

**DISEÑO DEL MODELO DE CULTURA DEL SERVICIO PARA ALMACENES
FLAMINGO S.A.**

ELIZABETH CADAVID RENDÓN
DIANA ALEXANDRA PARRA CAGUA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS,
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 34
MEDELLÍN
2015

**DISEÑO DE UN MODELO DE CULTURA DEL SERVICIO EN ALMACENES
FLAMINGO S.A.**

ELIZABETH CADAVID RENDÓN
DIANA ALEXANDRA PARRA CAGUA

Trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

Asesor Temático
JUAN GUILLERMO MONTOYA

Asesor Metodológico
LUÍS FERNANDO ATEHORTÚA CORREA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS,
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
MEDELLÍN
2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
1. IDENTIFICACIÓN	12
1.1 TEMA	12
1.2 IDEA	12
1.3 ANTECEDENTES	12
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. OBJETIVOS	17
4.1 OBJETIVO GENERAL	17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 MARCO CONTEXTUAL	18
5.1.1 Antecedentes históricos	18
5.1.2 Filosofía Corporativa	20
5.1.3 Valores	20
5.1.4 Pilares de trabajo en la planeación de la compañía	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL	22
5.3 MARCO TEÓRICO	23
5.3.1 Gerencia del Servicio	23
5.3.2 Doce Pasos para el Éxito Brindando Servicio	25
5.3.3 Calidad de servicio al cliente	28
5.3.4 Cultura organizacional	30
5.3.5 Características que concentran la esencia de la cultura	31

5.3.6 Gestión por competencias	33
6. MARCO METODOLÓGICO	36
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR	36
6.2 METODOLOGÍA	36
6.3 MÉTODO	36
7. DIAGNOSTICO DE CULTURA DE SERVICIO EN ALMACENES FLAMINGO S.A.	37
7.1 PROCESO DE DIAGNOSTICO	37
7.2 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL DIAGNOSTICO	37
7.2.1 Fase 1: Entrevista Administradores de Almacenes	37
7.2.2 Fase 2: Encuesta a empleados operativos de los almacenes	41
7.2.2.1 Objetivos del trabajo de campo	41
7.2.2.2 Ficha técnica de la encuesta	41
7.2.2.3 Fuentes de recolección de información (primarias y secundarias)	43
7.2.3 Resultados de la Encuesta	44
7.2.4 Conclusiones del diagnóstico	54
8. PROPUESTA DEL MODELO DE CULTURA PARA LA RESIGNIFICIÓN DEL SERVICIO PARA LOS COLABORADORES DE ALMACENES FLAMINGO.	55
8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL MODELO DE SERVICIO	55
8.1.1 Misión de Servicio: Lograr la satisfacción del cliente interno y externo alcanzando su preferencia y confianza en el servicio.	55
8.1.2 Visión de Servicio Posicionar la marca Flamingo como una empresa cercana y amiga para el cliente interno y externo cooperando a la estrategia del negocio.	55
8.1.3 Estrategia de servicio La estrategia propuesta está orientada como una premisa de valor que busca la efectividad en el servicio en tres componentes:	55
8.1.4 Valores del Servicio	56
8.1.5 Identificación de grupos interés en el modelo de servicio	56
8.1.6 Análisis y priorización de los stakeholders	57
8.2 MODELO DE SERVICIO PARA ALMACENES FLAMINGO S.A.	59
8.2.1 Gestión del Cliente	59
8.2.2 Políticas y Estructura	60

8.2.3 Alineación de los Procesos	60
8.2.3.1 Gestión de clientes	61
8.2.3.2 Talento Humano	63
8.2.4 Las Personas en el modelo	69
8.3 EVALUACIÓN DEL MODELO	70
8.3.1 Evaluación del Servicio en Almacenes Flamingo	70
9. DISEÑO DE PLAN DE FORMACIÓN EN LA CULTURA DEL SERVICIO PARA EL TALENTO HUMANO DE ALMACENES FLAMINGO.	73
9.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN	73
9.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	74
10. CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
CIBERGRAFÍA	78
ANEXOS	79

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de cargos de personas encuestadas	44
Tabla 2. Edad de las personas encuestadas	44
Tabla 3. Antigüedad de los empleados encuestados	45
Tabla 4. Definición de servicio	46
Tabla 5. Aspectos importantes cuando se presta servicio al cliente	46
Tabla 6. Conocimiento de direccionamiento estratégico de la empresa	47
Tabla 7. Los empleados están a gusto con el trabajo que realizan	47
Tabla 8. Razones para no estar a gusto con el trabajo realizado	48
Tabla 9. Factores que evalúan desempeño	48
Tabla 10. Calificación de servicio por parte de los empleados a los clientes	49
Tabla 11. La empresa promueve el servicio superior como elemento diferenciador con la competencia	49
Tabla 12. Los jefes son referentes de servicio	50
Tabla 13. Razones por las cuales los jefes son referentes de servicio	50
Tabla 14. Razones por las cuales los jefes no son referentes de servicio	50
Tabla 15. El empleado considera que está capacitado y entrenado para brindar un servicio superior.	51
Tabla 16. Razones por las cuales el empleado puede brindar un servicio superior	51
Tabla 17. Razones por las cuales el empleado no puede brindar un servicio superior	51
Tabla 18. Dificultades cuando se trata de prestar un servicio de calidad	52
Tabla 19. La política de servicio al cliente está establecida por la organización.	52
Tabla 20. Considera que sus esfuerzos y logros son reconocidos por parte de la dirección	53

Tabla 21. Existencia de comunicación adecuada y efectiva en la organización.	53
Tabla 22. La empresa tiene en cuenta la satisfacción del personal	53
Tabla 23. Valores de la Cultura de Servicio Almacenes Flamingo	56
Tabla 24. Grupos de Interés para Almacenes Flamingo	57
Tabla 25 .Priorización grupos de interés	58
Tabla 26. Comportamientos inherentes al servicio numeración no es coherente	64
Tabla 27. Protocolo en atención al cliente	68
Tabla 28. Evaluación del Servicio	71
Tabla 29. Necesidades de Formación	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Orden cronológico apertura de almacenes	19
Figura 2. Estructura Organizacional Almacenes Flamingo	21
Figura 3. Modelo Nórdico	29
Figura 4. Modelo Servqua	30
Figura 5. Componentes de la estrategia de Servicio	55
Figura 6. Modelo de Servicio Almacenes Flamingo	59
Figura 7. Ciclo de relación con el Cliente	60
Figura 8. Evaluación de la asesoría	72
Figura 9. Etapas del proceso Formativo	74

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UN MODELO DE CULTURA DEL SERVICIO PARAS ALMACENES FLAMINGO S.A

AUTORES

Elizabeth Cadavid Rendón
Diana Alexandra Parra Cagua

ASESORES

Juan Guillermo Montoya
Luis Fernando Atehortúa Correa

El principal objetivo de este trabajo ha sido el diseño de un modelo de cultura de servicio para la empresa Almacenes Flamingo S.A enfocado en la transformación de comportamientos para promover el compromiso de los empleados de dicha organización.

Partiendo de la necesidad de la gerencia de la compañía que observó que el comportamiento de los empleados difería de su direccionamiento estratégico que contempla el servicio como factor diferenciador y se hace necesaria una intervención para alinear el talento humano de las tiendas hacia una cultura de servicio.

Este trabajo es un estudio de caso con enfoque descriptivo obteniendo información de diversas fuentes tales como: entrevistas, encuestas, observación directa y aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje. En el presente estudio se evalúa la situación actual de la cultura de servicio de Almacenes Flamingo para diseñar una propuesta que permita la re significación del servicio y moldear el comportamiento de los empleados hacia el cliente.

Los resultados muestran tres hechos relevantes, en primer lugar se cuenta con personal dispuesto a trabajar para mejorar, en segundo término se necesita un liderazgo efectivo para gestionar el cambio a través de un plan de acción que intervenga las competencias inherentes al servicio y como tercer punto la compañía debe brindar herramientas para gestionar el servicio como parte de la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVES: Modelo de Servicio, Servicio, Cultura Organizacional, Talento Humano, Competencias

ABSTRACT

The main objective of this work has been to design a service culture model for Almacenes Flamingo SA focused on transforming behaviors to promote employee commitment to the organization.

Based on the need of management of the company noted that employee behavior differed from its strategic direction that includes service as a differentiating factor and intervention is necessary to align the human talent stores towards a culture of service.

This work document is a case study with descriptive approach to obtain information from various sources such as interviews, surveys, direct observation and application of knowledge acquired during the learning process. In the present case study the current status of the service culture Almacenes Flamingo is evaluated to design a proposal to re significance of service and shape the behavior of employees towards the customer.

The results show three important facts, first it has people willing to work to improve, secondly effective leadership is needed to manage change through a plan of action to intervene competences inherent in the service and as third point the company must provide tools to manage the service as part of the organizational culture

KEYWORDS: service culture model, re significance of service, human talent, competences

INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente representa para las organizaciones una ventaja competitiva que las posiciona en el mercado haciendo la diferencia, por lo tanto en la actualidad la tendencia empresarial busca generar transformación en su cultura orientándose en el cliente.

La cultura de servicio, aborda entonces varias dimensiones como son: los productos, procesos, tecnología, instalaciones, comunicación y el talento humano las cuales requieren ser abordadas en su conjunto buscando establecer una balanza para ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Considerando lo anterior se identificó la necesidad de generar una resignificación en la cultura de servicio de almacenes Flamingo apalancado de la preocupación de la gerencia de la compañía ante las exigencias del mercadeo, el plan de expansión a nivel nacional y la planeación estratégica de la empresa.

Como consecuencia se realizó el presente trabajo con el fin de desarrollar una propuesta del modelo de servicio para la compañía, atravesando diferentes etapas como un diagnóstico de las condiciones actuales de la cultura en los almacenes que permitiera evidenciar situaciones a intervenir que afectan el servicio, diseño del modelo de servicio partiendo de las necesidades identificadas en donde se propone un marco estratégico (misión, visión, valores, políticas), mejora en los procesos de selección, comunicación y desempeño por último definición de un plan de formación para el desarrollo de las competencias del servicio en los empleados.

Almacenes Flamingo se favorecerá en la medida que puede identificar la situación actual de su cultura de servicio de los almacenes evidenciando necesidades, además de poder incorporar o mejorar las tendencias para las diferentes variables de la cultura de servicio que podrán ser intervenidas con las propuestas planteadas.

Por último la transformación de los comportamientos de los empleados como facilitadores del modelo de servicio representa un factor clave de éxito en la transformación cultural, convirtiéndose en el motor del modelo acompañado del compromiso y liderazgo gerencial

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 TEMA

La cultura del servicio

1.2 IDEA

Diseño de un modelo de cultura de servicio al cliente para Almacenes Flamingo enfocado en la transformación de comportamientos para promover el compromiso de los empleados de dicha organización.

1.3 ANTECEDENTES

Con el presente proyecto de grado se busca analizar los aspectos relevantes de la cultura de servicio de Almacenes Flamingo S.A que favorecen o no el comportamiento de los empleados hacia el cliente y que impactan el logro de los objetivos organizacional.

Como referencia del desempeño organizacional de la empresa, se observa que desde sus inicios el servicio personalizado al cliente se fijó como estrategia de diferenciación. Sin embargo, en los últimos años se ha identificado que la cultura de servicio se ha ido desvirtuando, según lo informan los gerentes al observar el comportamiento de los empleados en las diferentes visitas que realizan a las tiendas, lo que demanda una resignificación.

Cuando se habla de cultura de servicio en negocio del retail¹, no se encuentran trabajos orientados a este tema en particular. Algunos expertos en el tema de servicio se refieren continuamente al concepto de cultura de atención, que es completamente diferente al de cultura de servicio.

La cultura de servicio está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño y que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente. Necesariamente está centrada en una cultura organizacional armónica y coherente, basada en ambientes o escenarios en los que los empleados pueden actuar bajo su criterio y responsabilidad en momentos oportunos para el cliente, la empresa confía en el actuar y las decisiones de sus empleados respecto al servicio que brindan.

¹ Retail: venta al por menor

Se trata de que los empleados sean brillantes administradores de la experiencia del servicio. Ellos aplican su criterio y toman decisiones al mismo tiempo que fluye la relación.²

² MAZO MEJIA, Iván. Hablemos claro sobre servicio. Editor, José Alvear Sanín. 2007. Pág. 130-153

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Almacenes Flamingo S.A. es una tienda por departamentos con 64 años de tradición, enfocada en las ventas a crédito de gran variedad de productos para la familia y el hogar, actualmente tiene 12 tiendas en el país, cuenta con aproximadamente 1500 empleados en sus almacenes.

En las diversas visitas que realiza la gerencia de la empresa almacenes Flamingo S.A a las tiendas, se observó que el comportamiento de los empleados hacia el cliente difiere del direccionamiento estratégico de la compañía que contempla el servicio como un factor diferenciador en el mercado, situación que generó preocupación por lo cual fue comunicado a la dirección de gestión humana para realizar un plan de acción e intervención del problema. La gerencia informa las siguientes posibles causas:

- El personal de los almacenes confluye en una mezcla generacional que comparte diferentes pensamientos, actitudes y conductas frente al servicio, los cuales no han sido gestionados por la empresa, generando desviación en los comportamientos de los mismos en el proceso de asesoría y venta de la compañía.
- La compañía declara el servicio personalizado como componente principal de su estrategia. Sin embargo, no se han diseñado planes que permitan gestionar esta competencia para desarrollarla y potencializarla en el tiempo.
- Considerando el concepto de cultura organizacional como significados compartidos y como el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Se evidencia que la empresa no ha desarrollado acciones que permitan arraigar la cultura de servicio en cada uno de sus empleados.
- El perfil definido por la empresa para las personas que se vinculan a las tiendas está enfocado desde lo técnico y no contempla las actitudes para el servicio.
- Los líderes de los almacenes no cuentan con la formación y preparación para ser agentes de cambio y referentes para los empleados de la cultura de servicio.
- La empresa desde el año 2007 hasta el 2017 tiene contemplado un plan de expansión nacional, a la fecha el área de gestión humana no realiza un estudio de la cultura a la que se enfrentará en cada ciudad para adaptar el proceso de formación que permita involucrar a los nuevos empleados en la cultura de servicio de la empresa.

- Los empleados de los almacenes han perdido la orientación por el servicio personalizado al cliente, están enfocados en otras funciones de su cargo.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Diseño de un modelo para la cultura de servicio a través del cambio en el comportamiento de los empleados para la empresa Almacenes Flamingo S.A.

3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación se enmarca dentro del programa de Posgrado: Especialización en gestión del talento humano y productividad dictado en la Universidad de Medellín y los motivos que conducen a esta investigación son académicos.

El punto de partida lo constituye la situación actual de Almacenes Flamingo S.A que refleja el deterioro de la cultura de servicio, debido al crecimiento de la empresa y su proyecto expansionista. Se hace necesaria una intervención que permita el desarrollo y establecimiento de una cultura orientada en el servicio al cliente en las nuevas tiendas y en las ya constituidas.

Con este trabajo se busca promover una resignificación de la cultura de servicio, así mismo, una formulación de estrategias encaminadas a la consolidación de las competencias de tipo actitudinal, conceptual y procedimental que haga del servicio al cliente, una misión reconocida por todos los miembros de la organización, incluyendo a los altos directivos, para recuperar uno de los valores bajo los cuales se concibió la empresa desde su creación.

Las autoras tienen interés en la medida en que puedan hacer una intervención que permita crear conciencia en directivos y empleados de la importancia del servicio para la competitividad y productividad de la empresa y se pueda transformar comportamientos a la luz de la calidad en el servicio al cliente.

