

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES PARA EL SERVICIO AL CLIENTE
DE LA EMPRESA BIT BRAND IMAGE TELECOMUNICACIONES S.A.S**



**ESTUDIANTE
DANIELA ALEJANDRA ORTÍZ ACEVEDO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C**

2018

**PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA BIT
BRAND IMAGE TELECOMUNICACIONES S.A.S**



ESTUDIANTE

DANIELA ALEJANDRA ORTÍZ ACEVEDO

Presentador para optar al título de: Comunicadora Social

DIRECTOR

SANDRA LILIANA HERRERA CUELLAR

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y LENGUAJE
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BOGOTÁ D.C
2018**

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

Tabla de contenidos

Capítulo I

Introducción	9
Plantamiento del problema.....	12
Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13

Capítulo II

Marco de referencia.....	14
Marco teórico.....	14
Servicio.....	14
Servicio al cliente.....	17
El cliente.....	20
Filosofía del servicio.....	21
Preventa, venta y posventa.....	22
La organización en la gestión por procesos.....	23
Procesos.....	24
Recepción y registro.....	26
Reparación y control de calidad.....	28
Entrega.....	30
Servicios de tecnología de la información.....	31
Clientes del proceso.....	32
Revisión del proceso.....	33
Efectividad del proceso.....	34
Mejoramiento.....	35
Personal del servicio.....	35
Competencias.....	38
Confiabilidad.....	40
Capacidad de respuesta.....	41
Cortesía.....	41
Plan estratégico de comunicación.....	42
Comunicación en las organizaciones.....	44
Comunicación interna.....	45
Comunicación efectiva.....	46
Marco espacial.....	49
Tercerización u outsourcing.....	49

Capítulo III

Aspectos metodológicos.....	51
Tipo de estudio.....	51
Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	51

Capítulo IV

Resultados del diagnóstico.....	53
Resultados de la encuesta.....	53
Resultados de la entrevista.....	63
Entrevista.....	63
Análisis de la entrevista.....	72
Análisis de resultados.....	73
Capítulo V	
Plan estratégico.....	81
Introducciónal plan estratégico.....	81
Matriz PECO. Variable Servicio.....	82
Matriz PECO. Variables personal de servicio.....	86
Capítulo VI	
Conclusiones.....	90
Bibliografía.....	92
Nexos.....	95

Índice de figuras

Figura 1: Atributos del servicio.....	18
Figura 2: Cuaidades del servicio.....	19
Figura 3: La organización en la gestión por procesos.....	23
Figura 4: Perfil de un cliente en el ingreso de pedidos.....	32
Figura 5: Organigrama de función.....	36
Figura 6: Personal.....	37
Figura 7: Módulos de gestión de recursos humanos.....	38
Figura 8: ¿Quién es el cliente?.....	53
Figura 9: El servicio al cliente es.....	54
Figura 10:¿Cómo maneja una situación con un cliente disgustado?.....	55
Figura 11: ¿Ha recibido algún taller o capacitación para mejorar su trabajo?.....	57
Figura 12: Si llega a presentarse una situación crítica, ¿qué hace?.....	58
Figura 13: En la sección en la que se encuentra, ¿considera que el servicio que presta en rápido?.....	59
Figura 14: ¿Cree necesario una planificación previa en el trabajo,?.....	60
Figura 15: Resultado variables servicio.....	61
Figura 16: Resultado variables personal de servicio.....	62

Índice de tablas

Tabla 1: Matris PECO: Servicio.....	82
Tabla 2: Matriz PECO: Personal de servicio.....	86

Introducción

"Las personas son nuestro activo más importante" es una frase utilizada por Francisco Ullate, Director de Recursos Humanos de Sitel, un referente a nivel internacional en el sector de call centers que lleva más de 14 años operando en España. Con este enunciado se brinda una idea general utilizada por diferentes empresas que poseen un sector o departamento de servicio al cliente, y que busca un correcto uso de sus servicios para beneficio interno y externo.

Por esto, se origina una idea de lo que se presentará a lo largo de este trabajo, donde determinaremos el método mediante el cual propondremos un modelo más adecuado para la mejora del servicio al cliente de la empresa BIT (Brand Image Telecomunicaciones S.A.S); y asimismo se definirá el tipo de investigación que se realizó. Finalmente, se establecerá una estrategia que responda a las necesidades o a la mejora del flujo de procesos para el control del servicio.

Antes de continuar, cabe aclarar que el tema de esta tesis ha sido cambiado. De esta forma, se tomó la decisión de trabajar con la empresa BIT, y centrarse en el tema de servicio al cliente con la formulación de un plan estratégico. Además, se utilizará el nombre de Movitel Colombia para referirse al conglomerado de empresas multinacionales, en la cual BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S es tercerización.

Retomando la idea de este trabajo, uno de los temas que se han estado investigando actualmente en las organizaciones, es el servicio al cliente como área de trabajo concentrada directamente con los consumidores. Donde se analizan estrategias ganadoras y prácticas que permitan mejorar y aplicar a sus negocios para la mejora de la empresa, y que sin importar el

tamaño de esta, la o las herramientas a utilizar podrían ayudar a un mejor cumplimiento de los objetivos e incrementar el nivel de satisfacción. Por medio de esta estrategia, se busca que BIT pueda observar, analizar y mejorar el contacto que tienen con el cliente, y ver con mayor profundidad las expectativas y deseos que estos tienen sobre el servicio que reciben por la empresa.

Dentro de los aspectos que se resaltan de un buen servicio, aparece la función y compromiso que brinde el trabajador. Para esto, la empresa BIT debe tener muy en cuenta las aptitudes que quiere que sean visibles para el primer contacto con el consumidor, y que además el empleado debe tener para cumplir con cada aspecto de su labor.

Acá es donde se establece las bases primarias que debe tener la empresa para cumplir con la satisfacción del cliente, donde lo primero a concretar son los cambios que se deben atravesar analizando el entorno que las rodea, y a la vez poder de gestionar a su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con su labor. En este trabajo se expondrá los factores complementarios que apoyan a un buen servicio, por esto mismo cabe aclarar que las empresas en general deben adoptar la gestión por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. Para tener los trabajadores más competentes del mercado, el primer paso es la selección de personal por competencias. Luego se deberá tener en cuenta la comunicación efectiva que posee cada colaborador y al mismo modo no entre en disputa con los demás integrantes de la empresa, sino que aporte en mantener una conversación que facilite la conexión entre cada una de las tareas a efectuar para completar el servicio, y que asimismo haya el don de de la escucha y del respeto desde el alto mando hasta cada uno de los empleados de la empresa BIT.

Otro de los factores determinantes en un buen servicio y que se debe efectuar dentro de la empresa es el de la confiabilidad, pues los procesos técnicos que llevan acabo requiere de que cada

sección cumpla con su parte para continuar con el flujo de servicio prestado por la empresa BIT, y que de igual modo asegura que la calidad del servicio sea bajo condiciones óptimas y un tiempo determinado. Después se tuvo en cuenta la capacidad de respuesta y la cortesía, donde de manera general se detectó que para brindar las respuestas a los clientes se debe ofrecer autoservicio, un manejo de datos adecuado del cliente, ayuda dependiendo sus necesidades y medir la lealtad de este a medida que el proceso se va dando. En seguida de esto, la cortesía es indispensable en el ámbito laboral, por esto se quiso indagar de cómo se dirigen los unos a los otros y cómo se clasificaría dentro del método actual utilizado por la empresa.

Con este trabajo se permite reflexionar acerca de los métodos o herramientas utilizadas por la empresa BIT y también investigar por qué surgen problemas con los clientes si se han puesto a funcionar de manera correcta. Con esto en mente, se planteó el objetivo general que es: crear un plan estratégico de servicio al cliente para aportar al mejoramiento del flujo de procesos para el control de servicio, dirigido al cliente externo.

Para la consecución de este objetivo, se llevaron los siguientes pasos, el primero fue el primer contacto con la empresa, una observación detallada y descripción de la forma en como funciona. Posteriormente, se realizó una entrevista con el gerente técnico y una encuesta a los trabajadores basada en las variables definidas tras el primer contacto; por último, se realizó un análisis entre las variables y respuestas brindadas por el público interno de la empresa BIT, con el fin de realizar un empalme con el método actual que manejan, y así diseñar un plan estratégico de servicio al cliente.

Planteamiento del problema

La comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable, a la hora de realizar cualquier actividad. Esto se puede reflejar en las empresas, que con el transcurso del tiempo necesitan procesos de comunicación formales y organizados, para contribuir con los objetivos de una organización.

En el caso de Madero y Maldonado, el problema es que los procesos de comunicación de la organización son informales. ¿El propósito de este trabajo de grado es aportar a la comunicación organizacional para el mejoramiento del servicio y el flujo de procesos de la empresa Brand Image Telecomunicaciones S.A.S (BIT)?

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

Crear un plan estratégico de servicio al cliente para aportar al mejoramiento del flujo de procesos para el control de servicio, dirigido al cliente externo.

1.2 Objetivos específicos

- Indagar sobre los procesos técnicos y operacionales que maneja la empresa.
- Investigar sobre gestión de procesos y su aplicación en los contextos organizacionales.
- Evaluar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el flujo de procesos del control de servicio de la empresa en el contexto organizacional.

Capítulo II

2. Marco de referencia

2.1 Marco teórico.

2.1.1 Servicio.

Dentro de una empresa de tecnología y reparación como BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S, se ofrecen una serie de servicios que son realizadas mediante procesos técnicos. Por esto mismo, el primer paso para entender como funciona ese flujo de procesos es saber manejar el tema central de esta tesis, que es un *buen servicio*.

El servicio se define como “un tipo de bien económico, que constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (Fisher y Navarro, 1994, p. 185), de igual forma se puede decir que “es el trabajo realizado para otras personas” (Colunga, 1995, p. 25) o que “es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fisher y Navarro, 1994, p. 175), pero que con el paso del tiempo, se actualiza esta definición y los aspectos que se integran en esta sección de una empresa. Por consiguiente, el servicio se toma como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656).

Entonces, servicio es el trabajo, la actividad o los beneficios que originan satisfacción a los consumidores. Con esto en mente, hago similitudes con el actual trabajo que ofrece la empresa BIT, donde se identifica una serie de acciones que buscan el adecuado funcionamiento del servicio

que prestan, y que a la vez, no hay un claro orden de las actividades que ocupa cada empleado, puesto que los cargos que se manejan dentro de la empresa están designados por cada sección, más no por todo el grupo de trabajadores. Esto quiere decir que, al realizar el trabajo de reparación, el recepcionista ve las cosas del área de recepción, el técnico solo ve el área de reparación y la persona de control de calidad, solo se limita a analizar el funcionamiento interno del teléfono, más no ve el proceso que se ha llevado acabo desde el inicio del flujo.

Por esto mismo, atender el tema de servicio al cliente es una práctica que se ha vuelto inevitable, permanente y necesaria, y a la vez, según Peppers y Martha Rogers (citado en Calidad en el servicio, 2006) expertos en marketing directo, los clientes desean exactamente lo que desean, en el momento, en el lugar y la forma como lo desean. Es por esto, que la empresa BIT requiere un servicio rápido y claro para comunicárselo al cliente y obtener los resultados esperados.

Surge algo importante dentro del tema de servicio, y es que una organización debe aspirar a dar a sus clientes exactamente lo que estos desean, debe conocer e indagar su mercado (Pérez,2002). Deben ser capaces de orientar al cliente y darle un servicio completo que cumpla con sus expectativas, y que se centralice con los requerimientos dados por Movitel Colombia.

Cabe agregar que, que según Wellington (1997) en el mundo entero numerosas organizaciones se están dando cuenta que el cumplimiento de sus logros depende en gran medida del grado hasta el cual pueden satisfacer a sus clientes, ya sean estos el público, otras empresas o incluso otras partes de su propia competencia (citado en Calidad en el servicio, 2006). Así el servicio al cliente aparece como el gran factor diferenciador en el mercado, convirtiéndose en la estrategia, en el nuevo producto, indispensable para sobrevivir en los mercados actuales (Serna,1999). De esta forma, la empresa BIT pasa a ser un mercado solicitado y aglomerado.

Los clientes tienen muchas exigencias en cuanto al producto o servicio que solicitan y son el punto vital para cualquier empresa o institución; sin ellos, no habría una razón de ser para los negocios y en este caso, BIT no cumpliría con los aspectos requeridos en su mercado. En nuestros días para que los clientes formen una opinión positiva sobre el producto o servicio que reciben, la empresa debe satisfacer enormemente todas sus necesidades y expectativas (Ruiz-Oalla, 2001), ya que como afirma Cronin & Taylor (1992) la satisfacción del cliente o consumidor tiene un gran efecto significativo en las intenciones de compra. Además de crear una vista más específica frente a los servicios que muestra la empresa y en este caso, la empresa BIT estimula a sus clientes con la interacción cara a cara con los empleados y con la rapidez de su trabajo.

Cabe agregar que el término de servicios o sector de servicios se ha utilizado y se maneja en la empresa BIT muy a menudo para referirse a un conjunto de actividades sumamente heterogéneas. Las actividades de los servicios que pertenecen al sector terciario se suelen definir en un sentido muy general como *las actividades que no producen bienes* (Moreno, 2010, p. 3). Entre ellas se encuentra la distribución, el transporte y las comunicaciones, las instituciones financieras y los servicios a las empresas y, los servicios sociales y personales. También encontramos la propuesta de Hill (1997), que la define como un cambio en la condición de una persona o de un bien perteneciente a alguna unidad económica.

También, se encontró que Stanton, Etzel y Walker (2007), definen los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. Con esto en mente, cabe aclarar que los servicios se pueden presentar en dos formas generales, los tangibles y los intangibles, que según Zeithaml y Bitner (2001), la tangibilidad es todo aquello que se puede ver, tocar o degustar, mientras que la intangibilidad se refiere a acciones. Los servicios son intangibles por definición;

sin embargo, los restaurantes, así como otros servicios como hoteles, hospitales y rentas de auto, entre otros, se sitúan en la mitad de las líneas entre producto puro y servicio puro (Kotler, 2003).

Dentro del servicio encontramos algunos términos que profundizan diferentes etapas de este termino, algunos de ellos son:

2.1.2 Servicio al cliente:

En el estudio sobre el tema de servicio al cliente, Diana Katerín Ortiz Villarraga y Gloria Amparo Ruiz Pedraza (2000) argumentaron que:

El servicio ha sido un elemento terminante de competitividad y a su vez se ha transformado en uno de los sectores económicos de mayor avance, debido al valor que ha asumido para las organizaciones, logrando construir su propio espacio, tanto dentro de las grandes compañías como un sector en el cual se han solidificado desde pequeñas hasta grandes empresas dedicadas a servicios. En las últimas décadas, el consumidor ha sido un personaje importante en la vida de las empresas, buscando los mejores escenarios del producto o servicio que va a obtener; por eso es importante reconocer esta corriente de los clientes y utilizarla como elemento importante en el desarrollo de estrategias enfocadas a posicionar a la organización en el mercado. Siempre se han utilizado aspectos de competencia como el precio, características del producto, pero con el aumento de la oferta a través de una competencia cada vez más especializada, el establecer la diferenciación se vuelve cada vez más difícil y más importante (Ortíz y Ruíz, 2000).

Ahora la ventaja competitiva a elegir es el servicio al cliente, orientando la organización hacia los clientes y buscando brindar un servicio excelente y con calidad día a día. Pues, cada empresa debe resaltar una capacidad de respuesta antes los procesos de sus servicios para sus clientes y lograr construir ese espacio o posición en el mercado en que se mueven, en este caso en el ámbito tecnológico.

Actualmente en el servicio, se están usando mecanismos tecnológicos que permiten una correlación con los clientes, de manera tal que éstos pueden adquirir un mayor respaldo continuamente, utilizando dicha tecnología para alcanzar mejor trato y una notable dimensión de

información. Como respuesta a esta creciente necesidad, y según mencionan Diana Katerín Ortíz y Gloria Amparo Ruíz en la revista administrativa y de ciencias sociales INNOVAR de la Universidad Nacional (2000), las empresas han desarrollado diversos instrumentos tendientes a satisfacer la necesidad de información de los clientes, a los cuales se les denomina: sistemas de servicio al cliente.

Con este sistema de servicio, las empresas han tenido que desarrollar sus medios de interacción con el cliente para nuevas oportunidades de mejora y de amplificación de la compañía. En este caso, la empresa BIT que maneja procesos técnicos y tienen contacto directo con los equipos de Movitel Colombia deben profundizar sus métodos de recolección de información y uso de sus servicios para el progreso.

Con lo anterior, hay que mencionar y citar a Jorge Eliecer Prieto (2010) que escribe que para un buen servicio se deben concretar los atributos y cualidades como elementos importantes en el diseño integral de los procesos de marketing empresarial. Pues con ellos, cualquier organización podrá orientarse hacia el logro y posicionamiento en el mercado.

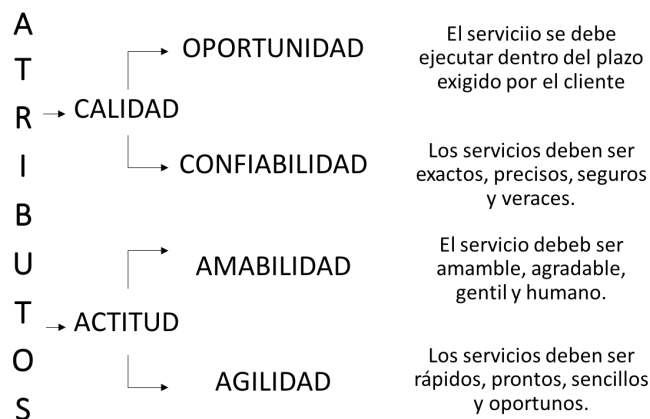


Figura 1. Atributos del servicio (Prieto, 2010, p. 26)

Con base en la *Figura 1*, los atributos de servicio deben ejecutarse dentro del plazo exigido por la empresa Movitel Colombia, para un resultado final exacto, preciso, gentil y humano, que lleve al cliente a estar más cerca a la satisfacción de sus necesidades. Además, se construya un valor agregado para la empresa BIT y aumente el crecimiento del deseo de servir u obrar correctamente.

Otro factor para tener en cuenta para el servicio en la empresa BIT, son las cualidades. Según la *Figura 2*, consiste en cuatro tipos de servicio, la tangibilidad que permite ser percibido por los sentidos, la inseparabilidad que depende de la fuente y de la producción, la viaribilidad que depende a quién se de y cuándo se de y, por último, la permanencia que no puede ser almacenado.

