

GERENCIA DEL SERVICIO UNIDAD 2

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)
VERSIÓN DESCARGABLE



DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

GERENCIA DEL SERVICIO - UNIDAD 2
OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE
DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD



Dirección de Virtualidad



UNIDAD 2
Gerencia del servicio



BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:

En esta unidad se busca que el estudiante pueda analizar los elementos y actores que intervienen en el proceso de servicio, y pueda crear estrategias que permitan la implementación de endomarketing en su campo de acción; todo esto a través del reconocimiento del ciclo de vida del servicio, el cliente, los elementos y pasos de la estrategia de servicio y la identificación de los actores y factores en los programas de gerencia de servicio.

BIENVENIDO A LA UNIDAD 2

Gerencia del servicio

COMPETENCIAS

A

- Establecer el papel de los diferentes involucrados en el proceso de gerencia del servicio, a partir de su identificación y establecimiento del rol que juega cada uno, para definir su importancia y la responsabilidad que tiene cada uno con la empresa.
- Aplicar las herramientas correspondientes, para mejorar la experiencia del cliente a la hora de recibir la satisfacción de una necesidad puntual como consumidor.



CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 2

TEMAS

1

VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE EL SERVICIO AL CLIENTE

1. Determinación de la estrategia del servicio.
2. Stakeholder, actores y factores en los programas de gerencia del servicio.
3. Planeación e implementación del modelo útil.

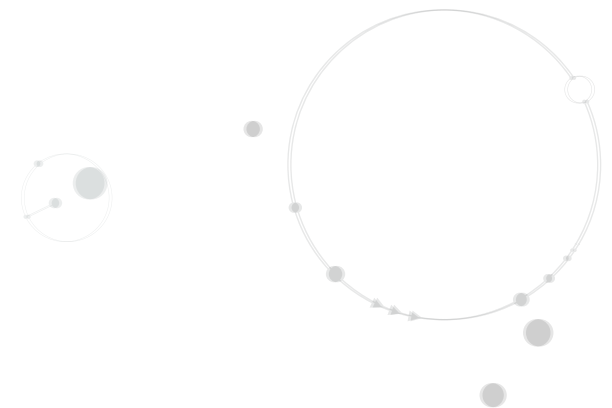


RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 2

Al final del curso se tiene planeado que el estudiante sea capaz de:


1. Aplicar los conocimientos y conceptos asociados a la gerencia del servicio en las empresas, buscando lo necesario para resolver los problemas que allí se presenten.
2. Analizar el comportamiento organizacional desde la interpretación de necesidades y oportunidades, de modo que se pueda tomar medidas para el fortalecimiento y el logro de los resultados.





PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 2



La gerencia del servicio desde la postura gerencial, es uno de los elementos más relevantes dentro de la estrategia de mercadeo en una organización; a partir de esto, se busca atender la demanda de servicios, creando vínculos a largo plazo entre las organizaciones y los clientes.

Por lo anterior:

¿Cómo atender la demanda de servicios, creando vínculos a largo plazo entre las organizaciones y los clientes, a través de la generación de experiencias de interacción y brindando respuestas concretas al consumidor?



Fuente: Shutterstock 2021.

TEMA 1. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO

Lograr gestionar una actividad, requiere de cuatro elementos principales: planeación, ejecución, seguimiento y toma de decisiones; la definición de la estrategia del servicio no es la excepción. Para lograr definirla, se debe tener claridad en dos elementos fundamentales, el primero, corresponde al tipo de relación o relaciones que se quieren tener con el cliente; el segundo, da cuenta de cuáles son los procesos a desarrollar para lograr que esas relaciones, sean duraderas y benéficas para las dos partes (cliente - empresa).

El ciclo de vida del servicio

Antes de iniciar con el estudio de la estrategia de servicio, se debe hacer referencia al ciclo de vida del servicio. De manera general, se define el ciclo de vida de un producto o servicio en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive; aunque esta ha sido la postura tenida en cuenta durante el último tiempo, la cual ha sido ampliamente tratada y debe ser conocida, se hace interesante explorar en la conceptualización que hace ITIL (Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información) quien en su compendio de buenas prácticas, tiene en cuenta cinco diferentes elementos: estrategia, diseño, transición, operación y mejora continua.

Estrategia: conformada por los lineamientos a seguir, para, a partir de ellos, garantizar la transversalidad de las acciones a tomar, las responsabilidades por asignar y los recursos que se requerirán para su implementación.

1

Diseño: crea la documentación de la estrategia y busca establecer, los estándares, métodos y protocolos para hacerla realidad, a tal punto que esta, se convierta en un activo de la organización.

2

Transición: establece las capacidades existentes y busca ajustarlas a lo propuesto por la estrategia, esto con el fin de optimizar el uso de los recursos, reducir la posibilidad de interrupciones y el costo de implementación.

3

Operación: aplica cada uno de los lineamientos propuestos e implementados en las etapas anteriores y busca gestionar la aplicación de la estrategia, acorde a lo establecido, registrando eventos, incidentes y problemas, documentándolos y soportando las medidas tomadas.

4

Mejora continua: introduce en cada una de las etapas, ciclos de seguimiento y medición, esto buscando reducir la posibilidad de generar inconformidad por parte del cliente, la optimización del uso de los recursos y la mejora de los procesos.

5

Figura 1. Fuente: elaboración propia.

Se entiende entonces que la estrategia permea todas las etapas del ciclo de vida del servicio y es fundamental para que la organización tenga una directriz clara de las medidas a tomar durante la ejecución normal de las actividades y las medidas a seguir, en caso de presentarse alguna desviación en las mismas.

La estrategia del servicio

La máxima de William Edwards Deming “la gerencia trabaja con el sistema y el empleado dentro del sistema”, orienta a las organizaciones, en la necesidad de desarrollar un sistema apropiado en que el empleado, como parte del sistema, se oriente al cumplimiento de las directrices trazadas por la gerencia y esta diseñe e implemente, los procesos para alcanzar la mejor relación con el cliente, lo entienda, logre entregarle el servicio que busca, que desde su fundamentación se tenga en cuenta la necesidad de establecer cuál es la relación que se quiere tener con el cliente y cuáles son los procesos necesarios a tener en cuenta para lograrlo. Se identifican entonces dos dimensiones de suma importancia en el desarrollo de la estrategia: relación y proceso.

- Estudiar un poco las interrelaciones entre estas dos dimensiones, es de alta relevancia para clarificar su incidencia en la fundamentación de la estrategia, por lo cual, se presentan las interrelaciones que se pueden generar en su aplicación:

- En el primer caso, se plantea una organización que no tiene una relación clara con el cliente, ni tiene unos procesos definidos para su atención, no se tendrá claridad de quién es el cliente o en las acciones a desarrollar para satisfacer sus necesidades.

- El segundo caso, presenta una organización que tiene procesos de atención definidos y actúa acorde a ellos, estos, fueron establecidos sin identificar al cliente, es decir, sin tener claridad de las necesidades reales del mismo.

- En el tercer caso, se asume una organización que tiene una relación clara con el cliente, es decir, lo conoce y entiende sus necesidades, pero no tiene unos procesos fundamentados que estén en la capacidad de dar soporte al requerimiento del cliente, por lo cual, continuamente está incumpliendo sus compromisos.

- En el cuarto caso, se presenta la organización que conoce al cliente y continuamente está indagando en sus necesidades y su conformidad con el servicio, tiene unos procesos documentados que son seguidos por el personal y adicional a esto, se evalúa constantemente buscando superarse a sí misma.

La información que recibe el cliente en cada uno de los casos descritos, tiene un alto nivel de importancia, por lo cual, es claro que se está enviando un mensaje que tendrá incidencia directa en los resultados de la organización. Dado lo anterior, se deduce que la alta gerencia al definir la estrategia, debe establecer cuál es el tipo de relación que se desea tener con el cliente y con base en esto, diseñar, documentar e implementar, los procesos a seguir en cada uno de los niveles de la organización, definiendo su método de medición y la trazabilidad para así establecer, la eficacia de la misma.

Un requerimiento adicional a tener en cuenta en la generación y puesta en marcha de la estrategia, es la identificación del factor diferenciador o diferencial, este, hace referencia a qué está haciendo la organización para que el cliente lo prefiera frente a la competencia o, cuál va a ser ese elemento que logre que el cliente tome una decisión favorable e inicie una relación estable y duradera con la empresa.

Es en este punto, donde toma relevancia el término momento de verdad definido por John Carlzon (1991) director de la aerolínea S.A.S., como “el instante en que el cliente se pone en contacto con cualquier representante de la empresa y juzga la calidad de sus servicios basado en su interacción”. Es decir, el juicio subjetivo que nace de la interacción con el cliente y que puede dar lugar a que este genere una imagen de la organización, que se aleje o se acerque a sus expectativas, por lo cual, la decisión presente o futura para generar una relación con la empresa, se haga lejana o próxima.