Aunque los motivos que conducen la realización de este trabajo son personales y académicos, permite ampliar y aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje como especialistas en gestión del talento humano y productividad, se ha decidido trabajar el tema de cultura de servicio mediante un proceso integrador teoría-práctica considerando que en la mayoría de las organizaciones el servicio está contemplado dentro de la planeación como un valor o estrategia corporativa. Además, se ha convertido en uno de los desafíos fundamentales para la alta gerencia por su impacto en los resultados y en la fidelización de clientes.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de servicio soportado en la cultura orientada al cliente para Almacenes Flamingo S.A., con el propósito de establecer un sistema de ideas que potencie el compromiso y transforme comportamientos de los empleados para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la cultura de servicio en las tiendas de almacenes Flamingo S.A, a través de entrevistas, encuestas y grupos focales para identificar factores que favorezcan o no el comportamiento de los empleados.
- Proponer un modelo de cultura que permita resignificar el servicio en todos los colaboradores de las tiendas de Almacenes Flamingo S.A.
- Diseñar un plan de formación para el talento humano de Almacenes Flamingo, enfocado en el modelamiento de comportamientos orientados al servicio mediante la gestión de competencias.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Antecedentes históricos

- **¿Quién es Flamingo?** Es una compañía netamente comercial está constituida en tiendas por departamentos, y su negocio principal está basado en la venta de productos al retail por medio de sistemas de Crédito; el noventa por ciento de las ventas totales son a crédito, el mercado de atención son los estratos 2, 3,4.
- **Historia y desarrollo** Almacenes Flamingo S.A. se inicia a principios de 1949, el 29 de Marzo del mismo año se abrió el almacén con el nombre de “JORGE H” en la calle Colombia a pocos metros del Parque Berrío con siete empleados que conformaban la nómina inicial, dedicado a la venta de vestidos Everfit y pionero en ventas por Club en Medellín. En el año 1952 se cambió la razón social por la de Almacenes Flamingo S.A. (nombre que actualmente tiene la compañía).
- **Fundadores** Juan Gonzalo Restrepo Londoño (1922-2006): Entre las cosas que más heredó de su familia guarda la más arraigada tradición de servicio a la comunidad, principalmente en el campo del desarrollo comunitario. Paralelo con sus actividades de comerciante, banquero e industrial este abogado siempre estuvo vinculado dándole prioridad, a su trabajo comunitario.

Jorge Humberto Restrepo Londoño (1924- 2003): Creo un emporio comercial partiendo de un modesto almacén de vestidos para caballero. Ese imperio llega hoy a 65 años y es una de la más importante cadena de almacenes por departamentos en ventas a crédito minorista del país, gerencia la compañía desde 1949 a 1987. En Octubre de 1961 ante el acelerado crecimiento, almacenes Flamingo S.A. inauguró el local donde hoy funciona el almacén de Plazuela Uribe Uribe. Con dos Almacenes se ve la necesidad de ampliar la variedad de artículos que se ofrecían en venta, limitados a vestuario masculino; se inició entonces la venta de vestuario femenino y posteriormente artículos, electrodomésticos y productos para el hogar.

En el año de 1968 el Municipio de Medellín inició la remodelación de la antigua y estrecha carrera Bolívar, los propietarios de Flamingo vieron ante esta circunstancia “una oportunidad para establecer el tercer almacén de la carrera Bolívar”, almacén que permitió atender las ventas por cooperativa y servicios a empleados de empresas reconocidas en Medellín, tales como: Coltejer, Fabricato, Peldar.

Como consecuencia de la construcción de la Diagonal Colombia, fue demolido el edificio donde venía funcionando el primer almacén, lo que obligó su traslado al lugar que hoy ocupa el Banco de la República. Luego por idéntica razón, el almacén se ubica en el edificio Mariscal Sucre. Funcionó allí algunos años y posteriormente su crecimiento hizo necesario su traslado al sitio que actualmente ocupa el Edificio Gutiérrez. En 1988 la compañía adquirió el edificio donde funcionaba XOCIMOS, e inauguró el almacén de Sucre con La Playa. A estas alturas la empresa ya se había consolidado en sus departamentos y sus sistemas de crédito.

En el 2007 se inaugura el almacén Flamingo Itagüí, a una cuadra del parque principal de dicho municipio, dando inicio al proceso de expansión de la compañía. En el 2008, ante las necesidades del mercado, la compañía abre otro almacén en el Centro comercial Puerta del norte en Niquia, dando ingreso al mercado de los centros comerciales que marco la estrategia de negocio del plan de expansión.

En el año 2009, el Dr. Alejandro Restrepo sucede en la Gerencia al Dr. Fabio Cadavid, quien dirigió la compañía por aprox. 22 años (1987-2009). A partir de este año la compañía fija dentro de su planeación estratégica abrir como mínimo un nuevo punto de venta cada año, buscando así su continua expansión y penetración de nuevos mercados a nivel nacional dando prioridad a las ciudades intermedias.

Para el año 2009 se abre Flamingo Armenia, llamado así por el nombre de la ciudad donde está ubicado y se da inicio a la expansión nacional. Desde entonces almacenes Flamingo ha dado continuidad a la expansión como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Orden cronológico apertura de almacenes



Fuente: inducción Corporativa Almacenes Flamingo

5.1.2 Filosofía Corporativa

- **Misión:** Ofrecemos crédito personalizado, brindando **Servicio y Confianza** a nuestros clientes, permitiéndoles mejorar su calidad de vida, comprando productos y servicios para la familia y el hogar en nuestra cadena de almacenes por departamentos
- Trabajamos por el **respeto y desarrollo** de nuestros empleados y proveedores, manteniendo un crecimiento ordenado y una retribución justa a nuestros accionistas.
- **Visión:** Nos consolidaremos como una compañía con **presencia nacional**, creciendo con la confianza de nuestros clientes y ofreciéndoles la mejor opción de crédito en productos y servicios.
- **Filosofía:** Brindar una atención personalizada a nuestros clientes para diferenciarnos de la competencia

5.1.3 Valores

- **Confianza:** Creemos en nuestros clientes, empleados y proveedores. Por eso somos el ALMACÉN QUE FÍA PORQUE CONFÍA EN USTED
- **Responsabilidad:** Somos exigentes y perseverantes en el cumplimiento de nuestros deberes, obligaciones y compromisos con nuestros clientes, nuestra empresa, familia y comunidad
- **Servicio Superior:** Tratamos a nuestros clientes, con actitud amable, familiar y eficiente, superando sus expectativas
- **Innovación:** Buscamos convertir todas nuestras ideas en el mejoramiento de productos y servicios que satisfagan a nuestro cliente externo e interno
- **Respeto:** Trabajamos constantemente para mantener la armonía en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores
- **Simplicidad:** ¡Hacemos las cosas fáciles y bien!

5.1.4 Pilares de trabajo en la planeación de la compañía

1. Liderar el mercado del crédito en los segmentos 2,3 y 4
2. Posicionar la marca Flamingo a nivel nacional, la expansión en tiendas por departamentos llegando a nuevas ciudades al 2017
3. La satisfacción del cliente, mejorar la experiencia de compra de los clientes a través de las propuesta de valor y la eficiencia en el crédito, mantener la confianza en el cliente y la preferencia de los consumidores colombianos
4. Gente Motivada y apasionada

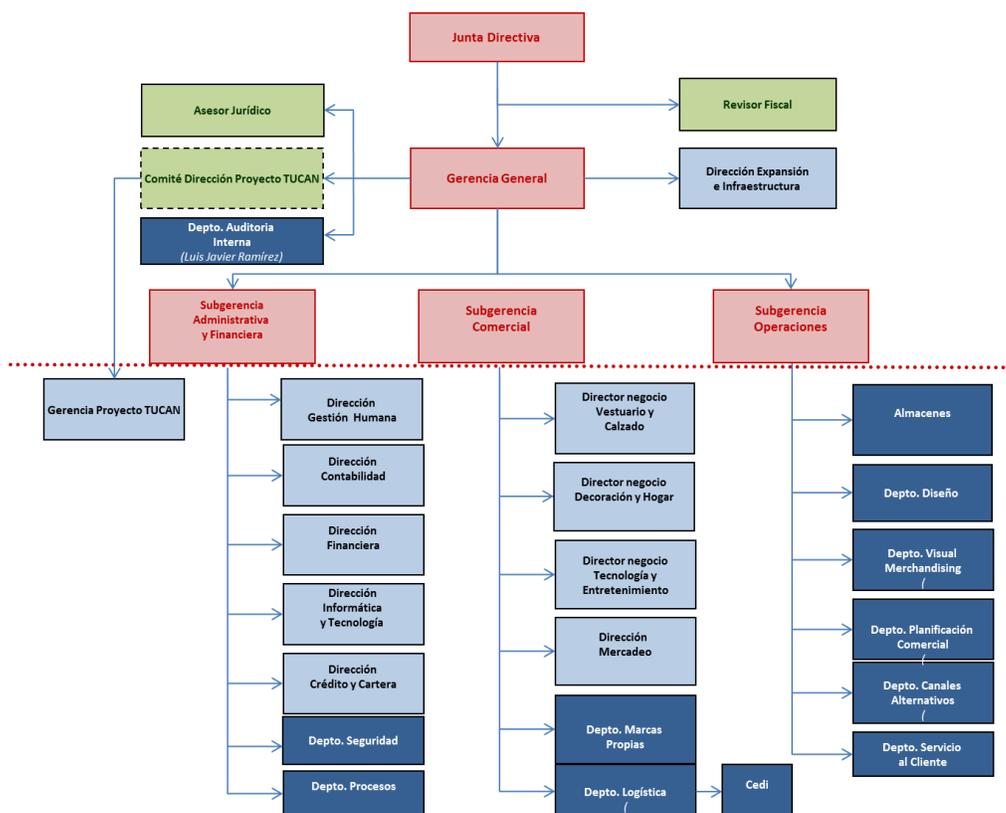
Dentro del direccionamiento estratégico de la compañía se definieron unas líneas de negocio que permitirán ofrecer un amplio portafolio de productos a sus clientes, buscando que el cliente encuentre todo lo que necesita dentro de las tiendas de

Almacenes Flamingo, esta es la propuesta de valor en el servicio definida en la planeación organizacional:

1. **Negocio del Crédito:** Cercanía y conocimiento del cliente, personal suficiente y capacitado
2. **Negocio de vestuario y calzado:** confianza en el servicio: Seguridad en la asesoría, Personal capacitado que genere credibilidad en la asesoría, vendedores disponibles y diligentes, intuitivos y con actitud positiva
3. **Negocio tecnología y entretenimiento:** Personal capacitado, idóneo, y apasionado, lenguaje simple, pero con conocimiento
4. **Negocio decoración y hogar:** asesoría de personal especializado, talleres y eventos de decoración

Para el logro de los objetivos que se propone la empresa se estableció una estructura organizacional que se muestra en la figura 2

Figura 2. Estructura Organizacional Almacenes Flamingo



Fuente: Inducción Corporativa Almacenes Flamingo

5.2 MARCO CONCEPTUAL

ACTITUD: comportamiento que denota disposición o no para afrontar las situaciones que se presentan en el día a día.

ALTO DESEMPEÑO: lograr resultados por encima de los esperados.

APTITUD: capacidades que permiten ejecutar una función.

CAPACIDAD: característica innata o adquirida que permiten ejecutar una tarea.

COLABORADORES: conjunto de personas que prestan sus servicios como empleados a determinada organización.

COMPETENCIA: referente a un funcionamiento intelectual que permite desenvolverse en cualquier ambiente, adaptarse con facilidad y lograr un desempeño superior a los demás. Se aprende y desarrolla con el tiempo.

COMPETENCIA LABORAL: conjunto de habilidades, destrezas y características que le permiten al individuo tener un desempeño exitoso en el puesto de trabajo que ocupa.

COMPORTAMIENTO: manera de actuar o de proceder de las personas o instituciones.

CULTURA: Conjunto de creencias, valores, rituales y comportamientos que distinguen a un conjunto de personas en una organización, sociedad o grupo.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Todas premisas, comportamientos y creencias que los empleados comparten y de los cuales se apropian por pertenecer a la organización.

DESEMPEÑO: resultado de la forma de actuar de un individuo en la búsqueda del cumplimiento de unas funciones asignadas.

EFICACIA: desarrollar tareas en función de lograr un objetivo.

EFICIENCIA: hacer un uso adecuado de los recursos logrando lo máximo con el mínimo de inversión.

EMPRESA: Diferentes recursos que se vinculan en procesos para generar productos o recursos a disposición del mercado.

MOMENTOS DE VERDAD: Cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.³

PRODUCTIVIDAD: Resultado del mejoramiento de los procesos a través del aprendizaje. Haciendo una relación entre cantidad producida y tiempo.

SERVICIO: Toda actividad que beneficie a otra persona y satisface una necesidad específica.

SERVICIO AL CLIENTE: Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso de servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.⁴

SOSTENIBILIDAD: capacidad de generar los recursos suficientes para mantenerse en el corto plazo en el mercado.

SUSTENTABILIDAD: capacidad de generar los recursos suficientes para mantenerse en el mercado a largo plazo.

5.3 MARCO TEÓRICO

5.3.1 Gerencia del Servicio

Hablar de calidad del servicio implica enmarcar la compañía en una cultura de servicio sin esta no se puede esperar mantener una consagración duradera de la calidad de servicio. La única esperanza de hacer del servicio una parte permanente de la realidad de toda la organización, es convirtiéndolo en una permanente de la atmósfera de compañía. Albercht (1990) define la cultura como “un contexto social que influye en la forma como la gente se comporta y se relaciona”. En este sentido para este autor una cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos de estilo el cliente primero. Esto significa que los signos que influyen en el comportamiento se distinguen mucho por la motivación del servicio. Las figuras de autoridad, los valores predominantes, las normas de conducta y el sistema de recompensas y sanciones, todo concurre a influir en la gente hacia resultados de alta calidad en los momentos de verdad.

³ INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005, p. 66

⁴ *Ibid.*, p. 65

No basta con que exista un deseo de excelencia en el servicio, es necesario una transformación total en todos los empleados de la organización y una inversión muy alta de energía que permita dar continuidad a los planes y programas. La fórmula para una transformación del servicio tiene tres ingredientes básicos:

1. Tiempo, energía y esfuerzos de parte de sus ejecutivos y gerentes.
2. Paciencia y perseverancia de todo el mundo
3. Dinero⁵

Intervenir la cultura de una empresa implica trabajar en 2 frentes, clientes internos y externos. Los empleados son el primer mercado como clientes internos, hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes externos. La forma como la gente piense sobre sí misma y sus trabajos, siempre afectará sus interacciones con los clientes.

Para que un programa importante de servicio tenga éxito en la organización, se debe garantizar que todo el personal estará comprometido y enfocado en trabajar para el cliente y en su satisfacción con el mejor servicio, las personas son las que finalmente controlan su éxito: la gente que trabaja en la línea de contacto con el público. El compromiso requiere que las personas:

- Entiendan el objetivo y la necesidad de lograrlo.
- Crean en el programa y piensen que vale la pena.
- Crean que encierra la posibilidad de tener éxito.
- Crean que personalmente valdrá la pena para ellos.⁶

Existen unos principios básicos de servicio que guían e inspiran la acción de las personas, pero que no tendrían validez alguna si el cliente interno no ha hecho un trabajo de reconocimiento de sus fortalezas. Estos principios son:

- “Actitud de servicio”. Convicción íntima de que es un honor servir.
- Satisfacción del usuario. Es la intención de vender satisfactores más que productos.
- Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta.
- Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas.
- El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes.
- Se pasa de un modelo de poder a un modelo de servicio.⁷

⁵ ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Fondo editorial LEGIS. 1990. p. 141

⁶ *Ibid.*, p. 112

⁷ ESTRADA RODRIGUEZ, Mauro. ESCOBAR BARRERO, Ricardo. Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica. Editorial Mc Graw Hill. México. 1996. p. 15

Una iniciativa importante de servicio requiere gran liderazgo, desde arriba. El liderazgo no puede funcionar sin credibilidad. Y la credibilidad viene con la integridad personal, no con el título de un puesto. Las gerencias no tienen ninguna credibilidad adheridas a ellas solo por su título y jerarquía en la empresa, son las personas que ocupan estos cargos gerenciales los que con su ejemplo y acciones se ganan la credibilidad ante todos los empleados.

Dos niveles de credibilidad de los ejecutivos son importantes: credibilidad ante los gerentes y ante los empleados que tratan con el público. Si cualquiera de estos niveles está en peligro, será difícil para la alta gerencia ejercer el liderazgo necesario para conseguir consagración y entusiasmo y para estimular a la gente y seguir adelante.⁸

5.3.2 Doce Pasos para el Éxito Brindando Servicio

El servicio al cliente exitoso tiene como reto lograr crear relaciones a largo plazo con los clientes que generen recompra, además que transmitan su experiencia de servicio a otras personas, incentivando la consecución de nuevos clientes. No se trata solamente de cumplir las expectativas de los clientes sino de complacerlos concentrando las energías del personal en ofrecer valor, haciendo las cosas bien desde el principio pero incorporando mejoras para el futuro.

