puede entenderse solamente como prácticas aislada, sino más bien debe considerar el cómo se han hecho las cosas y entender que el trabajo que se realiza está cargado de la cultura de la organización, por lo debe conocerla, estudiarla y entenderla para poder potenciarla y realizar los ajustes pertinentes para la obtención de los resultados.

Frente a esto el cliente interno cumple un rol fundamental, dónde pudimos revisar por medio de los focus group y la encuesta de autoevaluación del servicio al cliente, existen elementos que producen variadas tensiones al momento de entregar el servicio al cliente, lo que impacta finalmente en la experiencia de compra.

Es fundamental entender que la entrega de un producto final, no es solo el resultado de la aplicación o no aplicación de protocolo de venta, sino del trabajo que realiza toda la organización, desde la elección de los productos, la elección de mercadería, la comunicación entre sus miembros, resultan ser factores que impactaran en la experiencia del cliente.

De esta forma resulta fundamental el trabajo que realice la organización al nivel de sus Recursos Humanos, entregando relevancia a sus distintos roles, y no sólo a la aplicación de la estrategia de la organización. Transformar a Recursos Humanos

en un socio de negocio, potenciará la satisfacción de los clientes internos, lo que finalmente se verá reflejado en su actitud y compromiso con su trabajo y con la empresa, facilitando la obtención de los objetivos que esta se plantee.

A menudo se confunde la adopción del rol estratégico de recursos humanos, como un socio de negocios, pero en la teoría un socio de negocio es el resultante de la suma del desempeño de todos los roles de recursos humanos y no sólo del rol de socio estratégico. En este sentido un buen desempeño en cada uno de los roles permitirá a la gerencia de recursos humanos convertirse en un socio de negocio para la organización, agregando valor a la compañía en este caso en relación al servicio que se entrega a los clientes.

En relación a implementar una cultura de calidad, podemos ver que las organizaciones que adoptan esta cultura se encuentran mejor preparadas para enfrentar los actuales desafíos de las organizaciones, los cuales tienden a ser cambiantes y buscan la distinción de la competencia. Una organización que potencie una cultura de calidad potenciará el trabajo en equipo y la responsabilidad de cada uno de sus miembros, provocando no sólo la satisfacción en el cliente externo, sino también en el interno.

Definir el servicio al cliente como un valor, involucrará no sólo a la dirección y alta gerencia de la empresa, sino que a todos sus miembros, quienes en su trabajo deben ver reflejada su contribución a entregar un servicio de calidad a los clientes externos y en consecuencia conquistará a nuevos clientes, entregando un sello propio, que no solo percibirá el cliente externos, sino que además dotará a la organización de un mayor atractivo, reteniendo y atrayendo también a las mejores personas para desarrollar su trabajo.

El servicio nace de las personas y Recursos Humanos debe potenciar esta actitud en los trabajadores y a la vez ser un socio de negocio, en la medida de que los

colaboradores satisfechos contribuyan a alcanzar las metas que la organización se proponga.

BIBLIOGRAFIA

Camara Comercio de Santiago. (2016). Tendencias del Retail en Chile. Santiago: Departamentos de Estudios CCS.

Cantú Delgado, H. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad . Mexico: McGraw - Hill Interamericana .

Garcia Santillán, A., & Edel Navarro, R. (2008). El capital humano en las organizaciones . Obtenido de www.eumed.net/libros/2008b/412/

Glaser , B. (1975). Theoretical Sensitivity Advances in the Methodology of grounded theory . San Francisco: Universidad de California.

Hernandez , R. (2008). Metodologías de la investigación. México: Mc Graw-Hill.

Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿ dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En A. E. (Comp), Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa (págs. 296 - 324). Mallorca: AEDEM.

Kotler , P., & Armstrong , G. (2003). Fundamentos de Marketing. Obtenido de https://books.google.cl/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=fundamentos+de+marketing+kotler&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=fundamentos%20de%20marketing%20kotler&f=false

Manjarrez, C. (2010). El Servicio desde una Perspectiva Integral en las Organizaciones. Obtenido de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://imagesrvr.epnet.com/ser/vlet/articulo?codigo=4776908>

Simancas Trujillo , R. (2012). Cliente interno y calidad de servicio en las organizaciones productivas. Dictamen Libre, 81-89.