¿Quién es el cliente?

Le realidad actual presenta a un cliente con unas características renovadas en las cuales, la digitalización y el conocimiento han tenido una influencia muy importante, algunas de estas características a tener en cuenta para la generación de la estrategia tomando como origen al cliente son:

El cliente es irreverente. Tiene claro que él es el centro de atención, por lo cual, no dudará en desenfocar su atención si lo que está viendo no lo convence totalmente.

El cliente es exigente. Necesita que el servicio vaya más allá de sus expectativas, ya no solo se puede limitar la empresa a llamar su atención, a darle un servicio acorde a su necesidad, hoy día le retención depende de la capacidad de entregar elementos diferenciales con que cuente la organización.

El cliente está constantemente informado. La facilidad para acceder a la información en la era actual, hace que el cliente tenga información relevante y actualizada en muy poco tiempo, esto hace que cualquier estrategia que se genere con el objetivo de atraer su atención y retenerla deba ser: impactante, interesante y que tenga factores diferenciales frente a la competencia.

El cliente vive de prisa. El cliente debe ser escuchado, la información que se le entrega debe ser fácilmente comprensible y claramente comunicada.



Figura 2. Fuente: elaboración propia.

De manera resumida, se dirá que el cliente actual espera ser escuchado, ilustrado, reconocido, respetado, enterado y apreciado, de manera que estos aspectos deben ser tenidos en cuenta dentro de la estrategia para que esta sea exitosa. La anterior reflexión lleva a que se establezcan los componentes de la estrategia del servicio.

De manera resumida, se dirá que el cliente actual espera ser escuchado, ilustrado, reconocido, respetado, enterado y apreciado, de manera que estos aspectos deben ser tenidos en cuenta dentro de la estrategia para que esta sea exitosa. La anterior reflexión lleva a que se establezcan los componentes de la estrategia del servicio.

Elementos de la estrategia

Una estrategia fundamentada de manera adecuada, debe ser soportada en los requerimientos del cliente, teniendo en cuenta los ajustes del comportamiento del cliente en el tiempo y las expectativas que tiene el mismo frente a la satisfacción de sus necesidades y las oportunidades existentes en el entorno para atenderlas, los elementos de la estrategia son:

Actitud. Es el resultado de la cimentación de creencias, orientadas al servicio en cada una de las personas dentro de la organización, la actitud apropiada generará en el cliente la confianza y la credibilidad adecuadas para permanecer con la compañía. Destrezas. Se orientan a la experticia que deben tener los colaboradores para manejar los requerimientos del cliente, el desarrollo de las capacidades de comunicación, escucha activa, empatía y solución de problemas.

Estandarización. Definir los procesos y establecer con claridad cuáles son las normas y procedimientos a seguir frente al cliente, determinarán cómo comunicarse con el cliente, los tiempos de atención y los pasos a seguir en cada caso.

Procesos. La definición de los diferentes pasos a seguir y el desarrollo de su mejoramiento, de manera que conlleven a cumplir con el objetivo final de la organización la satisfacción del cliente, hacen parte de la configuración de los procesos, los cuales, deben ser ejecutados acorde a los estándares dispuestos.

Sistemas. Los sistemas a tener en cuenta dentro de la estrategia, tienen que ver con los elementos tecnológicos a usar para la generación de la relación con el cliente, la facilidad de su interacción, su nivel de funcionamiento y confiabilidad.

Diferenciación. Son las características de la organización, que son parte de la estrategia y que le dan la capacidad a la organización para diferenciarse de sus competidores.

Medición. Este elemento la organización, define, cuáles van a ser las variables a tener en cuenta para establecer el nivel de éxito durante el avance de la estrategia (definición adecuada de expectativas, percepción del cliente, niveles de satisfacción) y las acciones a tomar, en caso de presentarse una desviación negativa de los resultados esperados.

Promesas de servicio. Estas, son las convicciones que se tienen de los resultados que van a generar los procesos, las promesas de servicio son la carta de presentación frente al cliente, identifican a la organización y su relación entre lo que piensa, dice y hace en pro de cubrir de manera adecuada las necesidades del cliente.

Pasos para el desarrollo de la estrategia de servicio

Como cualquiera de las estrategias desarrolladas en la organización, la estrategia de servicio, requiere de unos pasos específicos para su aplicación, a continuación, se explican los pasos que generalmente aplican las organizaciones en el desarrollo de su estrategia. Los siete pasos para el desarrollo de la estrategia del servicio, se soportan en las dos dimensiones definidas anteriormente, procesos y relaciones; el éxito de la estrategia entonces, está basado en la capacidad de generar relaciones fuertes con el cliente a partir, de procesos estructurados, orientados a satisfacer sus necesidades como lo muestra la figura 1.

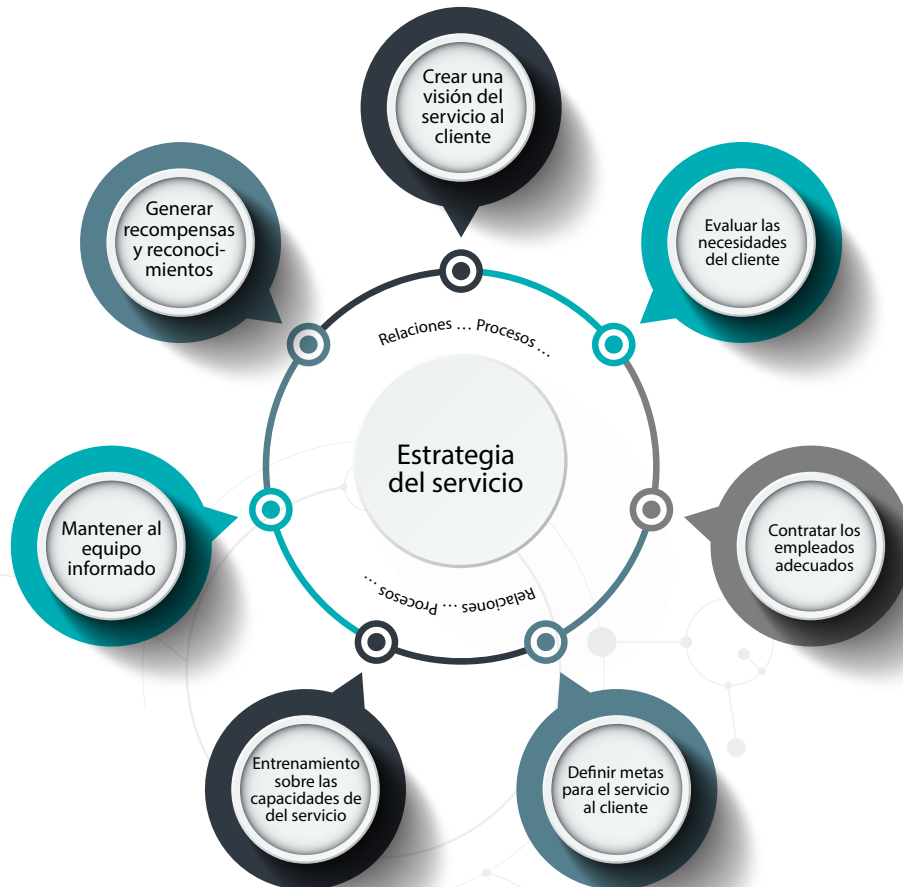


Figura 3. Pasos para el desarrollo de la estrategia del servicio.
Fuente: elaboración propia.

- **Crear una visión del servicio al cliente:** tener la idea clara del tipo de servicio que se quiere ofrecer al cliente y proyectarla, teniendo conocimiento de lo que está ofreciendo la competencia y establecer los elementos diferenciadores es la base, esta tiene que ser transmitida a todos los niveles de la organización, sobre todo a aquellos que tienen un contacto o una inferencia directa con el cliente, logrando lo que Senge (2018), identificará como visión compartida, es decir "las personas apropian y vivencian la visión de la organización como un medio para cumplir su visión personal". Se debe garantizar que cada una de estas personas participe en el proceso de formación y evidencie la competencia y el compromiso para atender las necesidades del cliente, mejorar sus experiencias y solucionar problemas.

