
Estrategia administrativa Kaizen y servicio al cliente para Bancolombia, oficina San José
del Guaviare

Henry Nelson Hernández Linares

Deisy Bibiana Pardo Camargo

Jenny Jiseth Roldán Carrero

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Estrategia administrativa Kaizen y servicio al cliente para Bancolombia, oficina San José
del Guaviare

Henry Nelson Hernández Linares

Deisy Bibiana Pardo Camargo

Jenny Jiseth Roldán Carrero

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Carlos Gómez Díaz

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio

2018

Nota de Aceptación

4.35 (cuarto, treinta y cinco)



Director

Yolanda Cardona A.

Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 27 de Abril de 2018.

Totalmente complacido con Dios, por ser mi guía y por darme la oportunidad de profesionalizarme. A mi familia, por su apoyo incondicional para lograr culminar este propósito. A todos ellos por su amor, confianza y estímulo en la consecución de las metas que he venido trazando.

Henry Nelson Hernández Linares.

Lo dedico a Dios, por bendecirme en este nuevo propósito y por todo lo que hace en mi vida. A mi familia, por ser testimonio de fortaleza, apoyo, estímulo y generosidad, que me animan siempre a dar la mejor de mí, como futura profesional.

Deisy Bibiana Pardo Camargo.

Al Todopoderoso, que me ha dado la vida y las oportunidades que he tenido en ella y me anima con muchas ganas de salir adelante, dándome siempre el valor y guiarme por el buen sendero. A mi familia, por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda incondicional en todo momento.

Jenny Jiseth Roldán Carrero.

Agradecimientos

Los autores extienden el reconocimiento a quienes han creído por este esfuerzo y también han colocado todo su infinito apoyo y confianza. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dr. Carlos Gómez Díaz. Director Proyecto.

A todo el equipo de Bancolombia, oficina San José del Guaviare. Por su efectivo apoyo incondicional.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, y todos los tutores, con quien se compartió experiencia y sabiduría durante la formación académica.

A todos y cada uno, un fuerte abrazo y agradecimiento, afecto y cariño, hasta ver culminado dicha meta.

Los autores.

Tabla de Contenido

1. Problema.....	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Formulación del problema.....	13
2. Justificación.....	14
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. Marco referencial.....	17
4.1 Antecedentes.....	17
El Kaizen se basa en siete sistemas siendo estos los siguientes:.....	18
4.2 Marco teórico.....	20
4.2.1 La revolución en la calidad del servicio.....	20
4.2.2 Cómo convertir clientes en animadores.....	23
4.2.3 Teoría Kaizen.....	25
4.2.4 Los elementos de satisfacción.....	30
4.2.5 Etimología de la teoría Kaizen.....	33
5. Metodología.....	37
5.1 Enfoque de investigación.....	37
5.2 Tipo de investigación.....	37
5.3 Método de investigación.....	37
5.4 Población y muestra.....	38
5.4.1 Población.....	38
5.4.2 Muestra.....	38
5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	39
5.6 Instrumentos para el análisis de la información.....	39
6. Resultados.....	40
6.1 Identificar los elementos del servicio al cliente para lograr estrategias más competitivas.....	40
6.1.1 Encuesta a colaboradores.....	40
6.1.2 Encuesta a clientes de Bancolombia.....	56
6.1.3 Matriz Dofa.....	65
6.2 Propósito e importancia del servicio al cliente, para el beneficio de la sociedad.....	67

6.3 Características de las organizaciones exitosas en el servicio	69
6.4 Beneficios del servicio estratégico del cliente	70
6.5 Desarrollar fortalezas y crear nuevas y más efectivas estrategias bajo lineamientos del Kaizen.....	71
6.6 Estrategias de servicio al cliente para Bancolombia, Oficina San José del Guaviare.....	74
7. Conclusiones	75
8. Recomendaciones.....	77
Referencias bibliográficas	79
Apéndices	81