Los autores Barry Hopson y Mike Scally en su libro 12 pasos para el éxito brindando servicio, definen **“El buen servicio es dar al cliente un poco más de lo que espera”**⁹ considerando lo anterior se plantea que es importante para una compañía reconocer al cliente como su activo más valioso y ocuparse del diseño y puesta en marcha de un programa para gestionar el servicio el cual fortalezca la relación empresa – colaborador /colaborador - cliente, para esto los autores nos explican un modelo de trabajo para intervenir el servicio en los siguientes pasos:

- **Conocer la esencia del negocio:** “Una de las cosas más importantes que una organización puede hacer, es determinar en qué negocio está”¹⁰, considerando lo que dice el autor se concluye que para dar inicio a una estrategia de excelencia en el servicio se requiere de claridad por parte de los gerentes y colaboradores de una compañía a cerca del objetivo del negocio, con el fin de controlar las diferentes percepciones de quienes direccionan y operan la compañía que permita alinear las conductas y enfoques en el momento de actuar y tomar de decisiones en la organización.
-
- **Conocer los clientes:** Un servicio exitoso requiere una cuidadosa identificación del cliente, definir los nichos del mercado es cada vez más la

⁸ ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Fondo editorial LEGIS. 1990. Pág. 66

⁹ HOPSON, Barry, 12 pasos para el éxito brindando servicio, Macchi, Pág. 38

¹⁰ Ibíid., Pág. 27

clave de los negocios además de conocer lo que esperan en su experiencia de compra, sobre la base de las consideraciones anteriores el autor plantea **“el buen servicio no es sonreír al cliente sino lograr que el cliente sonría”**¹¹.

- **Diseñar la visión del servicio y del negocio:** “Las personas necesitan un propósito o visión por la cual trabajar”¹², después de lo anterior expuesto se concluye que para alcanzar los resultados en una estrategia de servicio las organizaciones deben definir y promover una visión que se convierta en un grito de convocatoria, con el fin de encaminar las acciones y compromisos de las personas involucradas para lograr la eficiencia y efectividad.
- **Definir los momentos de verdad:** Lograr resultados efectivos a través del servicio proviene de orientar la experiencia de compra del cliente asegurándose de controlar los momentos de verdad que se tienen con el personal, producto, presentación y las practicas o procesos(4P) de la compañía determinando así el inicio, permanencia o fin de una relación, además del aporte de nuevos clientes como consecuencia de los sentimientos experimentados.
- **Brindar un buen servicio unos a otros:** **“Los seres humanos transmiten el tipo de tratamiento que reciben”**¹³ en relación con lo anterior una estrategia de excelencia del servicio requiere propiciar un clima de servicio en las actuaciones al interior de la organización al mismo tiempo los líderes y gestión humana son los principales gestores de un entorno positivo de trabajo moldeando actitudes y comportamientos para el buen desempeño del servicio.
- **Orientar la experiencia del cliente:** En este punto es importante lograr que los clientes se sientan especiales al mismo tiempo que identificar la singularidad de cada uno por ejemplo: lo que entusiasma a una persona puede aburrir a otra; por lo tanto durante los momentos de verdad que integran el ciclo del servicio de una empresa el cliente busca comprensión de su punto de vista por lo tanto es necesario analizar las situaciones a través de los ojos del cliente.
- **Transformar los reclamos en beneficios:** **“Los reclamos son un elemento vital de una empresa, el mayor problema está en solucionarlos”**¹⁴ según se ha citado una estrategia de servicio debe considerar la gestión de reclamos como un momento de verdad que requiere atención; en este sentido establecer una herramienta para identificar, supervisar y definir planes de mejora es una alternativa vital en la excelencia del servicio.

¹¹ Ibíd., Pág. 40

¹² Ibíd., Pág. 42

¹³ Ibíd., Pág. 73

¹⁴ Ibíd., Pág. 103

- **Mantener una relación estrecha con el cliente:** El servicio al cliente es la mejor forma de establecer relaciones con los clientes, esto implica que dentro de una organización los gerentes deben estar cerca del cliente manteniendo conversaciones, por consiguiente los empleados que tienen contactos con el cliente directamente se motivan a través del ejemplo para gestionar relaciones de confianza que perduren en el tiempo.
- **Diseñar el programa de servicio:** Un programa de servicio se puede definir como un marco de actuación que permita optimizar el valor ofrecido y obtenido de los clientes, el texto en estudio ofrece los siguientes pasos¹⁵:
 - a. Definir un equipo de trabajo y Líderes de servicio “Comunicadores”
 - b. Diseñar un plan de formación para líderes y empleados que ofrecen servicio a los clientes
 - c. Establecer un sistema para comunicar y celebrar el éxito del servicio
 - d. Diseñar un esquema de sugerencias de servicio
 - e. Incorporan alternativas de mejorar el servicio interno
 - f. Elegir un nombre al programa
 - g. Comunicarlo a empleados y clientes.
- **Determinar los criterios de servicio:** Con el objetivo de hacer seguimiento y afianzar el programa de servicio es necesario crear criterios de medición del servicio considerando los diferentes cargos involucrados en el ciclo de la compañía, de esta manera realizar gestión del desempeño a los empleados quienes inciden directamente en los resultados de la estrategia.
- **Recompensar y celebrar la excelencia en el servicio:** Hacer seguimiento a los logros en el servicio es fundamental para motivar a los empleados además de comunicar los avances, mejoras, felicitaciones como consecuencia de la gestión ejecutada por el equipo que integra el programa, la recompensa no es solamente económica debe estar acompañada de componentes emocionales que involucren el reconocimiento y la valoración del esfuerzo de las personas.
- **Desarrollar el programa de servicio:** El punto de partida debe ser el compromiso gerencial para asegurar su éxito del programa, además de la integración de equipos de servicio que líder en la ejecución y seguimiento, la tarea de gestionar el servicio no es sencilla requiere del esfuerzo y dedicación de todos los involucrados para lograr los resultados esperados, finalmente transformar la cultura en una organización implica gestionar el cambio hacia un nuevo modelo de actuación “**Cuide su personal y ellos cuidaran de sus**

¹⁵ Ibíd., Pág. 130

clientes”¹⁶ “Un servicio excelente es disfrutar proporcionando al cliente un poquito más de lo que espera”¹⁷

5.3.3 Calidad de servicio al cliente

La palabra calidad tienen múltiples significados, entre ellos 1) la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que brindan satisfacción.¹⁸ 2) “¹⁹ la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él, y por lo que está dispuesto a pagar”

El concepto de calidad presenta dos enfoques de revisión, la calidad objetiva y la subjetiva. Sin embargo las medidas de evaluación objetivas de la calidad del servicio son difíciles de establecer por lo que se ha utilizado la “percepción” entendida como las creencias que tienen los consumidores sobre el servicio recibido.

Los enfoques de revisión de calidad que una organización puede utilizar son:

Calidad objetiva: es una visión interna de la calidad, pues es vista desde un enfoque de producción, su objetivo básico es la eficiencia

Calidad subjetiva: es una visión externa, en la medida que se obtiene el cumplimiento de las necesidades, deseos, y expectativas de los clientes – su objetivo es el contacto con los clientes.

El proceso de medición de la calidad del servicio implica que una organización dada sus características establezca diferentes dimensiones de evaluación que permitan obtener un juicio global de la situación, considerando el planteamiento de Druker (1990, pág. 40) establece cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo a la satisfacción obtenida de un cliente así:

Fiabilidad: Brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento, es la capacidad y conocimientos profesionales de la organización para ofrecer un servicio de forma confiable, segura y cuidadosa.

Seguridad: Credibilidad, integridad, honestidad y confiabilidad que una organización demuestra en el momento de resolver de una necesidad o problema

¹⁶ *Ibíd.*, Pág. 77

¹⁷ *Ibíd.*, Pág. 122

¹⁸ INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio 2005, Pág. 67.

¹⁹ *Ibid.*, Pág. 68

a un cliente, demostrando preocupación por la satisfacción del mismo, entregando una respuesta lo mejor posible.

Capacidad de respuesta: Actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrarles un servicio rápido, cumplir con los compromisos adquiridos, y la facilidad de obtener un contacto entre cliente y empresa.

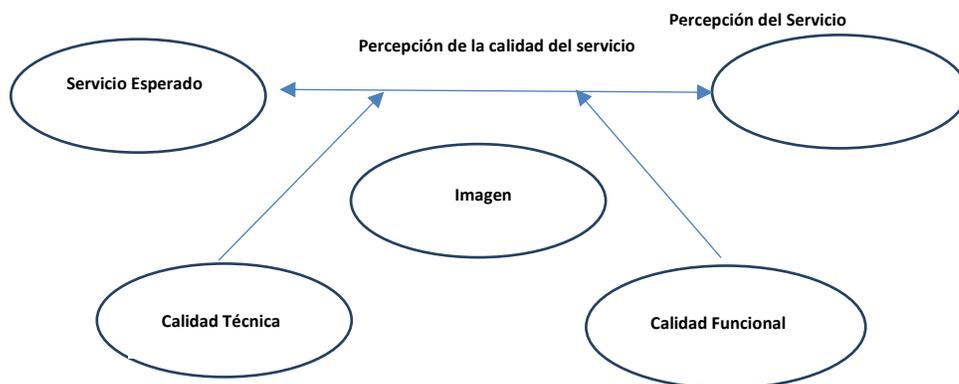
Empatía: Disposición para ofrecer al cliente cuidado y atención personalizada, es el compromiso e implicación con el cliente conociendo a fondo sus características y requerimientos específicos.

Interacción Humana: Contacto permanente entre la organización y el cliente, en donde el cliente participe de la elaboración del servicio .

Finalmente, la medición de la calidad del servicio ha sido estudiada por dos Modelos²⁰:

- Modelo Nórdico: plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (que se da) y la calidad funcional (como se da) y estas se relacionan con la imagen corporativa. Se puede ver su representación en la figura 3.

Figura 3. Modelo Nórdico



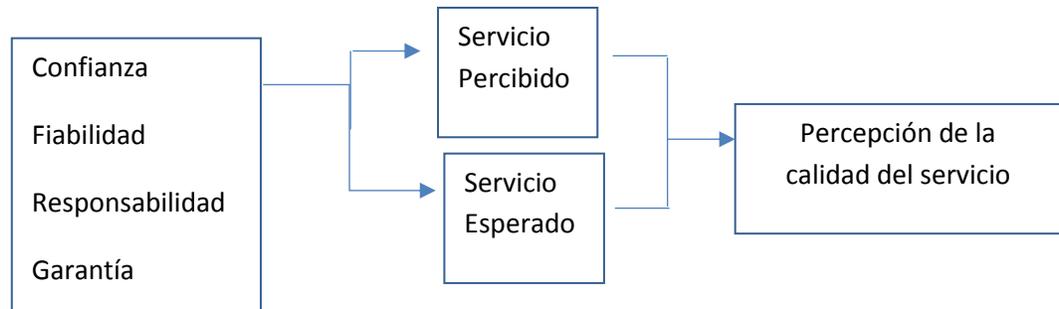
Fuente: INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio 2005

- Modelo SERVQUA: Permite evaluar la calidad del servicio en cinco dimensiones y define que la percepción es la consecuencia de la diferencia

²⁰ INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio 2005, Pág. 71-72

para el cliente entre lo esperado y lo percibido. En la figura 4 se puede observar la representación del modelo.

Figura 4. Modelo Servqua



Fuente: INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio 2005

5.3.4 Cultura organizacional

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (EDGAR SCHEIN, 1984:56)

La cultura organizacional se forma como reacción a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta una organización. El primero es la adaptación externa y sobrevivencia, que corresponde al modo en que la organización encuentra un nicho y como se relaciona con el ambiente externo en cambio constante, requiere realizar las siguientes definiciones:

- Misión y estrategia
- Metas
- Medios – recursos
- Medición

El segundo reto es la integración interna que se basa en el establecimiento y mantenimiento de las relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de una organización, es importante considerar

- Lenguaje y conceptos – significado común
- Límites de grupo y equipo
- Poder y estatus
- Recompensa y castigo

La cultura organizacional tiene la función de guiar el comportamiento hacia los modos de acciones que convienen a la empresa y el logro de sus objetivos a través de:

- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar la creación de un compromiso individual en coherencia con el objetivo global de la empresa
- Incrementar la estabilidad de la organización considerando que actúa como vínculo de unión al proporcionar significados compartidos de actuación entre las personas.

La cultura organizacional se manifiesta en tres distintos niveles, según el planteamiento de Schein (1992): artefactos, valores y supuestos básicos, estos tres elementos son fundamentales para poder comprender y explicar la cultura de una organización:²¹

- **ARTEFACTOS:** Es el nivel más visible de la cultura, encontramos la estructura física de la empresa y personas que la integran; está el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, el patrón de comportamiento, documento, registros, entre otros.
- **LOS VALORES:** Están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa son los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco.
- **SUPUESTOS:** Son representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Estos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Además aparecen cuando en repetidas ocasiones se presenta una propuesta de solución a un problema, que con el paso del tiempo termina por aceptarse como real.

5.3.5 Características que concentran la esencia de la cultura

Los expertos han indicado que una organización orientada al cliente tiene en su corazón una cultura de servicio que se define como “una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos”.

²¹ Cambio Vs Cultura Organizacional, profesores investigadores del área de administración y desarrollo de la UAM- A pág. 70
Tomado de: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>

La cultura de servicio entonces, abordaría varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido se tendrían seis grandes asignaturas sobre las cuales la Almacenes Flamingo debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas. Estos elementos tienen que ver con:

- **Los productos y Servicios:** se refiere específicamente a lo que la compañía ofrece y que es recibido por el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad e incluso el valor entregado por él. Una mala calificación sobre este afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte el nivel de fidelización que se haya alcanzado
- **Los procedimientos:** hace referencia a los mecanismos que la compañía ha definido en los diferentes momentos del ciclo de servicio como son: ingreso al almacén, Asesoría, otorgamiento y pago del crédito, registro de la mercancía, servicio post venta y salida del almacén los cuales permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.

Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefiere un Modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

- **Las instalaciones:** Corresponde al sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales un cliente vive en su compra, en este sentido podemos mencionar que la compañía cuenta con almacenes bien dispuestos para el cliente, de fácil lectura y agradable ambientación, sin embargo es importante profundizar en el orden y aseo y el mantenimiento de la ambientación de los espacios. Una mala calificación en este aspecto hará que la percepción del servicio decaiga y este es un riesgo que la entidad no debería estar dispuesta a correr.
- **La tecnología disponible:** la importancia de contar con sistemas de información robustos para ayudar a la prestación de un servicio ágil y oportuno del cliente es fundamental, al mismo tiempo de brindar herramientas para la fidelización de clientes, en este punto la compañía aún se encuentra en el desarrollo de software que optimicen los tiempos del ciclo de servicio
- **Información:** uno de los temas complejos de resolver en el diseño de la estrategia de servicio al cliente tiene que ver precisamente con la identificación del modelo de comunicación al cliente, el cual involucra la veracidad y oportunidad de la información en los diferentes contactos que tiene el cliente

con la compañía, para esto se requiere establecer protocolos de atención y políticas claras ante las respuestas más presentadas por los clientes

- **El empleado “Asesor del Servicio”:** Su incidencia en la experiencia de compra de los clientes es muy alta puesto que a través de la relación que se establece con los clientes se satisface las expectativas y necesidades que estos están buscando en su compra. El servicio se construye durante los momentos de intercambio de emociones generados durante la asesoría.

El empleado entonces hace parte fundamental de la creación de una cultura de servicio sin embargo no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso delegar más en el empleado encargado del contacto directo con el cliente para que pueda solucionar el 100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales, generando así empoderamiento en el servicio.

Para concluir la cultura organizacional tiene en cuenta los siguientes elementos:

- **Identidad de sus miembros:** El grado en que se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

5.3.6 Gestión por competencias

La gestión por competencias en las organizaciones busca alinear el desempeño individual de los empleados con la estrategia de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Es importante en este sentido comprender los siguientes aspectos:

- **Concepto de Competencia:** Se define la competencia como: “las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable”²²
- **Enfoques de gestión por competencias:** Los enfoques están dados según la orientación que se quiera dar al aprendizaje personal y a la posición que ocupa un empleado en la estructura de la organización.
- **Tres clasificaciones para la gestión por competencias:**
 - Conductista: Enfoque que permite identificar competencias de comportamiento “SABER SER”, definir competencias organizacionales
 - Constructivista: Enfoque orientado a identificar brechas de las competencias, comparando el estado actual con el deber ser de la competencia, es utilizado para los procesos de formación y desarrollo- SABER - SABER
 - Funcionalista: Enfoque utilizado para identificar las competencias específicas relacionadas con las responsabilidades y resultados de cargo. SABER HACER

El concepto constructivista en competencias alude a que “aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación” (Schwartz, 1995).