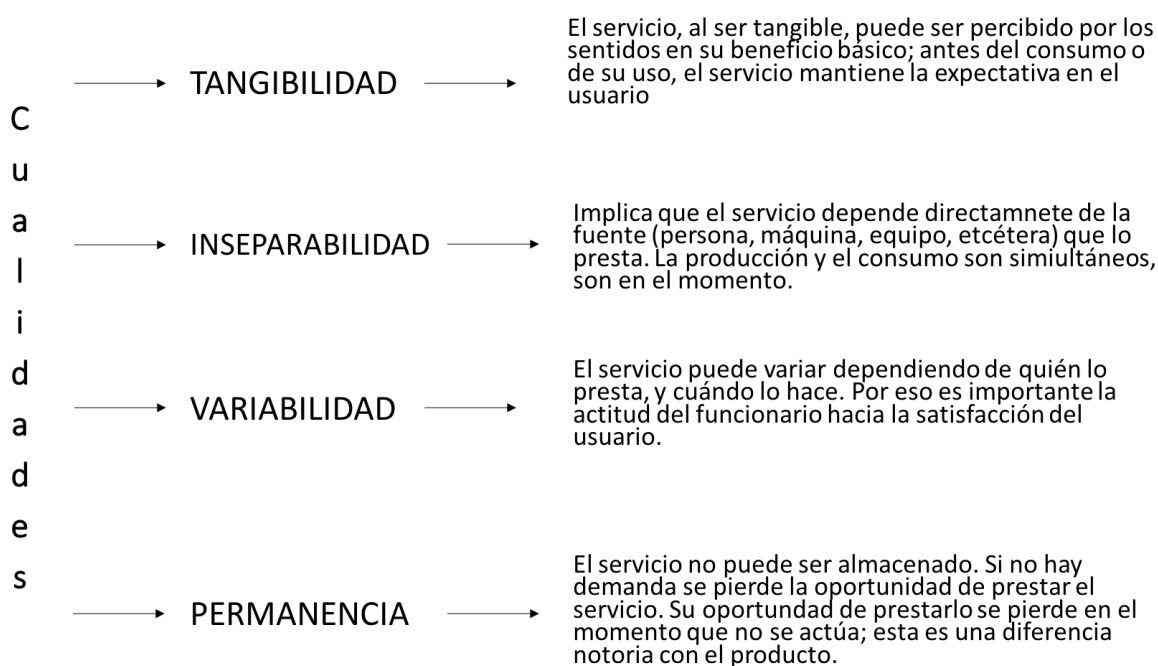


Figura 2. Cualidades del servicio (Prieto, 2010, p. 27)

2.1.3 *El cliente:*

En las organizaciones actuales, con la llegada de la globalización y los cambios culturales y tecnológicos, se ha asignado un puesto importante para al cliente, siendo este una parte fundamental en el desarrollo y progreso de la organización.

En primer lugar, hay que conocer el valor de la palabra cliente, pues la atención que le brindan las empresas a ellos va equilibrada con el servicio que prestan, que es este caso sería tecnológico y técnico. El cliente es aquel que siempre va a estar en la organización, es quien demandó los servicios y productos que las empresas ofrecen y por consiguiente hace que se consoliden en el mercado y generen ingresos y rendimientos para llegar a posicionarse en un mercado específico (Couso, 2006, p.24).

El cliente es una parte fundamental de la empresa, y se debe responder a sus necesidades y así mismo satisfacerlas. No se debe dejar atrás sino siempre aceptar sus sugerencias y reclamos porque esto permite que la empresa siga creciendo o se estanque y quede por debajo de la competencia. En el caso de BIT, no se ve control en las posibles dificultades en quejas y reclamos, pues los empleados no asumen un papel neutral con los clientes, sino que se limitan a situarse en su cargo como empleado y responder con ayuda de la persona encargada del servicio al cliente de la empresa.

Asimismo, la empresa BIT tiene un amplio target para la reparación de equipos. Entre ellos hay diferentes tipos de clientes, el primero es el potencial que no usa sus servicios todavía, pero forma parte de su público objetivo y puede estar comprando a algún competidor. Otro cliente es el eventual y el cliente habitual que comparten una característica que consiste en que ambos son compradores reales o actuales de la empresa. La diferencia entre ellos es la frecuencia en que

toman sus servicios, quiere decir que el primero no es un cliente fiel, mientras que el segundo si lo es. Y en el caso de BIT, los usuarios de sus servicios son mayormente fieles a su trabajo, pues cada cliente es comprador de Movitel Colombia que es una marca 100% trabajada por ellos.

2.1.4 Filosofía del servicio:

Kutler citado en Schmitt (2004, p.10) dice que el concepto de marketing sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y los deseos de los mercados objetivo, y en proporcionar las satisfacciones deseadas de una manera más efectiva y eficiente que los competidores. Esto coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce ganancias a través de las satisfacciones de los clientes.

Como se evidencia en el lo anterior, se recomienda que la empresa BIT debe invertir tiempo y recursos, para lograr convencer a sus clientes de que la percepción que mantienen y la que desean tener es una sola y que se constata en la experiencia del servicio, en otras palabras, permite cumplir los ideales de clientes que se encuentran dentro y fuera de la organización.

Schmitt (2004), afirma que:

Las campañas de todo tipo reconocen que sus clientes son importantes, que constituyen el activo más valioso de la compañía, que está solo sobrevive cuando tiene clientes y que solo crecen cuando pueden retenerlos y atraer a otros nuevos; en consecuencia, todos reconocen que una compañía debe estar estructurada y administrada entorno al cliente.
(p.1)

Con base a lo anterior, se puede decir que el servicio al cliente es un factor esencial, pero actualmente las empresas descuidan este elemento crucial que hace parte de la imagen y posicionamiento que tiene la organización. La sobrevivencia de las empresas hace parte de la tarea

de los clientes o consumidores, y es importante que haya una buena relación con ellos para identificar el mercado para el que se construyen.

2.1.5 Preventa, venta y postventa

Todo proceso de ventas se estructura en una serie de acciones en el tiempo. Aunque el momento de mayor peso en la venta es el “cara a cara” con el cliente, sólo se obtendrán los resultados esperados siguiendo el proceso de las acciones necesarias, tanto previas como posteriores a la entrevista. El proceso, en esencia, incluye a la (1.) Preventa que se entiende por el conjunto de acciones anteriores a la venta, encaminadas a facilitar su realización. Las acciones principales de la preventa son: definir cuáles pueden ser los posibles clientes: objetivos, prospección (búsqueda o captación) de clientes. (2.) Venta, en ella se ven tres fases: antes de la entrevista, la entrevista o el “cara a cara” con el cliente, y después de la entrevista.

La venta es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y en forma permanente (3.) Postventa es el conjunto de acciones encaminadas a asegurar la satisfacción del cliente con el objeto adquirido (Anónimo, 2006).

En el caso de BIT, no se da la preventa, puesto que es Movitel Colombia quien se encarga de ofrecer los servicios de la tercerización, así que esta se concentra en la venta y posventa con el cliente o usuario, pero que en algunas ocasiones, la posventa presenta dificultades con la satisfacción del cliente y posiblemente no se cumpla el flujo.

2.1.6 La organización en la gestión por procesos

El diseño de la organización, en este caso BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S, en la gestión por procesos es una consecuencia de la agrupación de funciones. En la práctica, una empresa parte de una tecnología, una estrategia para aplicarla y una infraestructura.

Aquellas personas que desarrollan la tecnología, se guían de la estrategia propuesta, y a partir de esto se asignan las labores, para que sepan lo que hay que hacer. Asimismo, se presentarán las funciones correspondientes que tomarán y poder empezar a diseñar una organización capaz de cumplir los sistemas para conseguir los resultados que se esperan de cada transacción (Fernández, 1996, p.109).

Según Mario A. Fernández (1996), el proceso que se sigue es el siguiente:

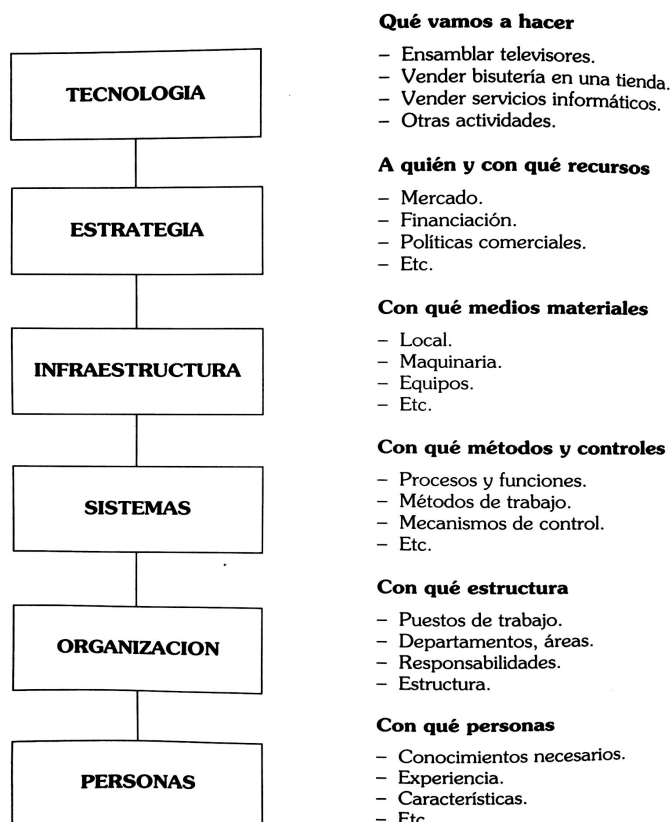


Figura 3. La organización en la gestión por procesos (Fernández, 1996, p. 110)

Es evidente que este orden, que sería la idea para cuando se parte de cero, cuando se trata de una empresa de nueva creación, no siempre es posible. Es frecuente que se cuente con algunas personas de las que, por diversas razones, no pueden prescindir, de instalaciones, de equipos y de actividades que no pueden o no les interesa abandonar.

2.1.7 Procesos

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio. El proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Hay un proceso de producción que entra en contacto físico con el hardware o software que se entregará a un cliente externo hasta aquel punto en el cual el producto se empaqueta (Harrington, 2001, p. 8).

Edward J. Kane, exdirector de calidad en IBM Corporation, era muy activo en la aplicación de estos conceptos en las áreas administrativas de IBM. Kane declaró lo siguiente:

Tomar el pedido de un cliente, llevarlo de un sitio a otro dentro de la planta, distribuir estos requerimientos y llevarlos al piso de producción, es una actividad que, por sí sola, implica 30 etapas de subproceso. Cuentas por cobrar tiene más de 20 etapas. El procesamiento de información en sí es una disciplina completa, con muchos procesos que conllevan desafíos, integrados dentro de una sola actividad total. Lógicamente, nosotros manejamos algunos procesos muy complejos en forma separada del piso de manufactura. (Harrington, 2001, p.10)

En todas las empresas existen, centenares de procesos diariamente. Más del 80% de éstos son repetitivos, cosas que hacemos una y otra vez (Harrington, 2001). Todos los procesos deben estar

bien definidos y bien administrados, por esto deben manejar algunas características comunes para cumplir con ello. El primer rasgo en tener en cuenta es tener a alguien que se considere responsable para que se cumple el proceso; segundo, debe haber límites bien definidos, además de tener interacciones y responsabilidades internas bien definidas. El tercer punto, es que los procedimientos que se realicen deben estar documentados, también se debe dejar en claro las obligaciones y los requisitos de entrenamiento; el cuarto punto, es el control en las evaluaciones y en la retroalimentación. Por último, se debe asegurar los tiempos del ciclo conocidos y formalizar los procedimientos de cambio; de esta manera, sabrán cuán buenos pueden llegar a ser (Harrington, 2001, p. 15).

BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S solo se concentra en su flujo de procesos, que no esta fielmente sostenido con la empresa Movitel, sino que se ajusta según sus propias necesidades, quiero decir, que la empresa no siempre tiene una correcta administración, pues son los mismos gerentes quienes encuentran dificultades para ponerse de acuerdo. Incluso son ellos quienes ignoran la importancia de un buen servicio y un buen aprendizaje para sus trabajadores en esta sección.

Hay que agregar que los procesos son de gran importancia para ser competitivos en el siglo XXI, pues mejora el uso correcto de los recursos disponibles para resultados inmediatos. Y como menciona H. James Harrington, existen tres medidas principales que son necesarios para el desarrollo del proceso: la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad.

La efectividad es el grado hasta el cual los outputs del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Efectividad es tener el output apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado, de esta forma causará un impacto sobre el cliente que beneficiará a la empresa. Por otro lado, la eficiencia es el punto hasta el cual los

recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad. Por último, cabe a agregar que la adaptabilidad, es la flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del consumidor de hoy. (Harrington, 2001, p. 82)

En conclusión, los procesos son herramientas de trabajo a la hora de definir qué es lo que hay que controlar, realizar y operar para llegar a conseguir la finalidad del trabajo por realizar (Fernández, 1995, p. 90). Y con esto, tener en mente que debe haber una relación estable con los subprocesos y procesos que se emplean en la empresa BIT, pues cada acción es complemento del resultado final y a la vez, hace parte del análisis final del flujo para garantizar un impacto sobre los usuarios y una recolección de información que apoyará a las necesidades de la empresa.

2.1.8 Recepción y registro

Según Jacqueline Moreno García (como se citó en Administración Colpachas, 2008), la recepción busca satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la institución, operando la central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la institución.

Aparte de esto, es el primer contacto con el cliente, donde se puede derribar toda la buena imagen proyectada previamente, si no se tiene una verdadera cultura de servicio. El éxito verdadero lo determina la persona o personas tras el teléfono y la recepción, que es aquella que puede construir un nivel de pertenencia de la marca con la transmisión de mensajes.

Un trato al cliente, tanto externo como interno, de manera profesional se refleja en la buena disposición de este tipo de personal, pero también en la formación que recibe y en las herramientas o técnicas en la atención que maneja la organización, precisamnete sus políticas y su cultura empresarial). Sin duda esto hace visible la importancia de esta figura dentro de los recursos humanos de cualquier empresa.

Según Adolf Rodés Bach (2012), el registro es una norma muy extendida en la mayor parte de empresas, pues es el mantenimiento de un registro de entrada y salida de personas, norma que se justifica por razones de seguridad y también, como estadística. (Rodés, 2012)

En las empresas donde la necesidad de seguridad es alta, por ejemplo algunos organismos públicos, entidades de ámbito internacional, etc., el registro de las personas puede incluir el depósito de algún documento, la entrega de una etiqueta, etc. Tal como ocurre con la empresa BIT, pues en ella la recepción no solo se registra a las personas que se acercan al establecimiento, sino que también se encarga de recibir los equipos y disponer de la información necesaria para los usuarios, por si no se puede reparar el celular o si se presenta algún otro caso que no pueda continuar el flujo de procesos de para el control del servicio.

Otra forma de ver la recepción de las empresas es para la entrega de material por parte de proveedores, se asumirá la tarea de cuantificación de material recibido y su comparación con el albarán de entrega. Una vez contrastado y validado, se procederá a la firma y estampación del sello y fecha correspondiente, que es la confirmación de que están de acuerdo con el contenido y calidad de recepción. Téngase en cuenta que esta acción de sellado y firma, comúnmente llamada “dar el visto bueno” compromete a la empresa de hacerse cargo del coste económico del material (Rodés, 2012). De igual forma, es la recepción quien queda comprometida con el cliente para el manejo completo del equipo y es quien le asegura la continuidad del proceso del celular.

2.1.9 Reparación y control de calidad

El control de calidad es la idea básica de lo que mucha gente considera como la gestión de calidad, consiste en que en una organización el departamento de control de calidad es quien se encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección al 100%. La calidad tan solo le concierne a los departamentos de calidad y a sus inspectores, y el objetivo es el procurar que no lleguen productos defectuosos a los clientes. Pero antes de la creación de este termino en las organizaciones, el factor principal que se tiene en cuenta es el de la calidad.

Según Fernández, Avella y Fernández (2003):

En general calidad es satisfacer e incluso superar las expectativas de los clientes. La calidad de un producto no depende tan solo de las características técnicas que aquel posee, sino del grado en que el producto responda a las necesidades y expectativas. De esta forma, el éxito de una empresa depende de la precisión con la cual establezca las necesidades o expectativas del consumidor en requisitos del producto, y su habilidad para salvar la brecha entre los requisitos y sus propias capacidades para fabricar el producto esperado. Si el rendimiento del producto iguala o supera las exigencias del usuario, éste se sentirá satisfecho; en caso contrario, no. (Fernández, Avella & Fernández, 2003, p. 468)

Con lo anterior, se deja claro que una de las características para cumplir con la calidad esperada, es alcanzar las expectativas que tiene cliente sobre el producto. Para esto, Kaoru Ishikawa (1985) propone tres aspectos importantes, el primero es entender las características de calidad reales, es decir, aquellas que realmente valoran los clientes. Segundo, se debe fijar métodos para medirlas y probarlas. Cuando se quiere dar una definición exacta de calidad, si el método de medición es vago, nada se logrará. Por último, hay que descubrir características de calidad sustitutivas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

Con esto en mente, se llega al punto de exponer diferentes formas en que se puede enfocar el control de calidad o gestión de calidad.

Según David A. Garvin (1984):

el primer enfoque es el trascendente que considera que la calidad consiste en alcanzar el estándar más alto, en lugar de contestarse con lo vulgar o fraudulento, y la contempla como sinónimo de excelencia absoluta; el segundo es el enfoque basado en el producto, que considera a la calidad como un conjunto de características medibles y precisas que se requieren para satisfacer al cliente; el tercero es el enfoque basado en el usuario, que afirma que la calidad reside en los ojos de quien la contempla, se basa en aquello que el cliente desea; el cuarto enfoque esta basado en la fabricación, que se concentra en los aspectos internos de la fábrica, y se ocupa de lograr productos libres de errores que cumplen con precisión las especificaciones del sieño; finalmente, el quinto enfoque esta basado en el valor, que no define a la calidad sin tener en cuenta el precio. (Garvin, 1984)

En cuanto a la reparación del producto o de los productos hay que tener en cuenta que hay una planeación anteriormente para el adecuado uso de las herramientas y del tiempo. Existen más factores que hacen parte de esta sección, estas son la planeación, la organización, la ejecución y el control de los procesos técnicos. Esto abarca: (1) La selección de las acciones a desarrollar, (2) los materiales, tipos de energía que se emplearan, herramientas y maquinas a utilizar, (3) la administración de los recursos para el desarrollo de los procesos técnicos y (4) la ejecución y control de las acciones.