Lista de figuras

Figura 1.	Control y enfoque Kaizen.....	27
Figura 2.	Diagrama de flujo sobre la operación de un sistema de sugerencias.	29
Figura 3.	Los elementos de satisfacción.	31
Figura 4.	Esquema Kaizen.	34
Figura 5.	¿El servicio que se ofrece cumple con sus necesidades o expectativas de los clientes?.....	40
Figura 6.	¿De los siguientes elementos cuáles considera prioritarios para ofrecer un excelente servicio al cliente?	41
Figura 7.	¿Cree usted que se desempeña eficientemente?	42
Figura 8.	¿Ha recibido programas de capacitación orientados al servicio al cliente?	43
Figura 9.	¿Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?	44
Figura 10.	¿De los siguientes valores cuáles cree usted que requiere mayor atención por parte del talento humano en la entidad?	45
Figura 11.	¿Trabaja usted por?	46
Figura 12.	¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo, es decir, está conforme con su situación laboral actual?	46
Figura 13.	¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?	47
Figura 14.	¿La relación con el jefe inmediato es?	48
Figura 15.	¿Conoce usted la misión, visión y principios corporativos de la entidad?.....	49
Figura 16.	¿Conoce usted las debilidades y fortalezas de la competencia?	50
Figura 17.	¿Tiene usted conocimiento sobre la Kaizen?	51
Figura 18.	¿La entidad aplica la estrategia Kaizen?	52
Figura 19.	¿Teniendo en cuenta que el Kaizen es un proceso de mejora continua, considera usted que la entidad administra con enfoque al proceso?	53
Figura 20.	¿Cree usted que los siguientes principios Kaizen se aplican en la entidad?	54
Figura 21.	¿Teniendo en cuenta las ventajas del Kaizen cuáles pensaría usted que favorecería a la entidad?.....	55
Figura 22.	¿Recibe cortesía y amabilidad por parte del personal que labora en la entidad?	56
Figura 23.	¿Está usted satisfecho con los servicios que ofrece la entidad?	57
Figura 24.	¿Está satisfecho con el servicio de atención ofrecido por la entidad?	58
Figura 25.	¿La persona que lo atendió fue?	59
Figura 26.	¿La información que le brindaron fue?	60
Figura 27.	¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los servicios en la entidad?	61
Figura 28.	¿Es atendido en forma ágil y oportuna?.....	62
Figura 29.	¿Recomendaría la entidad a otras personas?	63
Figura 30.	Propósito e importancia del servicio al cliente.	67
Figura 31.	Al atender a un cliente tenga en cuenta.....	68
Figura 32.	Características exitosas en el servicio al cliente.	69
Figura 33.	Beneficios del servicio estratégico al cliente.....	70
Figura 34.	Cultura Kaizen 1.	71
Figura 35.	Cultura Kaizen 2.	72
Figura 36.	Fases del servicio	73

Figura 37. Pasos hacia la calidad del servicio..... 74

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz Dofa.....65
Tabla 2. Análisis DOFA.....66

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta a colaboradores.....	82
Apéndice B. Formato de encuesta a clientes.....	86
Apéndice C. Tomas fotográficas Bancolombia Oficina 828 San José del Guaviare.	88

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La problemática evidenciada permite mostrar limitaciones existentes que viene presentando la Oficina 828 en San José del Guaviare; con respecto al mejoramiento continuo (teoría Kaizen) y atención al servicio al cliente; generando insatisfacción por parte del usuario, lo cual evidencia la falta de información interna y externa de la entidad; la cual trae como consecuencia, la falta del servicio al cliente, que permita un flujo constante de información (entidad – cliente – entorno), para lograr objetivos de manera flexible, proactivos, estar bien informados y ser adaptables a las necesidades básicas y estar comprometidos a mejorar continuamente todo lo que se hace, a través del desarrollo de los colaboradores y el trabajo conjunto como equipo.

En este contexto, el Kaizen ofrece a la entidad y a la gente que se encuentra involucrada en su interior y entorno de la entidad: una filosofía y una estructura que estimula a establecer en forma continua estándares de desempeño mejores y logra metas en términos de la satisfacción del cliente, ventas y margen de contribución. De ahí, que Kaizen significa mejoramiento continuo y deseos de mejorar el trabajo, relaciones con el cliente, y en términos o sentido administrativo, contribuye paso a paso a tomar la delantera a los competidores.

Teniendo en cuenta que la competitividad cada día es más alta, y el imperativo del servicio es cada vez más agresivo, se convierte en una potente máquina económica por derecho propio. Por ello, entender que la riqueza y el desarrollo están en la atención y servicio al usuario. Por consiguiente, con la estabilidad laboral está la energía, donde continuará habiendo oportunidades. De ahí la necesidad de estar convencidos que hay un proceso de cambio real en la nueva economía de los mercados, concentrado específicamente en los servicios, que permita satisfacer plenamente a los clientes.

Se espera que este cambio al servicio de atención al cliente se pueda vigorizar, como una fuerza dinámica, requerida para la transformación en el desarrollo de un poderoso, programa de

servicio, donde la entidad financiera dé la mayor importancia al diseño, desarrollo y prestación del servicio, y lo haga diferente de los demás.

Citando al padre de la administración moderna Drucker, (2002), quien describe “persona o institución que no cambie al menos al ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado”. Con el razonamiento de Drucker, cuando dice que el servicio, como hoy, se conoce en sumo grado, un producto primordial, en realidad el servicio no es una “cosa” unidimensionada, lo que está en el meollo del argumento respecto a que el servicio es tanto una mercancía como lo es un automóvil y necesita tanto de administración como de estudio sistemático. Por tanto, el servicio es una cuestión de todo el mundo.

Entonces, la escasa filosofía del servicio al cliente y el desconocimiento del Kaizen que se ve reflejada en el comportamiento de todos los que integran la entidad, viene propiciando una alta insatisfacción a los clientes.

1.2 Formulación del problema

¿Qué tipo de estrategia contribuyen al mejoramiento continuo y servicio al cliente para Bancolombia, Oficina en San José del Guaviare?

2. Justificación

La propuesta busca, mediante la aplicación teórica y los conceptos básico con énfasis en la teoría Kaizen (mejoramiento continuo) y servicio al cliente, encontrar explicaciones a las situaciones internas y del entorno que pueden afectar la entidad (insatisfacción por parte del cliente, conformismo y rutina laboral monótona, desconocimiento de estrategias de mejora, comunicación interna – externa, entre otras).