- **Evaluar las necesidades del cliente:** identificar las necesidades del cliente, es un proceso clave dentro del planteamiento de la estrategia, es importante recordar que lo que el cliente busca no siempre es lo mismo que ofrece la empresa o que acorde al servicio ofrecido no todas las personas están llamadas a ser sus clientes. Por lo anterior, el proceso de reconocer, identificar y satisfacer las necesidades del cliente requiere de escuchar su voz, entender cuáles son sus necesidades y expectativas, adicional a esto la percepción que tienen de los servicios ofrecidos ya sea por la propia compañía o por la competencia. En la actualidad existen numerosas aplicaciones APP para el desarrollo de encuestas o sondeos de mercado, entre ellas Google trends, Google keywords, semrush, buzzsumo, Alexa, similar web, entre otras. No hay que olvidar que, en la actualidad, las necesidades y expectativas del cliente están cambiando y que esto

- **Contratar los empleados adecuados:** el sector servicio, es muy específico en cuanto a las competencias del personal que tiene contacto directo con el cliente, ya sea este contacto de manera presencial o virtual, cada interacción con el cliente debe poner en práctica la visión de servicio. Teniendo en cuenta que no todas las personas poseen el carisma y la actitud para interactuar con el cliente, se debe garantizar que quienes tienen el contacto, cuenten con el entrenamiento, las capacidades de atención y las habilidades necesarias desarrolladas, el conocimiento de la empresa y el servicio a ofrecer. Se debe recordar que la disposición para la atención al cliente no se puede desarrollar, es por esto que al contratar personas para la tarea de atención al cliente el perfil debe establecer esta habilidad.
- **Definir metas para servicio al cliente:** la medición es básica en el proceso de detección de problemas y mejora continua. En el desarrollo de la estrategia, la organización debe establecer indicadores de desempeño, los cuales muestren cómo se está desarrollando la gestión del servicio, estos deben estar enfocados en el cliente, en los empleados y en la estrategia; al final, serán útiles para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, el rendimiento de los empleados y la efectividad de la estrategia desarrollada. Su seguimiento en el mediano o largo plazo indicará, cuándo está terminando la vida útil de la estrategia y se hace necesario replantearla.
- **Mantener al equipo informado:** Como parte de la estrategia se deben establecer canales de comunicación que permitan un flujo continuo de la información, la documentación e información de lecciones aprendidas, buenas prácticas, cambios o ajustes en los procesos o sus estándares, así, como el continuo reporte de indicadores de gestión, mantendrá al equipo debidamente informado de las novedades en cada uno de los procesos; adicional a esto, generará una cultura de confianza y mejora continua en todos los niveles.
- **Generación de Recompensas y reconocimiento:** La estrategia debe establecer el reconocimiento de comportamientos destacados o ejemplares que conduzcan a la satisfacción del cliente y generen que su nivel de satisfacción sea tal que se logre un proceso de retención e involucramiento del mismo. La mejor recompensa entonces debe ser la continuidad del negocio, todo aquello que se destaque y lleve el servicio a otro nivel tendrá una compensación adicional.

Después de entender los pasos a seguir para el desarrollo de la estrategia, se presentan algunos tipos de estrategias que se pueden tener en cuenta para el servicio al cliente, ellas aplican de acuerdo al tipo de servicio y cliente: servicios compartidos, estandarización, Cloud Computing, Out Sourcing, PMO, I+D+I, Talento Humano Elite.

TEMA 2. STAKEHOLDER, ACTORES Y FACTORES EN LOS PROGRAMAS DE GERENCIA DEL SERVICIO

El término Stakeholder, es un adjetivo acuñado en la década de los 80 por Robert Freeman, filósofo nacido en Estados Unidos, en la mayoría de los textos y la normatividad se mantiene sin traducción, una adaptación del vocablo al español es partes interesadas y hace referencia a cualquier persona o entidad que es impactada en algún nivel por los procesos desarrollados en una organización.

Cuando se habla de empresa, se debe tener en cuenta la sensibilidad de los diferentes actores al impacto generado por sus actividades. Veamos algunos ejemplos de partes interesadas: inicialmente quienes son sus dueños, se verán beneficiados o afectados por la capacidad de la empresa de generar riqueza, luego de esto sus empleados estarán impactados por su capacidad de ofrecer salarios y un trato digno, así, como un empleo sostenible en el tiempo. Los proveedores, quienes aportan a través de la entrega de materiales u otros servicios, la competencia que se encarga de establecer nuevas promesas de servicio o precios que deben ser superados, los clientes quienes se verán beneficiados con la prestación del servicio.

internos y externos. Como se muestra en la figura 2, dentro de los internos, pueden tenerse en cuenta accionistas, directivos, trabajadores y dentro de los externos, están los clientes, los proveedores, las entidades financieras, los sindicatos, la comunidad local, las organizaciones y el gobierno.



Fuente: Shutterstock 2021.




Figura 4. Stakeholders (partes interesadas de la empresa). Fuente: elaboración propia.

Identificar y reconocer quiénes son los stakeholders de la organización no es suficiente, se hace necesario establecer qué tipo de relación se espera tener con cada uno de ellos. El libro titulado Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (2012) desarrollado por la oficina de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y otros, establece cinco etapas a tener en cuenta para la definición, el desarrollo y mantenimiento de las relaciones con las partes involucradas.

En la primera etapa se espera que la empresa, defina la relación que espera tener con las partes involucradas a partir de la aplicación del pensamiento estratégico; en la segunda, plantea el análisis y la planificación de la relación que se quiere sostener con el cliente; la tercera, busca mantener y fortalecer las capacidades relacionadas; en la cuarta etapa, se espera incrementar la efectividad en la relación y por último, la implementación y el seguimiento a la relación. (Krick , Forstater , Monaghan , & Silampaa, 2006).

Etapas 1: Desde el pensamiento estratégico. La idea principal, es identificar los involucrados y cuáles son los temas que relacionan a la empresa con cada uno de ellos. Para esto, la organización debe establecer quiénes son los stakeholders, determinar cuál es la relevancia de la relación frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, establecer cómo se está llevando en la actualidad la relación y definir, cómo se da la relación influencia dependencia; se espera obtener después de estos análisis, una ilustración de la ubicación de los stakeholders, haber definido cuáles son las temáticas a tratar y su prioridad, para la organización.

A partir de estos resultados, se logrará tener claridad en el interrelacionamiento tanto de la empresa con los involucrados, como de los involucrados con la empresa y cuál es la relevancia de los temas que generan la relación.



Etapas 2: Análisis y planificación. Se busca a partir de esta etapa y con la información generada en la primera, tener clara la capacidad actual, examinando cómo en la empresa se tiene en cuenta para sus planes y procesos de mejora a los stakeholders; adicionalmente, cómo se planea atender y mejorar el nivel de relación y confianza que se tiene con los mismos.

Como herramientas para aplicar y mejorar la planificación se proponen el proceso de evaluación organizacional para responder a temáticas de los involucrados, establecimiento de restricciones de atención, caracterización de los representantes y el proceso de planeación para el desarrollo de la organización y los involucrados. Se espera a partir de lo anterior, tener un mayor nivel de información tanto de la organización como de sus involucrados, para facilitar los procesos de toma de decisiones, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la relación. Se obtiene a partir de lo anterior, un plan de desarrollo del cual, se espera que genere compromiso de la organización para dar solución a las necesidades de los involucrados y fortalecer la relación.

Etapas 3: Fortalecimiento de la capacidad de relación. Después de desarrollar las actividades de las dos primeras etapas, el paso siguiente es identificar las capacidades que existen en cada uno, para el interrelacionamiento con las partes interesadas y cuáles son los sistemas organizacionales necesarios para establecer las relaciones; las acciones que deberá tomar la organización, estarán orientadas a establecer

las capacidades internas necesarias, desarrollar capacidades de los interesados y por último, usar capacidades externas como elementos de soporte y aprendizaje. Lo que se espera obtener, es personal cada vez más capacitado y dispuesto, la integración de la relación con los involucrados en la generación de información y los procesos de gestión. Se alcanzan relaciones fortalecidas y más efectivas con los involucrados, alcanzando las expectativas de cada una de las partes.

Etapas 4: Diseño del proceso de relación con los Stake holders. Ejecutar de manera efectiva las relaciones con los involucrados es el cuarto paso, después de lograr un proceso de planeación estructurado, la ejecución de las actividades debe estar orientada a establecer qué metodologías y enfoques usar, así como determinar en cuáles de ellos se requerirá asesoría o formación de acuerdo a su relevancia. Con el desarrollo de los procesos de relación, se obtiene una relación fluida entre la empresa y los stakeholders, estableciendo temas de interés mutuo y logrando de manera rápida acuerdos o planes de acción para los mismos.

Etapas 5: Implementación y revisión de la relación. La quinta etapa es la actualización y revisión, en esta, se busca capitalizar los nuevos conocimientos de las partes y el establecer acciones basadas en los mismos. A partir de la planificación de las acciones, se generan objetivos que se traducen en confianza para las partes y la generación de informes como resultado de la revisión de los procesos. Si se desarrollan las actividades de manera conjunta y alineada, se lograrán realimentar y renovar los ciclos de gestión y la generación de nuevos planes de acción.

Finalmente, la empresa y los stakeholders producen información que genera valor para cada una de las partes, se incrementan los factores de entendimiento y reciprocidad, lo que redundará en un cambio en la relación de manera transparente entre la empresa y las partes involucradas.