Talero Urrego, D. (2014). Servicio al Cliente, una Estrategia Para Crear Ventajas Competitivas en el Sector de la Construcción en Colombia . Bogotá : Universidad Militar Nueva Granada.

Taylor, S., & Bodgan, R. (1994). Introducción a los metodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.

Ulrich , D. (1997). Recursos Humanos Champions . Buenos Aires : Granica.

Vallejo, G. (1 de Julio de 2012). eltiempo.com. Obtenido de ¿Por qué somos tan mediocres en la calidad de nuestro servicio?: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11987981>

ANEXOS

E.A.S.
ESTUDIO DE AUTOEVALUACION DEL SERVICIO AL CLIENTE

Teniendo en mente su Área o Departamento de trabajo, responda las preguntas que se formulan a continuación, encerrando en un círculo el número que corresponda a la opción elegida. Recuerde que se trata de evaluar lo más objetivamente a su grupo de trabajo.

Unidad o sección de trabajo evaluar:

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
1. La rapidez del servicio alcanza las expectativas del cliente?	3	2	1	0
2. Crean algún obstáculo para el servicio, las políticas y procedimientos internos?	0	1	2	3
3. Se anticipan las necesidades de servicio, antes que el cliente lo pida? (proactividad, puesta a punto, mise en place).	3	2	1	0
4. Se comunican los requerimientos del cliente, a los departamentos o a las áreas de trabajo apropiadas, en forma rápida, efectiva y completa?.	3	2	1	0
5. Se usa la opinión del cliente para mejorar la calidad de los servicios externo y/o interno?.	3	2	1	0
6. Está bien supervisado el sistema de servicio, en todo momento durante las horas de operación?.	3	2	1	0
7. Está el flujo de trabajo organizado, de tal forma que los clientes sean inmediatamente atendidos cuando se acercan a un área de servicio, sin importar su condición? (Sin importar lo que se espera obtener monetariamente).	3	2	1	0
8. Están bien establecidos los sistemas y procedimientos para resolver las quejas de los clientes?	3	2	1	0

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
9. Trabajan frecuentemente los supervisores en las áreas de servicio para saludar y/o asistir a los clientes?	3	2	1	0
10. Se enfatizan o destacan las habilidades del servicio al cliente en el entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo?	3	2	1	0
11. Están los supervisores lo suficientemente involucrados en el entrenamiento de los miembros del equipo?	3	2	1	0
12. Se enfatizan o fortalecen las habilidades del servicio al cliente, en el entrenamiento de los supervisores ?	3	2	1	0
13. Se realizan con regularidad reuniones con miembros del equipo para incrementar las habilidades de servicio?	3	2	1	0
14. Se comunican entre sí, los miembros del equipo, de un modo oportuno, correcto y completo?	3	2	1	0
15. Se realizan periódicamente evaluaciones escritas para los miembros del equipo, en las que se incluyen habilidades del servicio al cliente?.	3	2	1	0
16. Se permite que sigan sin corrección, los problemas del servicio que, en gran medida, causan las quejas de los clientes?	0	1	2	3
17. Está el horario de trabajo ajustado de tal forma que los clientes reciben un flujo de servicio constante y eficiente?	3	2	1	0
18. Están organizadas las herramientas y áreas de trabajo para prevenir pérdidas de tiempo, esfuerzos y también para eliminar obstáculos para la entrega de servicios?	3	2	1	0

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
19. Reconocen los supervisores el servicio superior del personal, a través de estímulos y recompensas?	3	2	1	0
20. Está el personal de cada departamento o área de trabajo familiarizado con los sistemas básicos de operaciones establecidos por otros departamentos o áreas de trabajo?	3	2	1	0
PUNTAJE DIMENSION PROCEDIMIENTOS				