Lo anterior permitió a los investigadores contrastar diferentes conceptos, estrategias sobre el servicio al cliente más viable para la entidad financiera buscando satisfacer las necesidades de los clientes y conseguir nuevos usuarios.

Es importante indicar que la realización del presente trabajo, tiene origen en la insatisfacción que vienen presentando los usuarios con respecto al servicio, la falta de información que permita diligenciar en forma oportuna sus solicitudes. De ahí la importancia de ofrecer estrategias de servicio para la entidad que conlleve a generar acciones efectivas; para lograr un enfoque más significativo en la necesidad y las expectativas de los clientes, creando una diferencia frente a la competencia. Así mismo, tener claro los principios, que contribuyan al credo y valores de la entidad, como también entender que la atención al cliente es la relación amable y cordial, que el servicio asesoría, que se le pueda brindar al cliente.

De acuerdo con los objetivos planteados sus resultados permitieron encontrar soluciones concretas a los problemas observados, que inciden en los resultados de Bancolombia, ubicada en San José del Guaviare.

El trabajo beneficia en primera instancia a la entidad financiera, sus integrantes y especialmente a sus clientes. Permitiendo alcanzar nuevas estrategias de servicio, mejor imagen corporativa y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Se espera que con el diseño de estrategias de servicio al cliente, sea un instrumento competitivo para mejorar la calidad de servicio y establecer una cultura orientada hacia el cliente, donde la gerencia y todos sus integrantes la fomenten y la comercien.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias bajo los lineamientos de la teoría Kaizen y de servicio al cliente, para Bancolombia, Oficina de San José del Guaviare.

3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los elementos del servicio al cliente para lograr estrategias más competitivas.
- b) Determinar el propósito e importancia del servicio al cliente, para el beneficio de la sociedad.
- c) Presentar las características de las organizaciones exitosas en el servicio.
- d) Mostrar los beneficios del servicio estratégico del cliente.
- e) Desarrollar fortalezas, crear nuevas y más efectivas estrategias bajo lineamientos del Kaizen.
- f) Elaborar estrategias de servicio al cliente para Bancolombia, Oficina San José del Guaviare.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

El método Kaizen surge como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial (1.939-1.945). El 14 de agosto de 1945 Japón acepta exigencias aliadas de rendición incondicional. El país se encontraba entonces no solo acabado estructuralmente, ya que las industrias, sobre todo las nuevas, atravesaban por serias dificultades debido a la falta de inversión, materias primas entre otros, sino también moralmente lo que acarrea el bajo estímulo de la fuerza laboral. Gómez (2008).

Sujetos a condiciones naturales e históricas, los japoneses haciendo uso de sus principios y filosofías, que hacen a su particular cultura y modo de ser, idearon y dieron forma a un sistema de producción que llevó a sus principales empresas a lo más alto del podio mundial, desplazando en competitividad a las grandes corporaciones estadounidenses, germanas, francesas e inglesas entre otras. Marcas como Honda, Toyota, Toshiba, Sony son algunas de las muchas que constituyen no sólo sinónimo de calidad, sino también de rentabilidad y productividad. Gómez (2008).

La característica principal del Kaizen es trabajar continuamente por mejorar algo, de una manera sencilla pero gradual, de forma tal que a largo plazo los resultados serán no solo satisfactorios sino también dramáticamente positivos. Lograr el muda, la eliminación de desperdicio, (tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados), elevando la calidad (de productos, servicio, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados), reduciendo costos de diseño, manufactura, inventario y distribución.

Llegar ahora al gran objetivo del Kaizen, la eliminación total de los desperdicios (mudas). Entre las siete mudas clásicas descritas se tienen: por sobreproducción, por exceso de inventarios, de procesamiento, por transporte, por movimientos, por tiempos de espera, por fallas y reparaciones.

El Kaizen no sólo es posible aplicarlo en Occidente, es además necesario y obligatoria su puesta en marcha si se pretende seguir siendo competitivos en una economía globalizada. Gómez (2008).

El Kaizen básicamente se basa en varios instrumentos que le permiten desarrollarse dentro de toda la organización en todas las áreas, con el fin de realizar su objetivo fundamental; cumplir con las expectativas del cliente. Gómez (2008).

A continuación, se enumeran algunos principios que son adaptados a las organizaciones japonesas y que a simple vista pueden parecer sencillas, pero estas requieren de dedicación para su cumplimiento: enfoque en el cliente, realizar mejoras continuamente, reconocer abiertamente los problemas, promover la apertura, crear equipos de trabajo, manejar proyectos a través de equipos ínter funcionales, alentar los procesos apropiados de relaciones, desarrollar la autodisciplina, información constante a los empleados, fomentar el desarrollo de los empleados. Gómez (2008).