Existen diferentes metodologías a tener en cuenta para desarrollar y mejorar la relación con los stakeholders, se recomienda establecer cuáles de ellas son las más adecuadas a la organización donde desarrolla sus actividades.

Gestión de Grupos de Interés

Tener un amplio conocimiento, relacionamiento y adecuada gestión de los grupos de interés de una organización, es un factor de éxito para las organizaciones. Ya sea por razones estratégicas u operativas, es cada vez más importante que los directivos y equipos de trabajo de las empresas, sin importar cuál sea su tamaño o actividad económica, aprendan a fortalecer el vínculo con quienes interactúan constantemente.

Las éticas del cuidado (Boff & Toro, 2009) han planteado desde hace unas décadas, unos paradigmas alternativos de relacionamiento en los que el cuidado de sí, del otro y del entorno, permitan no solamente avanzar hacia transacciones ganar-ganar, sino también hacia el fortalecimiento de las organizaciones.

En este sentido y bajo la idea ancestral africana de que se necesita toda una aldea para educar a un niño, es necesario hoy para las organizaciones, revisar no solamente sus motivaciones y sus modos de actuación, sino también su aporte a los objetivos de desarrollo sostenible, es decir su aporte social, ambiental, de innovación y de reducción de las desigualdades.

De esta manera el cuidado se ha venido divulgado en los últimos años, como un paradigma alternativo del éxito que guiaba a la especie humana desde una forma de ver el mundo direccionado hacia el poder, el tener y el éxito. Pero justamente en un mundo en el que el sistema voraz económico impuesto por el capitalismo salvaje ha demostrado lesionar tanto y arrasar con lo que encuentra a su paso, son cada vez más los consumidores, que están en la búsqueda no solamente de una vida más saludable, sino de la adquisición de productos y servicios sostenibles ambiental y socialmente.

Como material de profundización se propone la revisión de un caso colombiano que se ha comprometido con unas lógicas disruptivas en el relacionamiento con sus trabajadores, impactando así positivamente la imagen que los familiares de sus colaboradores, tienen acerca de la empresa, e impulsando desde la pasión por lo que se hace, un alto compromiso y rendimiento por parte de sus colaboradores. Como consecuencia colateral, las cifras de ausentismo y rotación laboral se han disminuido drásticamente: "Al que encontremos trabajando lo echamos" (Juan José Piedrahita):

<https://youtu.be/h3glpbHjhbo>

Uno de los principales motivos es, que este tipo de relaciones, le permite a una organización, desarrollar sus operaciones en el marco de la sostenibilidad, añadiendo valor a las actividades que realiza. Este modo de proceder, se basa en la idea de que sin autocuidado no hay vida y sin vida no hay sociedad. Y de que no se puede cuidar aquello que no se ama, ni se puede amar aquello que no se conoce.

De ahí, la importancia de que en las organizaciones se generen vínculos, se promueva la importancia de la palabra juntos; de comprender la importancia de las organizaciones en la sociedad, como promotoras de estabilidad y crecimiento no solo de sus integrantes, socios, proveedores, sino también del estado –país, mismo. Sino, trate de imaginar todo el dolor que se genera cuando se cierra una institución. Imagine el dolor, el sentimiento de pérdida y fracaso de sus dueños, el daño a la confianza de sus inversores, el impacto del desempleo y la inestabilidad familiar que se genera en los colaboradores que han perdido su empleo.

Esos proyectos comunes, empresas, organizaciones, instituciones, estado, se convierten en proyectos comunes que se alimentan y crecen si y solo sí, partiendo de una visión compartida. El concepto de bien colectivo le permitirá a quien lo interioriza, el cuidado de las instituciones, entendiendo la importancia de cuidar a los extraños, bien lo dijo un sabio: "toda búsqueda de la excelencia es excluyente a no ser que sea para todos".

Así, todos como parte de un entorno, los integrantes de una cadena de suministros, de cadenas de valor (productores, fabricantes, proveedores, empresas, clientes, clientes de los clientes) tienen un primer compromiso con el desarrollo, el de sí mismos, de los otros y de la organización de la cual, hacen parte.

Ya sea por razones políticas o éticas una organización se beneficia de estos cambios de paradigma acerca de la forma de relacionarse con su entorno, por ello, como material de profundización le invitamos a estudiar con detenimiento cuáles son los objetivos de desarrollo sostenible los cuales aportan a su organización: <https://youtu.be/5SsJhGZffz0> y cómo la misma hace parte del sistema de cuidado de nuestra sociedad: <https://youtu.be/7oUUTuOx3eU>

Así, el desempeño de una entidad depende de la forma en que gestiona las relaciones con su grupo de interés, sean estos individuos, comunidades, grupos sociales, u otras organizaciones. Los Stakeholders como cualquier grupo o individuo que pueda afectar o sea afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Cada organización puede transformar el paradigma por medio del cual se relaciona con sus agentes relevantes, interesados y grupos de interés: gobierno, autoridades locales, medios de comunicación, servidores, inversores, universidades, comunidades locales, asociaciones empresariales, proveedores, consumidores, clientes, beneficiarios, otras empresas, ONG.

Así que no es de menor importancia, intensificar y estrechar los vínculos con estos aliados, determinando sus expectativas, definiendo las estrategias de gestión de las relaciones y estableciendo mecanismos de monitoreo; pero aún más allá, conversando, cuidando esos vínculos de amistad y confianza que se construyen en las largas relaciones comerciales.

Atributos de los Stakeholders o Grupos de Interés

Según Mitchell, et al (1997) cada grupo de interés, tiene ciertos atributos como poder, legitimidad y urgencia, los cuales son variables en el tiempo y son construcciones sociales no objetivas en muchas ocasiones involuntarios, es decir no siempre se tiene la conciencia de tenerlos.

El poder, dicho autor lo entiende como la "capacidad para influir en el logro de los objetivos de la entidad, la relación establecida entre actores sociales, donde uno de ellos motiva al otro a hacer algo que, de lo contrario, no se haría" (Mitchell, 1997). Por otra parte, la legitimidad la entiende como:

La percepción generalizada de que las acciones de un grupo son deseables o apropiadas de acuerdo con un conjunto de

expectativas socialmente aceptadas tales como normas, valores, creencias y modelos mentales compartidos. Es la percepción general de que las acciones de una entidad son deseables, propicias y apropiadas dentro de los límites de una construcción social de sistemas, de normas, valores, creencias y definiciones.

Y la urgencia, como el "grado con el cual las demandas de un grupo requieren de atención inmediata, el grado en que las demandas del cliente deben ser atendidas inmediatamente." Dimensiones de los grupos de interés

Según su poder, urgencia o legitimidad Freeman (1984), Mitchell, Agle y Wood (1997) los clasifican como:

Grupo latente: pueden ejercer un gran poder sobre la entidad, pero carecen de legitimidad y de urgencia (vg. un grupo al margen de la ley); tienen poder para imponer su voluntad a una empresa, pero, al no tener una relación legítima, o un reclamo urgente, su poder sigue sin usarse. Tienen potencial para adquirir un segundo atributo y usarlo en cualquier momento.

Grupo discrecional: son grupos de alta legitimidad, pero de poca urgencia y carecen de poder para influir en la entidad (vg. Algunas ONG); poseen el atributo de legitimidad, pero no tienen el poder de influir en la empresa ni en reclamos urgentes. En ausencia de poder y reclamos urgentes, no existe absolutamente ninguna presión sobre los gerentes para que participen en una relación activa con el interesado.

Grupo exigente: se caracterizan porque tienen mucha urgencia por satisfacer sus necesidades, pero carecen de poder y de legitimidad (algunos grupos de protesta). Son aquellos con reclamos urgentes pero que no tienen poder ni legitimidad. Cuando las partes interesadas no pueden o no desean adquirir el poder o la legitimidad necesarios para llevar su reclamo a un estado más destacado, el "ruido" de urgencia es insuficiente.

Grupo dominante: son aquellos grupos que, aunque no tienen urgencia, sí poseen legitimidad y poder de influir (vg. Proveedores únicos); grupos de los que depende la supervivencia de la organización. Sin ellos, dejaría de existir su influencia en la empresa que debería estar asegurada. Al poseer poder con legitimidad, forman la "coalición dominante" en la empresa. Se da cuando el grupo partícipe, tiene los dos atributos: latente y discrecional, en una situación de poder y legitimidad.

Grupo dependiente: son grupos considerados como legítimos por la entidad, que tienen urgencia sobre la satisfacción de expectativas y necesidades, pero, carecen de poder para influir sobre el quehacer de la entidad (vg. Algunas asociaciones de usuarios y algunos grupos ecológicos); cuando la parte interesada carece de poder, pero tiene demandas urgentes y legítimas al ser dependiente de otros en relación al poder necesario para llevar a cabo su voluntad. Por tal razón, la relación se da en términos de esta otra parte interesada que tiene poder. Se da cuando el grupo partícipe tiene los dos atributos: demandante y discrecional, en una situación de urgencia y legitimidad.