A diferencia de los enfoques conductistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, o bien a las empresas de más alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye en el análisis “a propósito”, a las personas de menor nivel educativo o de bajo nivel en la jerarquía, entre otras cosas porque: la inserción de ellos sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y esperanzas pueden ser escuchadas, oídas, consideradas y respetadas. Es decir, se rechaza de antemano la exclusión de las personas menos formadas, ellas también están en condiciones adecuadas para poder crear, ser autónomas y responsables.²³

²² Tomado de: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> Julio 12 8:00pm

²³ Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/84216066/EL-MODELO-CONSTRUCTIVISTA-DE-LA-GESTION-POR-COMPETENCIAS> Julio 12 8:35

Bajo el modelo constructivista se desarrollará este trabajo ya que es importante que cada jefe determine cuáles son las variables necesarias e indispensables para el éxito de la persona, del cargo y transversal a los resultados esperados por la empresa.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR

El proyecto a desarrollar es un estudio de casos con enfoque descriptivo en el cual se evaluará la situación actual de la cultura de servicio de Almacenes Flamingo para diseñar una propuesta que permita la resignificación de uno de sus valores corporativos y moldear el comportamiento de los empleados hacia el cliente. Es una aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje.

6.2 METODOLOGÍA

OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTA
1. Realizar un diagnóstico de la cultura de servicio en las tiendas de almacenes Flamingo S.A	Estructurar preguntas claves que permitan determinar estado actual de la cultura. Aplicar las herramientas Realizar tabulación. Evaluar los resultados.	Encuestas Grupo focales Entrevistas
2. Proponer un modelo de cultura que permita la resignificación del servicio en todos los colaboradores	Definir las competencias claves de éxito. Identificar acciones que requieran intervención.	Libros y documentos Observación de actitudes en empleados Entrevista con jefes
3. Diseñar un plan de formación para el talento humano de Almacenes Flamingo.	Identificar el método pedagógico pertinente. Estructurar actividades que permitan obtener comportamientos deseables.	Libros y documentos.

6.3 MÉTODO

Se trabajará usando el método deductivo, se recolectará teoría alrededor de temas como cultura, gerencia del servicio, competencias y cultura del servicio para estudiar el caso de Almacenes Flamingo y aconsejarlo respecto al mejoramiento en estos temas.

7. DIAGNOSTICO DE CULTURA DE SERVICIO EN ALMACENES FLAMINGO S.A.

7.1 PROCESO DE DIAGNOSTICO

El proceso de diagnóstico se desarrolló en 2 fases, en la primera se realizaron entrevistas a 4 administradores de tienda de diferentes zonas del país, para conocer su la concepción que tiene cada uno de ellos acerca del tema de servicio y cultura de servicio en sus lugares de trabajo.

La segunda fase se realiza con los empleados que tiene contacto directo con el cliente, a través de la aplicación de encuestas y posterior tabulación de la información para conocer tendencias en diferentes aspectos relacionados todos con el servicio y la labor que se realiza con el cliente.

7.2 DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL DIAGNOSTICO

7.2.1 Fase 1: Entrevista Administradores de Almacenes

Para conocer que piensan los administradores de las tiendas sobre el tema de servicio y cultura de servicio se realizó una entrevista a una muestra de 4 administradores de diferentes ciudades del país. Las respuestas permitieron el siguiente análisis:

- a. ¿Qué significa para usted el concepto de servicio al cliente?
- Es el principal diferenciador de una compañía, es el eje principal para poder cautivar a los clientes. (Costa)
 - Es la relación o vínculo donde interactúa la parte comercial y los clientes en busca de una excelente experiencia. (Antioquia)
 - Es la relación con el cliente, donde se da respuesta a las necesidades del mismo ofreciendo una satisfacción en los servicios o productos vendidos, generando recordación. (Eje cafetero)
 - Servicio al cliente significa todas aquellas acciones y estrategias reales que tienen como objetivo superar todas las expectativas de un cliente en cualquier momento de la relación comercial; en preventa, en venta y en post-venta. Esto con el ánimo de cumplir con los objetivos de lograr una relación de largo plazo que satisfaga las necesidades constantes y crecientes del cliente, la rentabilidad de la organización y generar un vínculo emocional y afectivo entre ambas partes. (Antioquia)

Cada uno tiene una concepción de servicio que identifica claramente una relación con el cliente y la importancia de este para la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa. Sin embargo, no es una respuesta unánime lo que denota que cada uno

tiene una concepción de servicio desde la experiencia o conocimientos adquiridos en la vida laboral y/o profesional

b. ¿Qué significa para usted el concepto de cultura de servicio al cliente?

- La cultura de servicio es la relevancia que una empresa le da al servicio al cliente, es el ADN de la organización y donde todos los planes estratégicos de este estén centrados en la cultura de servir al cliente. (Costa)
- Es el nivel de entrega y compromiso mediante unos parámetros establecidos para transmitir la mejor experiencia de servicio a los clientes (Antioquia)
- Es la construcción de unas políticas, comportamientos y actitudes, valores y creencias de las personas. Filosofía que concibe el cliente como la figura que mantiene un negocio. (Eje cafetero)
- El concepto de cultura de servicio al cliente, indica todas aquellas actuaciones naturales y espontáneas de todo el equipo de la organización y que desencadenan en servir con convicción a otros; es decir, todo lo que la gente en una organización es y hace en función de establecer una relación de calidad y calidez con los clientes. (Antioquia)

Los administradores son conscientes que la cultura de servicio comprende un conjunto de acciones, valores, comportamientos, actitudes y formas de actuar que identifican a los empleados de las tiendas de Almacenes Flamingo. Desde este punto de vista se tienen buenos elementos para trabajar ya que saben a qué se enfrentaran cuando la empresa inicie el proceso de formalización de cultura de servicio.

c. ¿Considera usted que en los almacenes Flamingo se tiene instaurada una cultura de servicio?

- No Mientras esta cultura no se materialice a través de indicadores y capacitaciones al personal no podemos hablar de cultura de servicio Con este tema de expansión considero que no se le está dando la relevancia al tema de cultura. Estamos más bien trabajando solo el servicio. (Costa)
- Si (Antioquia)
- No (Eje cafetero)
- Si (Antioquia)

Con las respuestas obtenidas se puede deducir que no existe claridad en los empleados sobre el tema de cultura de servicio en la empresa. Para un 50% de los entrevistados si existe y para el restante no.

A continuación se presenta una pregunta adicional dependiendo si la respuesta fue afirmativa o negativa. Los administradores que informaron que si existe una cultura de servicio en las tiendas deben responder la pregunta numero 4, si por el contrario su respuesta fue negativa responderán a la pregunta 5.

d. ¿Considera usted que la cultura es de conocimiento de los empleados, está documentada y es reconocida por los clientes?

- No es de conocimiento de la totalidad de los empleados, los empleados que traspiran esta cultura lo hacen más por pasión y sentido de pertenencia, desde mi parecer está documentada desde una misión y visión empresarial, más no por una práctica a la cual se le de sostenimiento en el tiempo y con respecto al reconocimiento de los clientes es total pues la atención es fundamental para ellos a tal punto que son los principales críticos constructivos en sus experiencias en la tienda. (Antioquia)
- Considero que la cultura de servicio es conocida por los empleados, pero no está arraigada en ellos, falta documentación y estudio del ejercicio cultural del servicio (conjunto de acciones naturales y espontaneas del grupo). Por otro lado, creo también que la clientela reconoce de alguna manera el nivel de servicio, pero no es suficiente para generar una legítima lealtad hacia la organización. (Antioquia)

Con las respuestas obtenidas se deduce que efectivamente en las tiendas no existe una cultura de servicio definida, documentada, formalizada y mucho menos arraigada en los empleados, existen elementos que facilitarían la implementación de acciones que contribuyan a su edificación en el tiempo.

e. ¿Cómo visualiza usted la cultura de servicio en los almacenes, en términos de comportamientos y prácticas de los empleados hacia el cliente?

- Mientras no tengamos un plan de capacitación y de formación a los empleados e indicadores de gestión en servicio es muy complicado crearle la cultura al empleado.

La visualizo a través de indicadores y capacitaciones constantes en servicio. Que se le dé la importancia como le damos a cumplimiento de las ventas en fin. (Costa)

- La necesidad de satisfacer a las personas, de orientarlos, de guiarlos, dirigirlos, de ofrecer lo que somos como empresa, lo que vendemos, lo que les va a beneficiar, Saludar, sonreír mostrar la satisfacción de pertenecer a esta compañía, porque si los empleados valoran y se enamoran de lo que hacen eso mismo transmiten al cliente.

Primero se debe empezar por crear conciencia en el empleado de la importancia que tiene cada persona que nos visita, que exploren como clientes como les gustaría que fueran atendidos para de esta forma atender a nuestros clientes.

Un servicio debe ser innovador para seducir y alegrar, para poder diferenciarse y sorprender positivamente, superando las expectativas del que lo recibe, logrando

una satisfacción doble, para el que lo da y para el que lo recibe. (Eje cafetero).

Por otro lado se cuenta con algunos administradores que son conscientes del tema, de su necesidad y tienen ideas de cómo se puede llegar a instaurar esta cultura de servicio en las tiendas.

f. ¿Concibe usted la cultura de servicio como el elemento diferenciador de la empresa o simplemente es algo que se debe hacer?

- Claro es el principal diferenciador es lo que nos va a permitir conservar retener a los clientes y permanecer en el mercado. Todos vendemos productos pero todos no sabemos vender lo más importante el servicio. (Costa)
- La cultura de servicio es totalmente un diferenciador de la empresa, más ahora que la exigencia de los clientes cada día es más alta en diferentes aspectos, no solo en cuanto a producto sino en todo un marco legal. (Antioquia)
- Es un elemento diferenciador y tan relevante que un cliente hoy en día paga por un buen servicio.

El servicio debe ser una prioridad para toda empresa, una cultura de servicio es la ventaja diferencial ante la competencia.

El cliente es la figura que mantiene y sostiene las empresas. (Eje cafetero)

- No estoy de acuerdo con ninguna de las dos premisas, el servicio no es un elemento y tampoco es algo que simplemente se debe hacer. El servicio es todo un sistema desde lo técnico, y es toda una filosofía desde lo humano; es sistémico, es ordenado, nace desde la convicción profunda del ser humano de que el servir es un estilo de vida, que fortalece los grupos sociales y la asociación entre diferentes actores de diversos estilos y características, por ello no puede ser solo un elemento. Ahora bien, que sea algo que “simplemente se deba hacer” no tiene sentido, puesto que el servicio debe ser una actuación espontánea del comportamiento de las personas que hacen parte de una organización, y desde allí se desprende toda la escala de valores y cultura de una empresa... (Antioquia)

Partiendo de la base de que para estos 4 administradores de tienda el servicio es un elemento diferenciador, Almacenes Flamingo cuenta con líderes de tienda que entienden la dinámica del negocio y esto facilita cualquier intervención que se realice.

Es importante resaltar la respuesta del administrador de Antioquia que concibe el servicio no solo como un elemento diferenciador sino como un todo, como un estilo de vida que debe permear a todos los empleados y por ende a toda la organización.

7.2.2 Fase 2: Encuesta a empleados operativos de los almacenes

7.2.2.1 Objetivos del trabajo de campo

- **GENERAL:** Determinar cuáles son las percepciones de empleados acerca de la cultura de servicio de Almacenes Flamingo a través de una encuesta.
- **ESPECIFICOS:** Realizar una encuesta a un 5.8 por ciento de los empleados de las tiendas de Almacenes Flamingo que ocupen diferentes cargos relacionados con el servicio al cliente para identificar los principales factores que inciden positiva o negativamente en la cultura de servicio.

7.2.2.2 Ficha técnica de la encuesta

- **Delimitaciones:** Espacial (de acuerdo al cronograma), Temporal. La investigación se realizó en las tiendas de Almacenes Flamingo durante la última semana del mes de Noviembre.
- **Grupos Poblacionales:** La encuesta se realizó a un 5.8 por ciento de los empleados de las tiendas de Almacenes Flamingo, este porcentaje se definió mediante una fórmula que será descrita en el numeral 5, se pretende obtener información de algunos empleados que están de cara al cliente y determinar cuáles son sus percepciones de la cultura de servicio que se vive en la empresa.
- **Población:** al 2014, el número de empleados de las tiendas de Almacenes Flamingo es de 1.400 empleados entre asesores comerciales, asesores de crédito y cartera, cajeros, líderes de tienda, auxiliares operativos, vigilantes y auxiliares administrativos, en la encuesta se trabajó con una muestra que abarcó todos los cargos.
- **Muestra:** Aplicando la fórmula estadística para una población definida de 1.400 empleados

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos

equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar $N(0,1)$.

Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza se relacionan en la siguiente tabla:

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

(Por tanto si pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula $k=1,96$)

e: es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Para el ejercicio realizado en las tiendas de Almacenes Flamingo los datos usados fueron:

K= 1.69

N= 1.400

P=Q= 0.5

E= 0.09

Aplicando la fórmula se obtiene una muestra ideal de 83. Para el ejercicio se realizaron 82 encuestas en total.

- **Unidad muestral:** Empleados de las tiendas Almacenes Flamingo potenciales a mejorar sus competencias en servicio al cliente.
- **Unidad de Análisis:** Se determinó una unidad de análisis de 82 empleados de las tiendas de Almacenes Flamingo que ocupan cargos relacionados con el servicio al cliente, que proporcionaron información sobre su percepción acerca de cultura del servicio.
- **Método de muestreo:** La muestra se tomó al azar, 82 empleados de las diferentes tiendas, 14 de cada una de las 6 tiendas a las que se tiene acceso y que se encontraban laborando en el momento de realizar la encuesta.

7.2.2.3 Fuentes de recolección de información (primarias y secundarias)

La información se obtuvo por medio de encuestas que se realizaron en las tiendas de Almacenes Flamingo a un porcentaje ya determinado del 5.8 por ciento de los empleados que ocupan cargos relacionados a la atención de clientes.

Categorías de análisis y variables a analizar para cada grupo poblacional

En el desarrollo de esta investigación se analizaron las siguientes variables: percepción de servicio por parte del empleado, analizar a través de la encuesta si las personas sienten que son parte de la cultura de servicio promovida por la compañía. Factores que influyen en la cultura de servicio, determinar qué factores o variables afectan la cultura de servicio.

Diseño de instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información se usó solo un instrumento que es la encuesta que se aplicó a un porcentaje de los empleados de las tiendas de Almacenes Flamingo.

La técnica de la aplicación de la encuesta fue personal y confidencial, cada persona diligenció la encuesta en un lugar privado sin la presión de tener al jefe o a un compañero observando sus respuestas.

Tabulación y análisis de la información

Se realizó un estadístico con las respuestas proporcionadas por los empleados. Los resultados obtenidos serán comparados con la declaración de servicio promovida por la gerencia de la organización.

7.2.3 Resultados de la Encuesta

Se realizó una encuesta con 14 preguntas a los empleados de los almacenes aplicándose a un total de 82 empleados en diferentes cargos de diferentes tiendas, esta muestra es la indicada para una población aproximada de 1.400 empleados con un nivel de confianza del 91% y un error muestral del 9%.

Los cargos de las personas encuestadas se muestran en la tabla 1:

Tabla 1. Distribución de cargos de personas encuestadas

Cargo	Cantidad Personas	% Participación
Vendedor	47	57%
Crédito y Cartera	16	20%
Cajas Pos	10	12%
Vigilantes	3	4%
Analistas	1	1%
Auxiliar Información	1	1%
No informa	4	5%
TOTAL	82	100%

Fuente: propia

Se destaca una mayor participación de personal que ocupa el cargo de vendedor en la compañía, lo cual es muy importante teniendo en cuenta que son las personas que en el ciclo de servicio tienen alta incidencia en la decisión de compra del cliente.

Por otra parte las edades de las personas que respondieron a la encuesta están en los siguientes rangos, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Edad de las personas encuestadas

Rango de Edad	Cantidad Personas	% Participación
18 años a 29 años	38	46%
30 años a 40 años	17	21%
40 años a 50 Años	13	16%
Más de 50 años	3	4%
No informa	11	13%
Total	82	100%

Fuente: propia

Se puede observar en la mezcla generacional, con predominación de generación X y Y, es decir una combinación de personas que poseen acceso y manejo a toda la tecnología y para las cuales la calidad de vida tiene prioridad.

Finalmente se destaca de la muestra la antigüedad de los empleados en la empresa, en la tabla 3.