El Kaizen se basa en siete sistemas siendo estos los siguientes:

- a) Sistema producción “Justo a Tiempo”. (conocidos como Just-in-Time o Sistema de Producción Toyota). Mediante el reconocimiento y eliminación de los diversos tipos de despilfarros y desperdicios, y haciendo uso del Kanban, tiene por objetivo producir en la medida y condiciones requeridas por los clientes y consumidores, evitando de tal forma los altos costes financieros por acumulación de insumos y productos terminados. De tal forma se logran altos niveles de rotación de inventarios, y consecuentemente altísimos niveles de rentabilidad.
- b) TQM – Gestión de calidad total. Tiene por objetivo lograr la calidad total e integral de todos los productos / servicios y procesos de la empresa. Hacer factible ello implica la puesta en práctica del Control Estadístico de Procesos, como así también la utilización de las “Siete Herramientas Estadísticas de Gestión de Calidad” y de las “Siete Nuevas”.
- c) TPM–Mantenimiento productivo total SMED. El Mantenimiento Productivo Total contribuye a la disponibilidad de las máquinas e instalaciones en su máxima capacidad de producción, cumplimentando los objetivos en materia de calidad, al menor coste y con el mayor grado de

seguridad para el personal que opera las mismas. En tanto que el SMED persigue como objetivo el reducir el tiempo de preparación o de cambio de herramientas, evitando con ello la producción en series largas, logrando de tal forma disminuir los inventarios y haciendo más fluido el traspaso de los insumos y productos en proceso.

- d) Actividades de grupos pequeños. Como los Círculos de Control de Calidad, permiten la participación del personal en la resolución de problemas o bien en la búsqueda de soluciones para el logro de los objetivos.
- e) Sistema de Sugerencias (CETA o CEDAC). Destinado no sólo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias. Constituye una “puerta de ingreso” a las ideas de los trabajadores.
- f) Despliegue de políticas. Tendiente a la plena participación de todos los niveles y áreas de la empresa en las actividades de planificación como en las de control y evaluación.
- g) Sistema de Costos “KANBAN”. Japonés, basado en la utilización del Análisis de Funciones, Coste Objetivo y Tabla de Costes, persigue como objetivo la reducción sistemática de los costes, para lo cual se analizan de forma pormenorizada y metódica los niveles de fallas, desperdicios (mudas en japonés), componentes y funciones, tanto de los procesos y actividades, como de los productos y servicios generados. Gómez (2008).

El gemba significa en japonés “lugar real”, o sea donde tiene lugar la acción. El Kaizen en el gemba es por lo tanto, llevar a cabo la mejora continua en el lugar de la acción. Todas las empresas practican tres actividades principales directamente relacionadas con la obtención de utilidades: desarrollo, producción y venta. Sin estas actividades, una empresa no puede existir. Por tanto, en un sentido amplio, gemba significa los lugares de estas tres actividades. En un contexto más restringido, gemba significa el lugar donde se forman los productos o servicios. Gómez (2008).

A la hora de inventariar las ventajas y beneficios en la implementación y puesta en práctica del sistema Kaizen cabe apuntar las siguientes:

- a) Reducción de inventarios, productos en proceso y terminados.
- b) Disminución en la cantidad de accidentes.

- c) Reducción en fallas de los equipos y herramientas.
- d) Reducción en los tiempos de preparación de maquinarias. Aumento en los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.
- e) Incremento en los niveles de rotación de inventarios.
- f) Importante caída en los niveles de fallas y errores.
- g) Mejoramiento en la autoestima y motivación del personal.
- h) Altos incrementos en materia de productividad.
- i) Importante reducción en los costes.
- j) Mejoramiento en los diseños y funcionamiento de los productos y servicios.
- k) Aumento en los beneficios y rentabilidad.
- l) Menores niveles de desperdicios y despilfarros. Con su efecto tanto en los costes, como así también en los niveles de contaminación ambiental, entre otros.

4.2 Marco teórico

4.2.1 La revolución en la calidad del servicio.

El hecho de que los clientes están logrando más al demandar un mejor servicio y que se hayan vuelto más sofisticados al reconocerlo, no quiere decir que todas las organizaciones profesionales hayan saltado al tren de calidad y la realidad es muy diferente. Algunas organizaciones son líderes de esa revolución, otras le siguen los pasos y algunas duermen mientras los cambios se producen. Albrecht (2008), describe cinco grados de compromiso que muestran las organizaciones respecto a la calidad del servicio: las que están saliendo del mercado, las que se aferran tenazmente a la mediocridad, las que están presentes, las que realizan un esfuerzo serio. Albrecht (2008).

Se debe pensar en la calidad como algo más que evitar una demanda por mala práctica, o como algo que le permita impresionar a sus colegas, o como va para satisfacer un desafío profesional. Es necesario que piense en las preferencias de los clientes.

El autor Kart Albrecht, ofrece herramientas básicas fundamentales como factores claves que determinan la calidad del servicio y estableciendo ingredientes decisivos para que la entidad logre un alto nivel en la orientación del servicio. Es decir, su aporte conlleva a que en la organización debe existir una cultura orientada hacia el cliente, y son los directivos de la entidad, quienes tienen que orientar y mantener dicha cultura. Por tanto, la función de la gerencia debe estar dentro de la organización debe estar orientada hacia el servicio consistente en incrementar la cultura, crear expectativas de calidad, propiciar un clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver los problemas, eliminar obstáculos y estar convencido de que la ejecución de un trabajo de alta calidad genera buenos resultados.