Grupo definitivo: son aquellos grupos que poseen los tres atributos: son legítimos, tienen urgencia y pueden ejercer gran poder sobre la entidad (vg. Organismos de control y algunos grupos de usuarios). Según lo anterior, se entiende que un grupo partícipe, que exhibe poder y legitimidad, será una parte interesada muy dominante para el correcto funcionamiento de la naciente empresa. Pero si se le añade una situación de urgencia, será un claro llamado al gerente para entender y dar prioridad al reclamo del grupo de interés. Se da cuando el grupo partícipe tiene los tres atributos: latente, discrecional y demandante, en una situación dominante, de urgencia y legitimidad.

La combinación de atributos puede generar grupos con ciertas características, por ejemplo, un grupo peligroso o un actor armado al margen de la ley que busque incidir en la organización o usar la organización para sus propios fines se consideraría un grupo peligroso, pues en ese caso la parte interesada carece de legitimidad, pero tiene poder y urgencia: Esta relación será coercitiva y posiblemente violenta, haciendo que la parte interesada sea "peligrosa", literalmente, para la empresa. Identificarlos, permite mitigar los peligros y estar preparados. Se da cuando el grupo partícipe tiene los dos atributos: latente y demandante, en una situación de

Propuestas de valor según cada grupo de interés

Por eso es que una vez determinados los grupos de interés a los cuales se les dará prioridad para atender a sus demandas, los análisis de actividades, problemas y beneficios con relación a las actividades desarrolladas, los beneficios que persiguen los grupos priorizados para crear valores sociales, ambientales o económicos.

Trujillo y Bastidas (2019) han referido que plantear una propuesta de valor que se vincule con las actividades y valores mateados puede apoyarse en la siguiente fórmula:

$$PV \text{ (propuesta de valor)} = \text{Actividades} + \text{Soluciones} + \text{Potenciadores de Beneficios.}$$

Para ello ha propuesto la siguiente tabla basada en Osterwalder et al. (2015):

Propuesta de valor en términos de soluciones, potenciadores de beneficios y portafolios.	
Valor	Grado de utilidad o aptitud que tienen los productos para satisfacer una necesidad humana (Cachanosky, 1999). Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite (RAE, 2017). Ligado a los deseos y a los efectos de la satisfacción en su intensidad, que se traducen en curvas de utilidad (Schumpeter, 1909).
Soluciones	Soluciones a los problemas evidenciados anteriormente. No deben solucionarse todos, es mejor concentrarse en algunos para resolverlos bien (Osterwalder et al., 2015).
Potenciadores de Beneficios	Se refiere a los potenciadores de beneficios buscados por los grupos partícipes, mediante los cuales, se crea valor social, económico y ambiental en términos de atributos necesarios, esperados, deseados e inesperados (Osterwalder et al., 2015).
Portafolios de Iniciativas	Productos, servicios o iniciativas que llevan valor social, económico o ambiental a los grupos de interés mapeados (Osterwalder et al., 2015).

Tabla 1. Fuente: Trujillo y Bastidas (2019), basados en Osterwalder et al. (2015).

Metodologías para hacer diálogos con grupos de interés y gestión de relacionamiento

La correcta identificación de los grupos de interés de la organización, consiste en generar estrategias de relacionamiento de acuerdo con las características de cada uno y con el nivel de influencia que estos representen para la empresa. Los beneficios de gestionar a los grupos de interés, como facilitar una mejor gestión de la reputación de una empresa, permitir que las empresas aprendan de sus grupos de interés, que desarrollen y fortalezcan la confianza entre una empresa y sus grupos de interés, es de gran importancia.

Según el grupo de constructores de responsabilidad ética y organizacional- CREO, Metodología de Impacto de Diálogos Empresariales (MIDE), es una ruta práctica a través de los cuales se espera: mapear los grupos, capturar asuntos y expectativas, definir materialidad, decidir mecanismos de respuesta, estrategia de relacionamiento.

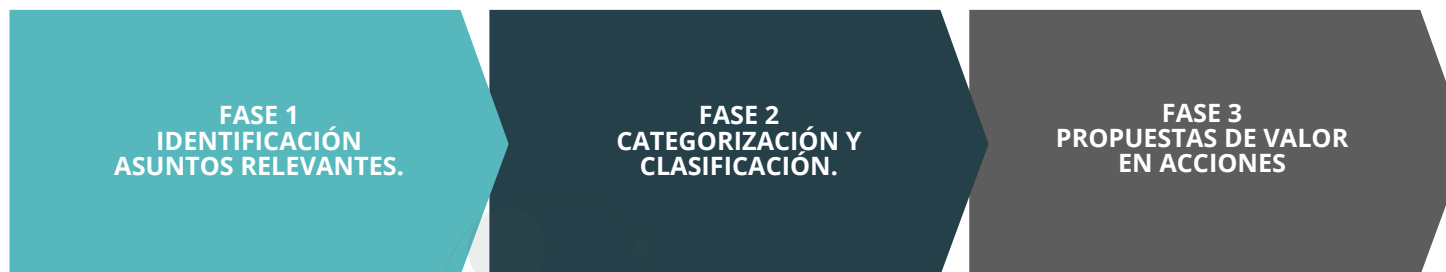


Figura 5. RSE Enfoques, modelo y tendencias. Fuente: elaboración propia basado en Herrera (s.f).

También han desarrollado desde su experiencia, una importante matriz de materialidad que se convierte en una herramienta indispensable para la adecuada gestión de relaciones y cruce de información recopilada, la cual, inicia con la priorización de los grupos de interés que han identificado y clasificado previamente, inciden en la toma de decisiones, la obtención de ingresos, la operación de su negocio y en su estrategia empresarial, en niveles diferentes. Para poder evaluar el nivel de influencia de los grupos de interés en su organización usted debe tener en cuenta estos cinco criterios:



Figura 6. RSE Enfoques, modelo y tendencias. Fuente: elaboración propia basado en Herrera (s.f).

Todo esto, para fortalecer su gestión de relacionamiento empresa-sociedad.

MATRIZ DE MATERIALIDAD			
GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPOS DE INTERÉS	CATEGORÍAS	TEMAS RELEVANTES TRATADOS
Gobierno Corporativo	Personas naturales	Esenciales	Transparencia de la información
	Personas jurídicas	Esenciales	Rendimiento de las acciones
	Instituciones Públicas	Importantes	Estado de fuentes de financiación
Clientes y Usuarios	Frecuentes	Esenciales	Mejor prestación del servicio
	Habituales	Importantes	Mejorar la calidad y los precios de los o servicios
	Ocasionales	Básicos	Desarrollo de campañas que expliquen más los beneficios de los productos ofrecidos
Proveedores Contratistas	Indispensable	Esenciales	Formación
	Necesario	Importantes	Condiciones de contratación del servicio
	De Soporte	Básicos	Costos
Empleados	Directivos	Esenciales	Clima laboral
	Profesionales	Esenciales	Retribución económica
	Técnicos/ Operarios	Básicos	Condiciones de trabajo
Sociedad	Organizaciones	Importante	Proyectos llevados a cabo para el progreso de la comunidad
	Líderes Comunitarios	Esencial	Aporte social de la empresa
	Autoridades Locales	Importante	Relación con las distintas autoridades
Ambiente	Líderes Medioambientales	Importante	Medidas expectativas anteriores
	Entidades Reguladoras	Importante	Cumplimiento de la normativa
	ONG medio ambientales	Esencial	Cumplimiento de la normativa

Tabla 2. Fuente: Castaño Quintero, Carlos Andrés Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés [Recurso electrónico] / Carlos Andrés Castaño Quintero, Nelson Díaz Cáceres, Janeth Lozano Correa. -- Bogotá: Universidad EAN, 2012. -- (Colección Gerencia e Innovación Organizacional), Pág. 29.

Comunicación en los servicios

La comunicación, es la herramienta que por excelencia puede generar conexión o desconexión con los stakeholders, existen muchas maneras en que las organizaciones se comunican, por eso, es importante entender que todas ellas generan resultados de algún tipo, de ahí que se hace necesario que la empresa, se convierta en una excelente comunicadora para así lograr, que los mensajes transmitidos fortalezcan positivamente la relación generando confianza y compromiso.

La comunicación es uno de los elementos del marketing, la forma de dar a conocer los servicios prestados por las organizaciones; por lo tanto, su uso se debe dar como respuesta a una estrategia planteada por la organización. Generalmente en la actualidad las organizaciones cuentan con asesores, consultores o empresas de marketing, que les sirven como medio para el diseño y el desarrollo de las estrategias de comunicación; la era digital ha desarrollado algunas figuras adicionales que participan y dinamizan la estrategia de comunicaciones a nivel organizacional.