Tabla 3. Antigüedad de los empleados encuestados

Rango de Tiempo	Cantidad de Personas	% Participación
Un mes a 11 meses	22	27%
1 año a 5 años	22	27%
6 años a 10 años	17	21%
11 años a 15 años	6	7%
16 años a 19 años	5	6%
20 años y más	4	5%
No informa	6	7%
Total	82	100%

Fuente: propia

Más de la mitad de la población tiene menos de 5 años en la compañía, lo que puede implicar desconocimiento de políticas, directrices y métodos de trabajar. Un 27% del personal lleva menos de un año en la compañía, apenas en proceso de aprendizaje.

A continuación se analizan, cada una de las preguntas y la tendencia en las repuestas.

1. Para usted servicio es:
 - a. Brindar una experiencia agradable a cada persona que ingresa a las tiendas con intención o no de compra
 - b. Conservar el punto de venta surtido con la mercancía para el cliente
 - c. Estar atento a las necesidades de los clientes y brindar atención para ayudarlo
 - d. Permitir que el cliente elija lo que quiere y necesita

Los resultados a esta pregunta, se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Definición de servicio

	Cantidad de Personas	% Participación
a.	39	47,6%
b.	0	0,0%
c.	39	47,6%
d.	0	0,0%
Mal diligenciada	4	4,9%
Total	82	100%

Fuente: propia

Se destaca que casi en su totalidad los empleados tienen claro que lo más importante es el cliente, su satisfacción y brindarle experiencias agradables durante el ciclo de atención en las tiendas. Es un excelente punto de partida ya que se cuenta con empleados comprometidos que tiene claro que la razón de ser de la empresa son sus clientes y que de ellos depende el éxito de la organización.

2. Desde su punto de vista, como empleado, lo más importante para los almacenes Flamingo en la prestación de servicio al cliente es:
 - a. Tener ventas efectivas y que el cliente regrese
 - b. Disponer el punto de venta surtido con la mercancía
 - c. Atender muy bien al cliente
 - d. Empleados capacitados y con disposición para el servicio

Tabla 5. Aspectos importantes cuando se presta servicio al cliente

	Cantidad de Personas	% Participación
a.	28	34,1%
b.	0	0,0%
c.	4	4,9%
d.	49	59,8%
Mal diligenciada	1	1,2%
Total	82	100%

Fuente: propia

A pesar de que un 59% de los empleados tiene claro que lo más importante es la disposición hacia el servicio se pretende que este valor este cercano al 100%, lo más importante para la compañía es generar y propiciar una cultura enfocada en el cliente, por otro lado en un proceso de venta el enfoque hacia las ventas efectivas y la recompra solo se evidencia en el 34% de la población, lo que permite evidenciar que para los empleados es el segundo punto de importancia pero requiere que todas las personas lo tengan en cuenta.

3. ¿Conoce usted la misión y visión de Flamingo?

Tabla 6. Conocimiento de direccionamiento estratégico de la empresa

	Cantidad de Personas	% Participación
SI	67	81,7%
NO	12	14,6%
EN BLANCO	3	3,7%
Total	82	100%

Fuente: propia

Es indispensable iniciar un trabajo para que el 100% de los empleados de la compañía conozcan y comprendan que hace la empresa y hacia dónde va, para que cada día trabajen bajo estos parámetros.

4. ¿Cuáles son los valores corporativos de Almacenes Flamingo?

Se identifica que los empleados perciben que en la organización que se viven los valores en el siguiente orden, dejando en evidencia que existe una falencia en el reconocimiento de los valores los cuales son el marco de actuación de todos los miembros de la organización en donde el valor de la responsabilidad obtiene un acierto del 87%, seguido del respeto por los demás con un 80%, la confianza con un 70% y por último el servicio superior con un 20% de acierto, estos resultados evidencia que el servicio interno no es reconocido por los colaboradores y por lo tanto verlo reflejado en el servicio al cliente externo es difícil.

5. Le gusta el trabajo o cargo que realiza en las tiendas de almacenes Flamingo

- a. Me gusta mucho
- b. Me gusta poco
- c. No me gusta

Se observa que más del 90% de las personas les gusta la labor que realiza, lo que facilita un trabajo e intervención para mejorar aspectos referentes al servicio, los resultados se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Los empleados están a gusto con el trabajo que realizan

	Cantidad de Personas	% Participación
a.	75	91,5%
b.	7	8,5%
c.	0	0,0%
Total	82	100%

Fuente: propia

Solo un 8% está inconforme con el cargo que tienen y en la tabla 8 se muestra cuáles son las razones o justificaciones.

Tabla 8. Razones para no estar a gusto con el trabajo realizado

	Cantidad de Personas
Estudios no acordes a lo que realiza	2
carga laboral	4
Trabajo operativo y estudios no acordes	1

Fuente: propia

6. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que evalúa el desempeño en su cargo?
- Cumplir con el presupuesto de ventas
 - Atender a los clientes que ingresan al almacén
 - Brindar un excelente trato a los clientes en su experiencia de compra
 - Obtener reconocimiento por parte de los cliente

Tabla 9. Factores que evalúan desempeño

	Cantidad de Personas	% Participación
a.	10	12,2%
b.	15	18,3%
c.	51	62,2%
d.	5	6,1%
Mal diligenciada	1	1,2%
Total	82	100,0%

Fuente: propia

La mayoría de los empleados sienten que son evaluados por el trato que brindan a los clientes durante la compra, sin embargo, este punto se convierte en una variable subjetiva considerando que los empleados puede modificar los comportamientos en el momento de estar observado por un administrador de tienda o jefe. Por otro lado se puede evidenciar que solo el 12% de la población considera que el cumplimiento del presupuesto de ventas es un factor de evaluación y para la compañía este punto es de vital importancia porque representa un norte o meta.

7. ¿Cómo califica usted el servicio que actualmente reciben los clientes en los almacenes?

Tabla 10. Calificación de servicio por parte de los empleados a los clientes

	Cantidad de Personas	% Participación
Excelente	15	18,3%
Bueno	61	74,4%
Regular	6	7,3%
Malo	0	0,0%
Mal diligenciada	0	0,0%
Total	82	100,0%

Fuente: propia

La percepción del servicio por parte de los empleados es preocupante puesto que solo el 18% de los empleados definen el servicio prestado en las tiendas como excelente. Por otra parte hay un 74% que considera que es bueno y un 7% que indica que es regular. Los empleados de la organización son conscientes que no prestan un servicio de alta calidad.

8. La empresa promueve el servicio superior como elemento diferenciador con la competencia

Tabla 11. La empresa promueve el servicio superior como elemento diferenciador con la competencia

	Cantidad de Personas	% Participación
Si	73	89,0%
No	9	11,0%
Mal diligenciada	9	11,0%
Total	82	100,0%

Fuente: propia

La mayoría de los empleados tiene claro que el servicio es un elemento diferenciador. Sin embargo, esto debería estar claro en el 100% de los empleados y trabajar cada día para posicionarlo.

9. ¿Considera que los jefes son referentes de servicio?

Tabla 12. Los jefes son referentes de servicio

	Cantidad de Personas	% Participación
Si	50	61,0%
No	21	25,6%
En Blanco	11	13,4%
Total	82	100,0%

Fuente: propia

Esta señal es preocupante considerando que los equipos de trabajo son el reflejo de sus jefes y de las exigencias de ellos por lo tanto sí desde el liderazgo de la organización no hay claridad y no se refleja el servicio como elemento diferenciador, es complejo inyectarlo en las personas que están de cara al cliente. Para un 61% de los encuestados sus jefes son referentes de servicio, para el resto no lo son o se abstuvieron de contestar.

A continuación se puede observar en las tablas 13 y 14 las razones por las cuales los empleados dicen que sus jefes si son o no referentes de servicio:

Tabla 13. Razones por las cuales los jefes son referentes de servicio

PORQUE SI	Cantidad de Personas
Dan ejemplo (ayudan a atender clientes)	28
Escuchan sugerencias	1
Supervisión - motivan	10
En blanco	11
Total	50

Fuente: propia

Tabla 14. Razones por las cuales los jefes no son referentes de servicio

PORQUE NO	Cantidad de Personas
Ejemplo	9
No dan respuestas oportunas	5
No ayudan	2
No están pendientes de los empleados	1
Tienen ínfulas de grandeza	3
En blanco	1
Total	21

Fuente: propia

Solo 28 personas de las 82 encuestadas informan que sus jefes dan ejemplo y por eso los consideran referentes de servicio.

10. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y se siente altamente capacitado y entrenado para brindar un servicio superior a los clientes y generar ventas efectivas?

Tabla 15. El empleados considera que está capacitado y entrenado para brindar un servicio superior.

	Cantidad de Personas	% Participación
Si	60	73,2%
No	21	25,6%
En Blanco	1	1,2%
Total	82	100,0%

Fuente: propia

Un 73% de los empleados sienten que tienen los conocimientos necesarios para prestar un servicio de calidad, pero al revisar porque cuentan con estos conocimientos, 38 de los 60, atribuyen sus conocimientos a la experiencia y propia formación, como se puede observar en la tabla 16. Por otra parte las personas que informan no tener los conocimientos argumentan que es porque la empresa no brinda las herramientas necesarias para el desarrollo de habilidades, esto lo muestra la tabla 17.

Tabla 16. Razones por las cuales el empleado puede brindar un servicio superior

PORQUE SI	Cantidad de Personas
Conocimientos propios	13
Experiencia	25
Capacitación de la empresa	13
Capacitación proveedores	1
no informa	8
Total	60

Fuente: propia

Tabla 17. Razones por las cuales el empleado no puede brindar un servicio superior

PORQUE NO	Cantidad de Personas
No brindan herramientas	19
Aprendo cada día	2
Total	21

Fuente: propia

11. ¿Cuál es la mayor dificultad que encuentra usted diariamente cuando trata de prestar un servicio de calidad a los clientes?

Tabla 18. Dificultades cuando se trata de prestar un servicio de calidad

	Cantidad de Personas	% Participación
Manejo de clientes	40	48,8%
Poca capacitación	6	7,3%
Poco personal	3	3,7%
Mercancía agotada	11	13,4%
Falta apoyo compañeros y jefes	5	6,1%
Demora en respuesta crédito	3	3,7%
Burocracia	1	1,2%
Tiempo de entrega de productos	3	3,7%
Garantías	2	2,4%
compromiso de los empleados	1	1,2%
Clientes sin cupo	1	1,2%
En blanco	6	7,3%
Total	82	100,0%

Fuente: propia

Vale la pena anotar que casi un 50% de los encuestados informan que la principal dificultad es el manejo de clientes, seguido por la poca capacitación, lo que indica que los empleados están solicitando herramientas para hacer mejor su trabajo.

12. La organización tiene establecida la política del servicio al cliente y los objetivos de servicio

Tabla 19. La política de servicio al cliente está establecida por la organización.

	Cantidad de Personas	% Participación
Si	74	90,2%
No	7	8,5%
En blanco	1	1,2%
TOTAL	82	100,0%

Fuente: propia

De acuerdo a la percepción de los empleados es claro que existe una política de servicio al cliente y unos objetivos, sin embargo la organización no la tiene formalizada por la gerencia de la compañía, lo que permite considerar que los empleados en los almacenes han asumido como política y objetivos la información que se les entrega en los procesos de formación o reuniones.

13. ¿Existe reconocimiento por parte de la dirección de los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

Tabla 20. Considera que sus esfuerzos y logros son reconocidos por parte de la dirección

	Cantidad de Personas	% Participación
Si	35	42,7%
No	47	57,3%
En blanco	0	0,0%
Total	82	100,0%

Fuente: propia

Teniendo en cuenta que la pirámide de necesidades expuesta por Maslow muestra que una de las necesidades del ser humano es el reconocimiento, se identifica en la encuesta que los empleados tienen una carencia en este aspecto. Menos de la mitad de los encuestados siente que si es reconocido por los directivos.

14. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada y efectiva entre todo el equipo de trabajo (jefes, coordinadores, vendedores, crédito y demás)?

Tabla 21. Existencia de comunicación adecuada y efectiva en la organización.

	Cantidad de Personas	% Participación
Si	37	45,1%
No	45	54,9%
En blanco	0	0,0%
Total	82	100,0%

Para un 55% de los empleados no existe buena comunicación entre todo el equipo de trabajo, esto dificulta el flujo de información lo que finalmente perjudica un servicio de excelencia hacia el cliente.

15. ¿Considera usted que es medida y tomada en cuenta la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, entre otras?

Tabla 22. La empresa tiene en cuenta la satisfacción del personal

	Cantidad de Personas	% Participación
Si	36	43,9%
No	43	52,4%
En blanco	3	3,7%
Total	82	100,0%

El logro de los objetivos del servicio se ve influenciado en gran medida por el compromiso de las personas con la organización, esto considerando que su comportamiento es uno de los principales elementos para marcar la diferencia en un servicio superior para el cliente, por lo anterior es necesario que los empleados sientan que son importantes para la empresa y que por ellos es que se logran resultados.

7.2.4 Conclusiones del diagnóstico

De la información obtenida se deducen las siguientes conclusiones, que se convierten en el punto de partida para el planteamiento del modelo de servicio en almacenes Flamingo, en donde su enfoque esta dado desde el componente humano:

- ✓ Los empleados de las tiendas de almacenes Flamingo tienen claro que deben trabajar bajo la premisa de prestar un buen servicio, lo que permite que exista conciencia en las personas y sea más sencillo una intervención porque existe apertura al aprendizaje.
- ✓ Se evidencia la necesidad de definir lineamientos claros que especifiquen los comportamientos, actitudes y valores que deben tener todos los empleados de la compañía que se encuentren de cara al cliente y el servicio.
- ✓ El proceso de formación y capacitación en servicio es débil, requiere ser rediseñado y ajustado a las necesidades evidenciadas que permita fortalecer en los empleados las habilidades requeridas para llegar al servicio superior exigido por el mercado y la gerencia de la organización.
- ✓ Se evidencio en la encuesta que el liderazgo de los jefes de almacenes requiere ser intervenido en un proceso de desarrollo de habilidades tales como: Servicio, orientación al logro, manejo de emociones, y coaching
- ✓ El reconocimiento y motivación de los empleados de los almacenes es bajo, se requiere disponer en los almacenes de un programa que incentive y reconozca la labor de los empleados y de esta manera fortalecer el compromiso
- ✓ Finalmente se debe fortalecer la comunicación en toda la organización, generando flujos de información efectiva y permitiendo que el conocimiento llegue a todos los niveles de la empresa.

8. PROPUESTA DEL MODELO DE CULTURA PARA LA RESIGNIFICACIÓN DEL SERVICIO PARA LOS COLABORADORES DE ALMACENES FLAMINGO.

8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL MODELO DE SERVICIO

La cultura debe instituirse de forma armoniosa con el direccionamiento estratégico de la empresa: filosofía corporativa “Brindar un servicio personalizado a nuestros clientes para diferenciarnos de la competencia”, la estrategia, actualmente definida hasta el 2017 y que plantea en uno de sus objetivos ser una compañía reconocida por sus clientes por el servicio superior y la orientación hacia el cliente mediante un pilar estratégico: empleados competentes en el servicio.

8.1.1 Misión de Servicio: Lograr la satisfacción del cliente interno y externo alcanzando su preferencia y confianza en el servicio.

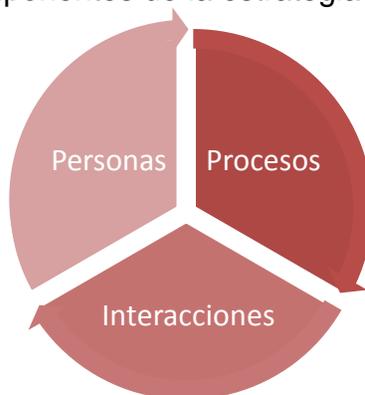
8.1.2 Visión de Servicio Posicionar la marca Flamingo como una empresa cercana y amiga para el cliente interno y externo cooperando a la estrategia del negocio.

8.1.3 Estrategia de servicio La estrategia propuesta está orientada como una premisa de valor que busca la efectividad en el servicio en tres componentes:

- Las personas Empoderamiento servicio intenso y profundo
- Los procesos Agilidad en el servicio
- Las interacciones Trato amable y sencillo

En la figura 5 se muestra la interacción de estos tres componentes.

Figura 5. Componentes de la estrategia de Servicio



Fuente: Propia

8.1.4 Valores del Servicio Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones de su actuar en la organización con los diferentes grupos de interés, considerando la imagen de marca de la compañía y su historia se propone para Almacenes Flamingo en el modelo de cultura de servicio los siguientes atributos del servicio relacionados en la tabla 23.