En este sentido, el problema es el siguiente: para la mayoría de los profesionales, calidad quiere decir el suministro de servicios que se ajusten a las normas técnicas de sus respectivas profesiones. Esta visión tradicional de la calidad es, fundamentalmente, de naturaleza defensiva. En consecuencia, los controles de calidad técnica se diseñan para prevenir fallos, también, técnicos. Este es un concepto negativo de la calidad, desarrollado para proteger al público y para proteger a los profesionales de responsabilidades legales. Está bien mientras funciona, pero no llega lo suficientemente lejos. (Morales, 2006, p. 30).

Los clientes no compran los servicios que usted o su organización les ofrece; compran lo que esos servicios harán por ellos. En esencia, las personas compran sólo por dos motivos: para sentirse bien o para solucionar problemas. Cada compra que una persona realiza (de cualquier cosa: desde una cena para dos, pasando por un automóvil de lujo, hasta los alimentos) responde a una faceta de una de esas dos motivaciones o de ambas. Comprar para sentirse bien incluye pagar por entretenimientos, diversiones, desarrollo personal, educación, status o seguridad. Solucionar problemas comprende ganar o ahorrar dinero, aumentar la productividad, evitar pérdidas. Esas son las únicas dos grandes motivaciones que inducen a la compra. (Morales, 2007, p. 38).

Los clientes compran servicios por sus propias razones, no por las de ustedes o las de su organización. Cuando usted piensa que sus clientes están comprando sus servicios profesionales, en realidad están comprando la posibilidad de sentirse bien personalmente o solucionar uno o varios de sus acuciantes y paralizantes problemas personales.

La visión tradicional de la calidad que tiene los profesionales se acerca demasiado peligrosamente a una actitud hacia los clientes, por ejemplo: otra razón por la que algunos profesionales perciben el concepto calidad sólo desde el punto de vista técnico es porque se fascinan con el desafío intelectual que representan suministrar determinado servicio, en vez de actuar como una respuesta a las necesidades de los clientes. Ven a los clientes como casos interesantes. Reducen al cliente a una simple excusa para poder ejercer su profesión.

Con el fin de mantener clientes y darles niveles tan altos de satisfacción que se conviertan en animadores suyos y de su organización, olvídense del punto de vista profesional respecto a la calidad y concéntrese en el punto de vista del cliente. (Morales, 2007, p. 38).

Los aportes de Pedro Morales Satizabal, con respecto a la atención y servicio al cliente permiten establecer que si la entidad quiere tener éxito en dichas actividades, debe emprender enormes esfuerzos y grandes compañías de motivación y capacitación en atención y servicio al cliente. Es decir, si se quiere ganar clientes en esta época debe dedicarse a tratarlos positiva y amablemente. (Morales, 2007, p. 38).

Por tanto, conservar los clientes es la obligación de la organización de hoy, pero parece que a la mayoría se le hubiera olvidado. La elemental premisa de que el cliente es lo más importante no puede desaparecer en la entidad.

El punto de vista del cliente sobre la calidad. Drucker (2004), expresa que la calidad no es lo que usted pone dentro de un servicio: es lo que el cliente obtiene de ello y por lo que esté dispuesto a pagar. Su servicio no es de calidad porque es difícil de elaborar o porque cuesta un montón de dinero. Los clientes pagan por las cosas que son útiles y que les aportan algún valor solo eso es calidad. El punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo y no negativo; se orienta hacia la satisfacción del cliente y no solo a protegerle de algún daño.

Punto clave: si desea utilizar un trabajo de alta calidad para un cliente, es crucial que conozca el problema que el cliente piensa que usted está solucionando. En otras palabras, ¿Cuáles son las expectativas y deseos de los clientes?

Con respecto a la calidad de servicio al cliente, el padre de la Administración Moderna Drucker (2004), contribuye expresando que la necesidad de concentrarse en el cliente y preocuparse por el servicio debe ser una prioridad para la entidad bancaria, ya que la gerencia del servicio es una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes que requiere tiempo, recursos, planeación, imaginación y un enorme compromiso de la gerencia y todo el equipo que integra la entidad. Por tanto, manejar el servicio significa que la cantidad de momento de verdad posible salgan bien.

La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o superar las expectativas que tienen los clientes respecto a usted o a su organización. En consecuencia, es fundamental que usted logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que usted le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que usted le proporcione. (Drucker, 2004, p. 33).

4.2.2 Cómo convertir clientes en animadores.

La mayor queja que he planteado sobre los sondeos de satisfacción que realizan algunos clientes es la forma en que utilizan algunas de las versiones de la clásica pregunta: ¿Está usted contento con la forma en que le servimos? y le dan al cliente la opción de contestar si o no. (Horowitz, 2003, p. 187).

Cientes: constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan sus servicios y se sienten cómodos al regresar por ayuda o consejos. Los “clientes” ya han formado el hábito de utilizar sus servicios. Su nivel de satisfacción puede encontrarse en un 7 en un 8 y son moderadamente leales. En otras palabras, los “clientes” le darán a su organización el beneficio de la duda. Si usted pierde algún proyecto o contacto, se mostrarán dispuestos a darle otra oportunidad si usted se enmienda de forma correcta.

Empatía quiere decir que usted está en disposición de ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizados. Va más allá de la simple cortesía, a pesar de que la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso

e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos. (Horowitz, 2003, p. 187).

Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración para con las propiedades y le tiempo de los clientes, como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo a las recepcionistas y personal que atiende el teléfono).