La sección de reparación no es simplemente una asistencia de mantenimiento, es la imagen de la empresa; y el técnico es una parte fundamental de esa imagen, pues es quien garantiza que la prestación del servicio se dé en las mejores condiciones. Por eso, los técnicos que lo realizan este servicio han de tener pleno conocimiento de la importancia de su labor.

El soporte técnico no es solo atención de incidentes. “Este consiste en prolongar la vida útil de la infraestructura, al ser una asistencia activa y no reactiva, lo cual implica un mantenimiento

programado de los equipos como servidores, aplicaciones, UPS, entre otros. Sin duda, una revisión a tiempo mejorará el rendimiento y la vida útil de la infraestructura” (citado de la Cámara de comercio del Oriente Antioqueño, 2012).

2.1.10 Entrega

En el caso de la empresa BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S para la recepción de equipo se debe verificar el estado del equipo (en caso sea usado o nuevo), además de asegurar que el producto se elabore de acuerdo con lo planeado. En esta sección se debe completar el último proceso técnico de la empresa, junto a una explicación breve del paso a paso que siguió el producto hasta el momento de la entrega. Las personas localizadas en esta zona son las encargadas de seguir exponiendo la imagen de la empresa con una comunicación clara y rápida. Debe utilizarse términos simples para que el cliente tenga claro la tarea efectuada tras el aparato y completar el formato de entrega de equipo con la información detallada.

Aparte de lo anterior, la entrega se realiza con el objetivo final de conseguir la satisfacción del cliente. Para conseguir este objetivo, se deben dar plazos considerados que piensen en el usuario y en la empresa misma. Es de vital importancia para el desarrollo del negocio ser eficaces en la gestión de logística para la satisfacción del cliente, en otras palabras, cada paso es de gran importancia para las empresas y el último paso de todo este proceso, la entrega, es la definitiva para alcanzarlo y mantenerse (Ferrer y del Rey, 2004).

Otra cuestión que hay que resaltar en la entrega es la flexibilidad en que se pueden acercar los usuarios por sus equipos, es decir, hay que tener en cuenta las horas tarde-noche que ofrece la

empresa y finalmente el análisis que lo que se realizó con el celular y si presentó inconvenientes (Ferrer y del Rey, 2004).

2.1.11 Servicio de tecnologías de la información

Son el conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente por medio de un cambio de condición en los bienes informáticos, potenciando el valor de estos y reduciendo el riesgo inherente del sistema. Este servicio se plasma como metodología de subcontratación laboral, muy común en la actualidad y consistente en que una empresa provea de forma fija o por un tiempo determinado de recursos humanos especializados en informática a otra empresa más grande y con más recursos económicos (citado de Auditores externos, Red de contadores y auditores, 2008).

Actualmente reconocen que el servicio TI es un factor importante para el logro de las ventas competitivas en la organización. Además, puede ayudar a las organizaciones a aumentar el control sobre los procesos y la satisfacción del cliente. El enfoque al cliente es una de las más importantes orientaciones estratégicas en el contexto de las TI en las empresas de hoy en día. Con esto en mente, aparece la gestión de servicios TI, que esta complementado de una serie de factores que hacen posible llevar un adecuado control y soporte a los distintos procesos con los que cuenta la organización. Hay que resaltar que las TI deben estar alineadas a las necesidades de las empresas, para obtener ventajas competitivas. (De las Cruz, 2007)

2.1.12 Clientes del proceso

Un cliente es cualquiera que recibe el output del proceso directa o indirectamente. Los clientes pueden estar dentro de las organizaciones, fuera de éstas o estar de las dos maneras. Basándome en A. James Harrington (2001), existen cinco tipos de clientes del proceso:

- Cliente primario: son los que reciben directamente el output del proceso.
- Cliente secundario: organización que está por fuera de los límites del proceso y que recibe el output del proceso, pero que no es necesaria directamente para respaldar la misión primaria del proceso.
- Cliente indirecto: aquellos que, estando dentro de la organización, no reciben directamente el output del proceso, pero salen afectados si el output es erróneo y/o retardado.
- Cliente externo: reciben el producto o servicio final.
- Consumidores: clientes externos indirectos.

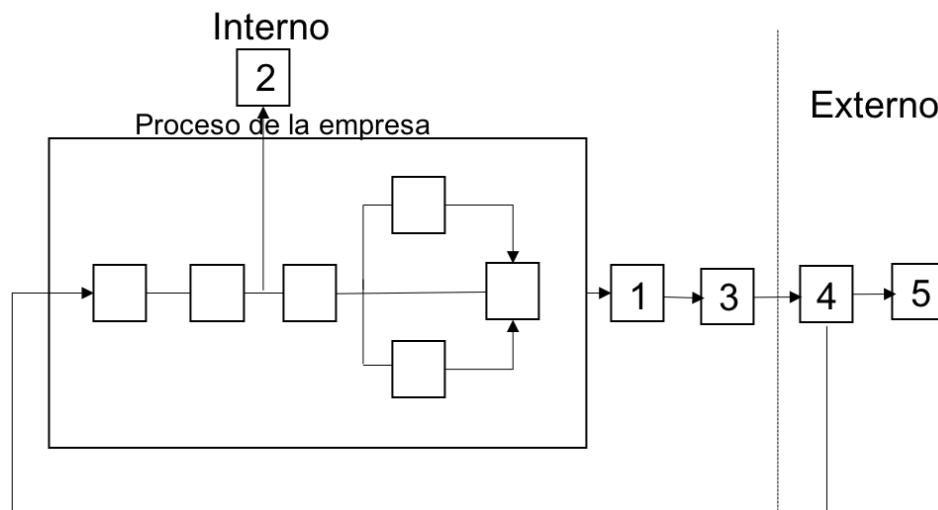


Figura 4. Perfil de un cliente en el ingreso de pedidos (Harrington, 2001)

En la anterior figura se muestra el perfil de un cliente en el proceso de ingreso de pedidos. El output final del proceso llega al cliente 1, cliente primario. En algunos casos el cliente primario es el consumidor, y los más categorizados dentro de las organizaciones son el cliente primario y secundario, pero no significa que los demás tipos de clientes no sean de importancia dentro del proceso (Harrington, 2001).

2.1.13 Revisión del proceso

Para realizar una revisión, se debe hacer un seguimiento físico del proceso del flujo de servicio desde el inicio hasta el final. El equipo debe saber y comprender qué se hace y por qué se hace, tras de esto cada miembro debe estar en las partes asignadas del proceso y a medida que va desarrollando la tarea debe presentar el conocimiento de la sección y la que esta colocando en acción es decir, si es técnico, debe presentar la destreza suficiente de, no solo reparar los equipos, sino de comunicarse con la bodega y solicitar las partes necesarias para la reparación y a la vez, estar en contacto con control de calidad para verificar su funcionamiento. Existen algunas características que se priorizan para la revisión del proceso (Harrington, 2001):

- Estar familiarizado con toda la documentación existente y pertinente.
- Acordar con el jefe del departamento o área las entrevistas con su personal.
- Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar.

Tras la preparación, se debe comprender las situaciones que se están presentando, y ser capaz de expresar lo que se planea y colocarlo en marcha para la revisión.

2.1.14 Efectividad del proceso

Se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso de cuando los outputs del proceso cumplen los requerimientos de los clientes finales, también cuando cada subproceso cumple con los requerimientos de input de los clientes internos, y a la vez, cuando los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

Es posible mejorar la efectividad del proceso para generar clientes más felices, para mayores ventas y mejor participación del mercado. Pero existen algunos indicadores por la falta de efectividad, como: producto y/o servicio inaceptable, quejas de los clientes, altos costos de garantía, disminución de la participación del mercado, repetición del trabajo terminado, rechazo del output, output retrasado u output retrasado. Con esto en mente, el primer paso, es seleccionar características de efectividad más importantes, teniendo en cuenta la calidad, los subprocesos y las actividades que ocurren dentro del proceso. (Harrington, 2001)

2.1.15 Mejoramiento

Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. El camino hacia la satisfacción del cliente, y aún más allá, implementará cuatro etapas (Fernández, 1996):

- **Modernización:** aplicación de las herramientas básicas que permitirán realizar los cambios iniciales en el proceso.
- **Prevención:** cambiar el proceso para asegurarse de que los errores nunca lleguen hasta el cliente.
- **Corrección:** Si no funcionó la prevención, entonces se deben corregir las equivocaciones del proceso, en otras palabras, detener el flujo de errores.
- **Excelencia:** al acabar la etapa de corrección, el proceso es satisfactorio.

2.2.1 Personal de servicio

En toda empresa se desarrollan a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados y la calidad y cantidad de éstos son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones.

En tanto que las empresas medianas y grandes se pueden permitir la incorporación de un equipo especializado para cada área, el jefe de una micro o de una pequeña empresa se ocupa al mismo tiempo de las funciones administrativas y operativas, y tiene que sacarlas adelante a pesar de sus

recursos limitados y de no ser un especialista en todas las áreas del negocio que dirige, cuestión que tampoco es fácil de lograr por razones del avance tecnológico (que cada vez es más complejo).

Pero si bien se trata de funciones hasta cierto punto independientes, es probable que el pequeño empresario deba asumirlas en su mayoría. En tal caso, se recomienda la contratación de los servicios de especialistas que puedan prestarle ayuda en forma efectiva. Cabe mencionar los siguientes:

- Un asesor jurídico de buena reputación y en función de sus recursos.
- Un contador con las mismas características del anterior.
- Un experto en comercialización, sobre todo en la etapa de arranque.
- Un consultor en procesos industriales y administración.

En el caso particular de este giro, se señalan las áreas funcionales y el bosquejo de organigrama más apropiados para una pequeña empresa:

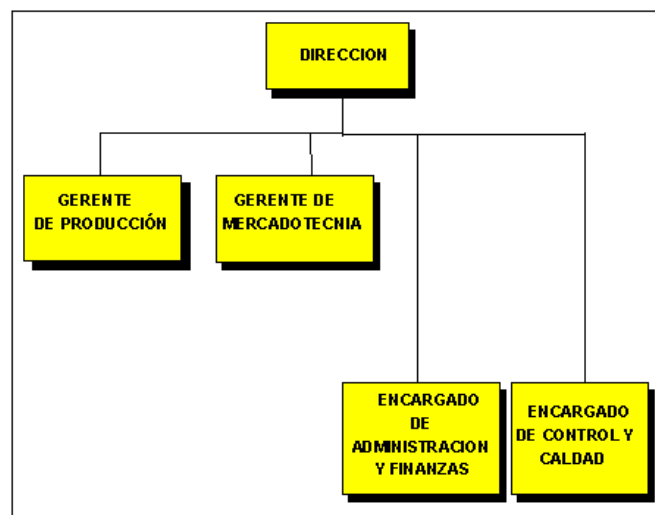


Figura5. Organigrama de funciones

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada del personal que en ella participará.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir adecuadamente con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos del negocio. Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos para cada puesto, de acuerdo con el perfil establecido (citado en Guías empresariales, 2017).

Una pequeña empresa en el giro que nos ocupa requiere en esencia del siguiente tipo de personal:

No de personas	Proceso/ Funciones	Capacitación necesaria y experiencia
1 Director general	Establecer las políticas generales de producción, administración personal y finanzas.	10 años
1 Gerente de producción	Control y manejo de materia prima.	3 años
1 Gerente de mercadotecnia	Comercialización del producto.	3 años
2 Ayudantes en general	Limpieza	1 año
2 Estibadores	Producción y almacenaje	1 año
2 Enfermeras	Servicio médico	3 años
1 Vigilante	Vigilancia	1 año

No de personas	Proceso/ Funciones	Capacitación necesaria y experiencia
1 Vigilante	Vigilancia	1 año
1 Encargado de control de calidad	Verifica que la producción cumpla con las normas y especificaciones del proceso.	3 años
1 Encargado de administración	Adquisiciones, almacenes, personal y finanzas.	3 años
2 Jefes de producción	Coordinar las actividades de producción, mantenimiento preventivo y correctivo.	3 años
2 Encargados de almacén	Control y supervisión de entradas y salidas de materia prima y producto terminado.	2 años

Figura 6. Personal, sacado del Instituto Nacional del Emprendedor.

2.2.2 Competencias

Las competencias profesionales fueron utilizadas por primera vez por McClelland en el año 1973 en sus investigaciones dirigidas a identificar las variables que explicasen la excelencia en el ejercicio profesional (del Pozo, 2018).

Con el paso del tiempo las competencias han pasado a tener un papel importante en las organizaciones. Según Anne Marelli (2000), las competencias son la capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos (Marelli, 2000). Con esto en mente, se puede evidenciar que es necesario tener ciertas características para evaluar a una persona en el momento de contratarla, de esta forma, la empresa BIT debe implementar una serie de evaluaciones que estén más organizadas y que tengan los criterios suficientes para concretar lo que buscan, y no estar en riesgo de perder personal.

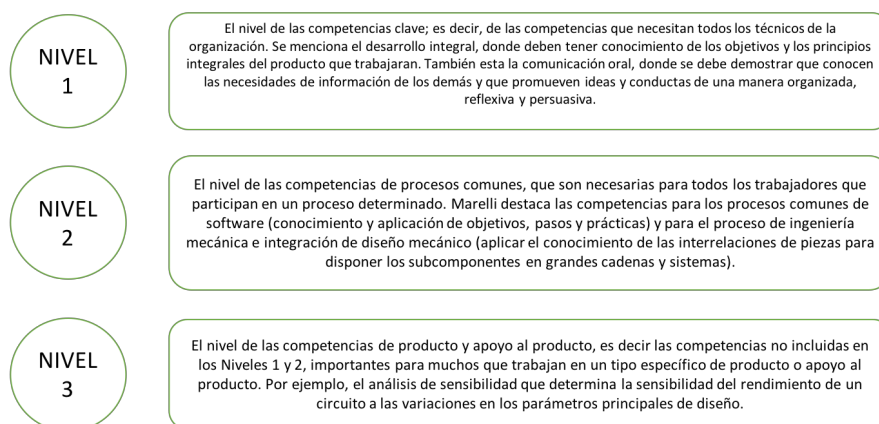


Figura 6. modelos de gestión de recursos humanos propuesto por Anne Marelli (2000)

Este modelo incluye la definición de tres niveles de funcionalidad para cada competencia (Marelli, 2000):

- nivel básico: capaz de desempeñar solo las tareas más sencillas o tiene un conocimiento básico de los principios o el concepto;
- nivel funcional pleno: capaz de desempeñar del 80% al 90% de las tareas relacionadas o de resolver problemas por sí mismo en la aplicación de la competencia;
- nivel experto: capaz de resolver las más difíciles aplicaciones o problemas o tiene el conocimiento más especializado o inusual.

Tradicionalmente los modelos de gestión de recursos humanos se definieron sobre el proceso que llevan las personas en la empresa o el tiempo que han estado en las organizaciones y que han cumplido con los aspectos de sus cargos, es decir pasando por las fases o procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación (Marelli, 2000).

Cabe agregar que hay algunas características en el componente funcional que está relacionado con los aspectos técnicos que tienen que ver con la elaboración de su trabajo y con los parámetros del cargo que desempeña como en la docencia, dirección, coordinación, gestión, etc., integra (Morán, Pérez y Suárez, 2008):

- I. Conocimientos generales y específicos de la tarea que le toca realizar, enseñar, gestionar conflictos, planificar, evaluar, etc.

- II. Destrezas que tienen que ver con la comunicación y las relaciones interpersonales, la coordinación y organización de recursos, la gestión, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la toma de decisiones, etc.
- III. Actitudes relativas a la participación, la negociación, el respeto a la diversidad, la innovación, etc.

Por último, hay que mencionar que, dentro de las competencias profesionales mencionadas anteriormente, las competencias básicas, funcionales y expertas, se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal o informal (Marelli, 2000). En el caso de BIT, no existe un orden frente a las competencias necesarias para colaboradores de la empresa. Incluso, se puede afirmar que la estructura de selección esta consolidada por segmentos básicos, como el atender a los clientes, el aprendizaje rápido, que necesite el trabajo, la honestidad y la experiencia laboral. No son competencias direccionadas a cada sección del flujo de procesos para el control del servicio.

2.2.3 Confiabilidad

La confiabilidad es la "capacidad de un ítem de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas durante un período de tiempo determinado". Es decir, que habremos logrado la confiabilidad requerida cuando el "ítem" hace lo que queremos que haga y en el momento que queremos que lo haga. Al decir "ítem" podemos referirnos a una máquina, una planta industrial, un sistema y hasta una persona. La confiabilidad impacta directamente sobre los resultados de la empresa, debiendo aplicarse no sólo a máquinas o equipos aislados sino a la totalidad de los procesos que constituyen la cadena de valor de la organización. (Sueriro, 2012)

2.2.4 Capacidad de respuesta

Según D. Keith Denton (1991), es importante la sensibilidad y la capacidad de respuesta ante los clientes, porque permite resaltar que se dio una alta comprensión al usuario sobre la necesidad que está comunicando. De igual forma, si se estaría transmitiendo el mensaje del conocimiento amplio que posee sobre la empresa, y que el cliente podrá saber de inmediato si habrá solución (Denton, 1991). Un ejemplo de la empresa BIT en este tema, es la sección de registro, donde el personal se encarga de comunicarle al usuario el procedimiento por la que pasará el equipo, aunque a veces no se maneja la información en términos simples.

En términos muy generales, la capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad para producir, y que a la vez, de un servicio con calidad con un margen de tiempo aceptable y a un buen costo. Un ejemplo sería el caso específico de la relación entre los dirigentes y el pueblo, los dirigentes tienen mayor capacidad de respuesta en la medida en que las prioridades de su agenda política coinciden con las prioridades de la demanda pública (Denton, 1991).

2.2.5 Cortesía

La cortesía es indispensable en el ámbito laboral; existen ciertas diferencias entre el comportamiento social y el que se utilizará en el lugar de trabajo, lo que no significa que el trato hacia los subordinados sea menos cortés, sino que es diferente. La cortesía se coloca en el tono de voz, en las actitudes hacia quienes se dirigen; no es necesario pedir permiso para entrar o retirarnos de algún lugar o reunión. Los rangos estarán claramente diferenciados, siendo fundamental que

cada persona conozca su posición y la haga respetar. En cuanto al trato con el cliente, no solo se demanda un producto o servicio, sino que también demandan atención. Un trato personal y afable. Y una forma de proporcionarles esta atención además de un trato educado.

Diana Bravo y Antonio Briz (2004) hablan de la cortesía universal, donde las sociedades humanas se constatan en la existencia de comportamientos de urbanidad, que permiten mantener un mínimo de armonía entre los interactuantes, a pesar de los riesgos de conflictos inherentes a toda interacción (Bravo y Briz, 2004).