Tabla 23. Valores de la Cultura de Servicio Almacenes Flamingo

Valor	Descripción
Confianza	Trato familiar que brinda seguridad al cliente para creer en la compañía, seguridad de los empleados con la organización
Respeto por los demás	Armonía en las relaciones interpersonales entre compañeros, jefes, clientes y proveedores
Colaboración	Estar dispuesto a ayudar a los demás con alegría, cortesía y servicio.
Excelencia	Ser diligentes, emprendedores y estar bien preparados para ejercer las funciones con responsabilidad y eficacia
Actitud positiva	Disposición de ánimo, alegría y emprendimiento en las acciones que se realizan cada día

Fuente: Propia

8.1.5 Identificación de grupos interés en el modelo de servicio Stakeholders es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa»²⁴. Estos grupos o individuos son los públicos interesados ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios. Desde este punto de vista se puede definir como stakeholders a todas aquellas personas o grupos de personas que de manera voluntaria o involuntaria, directa o indirecta, son afectados por la marcha de una organización, positiva o negativamente, y aquellos que tienen poder sobre ésta al punto de influir en las decisiones administrativas que se puedan adoptar en ella o generar riesgo en el cumplimiento de sus metas, por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, entre otros.

Para Almacenes Flamingo en el modelo de cultura de servicio se identifican los siguientes grupos de interés relacionados en la tabla 24.

²⁴ Modelo de Excelencia del Servicio DIAN, pág. 20

Tabla 24. Grupos de Interés para Almacenes Flamingo

Grupo de Interés	Descripción
Clientes	Personas de los estratos 2,3,4 categorizados en las siguientes ocupaciones amas de casa, trabajadores independientes, trabajadores asalariados en diferentes ocupaciones
Empleados	Alrededor de 2.000 personas distribuidas en diferentes sedes (administrativa, almacenes, call center y centro de distribución de mercancías)
Gerentes	De acuerdo a la estructura organizacional se identifica así: Gerencia General, Subgerencia Comercial, Subgerencia de Operaciones, Subgerencia Administrativa, Subgerencia de Logística y procesos
Accionistas	Junta Directiva conformada por aprox 25 socios, compañía de carácter familiar constituida como una sociedad anónima
Proveedores	Aproximadamente 500 proveedores de distintas marcas categorizados en las 3 unidades estratégicas de negocio de la compañía: Vestuario y Calzado, Tecnología y entretenimiento, Decoración y Hogar con aprox. 8.000 productos codificados
Competidores	Almacenes Flamingo se encuentra categorizado en el negocio del Retail Comercial en donde se tiene competencia de grandes superficies como: Almacenes Éxito, Falabella, Replay, Agaval, Cencosud y competencia de menor tamaño
Entidades de Control	Superintendencia de industria y comercio como entidad que controla la relación comercial entre el comercio y los clientes

Fuente: Propia

8.1.6 Análisis y priorización de los stakeholders Considerando los diferentes clientes internos y externos (stakeholders) y de acuerdo al diagnóstico realizado, el cliente interno, se debe considerar como principal factor en el fortalecimiento de una cultura de servicio orientada al cliente y su satisfacción, reconociendo que una de las razones que provocan deficiencia en el servicio a los clientes externos, es la ausencia de un servicio al interior de la organización y la falta de un liderazgo motivacional y de reconocimiento lo que finalmente repercute en la prestación del servicio final a los clientes externos.

En segundo lugar se encuentran los clientes externos, que corresponden a personas de los estratos 2,3,4 distribuidos por ocupaciones así: aproximadamente el 30% son amas de casa, trabajadores asalariados 43%, trabajadores independientes 20%, pensionados 5% y estudiantes 2%, quienes buscan en almacenes Flamingo facilidad de pago, variedad, confianza y servicio, sin embargo el mercado competitivo hace cada día que el cliente tenga más alternativas de compra y su fidelización se vuelve cada vez más difícil.

Bajo este contexto y analizado el planteamiento estratégico de la compañía, en donde se contempla la expansión de la empresa a nivel nacional y su posicionamiento en el mercado los diferentes grupos de interés son de gran importancia en la intervención de la cultura, sugiriéndose concentración en clientes y empleados, la tabla 25 relaciona las razones de la importancia de los grupos de interés.

Tabla 25 .Priorización grupos de interés

Grupo de Interés	¿Porque son importantes?
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestadores del servicio a los clientes finales, influyendo en la satisfacción de los mismos ✓ Ejecutores de la estrategia corporativa de la organización para materializarla
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Divulgan la imagen de la compañía para posicionar marca ✓ Sostienen el negocio a través de sus compras y la recompra ✓ Atraen nuevos clientes para el incremento de las ventas
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dan las directrices del direccionamiento estratégico de la compañía en lo que corresponde al servicio ✓ Son agentes de cambio y facilitadores de los procesos con el ejemplo
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definen presupuesto para la implementación de estrategias de servicio
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento de la marca a través de la calidad de los productos ✓ Apoyan con personal de ventas a los almacenes los que intervienen en el nivel de servicio ofrecido a los clientes
Entidades de control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por el cumplimiento de la legislación del estatuto del consumidor, establecer equilibrio en la relación comercial entre organización y el cliente
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amenaza para la pérdida de clientes

Fuente: Propia

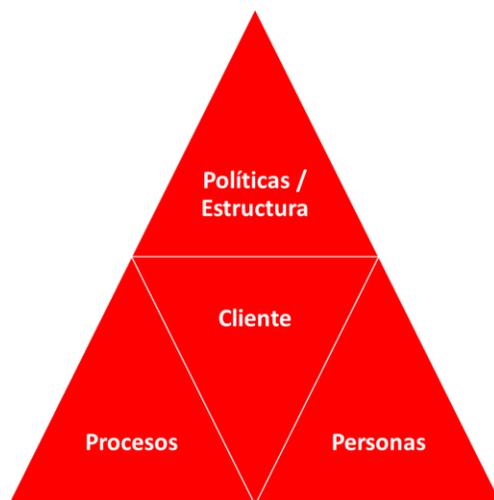
Definidos y jerarquizados los grupos de interés de la cultura de servicio en la compañía se requiere establecer con estos relaciones de dialogo permanentes que permita identificar las acciones proactivas que cooperen la fortalecimiento del servicio como ventaja competitiva de la organización

8.2 MODELO DE SERVICIO PARA ALMACENES FLAMINGO S.A.

El modelo propuesto para Almacenes Flamingo parte de la idea que lo simple es mejor, y que el modelo a pesar de ser diseñado para la empresa como tal, tiene aplicación en cualquier empresa comercial con condiciones semejantes.

El modelo se diseña teniendo como centro el CLIENTE reconociéndolo como eje fundamental del servicio para la compañía buscando su satisfacción, confianza y preferencia a largo plazo, gestionando además tres elementos importantes en la cultura de servicio orientada al cliente como son: políticas y estructura, procesos y personas los cuales inciden en la calidad del servicio. La figura presenta la estructura del modelo de servicios.

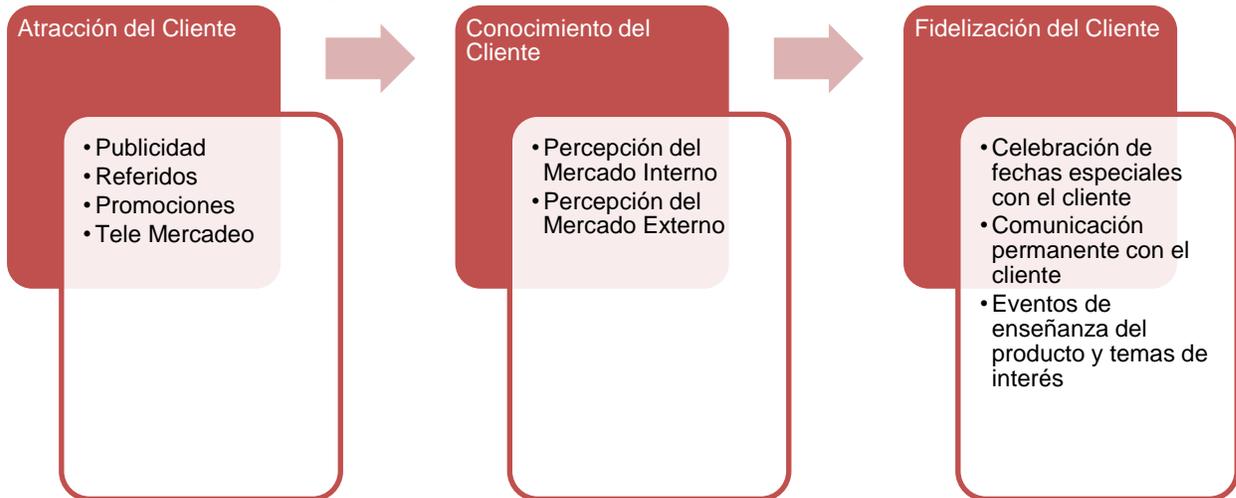
Figura 6. Modelo de Servicio Almacenes Flamingo



Fuente: Propia

8.2.1 Gestión del Cliente El cliente como eje y apalancador del negocio en Almacenes Flamingo requiere un estudio y conocimiento profundo que permita planear y materializar estrategias para su atracción, permanencia y fidelización; en este orden de ideas comprender el cliente, sus intereses, necesidades y opiniones, además de establecer relaciones que perduren en el tiempo son de gran importancia para el modelo de servicio que proponemos. La figura 7 permite establecer la secuencia del ciclo de relación con el cliente.

Figura 7. Ciclo de relación con el Cliente



Fuente: Propia

8.2.2 Políticas y Estructura Se definen las siguientes políticas en el diseño del modelo de servicio, considerando que estas permiten generar un marco de actuación para la toma de decisiones y comportamientos de los empleados:

- Generar comunicación directa con el cliente
- Orientar los procesos en función de la satisfacción del cliente
- Tener relaciones enmarcadas en la cortesía, simpatía y delicadeza en el trato con clientes, proveedores y compañeros de trabajo
- Propender porque la Información hacia el cliente sea clara y veraz
- Respetar y actuar bajo los lineamientos de servicio de la compañía
- Ser eficientes y eficaces en todo contacto con el cliente
- Generar un ambiente de confianza entre la organización y sus colaboradores
- Proactividad, creatividad para buscar soluciones oportunas para el cliente
- Compromiso y empoderamiento con el servicio

En términos de estructura se observa que la empresa está enfocada en el crecimiento y expansión a nivel nacional, por lo tanto la creación de un nivel de gerencia de servicio aun no es oportuno; se sugiere la creación de una coordinación de cultura de servicio que pertenezca a la dirección de talento humano y desde la cual se inicie el trabajo de re significación del servicio en la organización.

8.2.3 Alineación de los Procesos La alineación de los procesos en los almacenes representa un punto de partida para entender las interacciones que se ejecutan en pro de la satisfacción del cliente, para ello se requiere una revisión del mapa de procesos actual, en donde se identifican cinco macro procesos:

Procesos Estratégicos:

- Gestión de requerimientos del cliente

- **Procesos de Valor:**
 - Gestión de Abastecimiento del Almacén
 - Administrar Crédito y Cartera
 - Gestión de Ventas

- **Procesos Soporte:**
 - Gestión de Soporte del Almacén

8.2.3.1 Gestión de clientes Revisando el detalle del mapa de procesos se identifica que la compañía requiere implementar en el subproceso de administrar programas de fidelización actividades de conocimiento y seguimiento del cliente como herramientas de gestión del modelo para lo que se propone:

- **Conocimiento del cliente**

Percepción del mercado interno: La técnica de los conversatorios permite que los empleados se expresen sensiblemente en un ambiente donde se sienten libres, sin ningún tipo de prejuicios ni prevenciones, ni presiones al momento de entablar el tema de cultura de servicio en almacenes Flamingo

Considerando que los empleados son grandes conocedores de las fortalezas y debilidades internas en materia de servicio se convierten en una importante fuente de información para evaluar la calidad del servicio

Cuando hablamos de mercado interno, nos referimos a la cultura de servicio que se vive entre las diferentes áreas de la compañía, partiendo de una visión sistemática de la organización, es decir una cadena de labores interrelacionadas entre sí para alcanzar la satisfacción del cliente.

Se sugiere realizar sesiones de conversatorios individuales y grupales que respondan a los siguientes cuestionamientos, según se considere pertinente:

¿Cuál es su percepción a cerca de la calidad del servicio que prestamos a nuestros clientes?

¿Qué fortalezas y debilidades tenemos en la compañía para prestar un excelente servicio al cliente?

La percepción de los empleados permitirá definir las prioridades de servicio interno, y que tipo de políticas, procedimientos, procesos actúan como obstáculo o facilitador de un excelente servicio

Percepción del mercado Externo: Aprovechando que en la actualidad la compañía propicia espacios llamados “Club Flamingo” como un encuentro con los clientes se propone aprovecharlos para conversar con ellos a cerca de la percepción del servicio recibido en sus experiencias de compra.

El conversatorio personalizado con los clientes pretende revelar las excelencias y deficiencias en el servicio directamente de parte de quienes lo han experimentado, teniendo como punto de discusión: ¿Cuál es su percepción de la calidad del servicio que prestamos en almacenes Flamingo?, además de evidenciar sus gustos, preferencias y sugerencias.

La periodicidad del encuentro dependerá de las necesidades de la compañía, con el fin de realizar un análisis de información periódica que permita identificar aspectos en común que marquen la tendencia.

- **Seguimiento de la relación con el cliente:**

Retomando los resultados del diagnóstico en donde se evidencia ausencia de información y seguimiento a los clientes como parte de la cultura de servicio se propone en el modelo establecer tres actividades que permitan generar comunicación con este así:

Revisión de Peticiones Quejas y Reclamos: Se identifica que actualmente en la compañía se realiza gestión de las peticiones, quejas y reclamos con énfasis 100% en cumplimiento legal, se propone trascender esta información a una estrategia de mejora continua que permita identificar debilidades y fortalezas en lo que compete a los procesos, políticas y personas con el fin de generar acciones que transformen el modelo servicio a luz de la percepción del cliente y sostenibilidad del negocio.

Compradores "Espías" o mysteryshoppers: Consiste en contratar personal eventual para que actúen como clientes en un ciclo completo; es decir, "exponerlos" a las actividades promocionales de un producto determinado hasta que realizan la compra del mismo (como clientes disfrazados). Finalmente obtener un reporte completo de la experiencia con puntos críticos y favorables, evidenciando desviaciones de los procesos, políticas y comportamientos de los empleados.

Evaluación de la Percepción: Embajadores del Servicio/ Consiste en disponer durante los días y horas de mayor flujo de clientes de un empleado competente y capacitado (jefe o líder) para que se ubique en la zona de puertas dando la bienvenida a los clientes indagando por sus necesidades, hacer seguimiento a la disponibilidad de asesores asegurando la atención de cada cliente, además de dar la despedida al cliente preguntando por su satisfacción durante la permanencia en la tienda y dificultades presentadas en el proceso de compra.

Buzón “Ayúdanos a Mejorar el Servicio”: Buscando una alternativa de privacidad para que el cliente de a conocer sus puntos de vista, se propone implementar un buzón en cada uno de los departamentos de ventas y crédito para que el cliente manifieste sus opiniones de agrado o desacuerdo con el servicio recibido. Además se habilitará el correo electrónico mejorandonuestroservicio@flamingo.com.co para que el cliente desde la comodidad de su casa u oficina envíe sus aportes y se sienta más cercano a la organización. Se asegurará dar respuesta a este e-mail para generar confiabilidad en el cliente.

8.2.3.2 Talento Humano En los procesos de gestión soporte, se encuentra la gestión del talento humano para la cual se debe intervenir el proceso de selección definiendo que cada candidato debe cumplir un perfil de servicio al momento de vincular las personas a la organización.

A continuación se describen las competencias que deben ser tenidas en cuenta por el área de selección en el momento de evaluar candidatos para un cargo de contacto con el cliente, estas competencias pueden estar ya desarrolladas en el candidato o con posibilidad de desarrollo de acuerdo a lo definido por la empresa:

Competencias Organizacionales

- **Orientación al cliente:** Capacidad para conocer, resolver y satisfacer con un alto estándar de calidad las necesidades y expectativas del cliente del cliente interno y externo con beneficios a largo para la organización.
- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización, previniendo y superando los obstáculos que interfieren con el cumplimiento de los mismos.

Competencias comportamentales

- **Comunicación Asertiva:** entender clara y concretamente el punto de vista, opiniones, información del producto y servicios manifestándose con respeto y tolerancia. Involucra los siguientes elementos el empleado es capaz de saber preguntar, saber escuchar y saber interpretar.
- **Amabilidad y Empatía:** Actitud amistosa y cordial, capacidad de entender los pensamientos y emociones ajenas, de ponerse en el lugar de las demás, compartir sus sentimientos dándole una solución oportuna a sus necesidades.
- **Persuasión y argumentación de soluciones:** Saber explicar detalladamente un producto o servicio ofrecido, utilizando un argumento personalizado que permita persuadir al cliente y finalice en una aceptación o satisfacción de la necesidad.