Para comprender mejor a sus clientes, a su organización y a su profesión, es necesario que usted comprenda mejor que el concepto de servicio. Constituye un elemento central en la mayoría de los productos tangibles, sean éstos sacos de patatas, láminas de acero o máquinas de escribir eléctricas. Todos los productos presentan tanto características tangibles como intangibles. Un servicio, más que un producto, es un proceso. Esto significa que la actividad o proceso es parte de la “producción” de un servicio, tanto como lo es el producto final de ese servicio. La mayor parte del valor que un industrial entrega proviene del producto tangible, y sólo una parte relativamente pequeña se origina en procesos intangibles, como serían el contacto interprofesional, los servicios conexos al producto y los términos de financiación. Y, sin embargo, los industriales proveen ciertos procesos en sus productos.

La principal diferencia entre bienes y servicios radica en la diferente proporción de tangibilidad en contraste con la intangibilidad (Cottle, 2004, p. 42). En un extremo de la tangibilidad podría encontrar los productos “básicos” (o commodities, en inglés) como trigo, oro o monedas extranjeras. Incluso los denominados productos “básicos” están caracterizados por factores diferenciales, como tiempo de entrega, cantidades, términos de pago y áreas características intangibles, que tienen un mayor contenido de proceso. En el otro extremo podríamos encontrar un retrato pintado por encargo. El valor tangible de la tela y los óleos es insignificamente comparado con el valor intangible del proceso por medio del cual se realizó la pintura. El espectro de los valores que se podrían ser atribuidos a productos y procesos, a tangibles e intangibles.

La comunicación requiere canales abiertos en la relación profesional, laboral y personal entre jefes y mandos intermedios, entre estos y sus subordinados. Canales que no estén obturados

en ningún punto. Requiere que esa comunicación sea de doble dirección, de arriba a abajo para transmitir órdenes, criterios, obligaciones, apoyos, consejos, información. Pero también de abajo a arriba para informar, preguntar, aportar ideas y soluciones.

Las empresas deben establecer un proceso de investigación sobre la calidad del servicio a fin de obtener datos oportunos y pertinentes acerca de las tendencias, y los gerentes deben acostumbrarse a utilizar esos datos en sus decisiones. Toda empresa necesita construir un sistema de calidad del servicio, no limitarse a hacer un estudio. Si usted logra alcanzar una recopilación y diseminación continua de datos, podrá tener mejores alternativas para identificar patrones de cambio, cuales atributos del servicio son importantes para los clientes y potenciales; cuáles sistemas de la empresa funcionan bien cuáles no; y finalmente cuáles son las inversiones en servicio que están produciendo resultados y cuáles no. El cliente es quien define la calidad. Recuerde que la empresa puede tener lineamientos establecidos los cuales pueden alcanzarse y superarse, pero esto no es calidad. Calidad es satisfacer los lineamientos de los clientes. Ovando (sf).

Un sistema de información sobre la calidad del servicio se basa en diversos enfoques para captar y diseminar sistemáticamente la información sobre la calidad del servicio que sirva de base para las decisiones. Otro de los beneficios de un sistema de información es que puede servir de base para un sistema de recompensas a las líneas de primera línea al identificar quienes prestan un servicio excelente y quiénes no.

4.2.3 Teoría Kaizen.

Aspectos relevantes de la teoría Kaizen, según Willington (2008), quien establece al respecto:

El Kaizen ofrece algo nuevo para todas las organizaciones y para la gente que se encuentre involucrada en su interior y alrededor de éstas: una filosofía y una estructura que les estimula a establecer en forma continua estándares de desempeño mayores y a lograr nuevas metas en términos de la satisfacción del cliente, ventas y, finalmente, utilidades. (Willington, 2008, p. 10).

Para las personas que han considerado el Kaizen principalmente como un conjunto de procesos tendiente al mejoramiento de la manufactura, este enfoque puede parecer inusual. Sin embargo, la experiencia del Europe Japan Centre consiste en que el elemento determinante más importante para lograr un mejoramiento perdurable y continuo es la actitud y *el* comportamiento de la gente, y el hecho de que las estrategias Kaizen no pueden funcionar sin el compromiso de las personas para su puesta en práctica. Aunque la mayoría de las organizaciones pueden conocer estos principios en forma teórica, sus prácticas de recursos humanos, estilos de liderazgo y actitudes hacia los clientes, de ninguna manera reflejarán siempre este conocimiento. Esta serie pretende construir un puente que ayude a cerrar esta brecha entre la teoría y la práctica.

Un enfoque Kaizen ayuda a las organizaciones a descubrir las causas profundas de la insatisfacción del cliente y suministra los sistemas y actitudes necesarios para introducir mejoras. Un enfoque Kaizen involucra a todos los empleados de la compañía, así como a los clientes, los proveedores y los accionistas, en el mejoramiento de la empresa, con lo cual aumenta la satisfacción del cliente. El alcance de este enfoque aumenta significativamente las posibilidades de éxito.