Pero, al mismo tiempo, la cortesía no es universal, en la medida en que sus formas y sus condiciones de aplicación varían sensiblemente de una sociedad a otra. Como tal, la cortesía interviene en el nivel de relación interpersonal y apunta a mantener esa relación en un estado de relativa estabilidad y armonía. Asimismo, en las organizaciones se establece un nivel de cortesía lo suficientemente equilibrado que mantiene las relaciones entre empleados y jefes en armonía y respeto (Bravo y Briz, 2004).

2.2.6 Plan estratégico de comunicación

Es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicaciones que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados (Gauchi, 2014).

Para empezar a realizar el plan se debe analizar la empresa, en su *innenwelt* o sus características internas. Empezando por la misión y la visión de la misma, pasando por el análisis de los objetivos que se hayan podido determinar. Analizando sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.

Pero no solo se debe analizar la empresa por dentro, también su entorno o *umwelt* es importante para entender los problemas de la misma (Gauchi, 2014).

El entorno en que vivimos influye en la toma de decisiones, nuestra forma y nuestra calidad de vida. Por ello, es necesario un análisis externo a la empresa: el sector de actividad en el que opera, su competencia, los canales de distribución que utiliza, su público objetivo, clientes, etc.

Con los resultados de estos análisis se realizará el diagnóstico del estado de la empresa y se utilizarán algunas herramientas. A la vez, se identificará los problemas que puede presentar la empresa, cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, y con esto, se determinará lo que se quiere conseguir (Gauchi, 2014).

El siguiente paso se determinará cuál es el tratamiento a seguir, las estrategias que se deben seguir para alcanzar un nuevo nivel para la empresa o para su mejora. Seguido a esto se definirá como se implementarán estas estrategias, el tiempo y con qué presupuesto.

Así pues, la razón por la cual se hace un plan estratégico es para pensar, detenerse a examinar lo que se quiere hacer y la forma correcta de hacerlo. Este plan funciona para las empresas, las instituciones, incluso para aplicarlo a la vida diaria.

En este caso, lo que se quiere hacer es un plan estratégico con la empresa BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S, donde se observó y analizó la situación actual de la empresa y se llegó a la conclusión de que su debilidad más grande es el servicio al cliente. Es el tema central de sus servicios y lo que mantiene a la empresa en una interacción directa con los empleados.

Con este plan se podrá detallar los parámetros para la mejora de este sector de la empresa e indagar profundamente en la forma como actúan los colaboradores y su flujo de procesos, además de permitir efectuar la propuesta que se tiene en mente.

2.2.7 *Comunicación en las organizaciones*

Nunca antes se había hecho tan evidente que por el mundo de la comunicación pasa estructuralmente la puesta en común del sentido o el sinsentido del vivir en sociedad, ahora a escala del globo. (Barbero, Martín. Pág. 256)

A nivel de organizaciones esto no es ajeno, teniendo en cuenta que la comunicación ha sido, es y será por mucho tiempo, un eje fundamental dentro de los planes de acción y de mejoramiento continuo de las empresas, por medio de estrategias que promueven la fidelización de clientes, la creación de sentido de pertenencia entre los empleados y la misma mejora de la imagen corporativa.

Esta comunicación, que ya se postuló como eje central dentro de las organizaciones, ha sido acompañada en los últimos años por una serie de técnicas que aportan mayor adaptabilidad, inmediatez y cercanía con los clientes, lo que permite idear una retroalimentación usada como constructor de calidad.

Al referirse a constructor de calidad, se tiene en cuenta que dicha interacción entre la empresa y los clientes a través de las nuevas tecnologías, permite hallar sugerencias que permiten mejorar los productos y servicios, teniendo en cuenta lo que realmente quiere y necesita el cliente.

Asimismo, se puede afirmar que actualmente la comunicación en una empresa apoya los procesos internos en la organización, puesto que la estructura que construyen las empresas van ligadas con los objetivos destinados para cada uno de los públicos a los que van dirigidos sus productos y/o servicio, y que según Van Riel (1998), “con quien la organización tiene una relación interdependiente y normalmente indirecta”.

2.2.8 *Comunicación interna*

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No hay que pasar por alto que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento. (Muñiz, 2018)

Para aumentar la eficacia del equipo humano de una empresa, Rafael Muñiz (2018) menciona que las personas que hacen parte de ella se deben sentir a gusto e integrados dentro de su organización, y esto es posible si los colaboradores están informados de las noticias acerca de su lugar de trabajo, de los nuevos métodos de evaluación de calidad, de los procesos, de las áreas que trabajan en conjunto, de los valores, políticas, etc., incluso la filosofía, estrategia y la visión y misión corporativa (Muñiz, 2018).

Por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, otro aporte de la comunicación interna es que ayuda a reducir la incertidumbre, en otras palabras, ayuda a que los rumores no se constituyan dentro de las empresas.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos (Muñiz, 2018).

Hay que tener en mente que el diálogo entre la dirección y los trabajadores debe ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación, puesto que todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información (Bartoli, 1992).

2.2.9 Comunicación efectiva

El contacto de la población manejada dentro de la empresa BIT refleja un estilo de comunicación simple, que ayuda a construir un diálogo sencillo entre todos. La comunicación que implementan es la efectiva, pues es la comunicación más apta para utilizar con los clientes y entre los mismos colaboradores, además de ser la más cómoda de hacer a la hora de trabajar.

Es notable que la necesidad primordial para conseguir una buena comunicación sea la claridad. Tanto para escribir como para hablar y transmitir el mensaje. La claridad implica erradicar por completo las introducciones complicadas y a la vez, es necesario eliminar los términos demasiado técnicos. Es clave comenzar por la idea principal que se quiere transmitir, y no darle vueltas al discurso (González, 2011, p.8).

La claridad se pierde cuando se trata de decir demasiadas cosas en poco tiempo. Solo porque se piensa que así lograrán convencer al público al que se dirigen (González, 2011, p.9). De hecho, para el caso de la empresa BIT, la comunicación con los clientes en la sección de registro es complicada, porque para concretar las posibles causas del daño causado en el equipo no utilizan un lenguaje lo suficientemente simple, sino que usan en algunos casos lenguaje técnico que confunden al usuario. También contextualizan demasiado los nuevos productos entregados por Movitel Colombia para que el cliente este enterado de las nuevas promociones, provocando que los mismos usuarios se sientan incómodos con el servicio y con la masificación de información brindado por la empresa. Así que, actualmente entre menos se diga, más claro será, y como resultado será más efectivo.

En ese sentido, otro factor importante para la comunicación efectiva es el lenguaje sencillo junto a un buen tono y con la disposición de escucha. Además, se debe adaptar al mismo nivel de comunicación de los interlocutores, expresarse con coherencia, explicar las razones de su trabajo, utilizar ejemplos para aclarar las ideas, enfatizar la idea principal, hablar cuando sea necesario, utilizar un vocabulario comprensible, reconocer los aportes y respetar a los demás (Cruz Lablanca, 2014, p. 27).

Por añadidura, cabe aclarar que BIT presenta algunos vacíos al momento de interactuar con el cliente, no solo en la sección de registro, sino también en la sección de reparación entre los mismos colaboradores, donde los técnicos recurren a usar términos netamente tecnológicos para las tareas que efectúan con los equipos, provocando que los demás compañeros de las otras secciones desconozcan la tarea que realizaron y que continuaron el proceso.

Si se llega a presentar dificultades con el equipo al ser entregado al usuario, las personas designadas en el puesto de entrega no podrán dar una respuesta satisfactoria para el cliente, porque

no conocen la razón de la falla y tampoco tienen un sistema o plataforma que les muestre todo el proceso por la que paso el celular. Es más, no se presentará la posibilidad de que se siga manteniendo la comunicación efectiva, sino que se romperá y tendrá que empezar de cero, eso si el cliente lo permite.

Por último, según Felipe Fernández López (2016), hay varios modelos de comunicación efectiva, el primero es el agresivo, que significa decir y hacer lo que pienses, quieras y opinas sin respetar el derecho de los otros a ser respetados. Otro modelo es el pasivo que respeta a los demás, pero no se respeta así mismo. Y está el modelo asertivo, que es decir y hacer lo que piensas, sientes, quieras y opinas sin perjudicar el derecho de los otros a ser tratados con el mismo respeto (Fernández, 2016). Con estos modelos, el más adecuado para BIT es el asertivo, que busca opiniones de los usuarios de y los colaboradores, y a la vez se quiere mantener el respeto para cumplir con un buen servicio al cliente. Pero en algunos casos y bajo presión, los trabajadores que se encuentran en recepción, registro y entrega suelen comunicarse agresivamente porque manejan el tema de tecnología, mientras que los clientes no. Además, suele presentarse en el flujo de procesos, donde los profesionales no intervienen con otras secciones que no están dentro de su tema de trabajo por la misma razón, porque dominan su área, así que no necesitan que alguien intervenga.

2.3 Marco espacial

La investigación será realizada en el marco de la empresa BIT (Brand Image Telecomunicaciones S.A.S), una empresa tercerizada de Movitel, que nace en el año 2004 y que tiene como objetivo primordial apoyarse en las sinergias que sin duda se producen en su creación, además buscan conseguir con esfuerzo y con ayuda de sus profesionales, la confianza de sus clientes y ofertar toda una gama de servicios.

La empresa BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S posee un servicio integral de atención personalizada y de mercadeo. En cuanto al servicio personalizado brindan toda capacidad técnica para atender a sus clientes corporativos y VIP con reparaciones dentro y fuera de garantía contando con el apoyo logístico, la experiencia necesaria para ello, y con óptimos tiempos de respuesta.

Estos servicios y productos ofrecidos por la empresa constituyen una realidad bastante atractiva y fácil de promover a sus clientes, generando valor agregado tanto operativo como financiero. La empresa BIT trabaja de la mano con Movitel Colombia como una sucursal de servicio técnico y tecnológico, que registra, repara, evalúa y entrega equipos directamente de la marca Movitel y que atiende a sus usuarios de forma directa y con una comunicación efectiva para realizar su trabajo.

Tercerización u Outsourcing

La empresa BIT es una tercerización u outsourcing , también llamada subcontratación. Trabaja como una técnica innovadora de administración, que consiste en la “transferencia a terceros de

ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles” (p.3). Esta técnica se centra en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos importantes tales como la cultura, los procedimientos, los sistemas, los controles y la tecnología que tiene como objetivo obtener mejores resultados.

Podemos definirlo también como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios. “La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social”(p.4).

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos (citado de EDU.COM, 2017).

Capítulo III

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que fue utilizado fue el descriptivo, que ayuda a detallar la realidad de los eventos actuales de la empresa y que además permite analizarla con las fuentes primarias que manejen el tema de servicio al cliente. Además, buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren (Sampieri, 1997).

Con este estudio, se plantea lo más relevante del flujo de servicio, donde se examinó las características del tema, se definió y se concretó el estado actual de BIT. Además, se identificó por medio de este estudio los elementos e interrelación de los métodos utilizados por la empresa BIT.

3.2 Fuentes y técnicas recolección de la información

Las fuentes a utilizar son primarias, por consiguiente, la información obtenida fue recogida directamente y se utilizaron técnicas y procedimientos que ayudaran a conseguir el conocimiento suficiente para proseguir con el objetivo del trabajo.

La primera técnica fue la entrevista al gerente técnico de la empresa BIT y la segunda, las encuestas dirigidas a los empleados. La entrevista tuvo un total de veintisiete preguntas (Véase página 57), en las cuales, son basadas en las sub-variables definidas en la observación actual del

servicio al cliente de la empresa. Y que busca dar respuesta a algunos aspectos que debe tener un buen servicio al cliente según el tamaño de la empresa.

En cuanto a la encuesta desarrollada a los colaboradores, consistió en un total de siete preguntas (Véase nexos n° 9), y que se realizaron con el propósito de saber el conocimiento que tiene cada uno de los empleados acerca del servicio al cliente que la empresa les ha direccionado. A la vez, saber que tan familiarizados se encuentra la tercerización BIT con Movitel, y cómo se ha desarrollado el tema principal de este trabajo en la tarea efectuada por cada sección. También se tuvo en cuenta, que las últimas cuatro preguntas están orientadas a cada sección del flujo de servicio de la empresa BIT (Véase la gráfica 3), puesto que, cada proceso técnico tiene una forma diferente de proceso y de manejo de recursos que complementan el servicio prestado por la empresa.

Capítulo IV

4. Resultados del diagnóstico

4.1 Resultado de la encuesta

De la encuesta de 7 puntos realizada a los 12 empleados, se evaluaron 2 variables: servicio y personal del servicio. A continuación, se presentaron las gráficas que recogen la información de los encuestados:

4.1.1 Variables: Servicio y personal de servicio

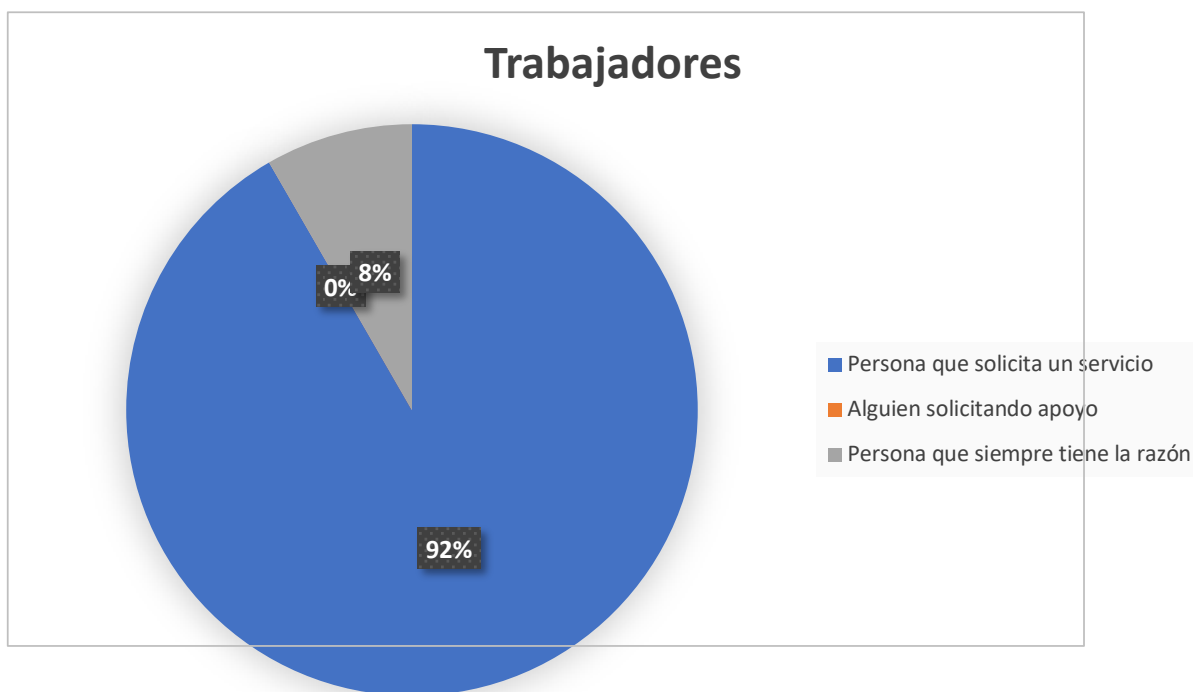


Figura 8. ¿Quién es el “cliente”?

En esta pregunta la mayoría de los empleados se acercaron a la respuesta correcta planteada sobre la definición correcta que hay del cliente. El 92% de las personas seleccionó la respuesta

número uno, que indica que, el cliente es la persona que solicita un servicio. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con la disponibilidad de satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado que posee la empresa BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S. El 8% restante siguen con los antecedentes de servicio al cliente, en otras palabras, mantienen la idea que el cliente siempre tiene la razón sin importar los servicios y/o productos que tenga la empresa, y que además puede exigirlo sin recibir una negación por parte de la tercerización de Movitel Colombia.



Figura 9. El servicio al cliente es...

En esta pregunta, se tema que se toco fue de servicio al cliente, donde se preguntó la idea que manejan los empleados de BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S sobre el tema. Los

resultados obtenidos fueron los siguientes: el 92% de los trabajadores saben que todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente, pues esta sección se presenta en cada área de la empresa para completar adecuadamente cada proceso técnico que lleva a cabo la empresa BIT, además de que esto ayuda a posicionar a la organización en el mercado. El 8% que queda, seleccionó la opción uno, que define al servicio al cliente como las actividades directamente relacionadas con el cliente. Una vez más, se muestra que este 8% manejan la idea de los antecedentes de servicio y no siguen el progreso actual se este.

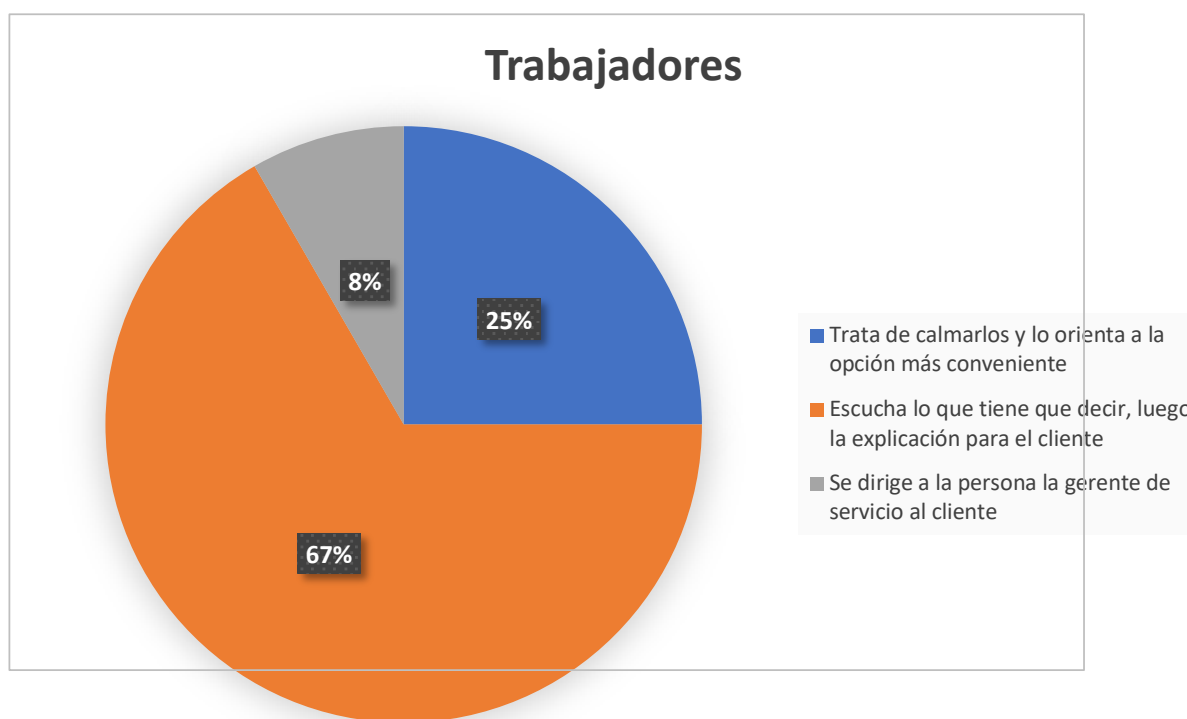


Figura 10. ¿Cómo maneja una situación con un cliente disgustado?