Al establecer una estrategia de comunicación se usa un grupo de instrumentos conformando como el mix de comunicación, dentro de estos están: el sitio WEB, mercadeo directo, las relaciones públicas, publicidad, promoción, ventas, entre otros. En el camino de la generación de la estrategia se debe tener en cuenta generar los siguientes elementos:



Figura 7. Elementos para la generación de la estrategia de comunicación. Fuente: elaboración propia.

Una adecuada gestión de la comunicación y la revisión de la intencionalidad de la comunicación como un factor clave para el relacionamiento, permitirá fortalecer el mercadeo social de una organización. Así, que tener un plan estratégico de comunicación y en lo posible un área de comunicación organizacional y de relaciones interinstitucionales, con expertos en comunicación para el desarrollo, comunicación estratégica y comunicación para el cambio social, generarán una gran incidencia en las capacidades de relacionamiento de una organización, dado que, se podrá dar de manera consiente y planeada el monitoreo, la evaluación y la adaptación de todo aquello que se transmite a los clientes internos y externos de la organización.

La comunicación para el relacionamiento, le permite a una organización entablar conscientemente procesos de diálogo, para conocer a sus grupos de interés y entablar interacciones objetivas y subjetivas (ya sea por medio de grupos focales, big data, redes sociales, reuniones formales, marketing digital, procesos de consulta previa) donde, cada grupo define quiénes son, qué quieren y cómo pueden obtenerlo y con base en esto, tomar decisiones empresariales orientadas a generar compromiso y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

No obstante, la empresa deberá ser cuidadosa de su imagen corporativa, cuidando su proceder y no solo la manera como gestiona su imagen; así en Colombia se han visto casos emblemáticos que dejan a las empresas lecciones aprendidas, acerca del gran daño a la imagen corporativa, a partir de un proceder que lesiona a la comunidad o al medio ambiente.

Para profundizar, se sugiere el estudio de algunos casos emblemáticos de empresas que en Colombia, permiten un debate acerca de su responsabilidad social, empresarial y los daños colaterales a su imagen:

Caso Chiquita Brands: <https://www.youtube.com/watch?v=bXD78ph0KbY>

***Caso Pacific Rubiales ahora Frontera Energy:
<https://especiales.semana.com/la-serie-de-odebrecht-escandalo-de-corrupcion-en-colombia-por-maria-jimena-duzan/index.html>***

Caso EPM-Hidroituango: https://www.youtube.com/watch?v=yclsJpl_UoQ

Caso Odebrech: https://www.youtube.com/watch?v=Sn-EGNQ3JNA&feature=emb_logo

TEMA 3. PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ITIL

Características del modelo ITIL para el servicio al cliente

En 1980, el gobierno británico recopiló y publicó las mejores prácticas de gestión de servicios, las cuales actualmente, son un importante marco implementado especialmente, en servicios de tecnología de la información. No obstante, organizaciones de todos los sectores, encuentran en estos estándares y lineamientos, importantes herramientas para alinear los objetivos de su negocio con los requisitos y expectativas del cliente.

Así como en 1980 el gobierno británico se dio cuenta de la gran y creciente dependencia que tenía de las tecnologías de la información, hoy, cada vez son más las empresas de todos los tamaños y sectores económicos que a causa de la globalización, han entrado en la dinámica de la implementación de diferentes herramientas tecnológicas en su gestión. Estas herramientas y plataformas median hoy, no solamente la relación de la empresa con la información de sí misma, sino, del entorno en la que esta se mueve, teniendo que explorar desde datos e indicadores económicos, variaciones del precio del dólar, indagación de la dinámica de sus competidores, hasta, la recolección y manejo de datos de sus clientes y proveedores.

Incluso, cada vez más, las tecnologías de la información y la comunicación, se han acercado a la atención al cliente, ya sea por medio de plataformas, robots computarizados para call center u otros medios.

Las versiones iniciales de ITIL, organizaron toda su experiencia en las áreas de soporte y prestación del servicio. Las versiones posteriores, fueron involucrando otros factores y elementos que complejizaban dichas operaciones, tales como el eje del negocio, la planeación e implementación de la administración del servicio, la administración de aplicaciones y tecnología; en el cruce de estas dos últimas, involucrando la administración de la seguridad.

Para 1990, las grandes compañías de Europa, habían adoptado este marco general, para el año 2005 se había formalizado en la ISO 20000, con posteriores actualizaciones en los años 2007 y 2011. Hoy, ITIL, se ha extendido a lo largo y ancho del mundo hasta llegar a Latinoamérica, soportando el ciclo de vida del servicio en sus cinco fases.

Implementación del plan modelo ITIL de servicio al cliente

Actualmente, ITIL es el marco de referencia para la gestión de servicios de TI más importante a nivel mundial. El ciclo de vida de ITIL se compone de las siguientes fases: estrategia del servicio, diseño del servicio, transición del servicio, operación del servicio y mejora continua del servicio. Las cuales a su vez se desagregan así:

Estándares. Un estándar, es el mejor, más seguro y productivo método, definido para la ejecución de una tarea. Los estándares se implementan en las organizaciones, buscando que las personas que ejecutan las tareas los sigan, siempre identificando las oportunidades de mejora existentes en la ejecución, de manera que este no se convierta en un paradigma.

Innovación. El manual de Oslo en su tercera edición, define la innovación como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores (OECD, 2006).

Tecnología. Se puede definir, como un conjunto de conocimientos usados de manera definida para cubrir necesidades o dar solución a problemas del ser humano, acordes al tipo de producto o necesidad que se está cubriendo, de manera general y de acuerdo a las ciencias inmersas; en su desarrollo se pueden fundamentar dos tipos de tecnologías, blandas y duras, también existe otra división que tiene en cuenta su funcionalidad, nivel de innovación y aplicación.

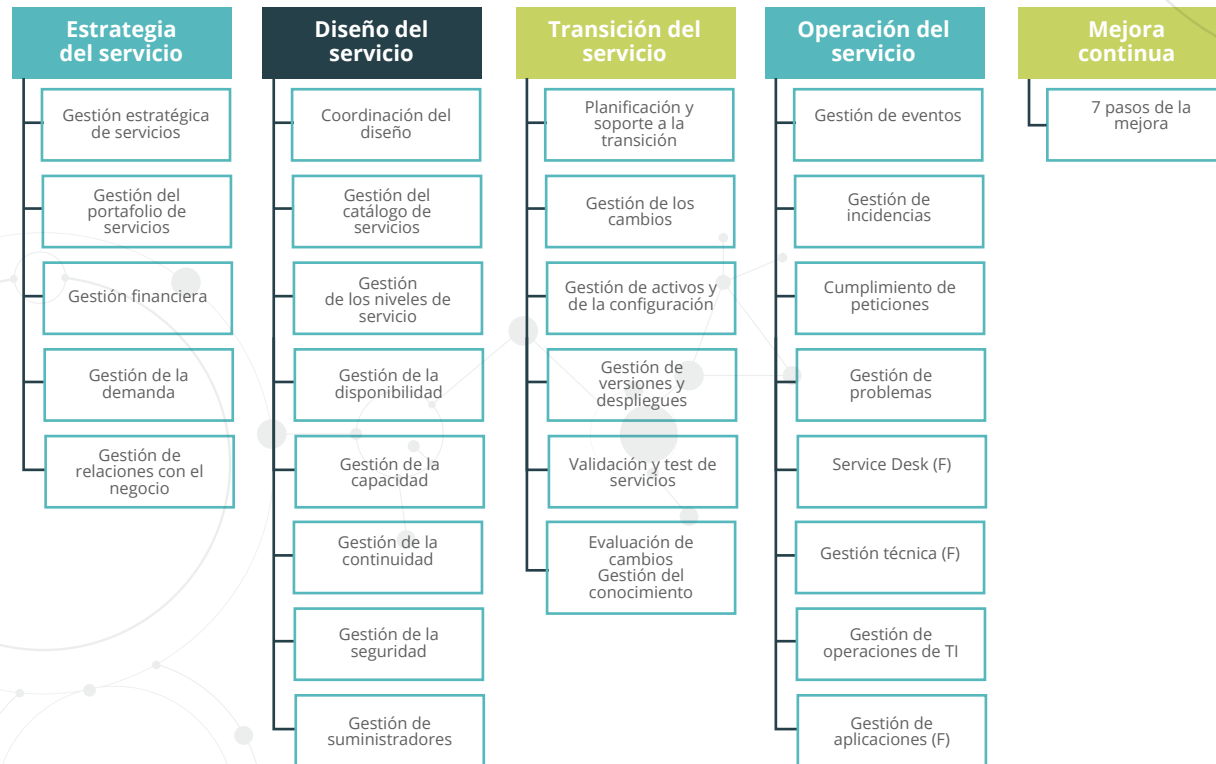


Figura 8. Fases modelo ITIL. Fuente: elaboración propia.