- **Negociación:** Llegar acuerdos satisfactorios en la relaciones que se establecen con clientes, jefes, compañeros y proveedores en donde la premisa ganar -ganar es de vital importancia.

Competencias Técnicas

- **Búsqueda de Información:** Capacidad por conocer más sobre las cosas, o las personas, por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se tiene establecido en el puesto. Es la inquietud por buscar y encontrar información de interés que pueda ser de utilidad en el futuro.
- **Conocimiento de la compañía:** Conocer su visión, misión, objetivos, políticas, procedimientos, cultura, líneas de poder y estructura organizacional.
- **Conocimiento del producto:** Es el conocimiento detallado de las características, beneficios y ventajas del producto que se vende. Identificar las diferencias respecto a los productos de la competencia.
- **Conocimiento del Mercado:** Conocimiento de los clientes y competidores.
- **Conocimiento del Cliente.** Son los conocimientos sobre el cliente, detección de sus necesidades actuales y futuras, productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada), hábitos y motivaciones de compra. En la tabla 26, se describe los comportamientos inherentes al servicio relacionado con las competencias comportamentales:

Tabla 26. Comportamientos inherentes al servicio numeración no es coherente

Comportamiento	Descripción	Acciones que Evidencia el comportamiento	Verificación del comportamiento
Comunicación Aseriva	Hacer entender clara y concretamente el punto de vista, opiniones, información del producto y servicios manifestándose con respeto y tolerancia. Involucra los siguientes elementos el empleado es capaz de saber preguntar, saber escuchar y saber interpretar	Sonreír y hacer contacto visual	¿Cómo es la manera que usted establece comunicación con el cliente?
		Saludar siempre en tono de voz alto y emprendedor	¿Cuáles son las estrategias que utiliza para convencer a los clientes?
		Dar la bienvenida sonriendo para generar confianza	¿Qué actitud asume ante el cliente al ofrecer sus servicios?,
		Iniciar una conversación con el cliente proactivamente, tener una postura corporal que manifieste disposición para servir	Utilizar expresiones como: “yo pensé que”, “yo creo que podemos”, “sugiero que”, “es importante que usted”. Estas frases incluyen al cliente siempre y lo hacen sentir importante a la hora de contar con su opinión.
		Utilizar un vocabulario sencillo, armonioso, claro y respetuoso	

Comportamiento	Descripción	Acciones	Verificación del comportamiento
Amabilidad y Empatía	Actitud amistosa y cordial, capacidad de entender los pensamientos y emociones ajenas, de ponerse en el lugar de las demás, compartir sus sentimientos dándole una solución oportuna a sus necesidades	Escuchar atentamente lo que la otra persona está manifestando o quiere decir	Utilizar pausas y el silencio para que el cliente analice su posible compra y provocar más información, permitir al cliente que se exprese sin interrumpirlo, dando importancia a los detalles que el mismo manifiesta en su comunicación verbal y no verbal
		Reconocer las emociones que la otra persona está sintiendo	Realizar cuestionamientos internos a cerca de: ¿qué estará pasando en la mente de este cliente" o "porque se comporta así", cuál es su intención de compra?
		Actuar con objetividad, paciencia, serenidad y estabilidad en las emociones	Utilizar frases como: "le entiendo...", "estoy claro en su situación...", "yo en su lugar estaría igual de enojado o preocupado...", "siento mucho como lo trataron...", "mi compromiso es ayudarle a usted...", "estoy aquí para buscarle una solución..." "me alegra mucho que le guste" "deseo que su evento sea un éxito". Etc.

Comportamiento	Descripción	Acciones	Verificación del comportamiento
Persuasión y argumentación soluciones	Saber explicar detalladamente un producto o servicio ofrecido, utilizando un argumento personalizado que permita persuadir al cliente y finalice en una aceptación o satisfacción de la necesidad	Hacer preguntas que buscan identificar el o los beneficios que se desea obtener por parte del cliente (seguridad, afecto, bienestar, orgullo, novedad, economía)	Se requiere utilizar un esquema de argumentación para lo que se propone tener en cuenta el modelo AIDA: Atención. Obtener la atención del comprador Interés. Despertar el interés con la presentación del producto y sus beneficios (implícitos / explícitos) que el producto satisfará. Deseo. Estimular el deseo y convencer de los beneficios del producto Acción. Invitación a tomar parte de la acción para comprar. (Utilizando: la urgencia, la premura o la oportunidad).
		Transmitir con seguridad los conocimientos del producto, servicio y empresa	
		Creatividad y pro actividad, fluidez verbal en el discurso de argumentación para generar convicción	
		Analizar posibles soluciones a las necesidades del cliente	

Comportamiento	Descripción	Acciones	Verificación del comportamiento
Negociación	Llegar a acuerdos satisfactorios en la relaciones que se establecen con clientes, jefes, compañeros y proveedores en donde la premisa ganar-ganar es de vital importancia	Persistencia en los argumentos para generar convicción	Brindar diversas alternativas al cliente para atender las objeciones presentadas en el proceso de venta
		Manejar las objeciones durante el proceso de venta	Atención oportuna a las peticiones, quejas o reclamos del proceso de venta y post venta
		Llegar a acuerdos a cerca de las inconformidades de un cliente	
		Manejar sus propias emociones con inteligencia y sin asumir conflictos	

Fuente: Propia

Evaluación de desempeño Cuando existe una brecha entre los comportamientos deseados de los empleados y el desempeño actual, la evaluación de desempeño es una herramienta que evidencia las fortalezas y debilidades de cada individuo en la organización.

Actualmente en la empresa esta actividad no se aplica a todo el personal, es exclusivo para las personas que tienen contrato fijo a un año y se hace para definir si será renovado o no. Teniendo en cuenta que en el servicio están involucrados todos los empleados sin exclusión del contrato, es necesaria que la evaluación de desempeño sea aplicada a todo el personal que tenga contacto con clientes.

La compañía actualmente dispone de un método de evaluación de desempeño, su formato puede observarse en el anexo A, se propone en el modelo fortalecerlo a través del establecimiento de competencias organizacionales y del rol. Definiendo unas competencias organizacionales tales como:

- **Vocación de servicio:** donde se evalúa si el empleado atiende con interés a los clientes que ingresan a las tiendas, plantea alternativas a los clientes concentrándose en la necesidad manifiesta, agrega valor con la gestión que realiza se caracteriza por ofrecer un servicio completo.
- **Sentido de pertenencia:** El empleado demuestra gusto por pertenecer a Almacenes Flamingo, cuida y promueve el buen uso de las instalaciones y recursos de la organización y reconoce la importancia de ser imagen de la compañía y por ello cuida su actuación.

- Para las competencias del rol pueden adaptarse algunas de las usadas en el formato, a saber:
- **Negociación:** genera credibilidad y confianza cuando habla con los clientes, impacta en las ideas y opiniones, tiene la capacidad de convencer.
- **Presentación de soluciones comerciales:** cambiar nombre por comunicación asertiva y define la capacidad para cautivar al interlocutor y lograr un impacto positivo a través de sus mensajes, escucha atentamente.

Definición de Protocolo en atención al cliente La definición de estándares de servicio permite a los empleados de los almacenes generar acciones concretas, medibles y observables, así como generar las directrices de cómo ofrecer un servicio de calidad, de acuerdo a las necesidades que los clientes buscan cuando ingresan a los almacenes.

Establecer las normas y parámetros que definirán lo que se espera de los empleados al momento de prestar dicho servicio, es decir definir estándares y protocolos de servicio, es de gran importancia pues orientan al personal hacia el logro de niveles de calidad, evitando que la prestación del servicio se deje a la deriva de cada persona que lo ofrece.

Se aclara que el protocolo que se presenta aplica para el procedimiento de asesoría y venta.

Tabla 27. Protocolo en atención al cliente

PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR		
Atención / Venta (1/2)		
Dirigido a: Vendedores; Jefe de sección		
Pasos	Acciones	Atención / Ejemplos
0 Estar en movimiento para la venta	<ul style="list-style-type: none"> Recorre siempre la sección en búsqueda de clientes Prioriza al cliente Acercarse al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> La clave es ser proactivo Interrompe lo que estás haciendo cuando veas a un cliente y ofrécele ayuda
1 Abordar y saludar	<ul style="list-style-type: none"> Sonríe y haz contacto visual Saludar siempre Dar la bienvenida sonriendo Si ves un cliente desatendido, acércate proactivamente y ofrécele tu ayuda 	<ul style="list-style-type: none"> "Buenos días, tardes o noches bienvenida a Flamingo mi nombre es _____" "Permítale al cliente que se ubique en la sección y abórdelo" En caso de que el cliente no muestre interés por asesoría, "estaré cerca para cuando me necesite"
2 Comprender necesidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Pregúntale qué necesita, trata de averiguar cuál es su proyecto o necesidad de compra? Presta atención a lo que el cliente expresa Descubre sus necesidades para asesorarlo en los productos más apropiados Hazle preguntas directas y claves 	<ul style="list-style-type: none"> "¿Cuénteme que características busca en el producto?" "¿Si lo entiendo bien, lo que usted necesita para su es ...?" "¿Para qué necesita el producto?" "¿Qué talla, color, marca necesita?"
3 Ofrecer alternativas de precio y marca	<ul style="list-style-type: none"> Refuerza los beneficios de los distintos productos para asegurar la compra Realízale recomendaciones de probar y cambiar el producto si aún no está seguro Ofrécele alternativas para el producto que necesita Escucha y vuelve a explicar al cliente de ser necesario 	<ul style="list-style-type: none"> "Estos productos hacen parte de la nueva colección, realmente le quedan muy bien" "Puede que este producto sea más caro, pero es más durable en el tiempo y tiene amplia garantía"
PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR		
Atención / Venta (2/2)		
Dirigido a: Vendedores		
Pasos	Acciones	Atención / Ejemplos
4 Ofrecer productos adicionales	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer al cliente productos complementarios a su compra Ofrecer productos que generen mayor rentabilidad de la sección Preguntarle al cliente por otras necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> "tenemos nueva colección en calzado que combina muy bien con la ropa que eligió" "El edredón le queda muy bien a esta cama, podría llevarlo por solo \$ 60.000" "Para su proyecto también necesita ..."
5 Manejar Objeciones	<ul style="list-style-type: none"> Estar atento a las objeciones del cliente durante la asesoría Precio: Resaltar beneficios del producto Competencia: Resaltar trayectoria, ofertas, variedad 	<ul style="list-style-type: none"> Entiendo señora su razón para no realizar la compra es Permítame tomo nota de su dificultad o disgusto.
6 Promociones y alternativas de pago	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece cancelar con el crédito de Flamingo Ofrecer las promociones actuales de acuerdo al evento comercial vigente 	<p>"Recuerde que nuestro sistema de crédito es cómodo en sus cuotas, hoy tenemos descuento"</p>
7 Cerrar la Venta	<ul style="list-style-type: none"> Agradecer su visita Despedirse del cliente e invítalo a volver 	<ul style="list-style-type: none"> Muchas Gracias por visitarnos estamos para servirle Muchas Gracias por su compra , esperamos regrese.

Fuente: Propia

8.2.4 Las Personas en el modelo: Teniendo en cuenta que el capital humano es el elemento diferenciador en la prestación del servicio se sugiere las siguientes intervenciones en el modelo para Almacenes Flamingo:

Liderazgo: En la encuesta se evidenció que los líderes de las tiendas no son referentes de servicio y que en su mayoría no dan el ejemplo que requiere el cargo que ocupan. El punto de partida para crear una cultura de servicio en las tiendas de almacenes Flamingo deben ser los jefes, trabajar con ellos para desarrollar competencias de liderazgo, orientación al servicio y acompañamiento del desempeño de los empleados permitiendo así fortalecer la relación entre líder y empleado.

Desde la gerencia se desarrollaran programas de formación y capacitación en el tema del liderazgo. Sin embargo, es un punto que debe ser tratado desde el ser y desarrollo de habilidades en los jefes para que permitan que esta competencia sea efectiva y tenga el impacto que se desea en la creación de una nueva cultura en la organización.

Se busca contar con líderes que gestionen el cambio desde el ejemplo, que cada uno de ellos sea referente de servicio y que sus acciones estén alineadas con el direccionamiento estratégico de la organización.

Como propuesta de transformación de comportamientos en los líderes se plantean las siguientes herramientas:

Talleres y sesiones de entrenamiento: Este espacio propiciara el conocimiento y posterior desarrollo de competencias comportamentales de los líderes, a través de expertos en los temas con metodologías definidas previamente por la compañía.

Sesiones - Formador de formadores: con el fin de generar reconocimiento del líder por sus colaboradores, se propone que cada líder estructure una sesión de grupo en la cual se desarrollará un tema de Servicio al cliente, definido previamente por gestión humana con el fin de convertir a los líderes en facilitadores del conocimiento y los invite al aprendizaje.

Grupos de liderazgo / Equipos Primarios: Para facilitar el intercambio de experiencias a cerca del servicio, el liderazgo y solución de dificultades, se propone disponer de este espacio para generar aprendizaje basado en la experiencia de otros líderes, además de trabajar en la mejora continua como estrategia de fortalecimiento.

Reconocimiento Se puede iniciar con un programa de reconocimientos que no implique costos para la compañía y en donde a los empleados que se destaquen por su labor, puede ser porque un cliente hace una felicitación al empleado por medio escrito o verbal o porque su comportamiento en el día a día lo hace

sobresalir. Este reconocimiento se hará por medio de una publicación en los espacios de comunicación de los almacenes en donde se resalte el motivo de su mención. Con esto se busca que el empleado sienta que sus esfuerzos son importantes para el logro de los objetivos de la organización.

En el momento en el que se cuenten con verdaderos líderes de tienda se puede iniciar la etapa de motivación, ya que es necesario que estos jefes tengan tan buenas relaciones con sus empleados que puedan identificar cuáles son esas cosas que pueden hacer y que mejorará el desempeño de las personas que tiene a cargo, esto debe estar acompañado por un estudio que determine los agentes motivadores de los empleados para diseñar un paquete de beneficios que propicie un mayor compromiso con la empresa.

Comunicación Interna Considerando los resultados del diagnóstico en donde se evidencio que más del 50% de los empleados encuestados manifiestan que no existe comunicación adecuada y efectiva entre todo el equipo de trabajo, se propone realizar en cada almacén el siguiente ejercicio con periodicidad semanal:

- Sesiones de socialización “Conectados”. El administrador de tienda dispondrá de un espacio interno (panel) en donde se publicará información acerca de: resultados, metas, objetivos de la empresa, cambios recientes, cultura de servicio, convirtiéndolo en un lugar de reunión con los empleados para compartir información actualizada de la compañía y pertinente a las necesidades de cada tienda. Este encuentro será la base para alinear conceptos logrando que todos los empleados manejen el mismo direccionamiento.

8.3 EVALUACIÓN DEL MODELO

El seguimiento y control a los resultados finales de cara al cliente en su experiencia de compra se convierten en la fuente de información para gestionar planes de mejora continua en el servicio y fortalecer día a día la cultura cooperando a la sostenibilidad del negocio.

Se propone medir el servicio considerando un modelo de escalera que ordena 6 elementos del servicio que en su conjunto generan la satisfacción del cliente durante el ciclo de servicio, en este la idea es que no se avance en la evaluación si hay un punto donde no se cumplió las expectativas del cliente. Esta herramienta busca identificar el punto crítico que requiere fortalecerse.

8.3.1 Evaluación del Servicio en Almacenes Flamingo A continuación se presentan una serie de afirmaciones señale con una X hasta donde se cumplieron sus expectativas. Tenga en cuenta que si señala el numeral 6 es porque está totalmente satisfecho con el servicio recibido en las tiendas de Almacenes Flamingo. Finalmente si su respuesta llega 5 o menos indique en cual etapa se quedó y cuál fue el motivo de su insatisfacción.

Tabla 28. Evaluación del Servicio

ITEMS A EVALUAR	
La persona que lo atendió fue amable, cordial y le genero confianza	1
Fue atendido oportunamente durante su permanencia	2
Encontró todos los productos que satisficiera sus necesidades	3
La información suministrada en la asesoría le genero seguridad y deseos de compra	4
Realizó la compra sin ningún inconveniente	5
Sin ninguna duda regresaría a Almacenes Flamingo para adquirir los productos que necesita.	6
Indique sus observaciones:	

Para la compañía lo ideal es que todos los clientes o en su mayoría evalúen el servicio en 5 o 6, lo que indica que se logró una venta efectiva y que los clientes están satisfechos con el servicio que se les brinda.