Se realizó una pregunta acerca de la acción que asumirían ante un cliente disgustado. El 67% de los trabajadores acertaron en su respuesta, donde seleccionaron que ante una situación como esta se dispone a escuchar al cliente, luego explican de forma simple la forma en como resolverán su queja, pero cabe resaltar que en la empresa BIT el procedimiento indicado como el correcto no es el asegurado en utilizar, pues el público interno no maneja adecuadamente el servicio al cliente. Asimismo, se recomienda que ante un suceso que no puedan controlar, es mejor acercarse a la persona encargada de liderar el servicio al cliente de la empresa. A pesar de que la mayoría respondió correctamente, hubo un 25% que eligió tratar con el cliente y dar una solución que le convenga a los dos lados, en la cual se ve un procedimiento mediocre al escoger esta opción, pues buscan el beneficio propio y no resolver la necesidad de la persona que esta atendiendo.

El 8% restante eligió la opción acorde a la situación actual de la empresa. Con esto, se reconoce que aún hay cierta debilidad en el momento de entrar en contacto con el cliente a pesar de ser una empresa altamente relacionada con sus consumidores. Incluso, se empieza a ver como funciona la comunicación entre los públicos y que la efectividad que buscan cuando se brindan sus servicios no se cumple al 100%, de hecho, hay un vacío en el tema de la claridad porque se pierde al tratar de decir demasiadas cosas en poco tiempo y de no concretar el problema que se esta presentando, sino que se complican al sacar otros factores en el momento del conflicto. Además, piensan que mientras más información se de y más se justifique el problema, lograrán convencer al público al que se dirigen.

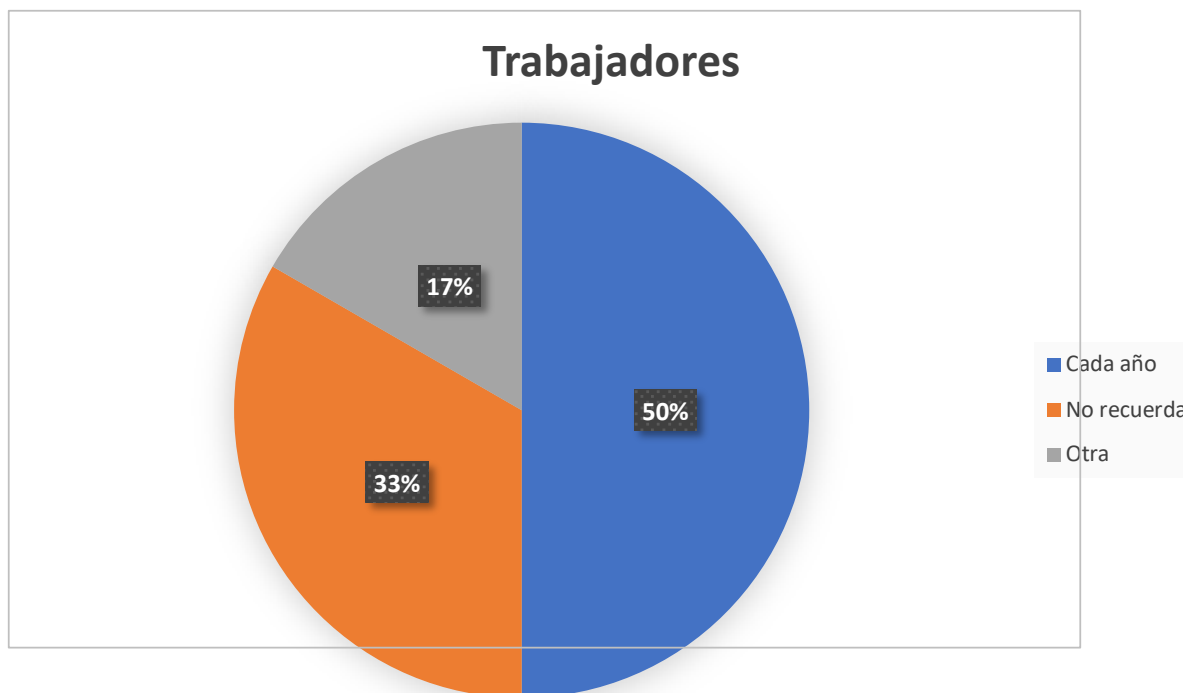


Figura 11. ¿ Ha recibido algún taller o capacitación para mejorar cada vez más su trabajo

Es esencial que en una empresa como BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S, que trabaja de la mano con Movitel Colombia se mantenga actualizada a las nuevas técnicas y herramientas de servicio y tecnología. Con esto en mente, deben realizarse capacitaciones o seminarios que sirvan de apoyo para actualizar a la empresa de los cambios o transformaciones que se ejecutarán con el tiempo. Así que, en esta pregunta se quiso indagar sobre esas acciones de mejora para ambas empresas, pero el resultado no fue el esperado. El 50% de ellos afirman que se realizan capacitaciones anuales, el 33% afirma que no recuerda este tipo de acción y el 17% indica que no ha recibido ninguna capacitación.

Con estos datos, se llegó a la conclusión de que BIT no es el único responsable ante la falta de conocimiento en el área de servicio y de mercado. La empresa Movitel Colombia no mantiene un acercamiento con los empleados de BIT, sino que solo se relaciona con los cargos altos y sus funciones administrativas y técnicas.

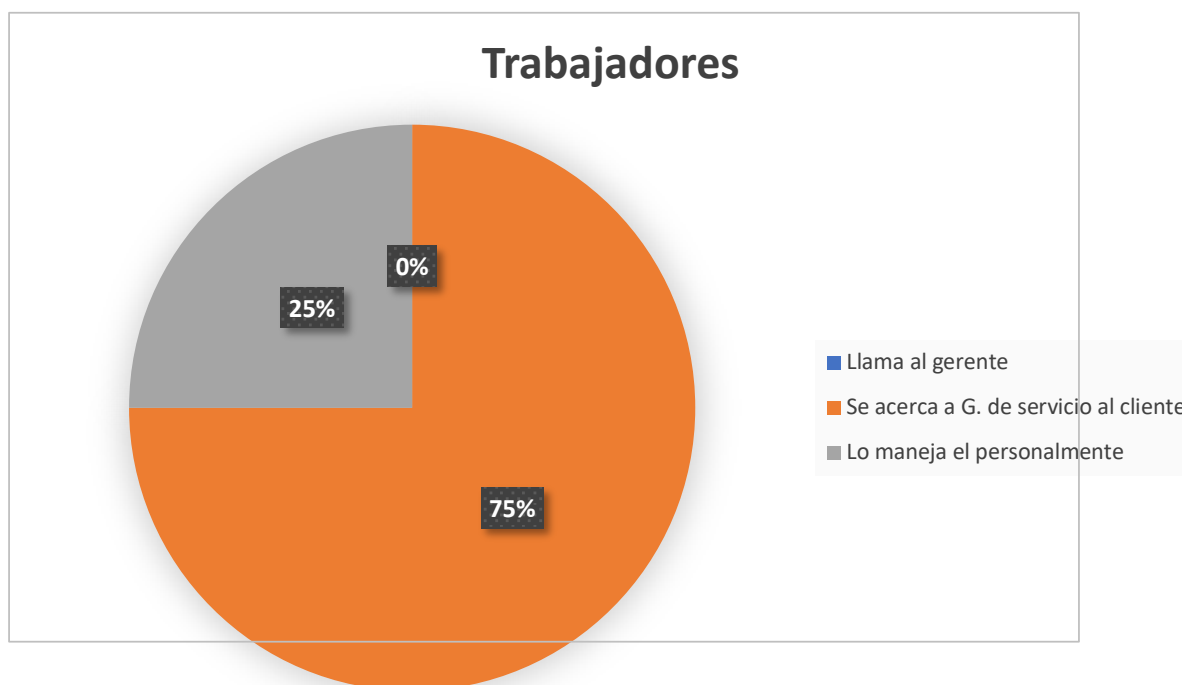


Figura 12. Si llega ha presentarse una situación crítica con el cliente, ¿qué hace?

En esta pregunta se quiso saber que acto realizan cuando se presenta un problema crítico con los clientes. El 75% seleccionó que se acercaría a la persona encargada del servicio al cliente, mientras que un 25% prefiere resolverlo por si mismo sin medir las consecuencias de un resultado negativo ante un escenario crítico.

Cabe resaltar que, la mayoría de los empleados escogieron la opción correcta, porque ante un aprieto con los clientes es mejor acudir a la persona con el conocimiento suficiente de un buen servicio y que esté al tanto de cada proceso que se realiza en la empresa. Después de todo, la empresa BIT no se encuentra en el estado para que sus colaboradores tomen partido frente a situaciones críticas o tensionantes con los usuarios.

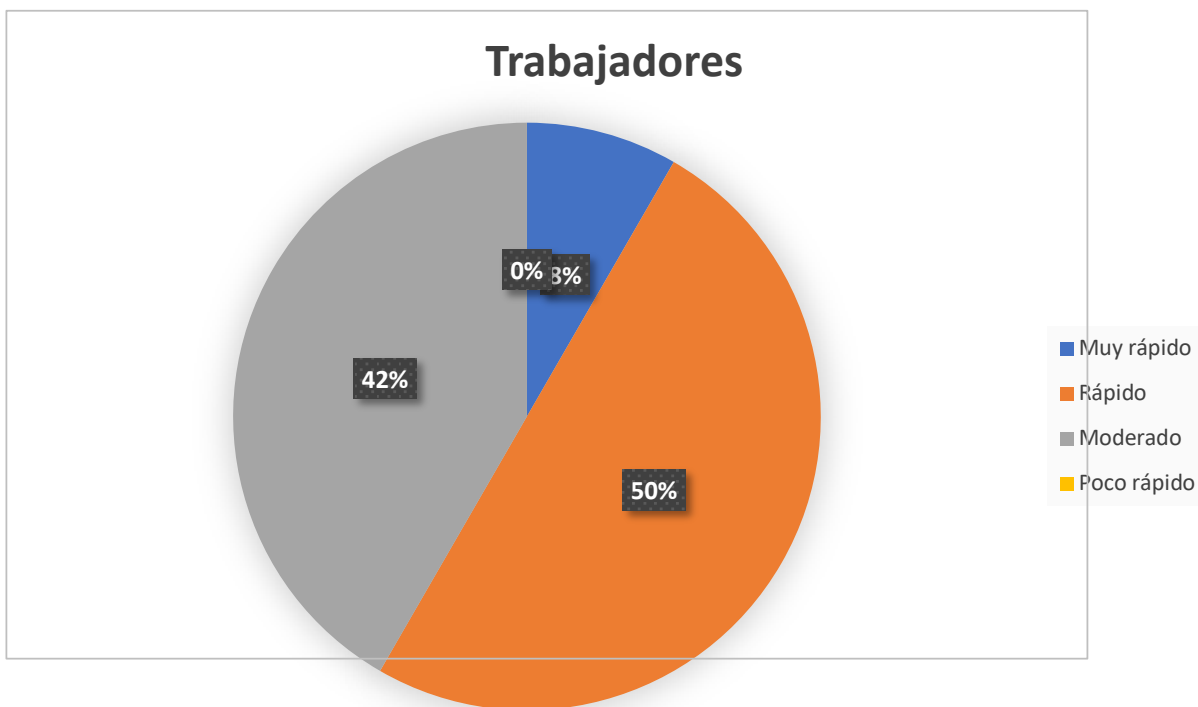


Figura 13. En la sección en la que se encuentra, ¿considera que el servicio que presta es rápido?

Para BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S es esencial cumplir con el rango de tiempo que les concreta la empresa Movitel Colombia. De esta manera, es primordial que cada proceso lleve un tiempo limitado para cada acción a ejecutar, y lograr cumplir con las expectativas del cliente. Además de cumplir con lo propuesto por Movitel.

En este punto se les preguntó a los empleados el nivel de velocidad en que realizan su labor, así que tras los datos obtenidos se evidenció que el 50% contestó que su proceso es rápido, el 42% contestó que es moderado y el 8% contestó que es muy rápido.

Con estos resultados, se evidencia que cada sección tiene un valor diferente frente al tiempo que llevan para realizar su trabajo. En la sección de recepción y registro contestaron que era rápido o muy rápido, en la sección de reparación y control de calidad se vio que el tiempo es moderado, y en la sección de entrega afirmaron que es rápido el proceso que llevan día a día.

Al ver estos datos, la empresa no está ejecutando de manera errónea los tiempos en cada proceso, pero se siguen presentando contratiempos en la sección de reparación, pues los técnicos no cumplen con la meta de productos reparados y esto se dimensiona en los procesos posteriores a este.

Asimismo, se puede presentar complicaciones con el pedido de partes necesarias para la reparación, pues Movitel Colombia a veces no encuentra las piezas necesarias y esto alarga el tiempo de entrega, ocasionando dudas de la imagen que tienen de la marca Movitel.



Figura 14. ¿Cree necesario una planificación previa?

Para empezar a trabajar en los procesos técnico hay que tener en cuenta las metas, los objetivos, las noticas de los productos, etc., que se llevarán a cabo en el día, y con esto es importante planificar lo que se efectuará en el proceso o flujo de procesos. Por este motivo, con esta pregunta se quiere saber si existe un procedimiento que informe a todos los colaboradores de controlar o efectuar las

tareas del día o si hay la posibilidad de implementar una táctica que complemente a todos los integrantes de BIT en información, donde el 92% afirma que no existe este espacio, pero que están de acuerdo en implementarlo para mayor comodidad, y donde el 8% afirma que no está interesado en este método de mejora.

Si BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S llevase una planificación previa tras el inicio de cada tarea se ahorrarían espacios de información, se manejaría una agenda más ordenada, se mantendrían acciones simplificadas para menor riesgo en la ejecución de tareas y se cumpliría con los estándares de Movitel Colombia

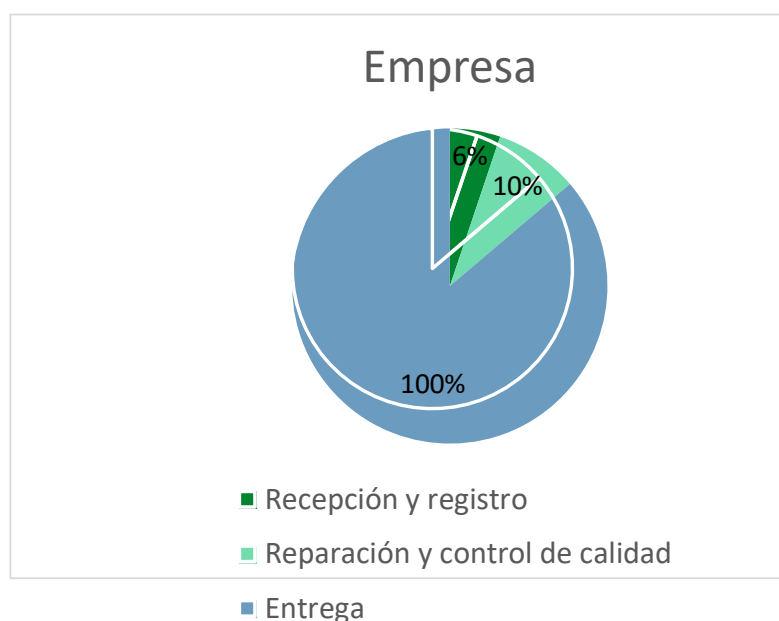


Figura 15. Resultados finales de la variable servicio

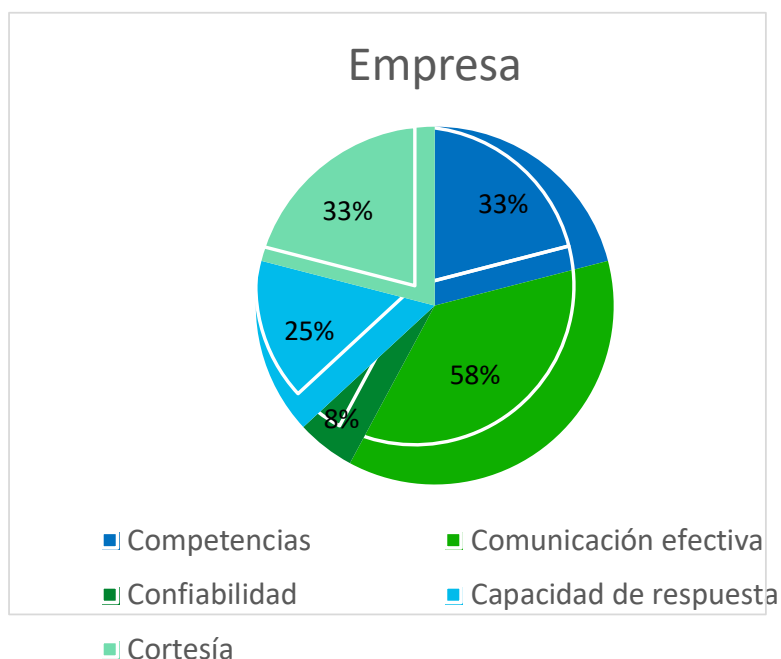


Figura 16. Resultados finales de la variable: personal deservicio

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, se concretaron las dos anteriores gráficas, con el propósito de recoger los resultados de ambas variables y sub-variables. Teniendo en cuenta las 12 personas que se encuentran en la empresa BIT se analizó cada área de trabajo junto a los temas de competencias, de comunicación efectiva, cortesía, confiabilidad, y capacidad de respuesta.

Y se llegó al resultado de que, la comunicación efectiva es el tema con mayor facilidad y de control, pero no significa que sea utilizado por toda la empresa. A la vez, la sección de Entrega es la que más cumple con las funciones de su cargo y con las capacidades y habilidades compuestas por este.

4.2 Resultado de la entrevista

A continuación, se mostrará la entrevista realizada al gerente técnico de BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S. Cuenta con la transcripción de las respuestas obtenidas. La encuesta cuenta con 28 preguntas que están basadas en cada sub-variable propuesta en la tesis.