Métricas de la gestión de la calidad del servicio

Las métricas de los procesos, se asocian a los factores críticos de éxito, estas métricas deben ser el insumo para determinar el desempeño de la organización en el cumplimiento de las necesidades del cliente, el reconocimiento de su nivel de satisfacción y el costo que le está generando a la organización no dar calidad al cliente. Las métricas que se usan de manera genérica en la prestación de servicios involucran la tecnología, el proceso y el servicio, estas se deben trazar bajo el principio SMART (specific, measurable, achievable, result-oriented, timely) en español, corresponde a: específico, medible, alcanzable, orientado a resultados y a tiempo. Un ejemplo sería la cantidad de quejas presentadas por servicio prestado, un servicio entregado después de la fecha de compromiso, un número de clientes satisfechos con el servicio prestado.

Tamina Steil (2018) presenta los siguientes indicadores:

Fuente: elaboración propia

A continuación, se mencionan los objetivos de cada una de las fases:

FASE 1. Estrategia de servicio: se enfoca en asegurar que las organizaciones estén en posición de manejar los costos y riesgos asociados al portafolio de servicios, preparar la eficiencia operativa y el desempeño diferenciado; detenerse a pensar porqué se hacen las cosas antes de pensar en cómo hacerlas, establecer objetivos y expectativas del desempeño para servir a los clientes. Así, el propósito de esta fase, es definir la perspectiva, la posición, los planes y modelos que un proveedor de servicios necesita considerar, con el fin, de ser capaz de cumplir con los objetivos de negocio deseados por la organización y alinearse con su estrategia de negocios.

FASE 2. Diseño de servicio: se enfoca en diseñar los servicios, con los objetivos del negocio en mente, el diseño abarca todo el departamento de TI y en esta etapa, se convierten los objetivos estratégicos en planes concretos, se provee una guía a las prácticas para el diseño y desarrollo de servicios para convertir los objetivos estratégicos en portafolio de servicios.

Durante esta fase, se diseñan los servicios, las prácticas de gobierno, los procesos y las políticas que materializarán la estrategia del servicio, de manera, que faciliten su implementación en los ambientes soportados y aseguren la calidad entregada por el servicio, la satisfacción del cliente y la optimización de costos.

FASE 3. Transición del servicio: se enfoca en ofrecer una guía para crear y mantener el valor T.I ante los ojos de los clientes, a través de mejorar las estrategias, el diseño, la transición y la operación de los servicios. Combina los principios, las prácticas y los métodos de la administración de calidad, la administración del cambio y la mejora de capacidad; finalmente describe las prácticas para mejorar y ampliar a gran escala la calidad del servicio, la eficiencia, operatividad y la continuidad del negocio. El propósito de esta fase de transición, es garantizar que los servicios nuevos, modificados o retirados, cumplan efectivamente con las expectativas del negocio y el cliente.

FASE 4. Operación del servicio: se enfoca en ofrecer, las mejores prácticas para administrar los servicios en los ambientes productivos, en incluir una guía para alcanzar

la efectividad y eficiencia en la entrega y el soporte de los servicios, en asegurar la entrega de valor para el cliente, los usuarios y los proveedores de servicios. El propósito de esta fase es coordinar y llevar a cabo todas las actividades y procesos necesarios para entregar y gestionar los servicios, de acuerdo con los niveles de servicio definidos con los usuarios de negocio y el cliente.

FASE 5. Mejora continua del servicio. El propósito de la fase, es identificar e implementar las mejoras necesarias para garantizar que los servicios de tecnología sean más efectivos, eficientes y que siempre estén alineados con las cambiantes necesidades del negocio.

En las compañías actualmente hay variedad de tipos de servicio: de soporte, como el de mantenimiento de hardware y software.; de outsourcing, dentro del cual está un data center externo o en la nube; de consultoría, por ejemplo, de bodegas de datos, inteligencia de negocios y Big Data; de operación, con la recuperación ante fallos; de integración y desarrollo, por ejemplo, la extracción, transformación y carga de datos; y servicios de entrenamiento, como la actividad relacionada con enseñanza y capacitación.

Repaso de los conceptos básicos ITIL:

<https://www.youtube.com/watch?v=Od1KEjXWrYE>

Medición de resultados y objetivos, medición de la percepción de los clientes y la lealtad

Existen muchos modelos y dimensiones para medir la satisfacción y las expectativas de los clientes, algunos de ellas enfocadas en la imagen corporativa, los productos tangibles y la interacción con los clientes.

Otras, tienen en cuenta los servicios asociados, es decir, aquellos que no hacen parte del servicio en sí, sino que se consideran adicionales, que mejoran la experiencia del cliente y otros, que se enfocan en comparar la calidad deseada vs la calidad recibida.

Se podrían destacar dentro de esos modelos dos grandes escuelas, la escuela nórdica, cuyos representantes y grandes exponentes son Grönroos (1988, 1994), Gummesson (1984) y Lehtinen (1982) y su enfoque se basa en la calidad funcional y la calidad técnica, como bases para transitar a la calidad total.

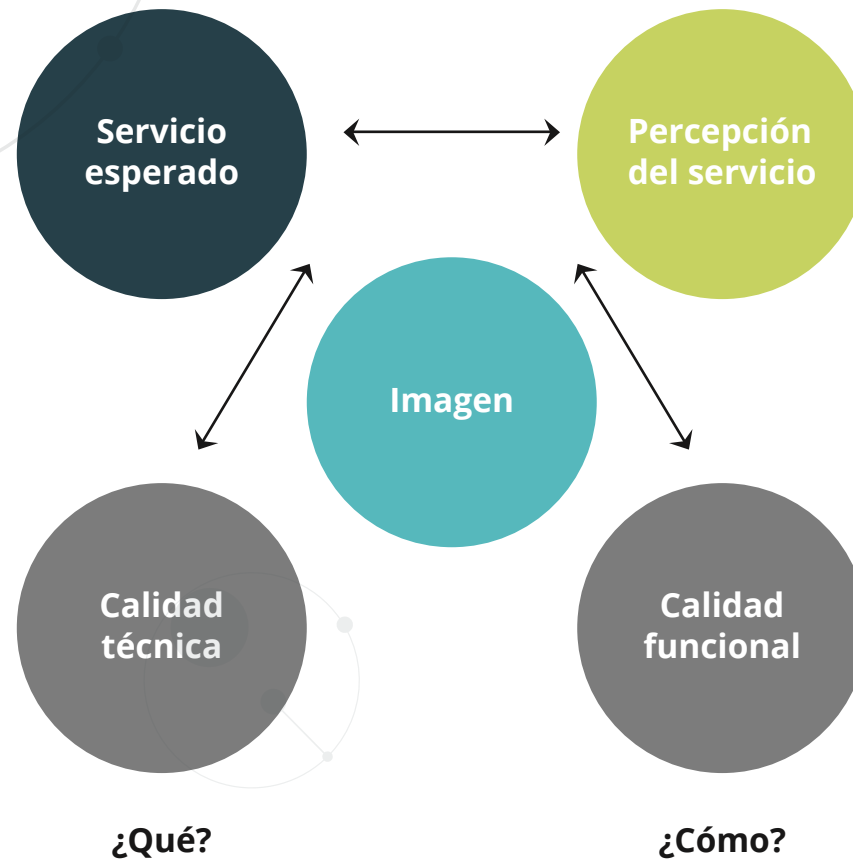


Figura 9. Fuente: Grönroos (1984, p. 40).

El modelo SERVQUAL, mide por medio de preguntas que se responden de cero a cinco, de acuerdo a la experiencia de lo que el cliente espera en contraposición de lo que percibe, indicando así, la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio; lo anterior por medio del análisis estadístico de dicho monitoreo constante de los elementos antes mencionados. El análisis de resultados de las encuestas de satisfacción y/o percepción, deben ser llevadas posteriormente a las juntas directivas y a las mesas de servicio, para reconocer y estudiar la presencia de alguna de las deficiencias principales que propone el modelo, dado a que puede indicar síntomas de una organización poco saludable, que se refleja en el producto servicio final.

Deficiencia 1. Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos: si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes o no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien, con una idea equivocada, los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

Deficiencia 2. Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad: aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Deficiencia 3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio: no basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible, si las normas y procedimientos no se cumplen; este incumplimiento puede ser, debido a diversas causas, por ejemplo, empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

Deficiencia 4. Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa: para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores claves en la formación de expectativas sobre el servicio por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que esta hace y la publicidad que realiza, afectarán las expectativas, de manera que, si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa - percepción. Esta discrepancia, puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Deficiencia 5. Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio: este último vacío, se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores.

Posteriormente en 1992 Cronin y Taylor, complementaron el modelo anterior y desarrollaron uno que le añade a dicha calidad, un mayor énfasis en la percepción, este modelo se llamó SERVPERF el cual, tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones.