El Kaizen convierte el servicio al cliente en un proceso natural y continuo. Kaizen se traduce como mejoramiento (de kai, que significa cambio, y zen, que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementado mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente, en la forma como se realizan las actividades. Sin embargo, Kaizen no significa únicamente hacer mejor las cosas; también busca lograr resultados específicos como mudaba eliminación del desperdicio (tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados) elevando la calidad (de productos, servicio, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados), reduciendo costos de diseño, manufactura, inventario y distribución y, en último término, generando clientes más satisfechos. (Willington, 2008, p. 14).

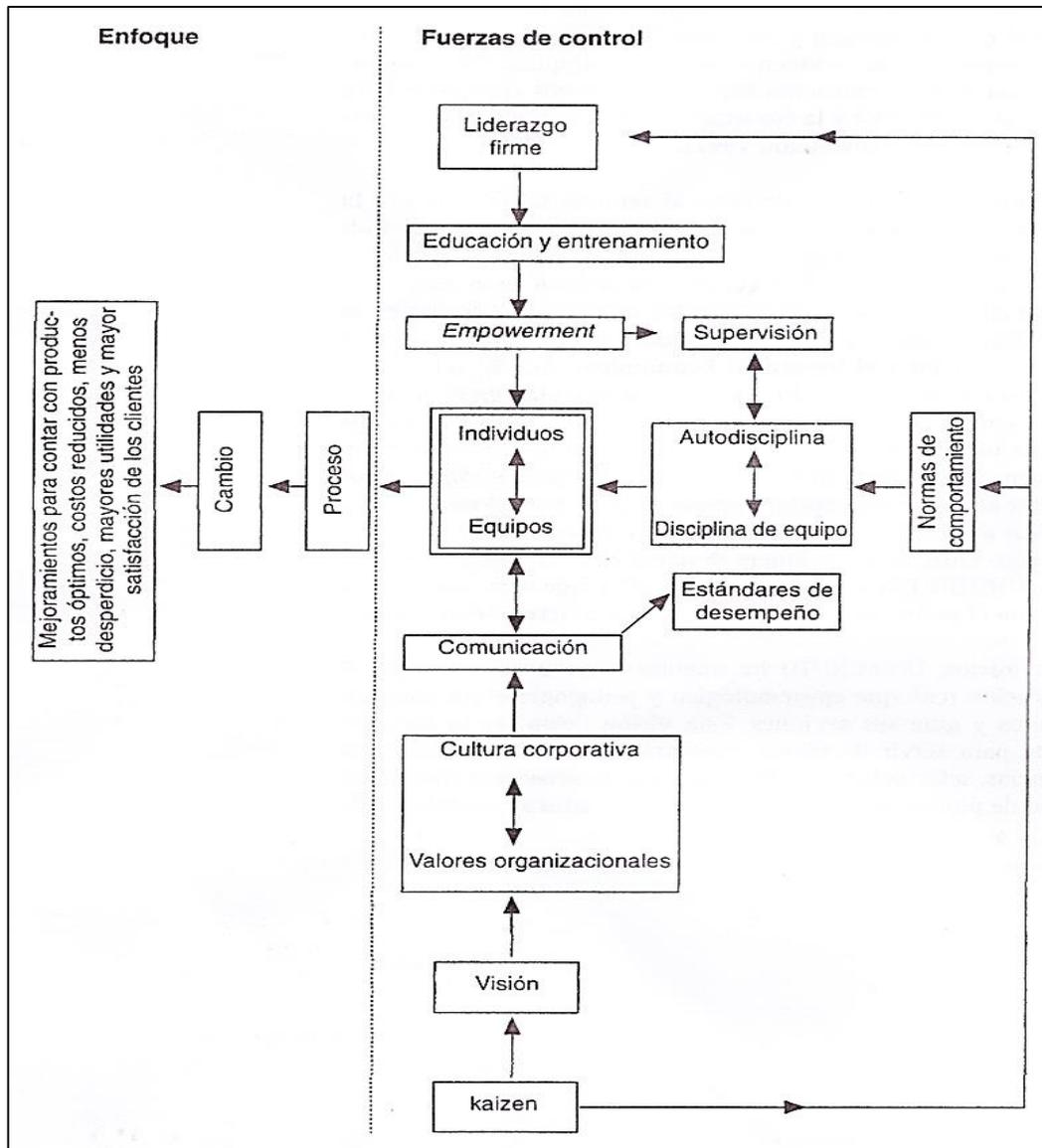


Figura 1. Control y enfoque Kaizen.

Fuente: (Willington, 2008, p. 14).

Si en el enfoque Kaizen se concentra tradicionalmente en la importancia de los equipos y del trabajo en equipo, el Kaizen adaptado para Occidente busca fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del trabajo en equipo. Compañías como Nissan, en el Reino Unido, han demostrado cuán poderosa puede ser esta fusión. (Willington, 2008, p. 33).

El Kaizen significa mejoramiento continuo y gradual, los diez principios Kaizen son:

- a) Concentrarse en los clientes.
- b) Realizar mejoras continuamente.
- c) Reconocer abiertamente los problemas.
- d) Promover la apertura.
- e) Crear grupos de trabajo.
- f) Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales.
- g) Nutrir procesos de relaciones de apoyo.
- h) Desarrollar la autodisciplina.
- i) Mantener informados a todos los empleados.
- j) Desarrollar a todos los empleados.