Tanto BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S, como Alejandro Moscoso, gerente técnico, tienen pleno conocimiento de que dicha información será utilizada para fines académicos.

4.2.1 Entrevista

A: ¿Tiene estructurado las competencias necesarias para cada área de la empresa?

B: No tiene estructurado las competencias necesarias para cada área de la empresa

A: ¿Qué proceso se realiza en la examinación del candidato al puesto?

B: Primero una entrevista, hacen dos, una directamente con el gerente, el analiza a la persona primero, que tanta rotación ha tenido en otras empresas, que tan afines es lo que ha estado haciendo con la labor que vienen a desempeñar y tercero valida algo de estudios con referente con lo que vienen a desempeñar. Luego, la segunda entrevista es con la jefe directa, si es con servicio a cliente es con Franci y lo administrativo lo manejan con Diana. Diana evalúa que tal le parece el puesto, a veces le hacen una pequeña prueba, digamos si es para parte administrativa la ponen a digitar, si es para la parte de servicio al cliente entonces la/lo ponen a contestar el teléfono. Pero, no esta documentada, en otras palabras, no hay registro de las pruebas o entrevistas que se hacen a los candidatos. "Lo hacemos como conmigo, para que venga y pruebe, y decirle listo si paso, hágale y ya sale". No hay nada medido, que diga que este candidato tiene

50% de posibilidad de pasar y el otro 60%. Si acaso mira 3 hojas de vida, y le dice a ella (jefe administrativa) me gusto esta persona, “¿a ti cual?”, y si coincidimos, listo quedo la persona. No manejan puntajes, las entrevistas son a ojo, es la persona que le guste, que es sincera, que necesite el trabajo, y eligen a tres candidatos para elegir uno definitivo.

A: ¿Cuáles son los factores generales que debe tener el candidato?

B: Factores: que sean honestos, que sean dadas al servicio, que hayan trabajado en el servicio, que se de a este campo, que este específicamente orientado a servicio, que le guste ayudar a las personas, que tenga una escucha activa muy alta y así uno se va dando cuenta que se van interrelacionando con ellos. Mira las hojas de vida, cual fue su anterior trabajo, como se relaciona con clientes, como los atendía y si dicen que muy bien, entonces le hacen una prueba con acercamiento a un cliente y así uno se da cuenta si esta diciendo mentiras o si realmente sabe atender clientes. Principalmente, esas son las competencias que se tienen en cuenta, ya cada área tiene sus competencias particulares.

A: Cuando se da la contratación ¿cómo es la capacitación y el entrenamiento que recibe el empleado?

B: Eso es una falla grandísima porque, primero, ocho días en una inducción no paga por la compañía, en la que el candidato viene a la empresa en los horarios, pero se encarga de mirar los procesos, ósea ahí no se les paga nada, simplemente se les da un auxilio de comida y de transporte y el tiene esos ocho días para ver la empresa y para que ellos miren a la persona, pero sin ningún contrato y sin ninguna función. Digamos si es un técnico, entonces durante esos ocho días lo coloca junto a un técnico y ahí el mira si reparar teléfonos es fácil o si es muy complicado

porque toca llenar un sistema o porque no hay un sitio bueno para almorzar o si llegar acá al local le queda muy lejos o porque de pronto tiene problema con que le cuiden al niño, entonces todo eso lo hacen durante los ocho días y después hablan con la persona para saber como se sintió y si acepta se hace una inducción de mínimo un mes y se hace con la persona que desempeña ese labor. Siempre se hace de esa manera, que si va para la parte técnica entonces se hace al lado del técnico para ver como es el trabajo, etc... si es el caso de la señora del aseo, entonces es un tema diferente porque no podrían contratar al alguien mas para que lo capacite; en este caso se le dice lo que le toca hacer, pero no hay un manual de funciones, no tenemos un proceso de capacitación de conocimiento de la compañía o historia, no tiene nada de eso, aprende a ojo, y es una gran falencia, no aseguramos que esa persona que te va a enseñar sepa todo porque pueden quedar huecos y hagan un proceso que no es bueno y que de pronto no es bueno, puede haber algunos problemas con lo que se desconoce y la persona que le enseñó puede que ya no este en la empresa. No tienen un proceso de capacitación definido, y las personas quedan con dudas y con el tiempo se muestran en el trabajo. Hay un jefe de todo que es Diana.

A: ¿Hay alguna formalidad a utilizar en el contacto con los empleados?

B: De manera muy informal, se refieren a él como "jefe". No hay ningún tipo de escala jerárquica. Ejemplo: lo del café, "jefe se acabo el café". Todos son dados al respeto, no hay orden jerárquico.

A: Si se presenta un problema con el empleado ¿cómo se maneja esta situación?

B: Dependiendo el grado de complejidad del problema, normalmente lo maneja el jefe directo. Si es un robo le dicen a el y ambos jefes lo llaman y le pregunta, oyen lo que tienen que decir y deciden. Además, hace una actica de descargos que le recomendaron. Los temas que mas se

manejan son la de los robos, es muy fácil y se comercializa fácil. Hacia falta mas control, pero se presenta en cualquier laboratorio.

A: ¿Cuál es el impacto que tiene la comunicación en la empresa?

B: El impacto que tiene, piensa que hartísimo, porque son una empresa que se basan en una buena comunicación, a menos en esta empresa es literalmente hablar, el correo casi no funciona, porque se mandan correos, pero nadie los ve y no los responden. Toda la información que se quiere brindar, es necesaria transmitirla en una reunión entre semana y listo. Tienen un sistema "Spag", que es interno de comunicación, pero, realmente no es muy efectivo porque han tenido de que "a que hora lo contesta y a que hora lo ven", entonces es la misma vaina. Entonces, la gente entra y sale mucho, que no se debe hacer, pero queda mucho mas fácil pararse e ir a hablar con la persona. No hay cultura de correo, no hay teléfonos, y antes si había y con extensiones, pero no existe esa cultura, simplemente se pega el grito y listo. esto es malo, cae bajo y solo se escuchan gritos. Lo mas eficaz es la comunicación directa, no hay pierde y es mas fácil.

A: Si la tarea a desempeñar por los técnicos no se cumple ¿cómo manejan internamente la situación?

B: Los llamamos a descargos, tiene que repara 10 a 12 equipos en promedio y los llaman cuando no lo logran, entonces ahí explican lo que pasa. (los colocan a hacer otras funciones o hay atraso con las piezas que pidieron, etc.). Si no lo cumple entonces, le llaman la atención porque sería el primer candidato en irse de la empresa. van subiendo el número de reparación de equipos a medida que van reparando, entonces en una semana repararon 9 luego reparan 11, y así sucesivamente.

A: ¿Movitel está pendiente de los puntos que se deben cumplir como empresa con el cliente?

B: Movitel esta muy pendiente de eso, una llamada, unas encuestas, ellos manejan unos indicadores que se tienen que cumplir, siempre los están mandando cada semana, con planes de mejora, siempre los monitorean. A los clientes los llaman Movitel, no ellos y no los dejan. Las llamadas las hace Movitel Brasil, están entrecruzados.

A: ¿Qué nivel de confianza tiene cada empleado con el resto de las áreas a nivel técnico?

B: Al 100% se confían los unos a los otros. Las personas de entregas tienen claro que control de calidad hace bien el trabajo y confía de que fue bueno, a veces tienen problemas con ellos y los clientes se quejan con quienes entregan los equipos.

A: ¿Cuándo no hay respuesta efectiva para el cliente, qué proceso se realiza y que papel toma como gerente?

B: Se llama a las áreas involucradas, normalmente si el cliente se queja y no hay respuesta, entonces hay que saber que paso, "no, que es un caso de Movitel y ellos no dan respuesta", entonces la llama o envía un correo a la persona de Movitel. Ya en casos muy puntuales, habla él directamente con el cliente (demanda o algo mas). Normalmente los gestiona ellos.

A: ¿Qué persona se encarga de manejar situaciones críticas con el cliente?

B: Franci se encarga. Si ya se pasa de grosero lo maneja el o sino Movitel. Depende también del caso, ejemplo el celular explota, se encarga Movitel. Franci no tiene relación directa con Movitel pero si conoce los indicadores de servicio de la empresa. Todos los jefes están sincronizados para

cumplir con los indicadores. A veces hay problemas como: Franci le interesa que se resuelva lo de los equipos y contratar a alguien mas, pero en administración no se puede porque no hay presupuesto

A: ¿Sabe el tiempo que debe demorar para dar una respuesta al cliente?

B: Para la reparación es de tres días. Cuando llega el cliente., la información queda grabada ese mismo día, y queda subida al sistema. (Movitel empieza a contar desde ese momento). El técnico se debe diagnosticar el mismo día, a veces se van un día, otro día para el repuesto, y al siguiente día el técnico lo repara y luego se entrega el aparato. Debe ser inmediata la reparación. El tracking se encarga de revisar la reparación del equipo.

A: ¿Cuánto puede demorar una respuesta técnica?

B: Entre 2 a 3 horas, dependiendo la urgencia. Pero, normalmente de un día para otro.

A: ¿Es informado o no el cliente de esto?

B: No lo es. Pero si es sobre la atención o la demora de la reparación si es Movitel quien se encarga de eso.

A: La empresa ¿ha medido el nivel de cortesía que se le entrega al cliente externo?

B: Si, deben estar alineados con eso. Movitel evalúa y entrega una cartilla (amabilidad con el cliente) donde se sabe el nivel de cortesía y ellos llaman a verificar.

A: ¿El nivel de cortesía que maneja Movitel para sus clientes es el mismo que practica BIT con el cliente externo?

B: Si, con el cliente si, desde el saludo, la reparación y la entrega. Se debe ser amable, sacar lo que se necesita, el técnico debe explicarle lo que pasa con el equipo y tiene que tener claro lo que se hizo. La cortesía interna es muy básica, es un grupo de trabajo es chévere, es muy informal. Hay apodos y se genera una compañía.

A: ¿La cortesía es trabajada durante todo el proceso de la postventa?

B: En la entrega es fundamental, cuando se ingresa, en el momento de la verdad es muy importante. Lo que el cliente quiere es que lo atiendan bien y le expliquen lo que hicieron. La entrega la recuerdan mas por eso es importante, y luego le hacen la llamada por parte de Movitel para saber la satisfacción. Ellos están trabajando con el diagnostico para que haya mejor manejo del lenguaje para que el cliente lo entienda, ya que a los técnicos le da pereza escribirlo en términos básicos, entonces copian y pegan.

A: ¿En que parte de contra de control de servicio, cree usted que se ve afectada la cortesía?

B: Probablemente en la recepción y en la entrega.

A: ¿Qué aspectos tiene en cuenta el empleado con la interacción de la/el recepcionista con el cliente?

B: Amabilidad, información clara, la cortesía. Primero cortesía, siempre sonreírles, luego información clara ya que pueden darle falsas expectativas al cliente, y así le daría mala información y crear un conflicto y luego la amabilidad.

A: ¿Cuál es el procedimiento que sigue la persona encargada en la recepción cuando se enfrenta a algo que desconoce?

B: Normalmente pide ayuda a un técnico o si es administrativo serio con el jefe inmediato. Cuando se desconoce entonces preguntan, no tienen un plan de comunicación masiva. "hoy salió el celular pollo" y eso a veces no lo saben. Es un tema delicado, es un tema comercial y no pueden avisarles a ellos. A veces dan obsequios y no los dan ellos.

A: ¿Sabe el proceso que se lleva acabo desde del registro con el cliente hasta el momento en que el técnico empieza su trabajo?

B: Si lo sé. Lo se muy detalladamente.

A: ¿Cree necesario que debe haber una planeación concreta antes de presentar el diagnóstico al cliente?

B: Si, tienes razón eso. Debería haber reuniones, pero no se hacen.

A: Movitel exige un tiempo límite para la reparación y entrega del dispositivo ¿cree que hay buen manejo de información entre ambas empresas?

B: Creo que si.

A: Si se llega a presentar algún inconveniente con la administración de los recursos necesarios para la reparación ¿qué acciones toman para este caso?

B: Toca hablar con Movitel. Y que ellos se comunican con el cliente para informarles. A veces esto puede causar problemas porque el cliente se comunica con ellos y no con Movitel. Movitel maneja al cliente y dependiendo de la situación ven si le dan un celular de repuesto.

A: ¿Considera que hay una evaluación tras cada entrega?

B: Si, pero la hace Movitel.

A: El reporte que queda tras la reparación (registro, formato del diagnóstico del teléfono, etc) ¿es tomado en cuenta para un posible mejoramiento en los procesos técnicos que se realizan en la empresa?

B: Si, correcto. Cuando el diagnostico esta errado o no lo llenan, se retroalimentan de esto para dar solución.

A: Si el cliente no queda satisfecho con el producto entregado ¿qué acciones toman la(s) persona(s) ubicadas en la sección de entrega de dispositivos?

B: Lo pasan a Franci y ella vera el por que. Ellos no pueden hacer el cambio del equipo y no se puede hacer, entonces el equipo se deja quietico. En calidad, si están graves, entonces lo maneja él y por cortesía por la falla se da un obsequio.

4.2.2 Análisis de la entrevista

La entrevista generada para el Gerente técnico de la empresa BIT, tomó diferentes aspectos del servicio actual que presta la empresa, y el ideal según el mercado que intervienen, que es el de la

tecnología. Los resultados fueron más que suficientes para formalizar una idea del vacío o falta de sistematización que posee la empresa, donde se fragmentaron diferentes temas que complementan un buen servicio.

Alejandro Moscoso, gerente técnico de la empresa, afirma que han perdido su estructura, en la cual pasaron de ser una empresa que utilizaba métodos clásicos para comunicarse a medios alternativos que no cumplen una línea comunicativa sana. Además, no tienen buen manejo de la organización y tampoco se concentran en una sola decisión, sino que sacan varias e independientes de cada sección. Se podría decir, que cada sección es egoísta con las demás.

Aparte de esto, la empresa BIT no está actualizada, quiere decir que Movitel Colombia, conglomerado de empresas, no mantiene al tanto a la tercerización BIT con sus servicios y productos, incluso falta más compenetración entre ambas empresas. Esto provoca una pérdida de conocimiento, desconfianza por parte de los usuarios, masificación de datos, pérdida de tiempo y de producción, pues al no haber medios que complementen el servicio prestado por BIT, entonces seguirán siendo una empresa con la capacidad mínima de apoyo para sus clientes.

4.3 Análisis de resultados

Dentro de todo el proceso que se realizó, la investigación y el uso de técnicas de estudio, se puede contemplar que, tras cada variable y sub-variable propuesta se dedujo que nuestra actualidad se mueve a pasos agigantados y adquiere más complejidad, por esta razón se vuelve más exigente en la búsqueda de satisfacción. Las décadas pasadas nos han permitido observar cambios significativos que han afectado el estilo de vida de las personas, los adelantos tecnológicos han cambiado las formas de trabajo, y el mercado informal que surge como una necesidad de la gente

está condicionando la supervivencia de las organizaciones, las que deben darse nuevos modos de producción y generar mayor capacidad para competir en un mercado.

Basado en esto, la primera variable que se trabaja es el *personal de servicio*, donde los cambios en el entorno están obligando a las empresas a repensar sus estrategias de producción y consiguientemente la forma de manejar a su personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con las habilidades que deben tener sus colaboradores, según el sector profesional en que se encuentren. En su afán de responder a las exigencias de un mercado muy competitivo y las del propio consumidor, las empresas procuran desarrollar productos y servicios de mejor calidad, para ser más competitivos, y tras de esto, acciones que conlleven a un resultado positivo para ellos y para sus clientes. Aparece el concepto de calidad que ha logrado que las empresas sean más concientes de su *innenwelt*, y pensar que ellos pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la innovación de los productos y servicios. Por estas razones las empresas actuales no quieren errar a la hora de gestionar su personal, y adoptan a las competencias como medio para construir los ideales de cada cargo, además que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia y a la vez, traiga beneficios en un resultado con la mayor satisfacción para sus usuarios.

En este caso, la empresa BIT está en un nivel menor a las competencias propuestas por la autora Anne Marelli, puesto que la evaluación del personal no está constituido por la experiencia de cada sección, sino por el deseo que muestren los postulantes de trabajar, en otras palabras, se crea un desición con incertidumbre y sin unas bases firmes, provocando la pérdida de personal rápidamente, creando necesidades y pérdidas de producción a grandes rasgos.

Para contar con trabajadores competentes que complementen los servicios a prestar, sin lugar a dudas el primer paso es la selección de personal por competencias. Su objetivo es escoger al

candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. También es importante considerar que la selección de personal no es algo aislado en la gestión de personal, esta función es parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como son la planificación de personal, el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y planes de carrera.

Pero, tras este estado actual de las empresas, la tercerización BIT se encuentra desactualizada en los nuevos componentes para la clasificación y reclutamiento de su personal. Basado en lo mencionado por Alejandro Moscoso, Gerente técnico de BIT (Brand Image Telecomunicaciones S.A.S), se detectó una falta de un sistema estructurado de las competencias necesarias para cada área de la empresa, además de la insuficiencia de un manual de funciones que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y que es elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el desarrollo de las rutinas o labores cotidianas para los colaboradores.

Incluso, en el modelo de gestión de competencias propuesto anteriormente por Marelli (Véase gráfica 6, nexo no) se observa tres niveles básicos y necesarios en las competencias, donde el primer nivel consiste en tener conocimiento de los objetivos y los principios integrales del producto o servicio que trabajarán, y que todo profesional que hace parte de una empresa de tecnología debe poseer. Aún así, no se muestra tal base en la estructura administrativa y de recursos humanos de la empresa BIT, puesto que no poseen bases en esta área y dejan que su instinto los guíen, sin una reunión previa por parte de los altos mandos y sin un orden de tiempos.

También se detectó que no hay un filtro lo suficientemente técnico para los candidatos en los puestos de trabajo de reparación de la empresa. “Mientras que haya un deseo fuerte por trabajar y aprenda a realizar el mismo trabajo que el que lleva tiempo en la empresa” dice Alejandro,

entonces no tendrán ningún conflicto en la asignación y contratación de personas nuevas. No existe un sistema que califique a los aspirantes al trabajo en cada etapa, todo es *a ojo*, quiere decir que no hay un control por ninguno de los gerentes o jefes directos de la empresa, sino que se seleccionan por el gusto de los organismos encargados y por una que otra pregunta acerca de sus estudios y experiencias. Hay que aclarar que hay un segmento importante que tienen en cuenta, que es la comprobación del conocimiento sobre el área de servicio, donde le piden a la persona que demuestre cómo realizar la tarea asignada según la sección del flujo, y si falla, inmediatamente es rechazada por el gerente o por la persona a cargo.