Estar en niveles inferiores a 5 en la calificación indica que se debe trabajar para mejorar ese aspecto, por ejemplo, si la calificación es 3, quiere decir que el cliente encontró los productos que buscaba. Sin embargo, la información que le suministró el asesor no fue suficiente o clara para generar su necesidad de compra, lo que sugiere que la empresa debe fortalecer en los empleados esta habilidad y mantenerlos con toda la información actualizada de productos y beneficios de los mismos.

Esta evaluación se sugiere sea realizada en el momento de finalizar el registro de la mercancía a un número de clientes previamente establecido por la compañía.

Considerando que en el ciclo del servicio la asesoría al cliente representa un punto crítico de atención para la compañía se propone sea evaluado permitiendo evidenciar puntos de mejora. El desarrollo de esta evaluación se propone sea

realizado de manera personalizada aleatoriamente con una muestra de clientes que se encuentren en el almacén la figura 8 muestra los ítems.

Figura 8. Evaluación de la asesoría

Estándar de ventas	Elementos a calificar	Sí	Parcial	No	Notas
1	Saludo por el nombre, amigable y abierto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▪ _____
	Lenguaje corporal orientado al cliente, contacto visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Colaborador entiende la razón de compra entendida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▪ _____
	Preguntas apropiadas y abiertas con el objetivo de conocer el criterio de compra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Comprador se sintió bien con abordaje y primeras interacciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▪ _____
	Colaborador atiende las necesidades del cliente y escuchado bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Ha realizado una o más sugerencias de compras en forma correcta y apropiada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▪ _____
	Le ha ayudado al cliente en su experiencia en probadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Cliente se sintió asesorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▪ _____
	Colaborador reacciona de manera tranquila y ante cualquier comportamiento negativo (desinterés o agresividad) por parte del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Colaborador ha ofrecido en forma activa y creativa uno o más producto complementarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▪ _____
	colaborador logra interesar al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Venta ha finalizado la venta en forma apropiada (utilizando preguntas de cierre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▪ _____
	Colaborador ha dirigido al cliente a otras secciones o a cajas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Colaborador da gracias por la visita y se despide amablemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	▪ _____
	Colaborador menciona que en Flamingo estamos para servirle y que puede contar con nosotros para lo que necesite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Fuente: Propia

9. DISEÑO DE PLAN DE FORMACIÓN EN LA CULTURA DEL SERVICIO PARA EL TALENTO HUMANO DE ALMACENES FLAMINGO.

Las necesidades formativas son, a groso modo, un desfase entre lo que es y lo que debería ser, lo cual viene marcado por los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

El análisis y diagnóstico de necesidades formativas en la empresa está ligado a la mejora organizacional, el objetivo de la formación continua es, además de que los empleados adquieran nuevos conocimientos, que esto tenga una incidencia positiva en el funcionamiento de la empresa.

9.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Para la definición de las necesidades de formación del equipo humano que esta de cara al cliente en los almacenes se desarrollará los siguientes pasos

- Identificación de las necesidades/objetivos de la organización a corto, medio y largo plazo (enmarcado en situación del mercado, sector...)
- Definición de los puntos o áreas de mejora resultantes de los análisis anteriores.

En el diagnóstico realizado con la aplicación de una encuesta a los empleados de los almacenes se identificó la necesidad de fortalecer en los empleados las habilidades requeridas para llegar al servicio superior exigido por el mercado y la gerencia de la organización, se encuentran debilidades en técnicas de ventas, manejo de objeciones que permita concretar ventas y motivación con el servicio, en la tabla 29 se relaciona las necesidades

Tabla 29. Necesidades de Formación

NECESIDAD	CARACTERÍSTICAS DE LA NECESIDAD	EFECTO
Los empleados no disponen de herramientas técnicas para el manejo de las objeciones durante el proceso de venta	Inseguridad y temor en el manejo de los clientes ante las objeciones en la compra de los productos o reclamaciones	Cliente no genera compra se retira del almacén con insatisfacción porque no encontró solución
Los empleados en la presentación de soluciones comerciales no son efectivos en la argumentación de la venta para generar convicción en el cliente	Observación y escucha activa, Fluidez en la comunicación, persuasión en los argumentos de venta, presentación de variedad de alternativas	Ventas no efectivas por que el cliente no se siente seguro con la asesoría, se marcha del almacén
Los empleados en la indagación y análisis de la necesidad del cliente son débiles, permiten que	Falta de Herramientas para la efectividad de la indagación y generación de	Cliente prefiere comprar solo, lo que genera una venta definida por el cliente sin incidencia u

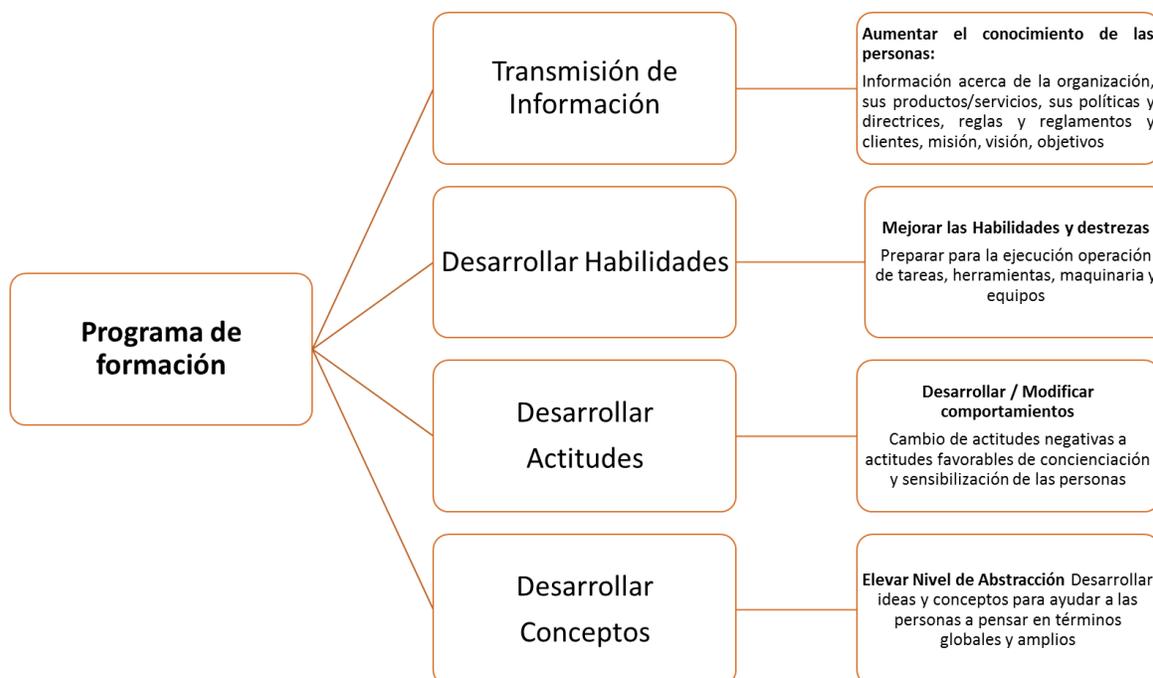
NECESIDAD	CARACTERISTICAS DE LA NECESIDAD	EFECTO
el cliente maneje la venta sin generar negociación de alternativas de venta	confianza en el cliente, perseverancia	oportunidad de mayor ticket promedio
La venta de productos complementarios es deficiente, los empleados no la ofrecen se quedan cortos en argumentos, venta cruzada no es importante para ellos	Motivación a generar la venta cruzada, falta de atención a la necesidad real del cliente para motivar la compra de productos alternativos	No hay incremento de las ventas
Motivación y reconocimiento de su trabajo	Falta de autoconfianza, ausencia de feedback y agentes motivadores en el trabajo	Empleados con disposición baja para el servicio, no se consideran profesionales del servicio y las ventas

Fuente: Propia

9.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Para el diseño del programa de formación se retoma como referencia las cuatro etapas del proceso formativo planteadas en el libro gestión del talento humano representado en la figura 9²⁵:

Figura 9. Etapas del proceso Formativo



Fuente: Libro Gestión del talento humano, Chiavenato

²⁵ Gestión del Talento Humano, Chiavenato, pág. 376 desarrollo de personas

Se propone como respaldo a la cultura de servicio en almacenes flamingo desarrollar un programa de formación desde la llegada del empleado a la organización hasta el momento del feedback del desempeño, para lograrlo se plantea desarrollar el proceso formativo en etapas que permita generar continuidad en el desarrollo personal y técnico de los empleados. Las etapas propuestas son:

Etapas 1: Transmisión de información: Inducción: los empleados que ingresan nuevos a los almacenes deberán tener una inmersión en la compañía a través de sesiones de capacitación en el programa de inducción que busca aportar los conocimientos y herramientas necesarias para la adaptación del empleado en su cargo y la cultura organizacional, socializando información acerca de productos, servicios, políticas, directrices, reglas, misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional.

Etapas 2: Desarrollar Habilidades: tiene como objetivo preparar al empleado para la ejecución de las tareas inherentes al cargo para el cual fue contratado, entregando herramientas necesarias para un óptimo desempeño, en este punto, la organización con el modelo pedagógico y de enseñanza definido desarrolla herramientas y espacios pedagógicos enfocados en el servicio.

Etapas 3: Desarrollar actitudes: Corresponde a espacios que inviten al empleado a la transformación de actitudes negativas a actitudes favorables a través del diálogo y la reflexión con acompañamiento del líder a cerca de valores, creencias, comportamientos de la cultura de servicio.

El plan de formación debe estar acorde al direccionamiento estratégico de la empresa y se convierte en el apalancador de la generación de la cultura de servicio para que los empleados adquieran las competencias y destrezas necesarias para el desarrollo del objetivo planteado en el modelo de servicio.

10. CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la cultura de servicio realizado evidenció falencias en materia de liderazgo, comunicación, motivación y reconocimiento, además de la necesidad de fortalecer el compromiso gerencial con el servicio y el talento humano. El modelo de servicio propuesto para almacenes Flamingo contemplo la intervención de dichas falencias.
- El modelo propuesto denominado Movilidad y Presencia involucra cuatro variables de atención, a saber, cliente, políticas y estructura, procesos y talento humano. El servicio va más allá de la atención y la amabilidad se concibe como un elemento diferenciador de la estrategia corporativa. En el modelo se proponen cambios en los procesos en los cuales se detectaron oportunidades de mejora como conocimiento y seguimiento del cliente, selección de personal, evaluación del desempeño, además del fortalecimiento de competencias en los líderes y empleados de cara al cliente. La implementación del modelo busca que Almacenes Flamingo obtenga un mayor posicionamiento de la marca a nivel nacional además de un aumento en sus ventas.
- Para la implementación del modelo en almacenes Flamingo, se debe generar una transformación cultural, que tiene como punto de partida la definición de un direccionamiento estratégico del Servicio propuesto en el modelo, este debe ser de conocimiento organizacional para su adecuada incorporación en el negocio. Lo anterior le permitirá fortalecer la ventaja competitiva del servicio en el mercado y generar sostenibilidad e impacto de los clientes.
- La resignificación de la cultura necesita de empleados competentes y comprometidos con el servicio, para lograrlo se requiere modificar el proceso de selección adaptando un perfil de servicio en los candidatos. Además para los empleados vinculados a la compañía un programa de formación que potencialice sus destrezas en materia de servicio desde la inducción, desarrollo y feedback.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio. Fondo editorial LEGIS. 1990.

Cambio Vs Cultura Organizacional, profesores investigadores del área de administración y desarrollo de la UAM- A pág. 70

ESTRADA RODRIGUEZ, Mauro. ESCOBAR BARRERO, Ricardo. Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica. Editorial Mc Graw Hill. México, 1996.

HOPSON, Barry, 12 pasos para el éxito brindando servicio. Macchi, 1993.

INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005.

MAZO MEJÍA, Iván. Hablemos claro sobre servicio. Editor, José Alvear Sanín, 2007.

Modelo de Excelencia del Servicio DIAN, pág. 20

CIBERGRAFÍA

<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf> [Visitado el 12 de Julio, 2014- 8:00PM]

<http://es.scribd.com/doc/84216066/EL-MODELO-CONSTRUCTIVISTA-DE-LA-GESTION-POR-COMPETENCIAS> [Visitado el 12 de Julio, 2014- 8:35PM]

<http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>

ANEXOS

ANEXO A. Formato para evaluación de desempeño en Almacenes Flamingo

VALORACION DE LA GESTIÓN DEL EMPLEADO

FECHA DE ELABORACIÓN: dd/mm/aaaa

NOMBRES Y APELLIDOS:

CÉDULA: _____ **CARGO DESEMPEÑADO:** _____

TELÉFONO FIJO: _____

NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____

CARGO DEL JEFE INMEDIATO: _____

TIPO DE CONTRATO: Indef do Fijo casional

RECOMENDACIONES

- ✓ La evaluación debe ser diligenciada por el jefe inmediato del empleado.
- ✓ Los criterios de evaluación deben haber sido observados en el desempeño y comportamiento del empleado durante todo el tiempo de labor, procurando evitar apreciaciones subjetivas.
- ✓ Se deben evaluar TODOS los factores del formato.
- ✓ Este documento debe ser enviado a la Coordinación de Formación y Desarrollo (Medellín) a Faizuly Bernal Mora en oficinas principales.

INSTRUCCIONES

Conceptos puntuales en las escalas de evaluación:

- ✓ La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva, los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.
- ✓ Trace un círculo alrededor de la letra que mejor describa el comportamiento del empleado, de acuerdo a cada área evaluada.

TABLA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

FACTORES DE VALORIZACIÓN	GRADOS			
	D	C	B	A
<p>PRODUCTIVIDAD Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, pues ya la tiene establecida.</p>	Necesita constantemente que se le recuerde los objetivos que se espera que se cumpla, para el buen desarrollo de su tarea.	Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos.	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.	Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.
<p>NEGOCIACIÓN Capacidad para dirigir o controlar una situación utilizando técnicas ganar - ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdo.</p>	No investiga ni busca informarse sobre los intereses y características de sus interlocutores.	Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.	Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, con el objetivo de lograr acercarse a este de acuerdo a su estilo.	Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.
<p>DINAMISMO Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas y con locutores diversos, sin que esto afecte su productividad.</p>	Tiene bajo rendimiento o se desorganiza en las tareas siempre que se produce un cambio inesperado en los tiempos o pautas definidas.	Acepta que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen situaciones imprevistas.	Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le recortan los plazos, colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro del objetivo común.	Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que necesita mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.
<p>TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN Es la habilidad para actuar con eficiencia y eficacia en situaciones de presión de tiempo o de desacuerdo y diversidad. Implica responder y trabajar con alto compromiso y eficiencia en situaciones de alta exigencia personal y/o laboral.</p>	Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayores a la que habitualmente se maneja.	Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas que aumentan su ritmo de trabajo.	Reacciona con una buena disposición y voluntad, para sacar adelante trabajos en aquellas situaciones que implican mayores esfuerzos.	Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo los objetivos propuestos.

ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO Capacidad para conocer, resolver y satisfacer con un alto estándar de calidad las necesidades y expectativas del cliente (interno-externo) con beneficios a largo plazo para la organización.	D	C	B	A
	Siempre tiene una mala disposición cuando alguien requiere de su atención	Demuestra poca destreza para solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle, cuando se salen de los estándares habituales.	En algunas oportunidades propone a sus clientes soluciones alternativas oportunas.	Toam la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes.
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES Capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta acordada agrega a su estilo de vida/negocio	D	C	B	A
	No conoce profundamente los productos o servicios que ofrece la empresa y tiene dificultades para explicar sus beneficios.	Comunica los beneficios de los servicios o productos de la empresa ante los clientes.	Expone los beneficios fundamentales de los productos y servicios, sabe explicar sus ventajas y desventajas que tiene la organización frente a la competencia.	Maneja y logra resolver las objeciones de los clientes a sus propuestas, presentando argumentos claros y convincentes.

COMPROMISOS	
ORGANIZACIÓN (son los compromisos que la organización adquiere con el empleado para ayudarlo a mejorar su desempeño)	PERSONALES (son los compromisos que el empleado adquiere con la compañía para mejorar su rendimiento)

OBSERVACIONES (aspectos positivos o por mejorar que sean necesarios de destacar del desempeño del empleado)

Firma y nombre de quien realiza la evaluación:

Firma del evaluado:

Espacio exclusivo para la organización

Fuente: Proceso de Formación y Desarrollo Almacenes Flamingo.