La medición de la calidad en productos y servicios

Luego de la prestación de un servicio, se puede presentar insatisfacción, satisfacción o entusiasmo del cliente, cada uno de estos fenómenos está definido por qué tan cercano o no, están las expectativas, necesidades y la realidad de la calidad latente, la calidad esperada y la calidad realizada durante y posterior a la prestación del servicio. Es decir, si quien provee el servicio, logra satisfacer o no las necesidades del cliente y /o alcanzar o superar sus expectativas.

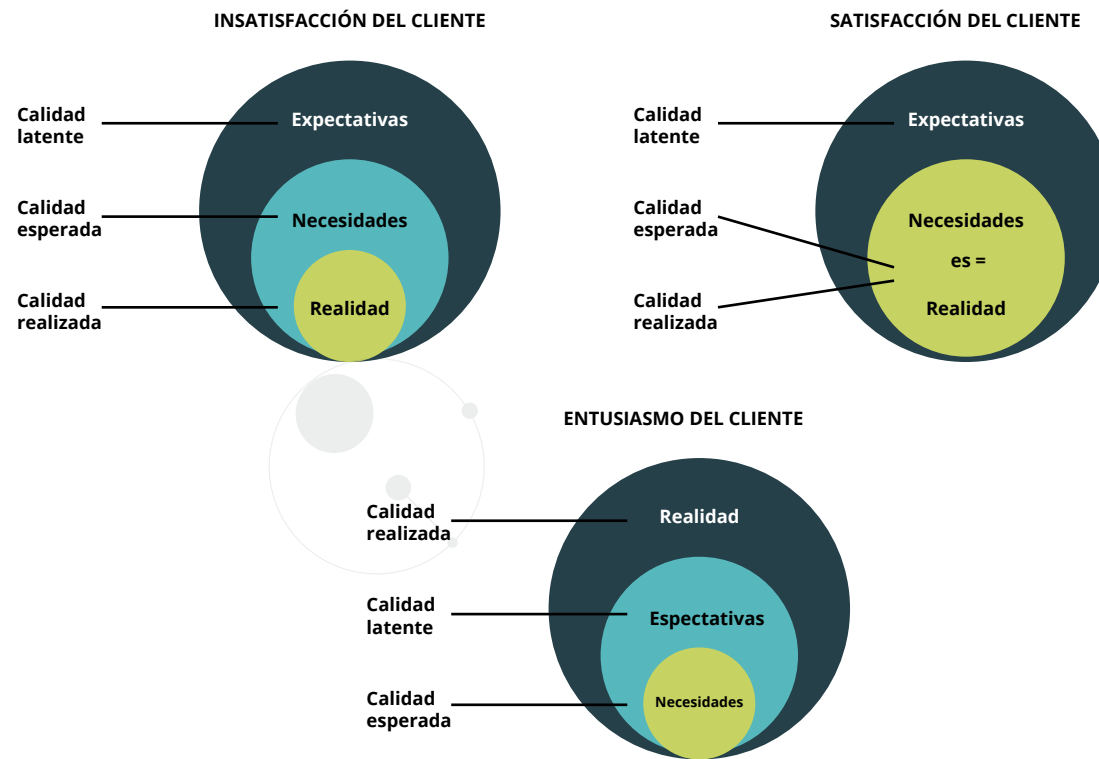


Figura 11. Fuente: Asociación Española para la Calidad.



Así que, cuando se fijan una serie de parámetros que en la producción miden constantemente los procesos vs la calidad que recibe el cliente, se pueden dar variaciones en lo programado vs lo entregado y lo que esperaba el cliente, generando diferencias entre la calidad esperada, la programada, la realizada y la calidad latente. Se puede dar incluso en ese proceso, una satisfacción casual o insatisfacción evitable en donde el cliente, recibe o no satisfacción, pero no por programación de quien provee el producto o servicio, sino por azar.

Figura 12. Fuente: Asociación Española para la Calidad.

De acuerdo al nivel de satisfacción en la prestación de sus servicios (calidad latente), las empresas pueden ser acomodaticias, es decir, únicamente entregan o cumplen una serie de parámetros de la norma, pero sin llegar a cumplir las expectativas del cliente. Luego estarían las empresas cumplidoras que entregan exactamente lo que el cliente necesita sin superar las expectativas del mismo; finalmente, las empresas enriquecidas que superan las expectativas del cliente.

Avanzar en dichos procesos, aportará a su vez a la empresa, en los indicadores de calidad total, es decir, cumpliendo no solamente con el servicio, sino en todas las fases de la cadena de valor; esto es, la calidad percibida (momentos de verdad, costos, distribución de mayoristas a minoristas), la de entrega (disponibilidad, canales de distribución, agregación de valor), la de conformidad (medir que lo que se ha diseñado se está entregando), la de diseño (fijar las necesidades del cliente en parámetros con propiedades físicas, funcionales, ergonómicas, la satisfacción puntual de la necesidad, los elementos adicionales o características secundarias que mejoran el producto) y la de concepción (identificar qué es lo que quiere y necesita el cliente, para trasladarlo en parámetros, requisitos o exigencias que luego pueden ser elementos medibles).

RESUMEN

Unidad 2

En las áreas de mercadeo y producción, los servicios también son definidos como productos; a todos los procesos encaminados a la producción de los mismos, se les denomina procesos productivos, en cambio los encaminados a la producción de un servicio son denominados procesos de servicio, ya sea que los mismos sean tangibles o intangibles. Así, esta unidad se enfocará en brindar herramientas para mejorar la experiencia del cliente a la hora de recibir la satisfacción de una necesidad puntual como consumidor. Utilizar productos de calidad para la prestación de un servicio no es suficiente, habrá que planear, diseñar y monitorear todo el proceso.



GLOSARIO

Unidad 2

- **Cero deserciones.**

Implica mantener a cada cliente que la empresa puede atender.

- **GCT.**

Gestión de calidad total, método principal para mantener la eficacia operativa, búsqueda permanente de maneras de agregar valor a sus productos y a sus servicios desde el punto de vista del cliente.

- **SERVQUAL.**

Herramienta de medición de la satisfacción del cliente con 22 reactivos de percepción acerca de la calidad del servicio, desarrollada por Valarie Zeithaml y sus colaboradores.

- **Valor agregado.**

Conjunto de elementos o servicios complementarios que se integran al servicio básico o producto ofertado.

- **Webvertising.**

Publicidad distribuida vía Internet.

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 2

- Piedrahita, J. (2018, 17 de septiembre). Al que encontremos trabajando lo echamos | TEDx Talks [video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=h3glpbHjhbo>
- Toro, B. (2012, 20 de marzo) El cuidado no es una opción. Aprendemos a cuidar o perecemos- TEDx Pura [video]. Y o u T u b e <https://www.youtube.com/watch?v=zRM8TznPf0s>

REFERENCIAS

Unidad 2

- Aguilar, J., & Trujillo, M. (2016). Una propuesta de formación de ideas creativas en productos con potencial innovador a través de Procesos sistemáticos de interacción de grupo. SINGEP. <https://singep.org.br/5singep/resultado/630.pdf>
- Aguilar, J., Trujillo, M., & Arenas, J. (2013). Integración de Iniciativas de Nuevos Productos desde Contextos no Productivos a Empresas Manufactureras: una Perspectiva desde el Análisis 41 de Tendencias y las Capacidades de Innovación. (pp. 27- 31). XV Congreso Latino-Iberoamericano. http://www.altec2013.org/programme_pdf/719.pdf.
- Acuña, A. P. (2012). La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew 19 y 20 de abril de 2012. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Arriola, M. C. (2012) Lazos por el desarrollo sostenible: la oportunidad real de afianzar las relaciones empresa-grupos de interés. [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio CRAIUSTA. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/3668>
- Castaño, C., Díaz, N. & Lozano, J. (2013). Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/5013>
- Caballero, M. (2019). La comunicación para gestionar la relación con los grupos de interés. <http://200.62.226.186/handle/upaorep/5487>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Toro, B., & Boff, L. (2009). Saber cuidar: El nuevo paradigma ético de la nueva civilización. Elementos conceptuales para una conversación. <https://www.iberopuebla.mx/sites/default/files/informacion-adicional/descargas/sabercuidar.pdf>.

CRÉDITOS

Autor de contenido: Miguel Ángel Urián Tinoco - July Patricia Castiblanco Aldana

Equipo de producción Dirección de Virtualidad

Directora virtual: Angélica Rocío Gómez

Coordinador pedagógico: Ángela María Arias Rodríguez

Corrector de estilo: Ángela María Arias Rodríguez

Administradora aulas virtuales: Mónica Andrea Arboleda Mahecha

Virtualizador: Carlos Alberto Ramírez Rincón

Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga

2021
Versión 4.1

UNIVERSIDAD
EC
CC **ECCI**
VIRTUAL