Aparte de la falta de examinación de los empleados, no se tiene en cuenta un punto clave de comunicación en el trabajo de una empresa como ésta, donde la interacción se convierte en el día a día de todos los trabajadores. En otras palabras, si no hay comunicación, no hay un buen resultado de los procesos técnicos realizados por los colaboradores. No hay un punto que evalúe la conducta comunicativa de los miembros, y no hay un conocimiento claro de cómo se utilizarlos, pues la persona designada a ocupar el puesto del área de servicio al cliente ha pasado a implementar varios trabajos en la empresa sin estar a cargo de ellos. Esto se reduciría a que no hay un interés propio por la mejora en situaciones directamente relacionadas con el cliente.

Con la comunicación efectiva se busca algunos factores claves que complementen a la persona, como el de la escucha, la orientación, una actitud proactiva, interacción, conducta empática, información y relación positiva entre las personas de la organización. Pero esta afirmación no se cumple en su totalidad con la empresa BIT, pues existen algunas inconsistencias que llevan al empleado a decaer en sus funciones. Aunque, cabe aclarar que para la contratación se busca que la persona tenga algunas características básicas como la honestidad, que sean dados al servicio, que este específicamente orientado a este, que le guste ayudar a las personas, que tenga una escucha

activa y alta, etc. Pero, no hay una persona que cumpla con esto completamente, y no se ponen en la tarea de buscarla, sino que se apresuran para cubrir el espacio abandonado por otro, pues prefieren contratar a una persona 50% capacitado lo más pronto posible, que perder un día de producción y trabajo.

La comunicación efectiva es utilizada por la empresa BIT, porque es la más “fácil” cuando brindan sus servicios, pero no cumplen con el tipo adecuado de comunicación asertiva, puesto que en algunos casos presentan una comunicación agresiva que coloca una barrera con los usuarios y provoca los conflictos entre ambos públicos.

Además, el lenguaje que se debe utilizar en una empresa técnica como BIT debe ser sencillo para que se de una capacidad de respuesta rápida y eficaz, agregándole un buen tono y una disposición de escucha alta por la sección de recepción, registro y entrega. Asimismo, se debe adaptar al mismo nivel de comunicación de los interlocutores, expresarse con coherencia, explicar las razones del trabajo que se efectuará por parte de los técnicos, utilizar ejemplos para aclarar una mayor asimilación de la información, enfatizar la idea principal, hablar cuando sea necesario, utilizar un vocabulario comprensible, reconocer los aportes y dudas que surjan y respetar a los demás en su trabajo.

Otro parámetro dentro del *personal de servicio* que se tiene en cuenta hoy en día es el de la cortesía, donde en el ámbito laboral son muy importantes. La conducta de los ejecutivos en sus relaciones laborales está cambiando de forma sustancial. Desde hace tiempo han comenzado a apreciar la importancia que tienen los pequeños detalles, la prioridad del protocolo y la etiqueta, bien sea en un despacho, en una comida de negocios o en un centro de convenciones.

Ser educado ya no solo es una cuestión de estilo, sino una auténtica ventaja competitiva que marca la diferencia entre las empresas. Un profesional, aparte de los conocimientos propios de su

puesto, ahora debe conocer y aplicar sus conocimientos sobre protocolo y normas de cortesía, para lograr una perfecta combinación de educación y profesionalidad que le hacen ser mucho más eficaz en su trabajo, puesto que equilibra las relaciones entre las personas y la sensibilidad de comunicar, obteniendo unos mejores resultados en la prestación de servicio y en el contacto con el cliente o con los mismos compañeros de trabajo.

Hay que agregar que una persona que domina su lenguaje corporal, que se expresa y comunica de forma correcta y educada, que sabe tener un gesto amable, un detalle de cortesía, que proyecta una imagen positiva y elegante, tiene muchas más posibilidades de triunfo que un ejecutivo muy preparado profesionalmente, pero poco personalmente.

Una prueba palpable de este auge de los comportamientos sociales dentro de las empresas es la gran proliferación de manuales y libros que hablan sobre estas materias dentro del ámbito empresarial. Las empresas deben conocer la importancia de formar a su personal en este campo, donde cada persona completa su formación profesional con su formación personal. Ambas se complementan aumentando el valor final del servicio prestado a una persona. Pero existen excepciones frente a la implementación de esta acción, visto que BIT (Brand Image Telecomunicaciones S.A.S) no tienen un orden jerárquico que respetar, sino un trato común entre todos, no tienen conocimiento ni protocolo frente al trato entre el mismo personal. Incluso indican que la forma más rápida para comunicarse en “gritando” el nombre de la persona que necesitan.

Pero, tienen en cuenta la cartilla que Movitel Colombia les envía sobre los parámetros que deben tener sobre cortesía, a la vez con la amabilidad con el cliente, pero internamente hay una comunicación informal que siempre han mantenido y no ven necesario cambiarlo, tampoco hay un seguimiento de los empleados sobre cómo se comunican con el usuario, pero si hay una encuesta realizada por Movitel después de haber tomado el servicio, y que envía los resultados

correspondientes a BIT (Brand Image Telecomunicaciones S.A.S), pero que en los últimos seis meses no se han puesto a trabajar para el bien de la empresa, puesto que no lo ven necesario.

La segunda variable que se tiene en cuenta es la del *servicio*, que evalúa ciertos criterios en la implementación técnica y comunicativa entre los colaboradores y los clientes. Es necesario en este caso, poder diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el que rodea a ese producto. El servicio al cliente en la empresa BIT es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa.

Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres aspectos, que son la calidad del producto, la calidad del servicio al cliente y el funcionamiento interno de la empresa. No se debe concentrar en uno de estos aspectos, se trata de encontrar el justo medio entre las tres, de manera que el servicio prestado cumpla con las especificaciones y necesidades del cliente, siendo competitivo frente a otros; y que a su vez vaya acompañado de un valor agregado representado en servicio integral y atención amable, respetuosa, y oportuna.

Tras de un análisis de un buen servicio, se evalúa la metodología trabajada por la empresa BIT (Brand Image Telecomunicaciones S.A.S) y se llega a la conclusión de que existen algunos pasos a seguir en el trato con el consumidor, donde la amabilidad y la cortesía son la idea principal indicada por el Gerente técnico, Alejandro Moscoso, pero que al preguntarle a los colaboradores llega a ser ambiguo, pues desconocen cuál es la función que deben cumplir con el cliente. Además, al tener un inconveniente con éste, no suelen acudir a la persona especializada en esta área sino que buscan resolverlo por ellos mismo, sin tener el conocimiento de cómo debe hacerse, y aparte de esto buscan un beneficio propio, y no para la necesidad de la persona que están atendiendo en

el momento. Esto quiere decir, que no quieren meterse en alguna situación complicada ni que el cliente de quejas frente al servicio prestado.

Del mismo modo, el público interno no tiene una actualización constante frente al cambio del entorno o del estudio de un buen servicio. Siguen con la información brindada por parte de los altos mandos de la empresa BIT (Brand Image Telecomunicaciones S.A.S); igualmente no se presentan capacitaciones reguladas por Movitel Colombia para la mejora de uno de los establecimientos técnicos que es imagen de ellos. Cabe agregar que los colaboradores están al tanto sobre los cambios que se deben hacer, pues saben que es necesario una planificación previa frente a las tareas a efectuar cada día, pero que no se realizan por la necesidad de producir. A la vez, conocen sobre las herramientas que pueden brindarse en la empresa, como talleres o reuniones externas al horario laboral para el avance o incremento de aciertos al ejecutar su labor.

Cabe agregar, que cada sección del flujo de procesos, tiene complicaciones con la comunicación, porque no se tiene claro el trabajo que efectúa cada uno de ellos, sino que se manejan cada uno por su lado. Esto quiere decir que, si se llega a presentar algún inconveniente con las otras secciones, no se sabrá el origen del problema y se tendrá que trabajar desde cero, provocando un retraso con los demás equipos y con el tiempo que dispone para la entrega a sus respectivos usuarios.

Por último, si llega a darse un conflicto entre los públicos, precisamente en las secciones de recepción, registro y de entrega, las personas involucradas que son el colaborador y el cliente pasan a entrar en discusión y no vuelven a tener contacto, pues el Gerente técnico o la especialista en el área de servicio al cliente se encarga de interactuar con el cliente y llegar a un acuerdo. En este caso, el trabajador pasa a ser desplazado de su rol y vuelve a su lugar de trabajo. Esto no es el mejor acto a dar, puesto que debe haber una comunicación en conjunto con la encargada del

servicio al cliente y las personas envueltas en la situación del problema; de esta forma, se aprende a llevar de principio a fin el conocimiento del tema.

Capítulo V

5. Plan estratégico

5.1.1 Introducción al plan estratégico

De acuerdo a la investigación realizada para identificar los aspectos a mejorar sobre los temas de servicio y servicio al cliente, se evidenció algunas debilidades que se clasificaron en las variables trabajadas en lo largo de esta tesis.

Las dos grandes variables presentadas en este trabajo: servicio y personal de servicio, se analizaron de manera general y se llegó a la conclusión de que la empresa BIT Brand Image Telecomunicaciones S.A.S no está interesada en la mejora de la sección de servicio al cliente y además, hay una inconsistencia con los colaboradores, pues estos renuncian rápidamente y surge la necesidad de contratar nuevo personal.

Con esto concretado, se propone en el plan estratégico, que se presenten una serie de objetivos específicos que fueron planteados al principio de este trabajo.

Igualmente, se aclara que el plan estratégico se expondrá en dos matrices, cada una desarrollará las dos variables: servicio y personal de servicio. Dicho plan sería llevado a cabo en un período de 6 a 8 meses.

A continuación, se presentarán las dos matrices:

Variable	Subvariable	Estrategia	Objetivo específico
SERVICIO	RECEPCIÓN Y REGISTRO	Preparar previamente a los colaboradores de la empresa BIT con la información de los servicios y productos de la empresa Samsung Colombia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envío de la línea de productos de la temporada por parte de la empresa Samsung. 2. Realizar una reunión previa para cada sección de la empresa.
	REPARACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD	Integrar más colaboradores para mayor eficacia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar a más personal en el área de control de calidad para mayor velocidad. 2. Observar las acciones y trabajo del área de reparación.
	ENTREGA	Generar un análisis de resultados tras cada entrega realizada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un sistema de análisis de resultados que sea rápido de evaluar. 2. Evaluar la rapidez de los procesos técnicos.

*La sistematización de la empresa BIT se debe ver reflejado en todo el flujo de procesos de servicio.

Acción (sub.va)	Público	Medios
<p>1. Sistematización de la empresa en recepción y registro.*</p> <p>2. Comunicarse con Samsung sobre la línea de productos.</p> <p>3. Realizar una reunión antes de empezar a laborar para designar obligaciones y repasar información.</p>	Gerente de mercadeo o técnico de Samsung Colombia, altos mandos de la empresa BIT y trabajadores	Medio virtual: por medio de la intranet se comunicaran con la empresa Samsung.
<p>1. Sistematización de la empresa en reparación y control de calidad*.</p> <p>2. Programar una reunión con los gerentes de la empresa para concretar la apertura de nuevos puestos de trabajo.</p> <p>3. Realizar la convocatoria a través de redes sociales y páginas de empleo.</p> <p>4. Realizar un estudio del correcto proceso de reparación para los equipos Samsung.</p>	Altos mandos de la empresa BIT, trabajadores y postulantes	Medio virtual: por medio de la Intranet se comunicaran con la empresa Samsung. Se usarán redes sociales y portales de búsqueda de trabajo para publicar la disponibilidad de puestos de trabajo.
<p>1. Sistematización de la empresa en la entrega*.</p> <p>2. Diseñar un borrador del esquema que permitirá un análisis rápido de la tarea efectuada.</p> <p>3. Monitorear por períodos de tiempo la velocidad en que cada área realiza su tarea.</p>	Trabajadores (específicamente de la sección de entrega), persona encargada del servicio al cliente, y comunicador social.	Medio virtual: se diseñará y elaborará un esquema para suministrar información más detallada del producto, donde se observará el proceso por el cual el equipo pasó.

Recursos	Responsable	Periodicidad
<p>Correo electrónico y a la Gerente de servicio al cliente para la revisión y envío del mensaje por medio del correo electrónico</p>	<p>Gerente técnico: Alejandro Moscoco y la jefe directa: Diana</p>	<p>Medio virtual: Cada que se actualice la línea de productos. Reunión: Una vez en la mañana de lunes a viernes.</p>
<p>Correo electrónico, Facebook, empleo.com, el gerente técnico, la gerente de servicio al cliente y la jefe directa</p>	<p>Gerente técnico: Alejandro Moscoco y la jefe directa: Diana</p>	<p>La convocatoria se mantendrá abierta durante un mes. Si no se encuentra el perfil de la persona se alargará el tiempo de la solicitud.</p>
<p>Resma de papel, Guillotina, impresora, esferos, a los empleados situados en la sección de entrega</p>	<p>Gerente de servicio al cliente: Francia y comunicadora social: Daniela Ortiz</p>	<p>El esquema del formato se tendrá en una semana, de esta forma el ingeniero de sistemas se encargará de suministrar la información en la plataforma web para que se utilizada por los trabajadores, y se piensa implementar durante un mes para observar su funcionalidad.</p>

Presupuesto			
Rugro	Costo unitario	Total	Indicadores de éxito
Resma de papel, caja de esferos, dominio web, Ingeniero de sistemas, guillotina.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Resma de papel \$8.300. Guillotina \$40.000 Impresora \$490.000. Esferos \$1.250. </div>	Impresora. 3 uni. \$1.470.000	De los 11 trabajadores, 7 han manejado correctamente la información .
		Tintas. 4 uni. \$120.000	
		Esferos. Paquete (12 uni). \$15.000	
		Resma 5 paquetes \$41.500	De las 12 personas que se presentaron para ser parte de BIT , 4 han cumplido con el perfil y competencias pedidas para el cargo. Y de los 6 técnicos que trabajan en la sección de reparación, 4 han trabajado eficazmente.
		Guillotina 1 uni \$40.000	
			De las 3 personas que se encuentran en la sección de entrega, 3 han logrado usar el esquema fácilmente.

Variable	Sub-categoría	Estrategia	Objetivo específico	Acción
PERSONAL DEL SERVICIO	COMPETENCIAS	Plantear un manual de funciones para apoyar el proceso de selección de personal y su respectivo desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recoger las competencias y aptitudes necesarias para cada cargo dentro de la empresa. 2. Involucrar a los gerentes en los procesos de selección. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear categorías de competencias frente a cada área de trabajo. 2. Programar reuniones con los altos mandos para presentación y estudio de los candidatos al puesto y formalizar una carpeta de los registros sobre el sistema de selección.
	COMUNICACIÓN EFECTIVA	Presentar una serie de herramientas, que posibiliten la mejora en la comunicación de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de espacios para la realización de talleres sobre una buena comunicación. 2. Evaluación de los resultados obtenidos tras la técnica utilizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un cronograma que favorezca a la realización de talleres para la comunicación efectiva. 2. Evaluar un informe de los resultados obtenidos tras los talleres para los registros.
	CONFIABILIDAD	Examinar el intercambio de información entre BIT Colombia y Samsung Colombia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer contacto directo con Samsung Colombia para identificar los métodos utilizados para comunicarse con el cliente. 2. Creación de canal de comunicación inmediata entre ambas empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones informativas para conocer el desarrollo que lleva la empresa tras algunas situaciones presentes en BIT Colombia. 2. Medir cada medio que utilizan para comunicarse y definir el más fuerte entre las dos empresas.
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	Replantear el proceso que lleva BIT Colombia cuando resuelve las necesidades del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el nivel de complejidad de los problemas que atienden de manera inmediata. 2. Organizar un método seguro para situaciones problemáticas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar una matriz de Vester para categorizar los niveles de dificultad de los problemas que se presentan en la empresa BIT. 2. Mantener un intercambio de información entre ambas empresas para obtener respuestas favorables para el cliente.
	CORTESÍA	Evaluar el nivel de cortesía para proponer un protocolo para la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar otros medios para informar sobre las nuevas formas de contacto con el cliente. 2. Utilizar medios físicos constantemente para un feedback inmediato. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observar cómo es el uso de los medios físicos entregados por Samsung Colombia a BIT Colombia. 2. Escoger la táctica más usada para promover la nueva información sobre la conducta con el cliente. 3. Estudiar la forma en que se refiere el público interno entre ellos y con el público externos.

--	--	--	--

Público	Medios
Gerente técnico, Jefe directo, persona encargada del servicio al cliente y postulados a los cargos	Medios informativos para hacer saber sobre el nuevo manual de funciones
Trabajadores y altos mandos	Medios impresos que presentarán el contenido de cada taller y el cronograma de cada uno, y medios informativos internamente para los resultados obtenidos
Empresa BIT, gerente comercial y técnico de Samsung Colombia.	A través del voz a voz se informará de las reuniones programadas
Trabajadores y altos mandos	Medios informativos que recolectan los casos que se han presentado dentro de la empresa y el uso del correo electrónico para la comunicación entre ambas empresas.
Trabajadores y altos mandos	Medios impresos como boletines, folletos y carteleras que muestren las bases de una buena cortesía. Y un medio digital que presentará el nuevo protocolo de la empresa

Recursos	Responsable	Periodicidad
Impresora, tinta y resma de papel.	Gerente técnico, jefe directo, gerente de servicio al cliente y comunicadora social.	Manual de funciones: Entre 3 a 4 meses. Reuniones: cada período de búsqueda de personal.
Impresora, tinta, resma de papel, Profesional a cargo del taller, carpetas de presentación y café.	Gerente técnico, jefe directo, gerente de servicio al cliente y comunicadora social.	Talleres: Cada 6 meses. Informe: Cada vez que se realice cada taller se tendrá un feedback a la semana.
Resma de papel y esferos.	Comunicadora social, Gerente técnico, Gerente de mercadeo Samsung Colombia.	Reuniones: Entre 6 a 8 meses. Medición: Entre 5 a 6 meses.
Resma de papel, impresora, tinta y correo electrónico.	Gerente servicio al cliente, Gerente técnico. Gerente de mercadeo Samsung y comunicadora social.	Documento: Entre 3 a 4 meses. Correo electrónico: Cada vez que sea necesario.
Papel estucado, diseño de cada medios, diseñador o comunicador especializado creación y elaboración de diseños gráficos (recolección y uso de información), impresora y tinta.	Gerente del servicio al cliente.	Observación: 1 mes. Medios: Entre 1 a 2 meses

Presupuesto				
Rugro	Costo Unitario	Total	Indicadores de éxito	
<p>Carpetas, resma de papel, caja de esferos, paquetes de papel estucado, tintas para impresora, Programa de diseño, Diseñador Gráfico o Comunicador, Alimento (café y sandwiches)</p>	<p>Impresora \$490.000. Tintas \$30.000. Resma de papel \$8.300. Carpeta de presentación \$7.000 Esferos \$1.250. Papel estucado. \$1.320. Profesional del taller (materiales, informes, casos) \$500.000. Diseñador \$320.000 Café (4.000gr) \$22.000</p>	<p>Impresora. 3 uni. \$1.470.000</p>	<p>Se contrataron 3 nuevos técnicos, y los tres fueron seleccionados según sus actitudes.</p>	
		<p>Tintas. 4 uni. \$120.000</p>		<p>De los onces empleados actuales, seis han tenido éxito en los últimos tres meses al comunicarse con los clientes</p>
		<p>Resma 5 paquetes \$41.500</p>		
		<p>Carpetas. 2 paquetes(16 uni). \$14.000</p>		
		<p>Esferos. Paquete (12 uni). \$15.000</p>		
		<p>P. Estucado. 2 paquetes. \$26.400</p>	<p>De las cuatro reuniones que se han realizado en los dos últimos meses, se ha conseguido resultados efectivos en los procesos técnicos y de la evaluación de la calidad del servicio.</p>	
		<p>Profesional. 2 veces \$1.000.000</p>		
		<p>Diseñador \$560.000</p>	<p>De los once empleados de BIT Colombia, siete de ellos han podido resolver situaciones diferentes con los clientes, basandose en el documento creado para este tipo de casos.</p>	
			<p>De las seis personas que se encuentran en el área de registro y de entrega, cinco han tenido una respuest favorable ante el nuevo protocolo de la empresa.</p>	

Capítulo VI

6. Conclusiones

De acuerdo al proceso de investigación que se llevó a cabo para la propuesta del mejoramiento del servicio al cliente de la empresa BIT (Brand Image Telecomunicaciones S.A.S), se llegó a varias conclusiones a partir de las técnicas utilizadas y conversaciones con el gerente técnico y empleados de la empresa.