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
21. Emplea el personal malos modales en su trabajo?	0	1	2	3
22. El personal es atento con los clientes a pesar de la prisa que requiere otras actividades?	3	2	1	0
23. El personal mantiene contacto visual durante las conversaciones con los clientes?	3	2	1	0
24. El personal consume goma de mascar o fuma en áreas de Servicio?	0	1	2	3
25. El personal sonríe (incluso por Teléfono) cuando trata con los clientes a pesar de la prisa?	3	2	1	0
26. Se dan sugerencias útiles a los clientes? (paso extra).	3	2	1	0
27. Se manejan adecuadamente los reclamos, dando además satisfacción al cliente?	3	2	1	0
28. El personal promueve los servicios del establecimiento a través de efectivas técnicas sugestivas de venta?	3	2	1	0
29. Se enfatizan o destacan las actitudes de servicio en el entrenamiento?	3	2	1	0
30. Se usa el tacto y la paciencia con los clientes enojados, sarcásticos, o con actitudes que hagan difícil tratar con ellos?	3	2	1	0
31. El personal usa un lenguaje sarcástico u ofensivo en su trato con los clientes?	0	1	2	3
32. Durante las conversaciones con los clientes, el personal usa un tono de voz cálido y amable?	3	2	1	0

PREGUNTA	Siempre	Bastante a menudo	Ocasional	Nunca
33. Se dan a conocer a los clientes los problemas personales o laborales?	0	1	2	3
34. Se usan preguntas para obtener información de los clientes, de tal forma que el servicio pueda adecuarse a sus necesidades específicas?	3	2	1	0
35. Se demuestra un total conocimiento de todos los productos y servicios disponibles?	3	2	1	0
36. El personal mantiene una presentación impecable y profesional en su relación con los clientes?	3	2	1	0
37. El personal tiene como hábito el aprender y mencionar el nombre del cliente, durante la conversación con éste?	3	2	1	0
38. El personal se preocupa de entregar un «toque extra» en su servicio al cliente?	3	2	1	0
39. Los clientes se muestran agradecidos cuando los reclamos o sugerencias al servicio son atendidos por la gerencia?	3	2	1	0
40. Los empleados pueden reconocer a los clientes habituales, visualmente y/o por su nombre?	3	2	1	0
PUNTAJE DIMENSION RELACIONAL				

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ Rut: _____

Por medio de la presente declaro, que se me ha explicado que se realizará una investigación que tiene por objetivo generar propuestas de mejoramiento del Programa de Cultura de Servicio desarrollado por la empresa. Esta investigación está a cargo de María Paz Miranda, actual alumna del Magister de Gestión de Personas de la Universidad Alberto Hurtado.

Como parte de la investigación, se realizarán Focus Group, que permitirá a los participantes expresar sus percepciones actuales y sus expectativas respecto al Programa de Cultura de Servicio.

El nombre de la empresa, sus participantes y la información obtenida será tratada de manera confidencial, de acuerdo a la ley 19.628 de 1999, sobre protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal. No se dará a conocer su fuente, salvo que sea exigido por la justicia. Los resultados, una vez tabulados serán incorporados en el informe de investigación, siempre en completa reserva de la identidad de los encuestados.

La grabación del focus group tiene por único objeto asegurar la mayor fidelidad al momento de transcribir la información y sólo serán utilizadas dentro del contexto de esta investigación. Estos registros serán resguardados por María Paz Miranda, durante un plazo máximo de 1 años, luego del cual serán eliminados.

Los resultados de esta investigación se entregarán a la Gerencia de Personas, con reserva de las fuentes consultadas, quienes definirán eventuales acciones para llevar a la empresa al cumplimiento de sus metas. Además, los resultados serán publicados en una Tesis que quedará disponible para consulta física y virtual en la Biblioteca de la Universidad.

Si usted decide desistir de su participación en la investigación, esto no implicará ningún tipo de sanción y será posible retirarse de esta, en cualquier momento.

La participación en esta investigación, no será remunerada de ninguna forma y no existen seguros asociados.

Firma

Fecha: ___/_____/____

REVOCAVIBILIDAD DE PARTICIPACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En caso de cambiar de decisión respecto a su participación deberá acercarse al investigador con la copia de este formulario y completar la siguiente declaración:

Yo _____ Rut _____

Revoco mi decisión de participar en la investigación con fecha _____

Firma