Tomando como referencia las dos variables trabajadas a lo largo de este tiempo se puede decir lo siguiente:

- La empresa BIT no está en disposición de mejorar el estado actual del servicio al cliente que prestan. No tienen conocimiento acerca del tema, y la persona encargada de esta área no está autorizada de manejar los procesos o inconvenientes que surjan con los clientes o con los mismos trabajadores fácilmente, puesto que la jefa administrativa no accede a los cambios para el servicio. Además, no hay intervención constante por parte de Movitel Colombia, por tal razón, no hay acto seguido para la propuesta de nuevos métodos de práctica dirigidos a los empleados.
- Siendo una empresa de tecnología, que se encarga de dar soporte técnico a los equipos de Movitel Colombia, no cuenta con una plataforma o sistematización de los procesos que se realizan en el momento que entran los aparatos móviles en el flujo. Puesto, que si se llega a presentar conflictos con alguno de los procedimientos brindados en el flujo de procesos para el control del servicio, no habrá intervención directa, sino que tendrán que trabajar de principio a fin para detectar la causa del problema. Provocando un retraso en la sección de

reparación y de control de calidad; asimismo, no se cumplirá con el tiempo propuesto por Movitel Colombia y con los estándares establecido por la empresa BIT.

- Siendo una empresa de contacto directo con los usuarios, no tiene claro lo que es una buena comunicación. Creen manejar la comunicación efectiva, pero no está estructurada en el interior de la empresa. Si no hay una buena intercomunicación desde el público interno, entonces no habrá una respuesta favorable para el público externo. Inclusive, afectará la relación entre los trabajadores, ocasionando conflictos interpersonales que afectarán en ambiente laboral.
- Los empleados no tienen una duración de más de un año en la empresa. La razón es porque el personal le falta capacidad o conocimiento de cada una de sus secciones, puesto que lo que ellos llegan a hacer es “aprender observando”, asimilando los actos que realizaba la persona anterior, de esta forma, si llega a realizar alguna acción que afecte al producto o al servicio, será un reacción negativa en cadena y se desconocerá el origen de la acción.
- Hay un aspecto importante que se presenta entre los altos mandos y que no está funcionando ordenadamente. La delegación de funciones entre ellos no se presenta proporcional ni distribuida. Esto quiere decir que, el gerente técnico toma decisiones del área de servicio al cliente, la jefe administrativa se encarga de la contratación y decisión final para el reclutamiento y la persona encargada del servicio al cliente no tiene la libertad de trabajar su área con los públicos.

Bibliografía

- Ortiz Villarraga, D. and Ruiz Pedraza, G. (2000). *Sistemas de servicio al cliente implementados en las empresas: un análisis de su eficiencia en el logro de la calidad del servicio*. 15th ed. [ebook] Bogotá: INNOVAR, pp.143-148. Available at: <http://www.bdigital.unal.edu.co/26602/1/24217-84796-1-PB.pdf> [Accessed 17 May 2018].
- Administración de la Producción de la Universidad Atlantic International University. (2018). Retrieved from <http://cursos.aiu.edu/Administracion%20del%20Recurso%20Humano.html>
- Marelli, Anne, *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. s/d, 2000.
- Túñez .M. (2012) *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España, Comunicación Social ediciones y publicaciones.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México, Editorial Trillas.
- García, J. (1998) *La comunicación interna*. Madrid, Díaz de Santos.
- Saló, N. (2005) *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. España, Ediciones Paidós.
- Prieto, J. (2010) *Gerencia del servicio*. España, Ideaspropias Editorial.
- Krieger, M. (2001) *Sociología de las organizaciones*. Canadá, Pearson Education.
- Trujillo León, A., & Vera Martínez, J., (2009). *Comprensión de la calidad en el servicio como la integración de dos dimensiones*. *Revista Colombiana de Marketing*, Vol. 8 (13), pp. 59-67.
- Melikhova, Y. (2010). *Relaciones intersectoriales y dinámica regional europea: el papel de los servicios a empresas*.

- Venta, preventa: Hartley, Robert, Administración de ventas, México, Grupo Editorial Patria, 2008.
- Johnston y Marshall, Greg, Administración de ventas, México, Editorial Mc Graw Hill, 2009.
- Suárez Álvarez, M., Álvarez Morón, S., & Pérez Collera, A. (2008). *Hacia un enfoque de la educación en competencias* [Ebook] (1st ed., pp. 62-63). Bogotá D.C: Consejería de Educación y Ciencia Dirección General de Políticas Educativas y Ordenación Académica - Servicio de Evaluación, Calidad y Ordenación Académica. Retrieved from <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/2576/01720082000075.pdf>
- Montserrat Gauchi, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación* (pp. 10-12). San Vicent del Raspeig, Alacant: Publicacions de la Universitat d'Alacant.
- Ferrer Abelló, A., & Rey Tapia, J. (2004). *Gestionando empresas en la sociedad de la información* (pp. 71-76). Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- González A, S. (2015). *El ABC de la comunicación efectiva* (pp. 10-13). Nashville: Grupo Nelson.
- De la Cruz Lablanca, I. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* [Ebook] (pp. 27-29). España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=tgDXAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+efectiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQ5JjC9ZTbAhVJ61MKHZBkALgQ6AEIPzAE#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20efectiva&f=false>
- Rodés Bach, A. (2012). *EMPRESA EN EL AULA GRADO MEDIO* (p. 161). Paraninfo.
- Guías Empresariales. (2018). Retrieved from <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=20&giro=1&ins=78>

- Denton, D. (2000). *Calidad en el servicio a los clientes* (1st ed., pp. 63-66). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Briz Gómez, A., & Bravo, D. (2004). *Pragmática sociocultural* (1st ed., pp. 39-41). Barcelona: Ariel.
- Muñiz, R. (2018). 12. La comunicación interna | marketing-xxi.com. Retrieved from <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed., p. 92). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Importancia del soporte técnico en las empresas. (2018). Retrieved from http://www.orientecomercialdigital.com/sitio/noticias_detalle.php?id=448
- Curso de Administración de la Producción, curso abierto, curso en línea, curso gratis, de la Universidad Atlantic International University. (2018). Retrieved from <http://cursos.aiu.edu/Administracion%20del%20Recurso%20Humano.html>
- Alvarez Botello, J., Chaparro Salinas, E. and Bernal Alcántara, S. (2018). *La Calidad Del Servicio En Los Clientes Logísticos*. [online] Eumed.net. Available at: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1372/clientes-logisticos.html> [Accessed 21 May 2018].
- Botero, M., & Peña, P. (2006). CALIDAD EN EL SERVICIO: EL CLIENTE INCÓGNITO. *Suma Psicológica*, 13 (2), 217-228.
- Van Riel, PL y van Gestel, AM (1998), Respuesta. *Arthritis & Rheumatism*, 41: 943-945. doi: [10.1002 / 1529-0131 \(199805\) 41: 5 <943 :: AID-ART27> 3.0.CO; 2-7](https://doi.org/10.1002/1529-0131(199805)41:5<943::AID-ART27>3.0.CO;2-7)
- Harrington, H. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé, Bogotá: McGraw-Hill.

- Fernández Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. 1st ed. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial, pp.51-155.
- Fernández, E., Avella, L. and Fernández, M. (2018). *Estrategia de producción*. 1st ed. Madrid: Mc Gran Hill, pp.15- 468.
- Colunga, C. (1995). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. 1ra. Edición. Panorama Editores, México.

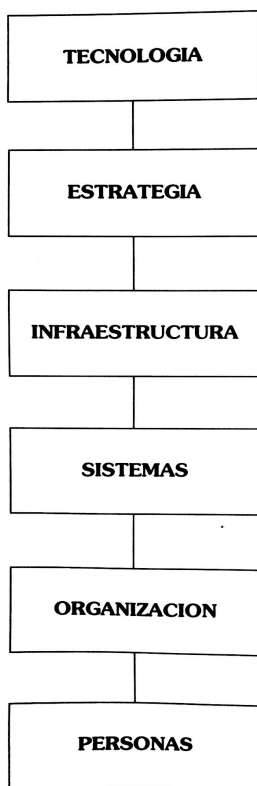
Nexos

A T R	→ CALIDAD	OPORTUNIDAD	El servicio se debe ejecutar dentro del plazo exigido por el cliente
		CONFIABILIDAD	Los servicios deben ser exactos, precisos, seguros y veraces.
B U T	→ ACTITUD	AMABILIDAD	El servicio debe ser amable, agradable, gentil y humano.
		AGILIDAD	Los servicios deben ser rápidos, pronto, sencillos y oportunos.
O S			

Anexo nº 1 Atributos del servicio

C u a l i d a d e s	→ TANGIBILIDAD →	El servicio, al ser tangible, puede ser percibido por los sentidos en su beneficio básico; antes del consumo o de su uso, el servicio mantiene la expectativa en el usuario
	→ INSEPARABILIDAD →	Implica que el servicio depende directamente de la fuente (persona, máquina, equipo, etcétera) que lo presta. La producción y el consumo son simultáneos, son en el momento.
	→ VARIABILIDAD →	El servicio puede variar dependiendo de quién lo presta, y cuándo lo hace. Por eso es importante la actitud del funcionario hacia la satisfacción del usuario.
	→ PERMANENCIA →	El servicio no puede ser almacenado. Si no hay demanda se pierde la oportunidad de prestar el servicio. Su oportunidad de prestarlo se pierde en el momento que no se actúa; esta es una diferencia notoria con el producto.

Anexo nº 2 Cualidades del servicio



Qué vamos a hacer

- Ensamblar televisores.
- Vender bisutería en una tienda.
- Vender servicios informáticos.
- Otras actividades.

A quién y con qué recursos

- Mercado.
- Financiación.
- Políticas comerciales.
- Etc.

Con qué medios materiales

- Local.
- Maquinaria.
- Equipos.
- Etc.

Con qué métodos y controles

- Procesos y funciones.
- Métodos de trabajo.
- Mecanismos de control.
- Etc.

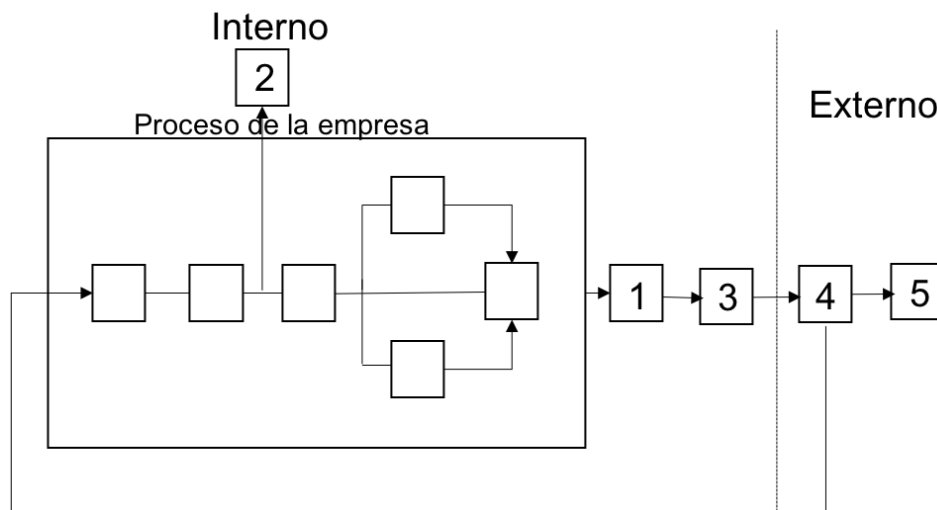
Con qué estructura

- Puestos de trabajo.
- Departamentos, áreas.
- Responsabilidades.
- Estructura.

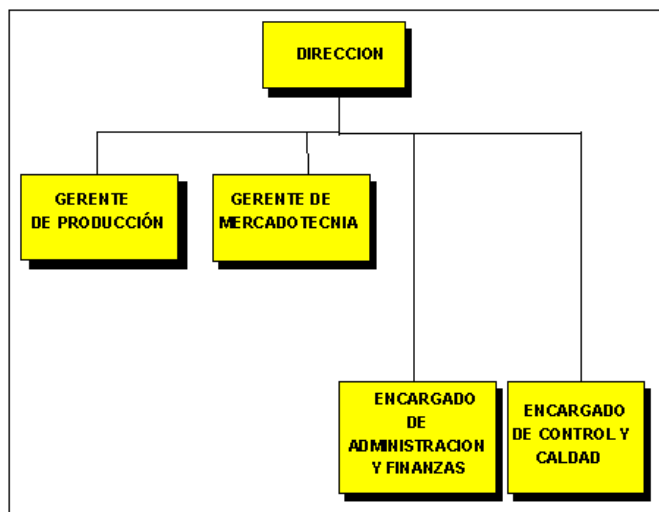
Con qué personas

- Conocimientos necesarios.
- Experiencia.
- Características.
- Etc.

Anexo nº 4 La organización en la gestión por procesos



Anexo nº 5 Perfil de un cliente en el ingreso de pedidos



Anexo n° 6 Organigrama de función

No de personas	Proceso/ Funciones	Capacitación necesaria y experiencia
1 Director general	Establecer las políticas generales de producción, administración personal y finanzas.	10 años
1 Gerente de producción	Control y manejo de materia prima.	3 años
1 Gerente de mercadotecnia	Comercialización del producto.	3 años
2 Ayudantes en general	Limpieza	1 año
2 Estibadores	Producción y almacenaje	1 año
2 Enfermeras	Servicio médico	3 años
1 Vigilante	Vigilancia	1 año

No de personas	Proceso/ Funciones	Capacitación necesaria y experiencia
1 Vigilante	Vigilancia	1 año
1 Encargado de control de calidad	Verifica que la producción cumpla con las normas y especificaciones del proceso.	3 años
1 Encargado de administración	Adquisiciones, almacenes, personal y finanzas.	3 años
2 Jefes de producción	Coordinar las actividades de producción, mantenimiento preventivo y correctivo.	3 años
2 Encargados de almacén	Control y supervisión de entradas y salidas de materia prima y producto terminado.	2 años

Anexo n° 7 Personal

**NIVEL
1**

El nivel de las competencias clave; es decir, de las competencias que necesitan todos los técnicos de la organización. Se menciona el desarrollo integral, donde deben tener conocimiento de los objetivos y los principios integrales del producto que trabajaran. También esta la comunicación oral, donde se debe demostrar que conocen las necesidades de información de los demás y que promueven ideas y conductas de una manera organizada, reflexiva y persuasiva.

**NIVEL
2**

El nivel de las competencias de procesos comunes, que son necesarias para todos los trabajadores que participan en un proceso determinado. Marelli destaca las competencias para los procesos comunes de software (conocimiento y aplicación de objetivos, pasos y prácticas) y para el proceso de ingeniería mecánica e integración de diseño mecánico (aplicar el conocimiento de las interrelaciones de piezas para disponer los subcomponentes en grandes cadenas y sistemas).

**NIVEL
3**

El nivel de las competencias de producto y apoyo al producto, es decir las competencias no incluidas en los Niveles 1 y 2, importantes para muchos que trabajan en un tipo específico de producto o apoyo al producto. Por ejemplo, el análisis de sensibilidad que determina la sensibilidad del rendimiento de un circuito a las variaciones en los parámetros principales de diseño.

Anexo nº 8 Módulos de gestión de recursos humanos

A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con el servicio al cliente:

1. ¿Quién es el "cliente"?
 - a. Persona que solicita un servicio
 - b. Alguien solicitando apoyo
 - c. Persona que siempre tiene la razón
2. El servicio al cliente es:
 - a. Actividades que se relacionan directamente con el cliente
 - b. Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes, constituyen al servicio al cliente
 - c. Otra:
3. ¿Cómo maneja una situación con un cliente disgustado?
 - a. Trata de calmarlos y lo orienta a la opción más conveniente para ambos
 - b. Escucha lo que tiene que decir, luego explica de forma sencilla para que el cliente pueda comprender
 - c. Se dirige a la persona encargada del servicio al cliente
4. ¿Ha recibido algún taller o capacitación para mejorar cada vez más su trabajo?
 - a. Si, cada año
 - b. No recuerdo
 - c. Otra:
5. Si llega ha presentarse una situación crítica con el cliente, ¿qué hace?
 - a. Llama al gerente
 - b. Se acerca a la persona encargada del servicio al cliente
 - c. Lo maneja usted mismo
6. En la sección en la que se encuentra, ¿considera que el servicio que presta es rápido?
 - a. Muy rápido
 - b. Rápido
 - c. Moderado
 - d. Poco rápido

7. Cree necesario una planificación previa en cada tarea realizar: Si No

Anexo nº 9 Encuesta