El Kaizen es una fuerza poderosa y unificadora. Debe ser la meta de una compañía que desee efectuar un cambio en una cultura y un estilo organizacionales a manera de estrategia precursora de un programa de servicio al *cliente*. Esto *diferenciará el programa* de un simple ejercicio superficial de relaciones públicas.

En las empresas occidentales, el Kaizen debe ser fusionado con teorías gerenciales occidentales, a fin de crear un entorno de trabajo aceptado y apoyado por los empleados. El Kaizen no depende de grupos especializados (como puede ser el caso de la Gerencia de Calidad Total, GCT), sino de cada empleado individualmente. (Willington, 2008, p. 33).

Los líderes de equipo Kaizen son designados por sus habilidades para motivar, comunicar y entrenar. Los equipos son los bloques de construcción esenciales de la estructura corporativa en las compañías Kaizen. Las reuniones de equipo son breves, enfocadas, participativas y constituyen una parte vital del proceso gerencial de doble vía.

El Kaizen necesita empleados a quienes se estimula y entrena a pensar crítica y constructivamente. Para eso se requieren una cultura y unos valores corporativos correctos. El Kaizen es una razón para el entrenamiento continuo: cuantos más conocimientos y habilidades posea una fuerza de trabajo cuanto más profundo y amplio sea el conjunto de habilidades) y cuanto más poder se otorgue, mejor será la calidad del mejoramiento de productos y del servicio al cliente.

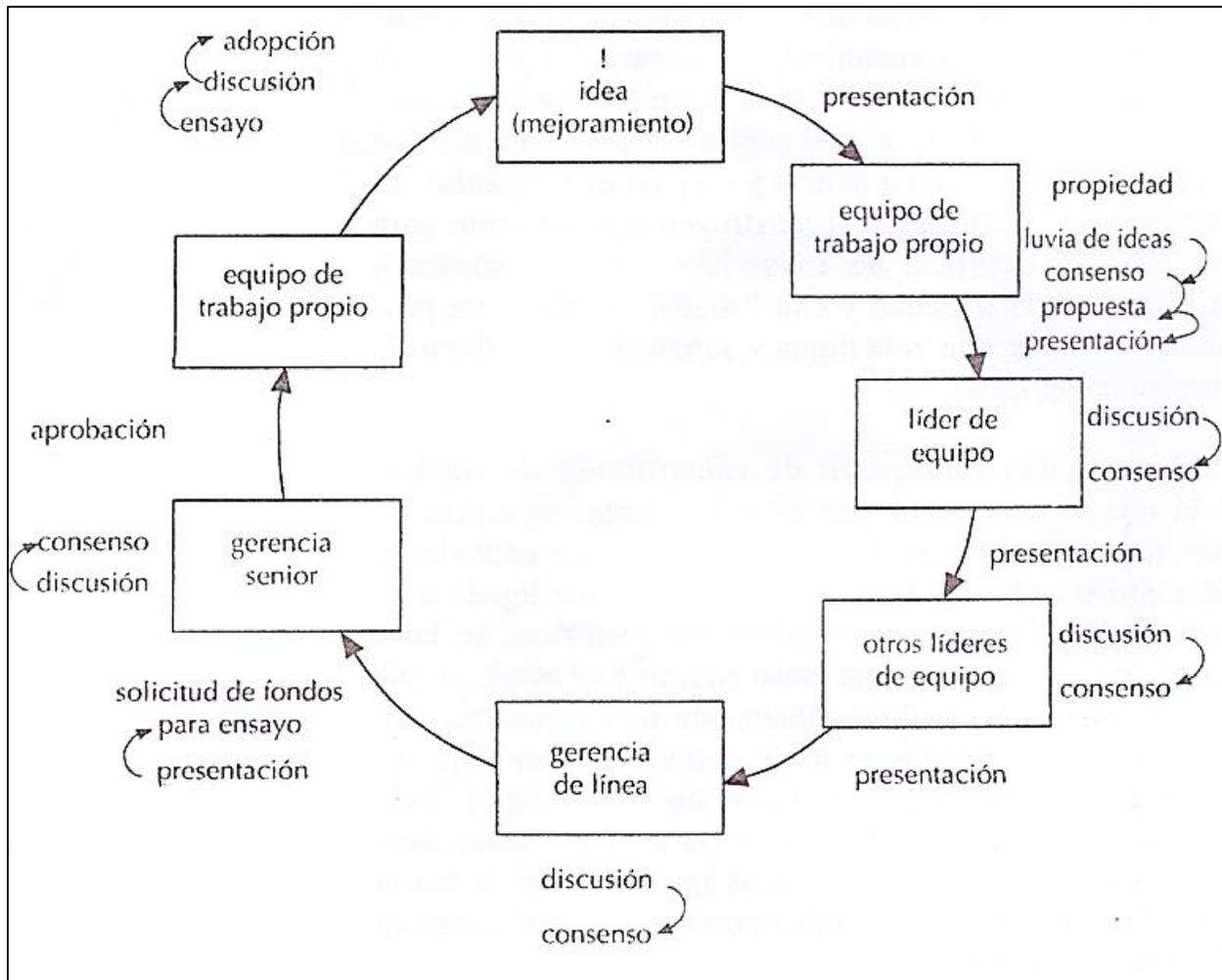


Figura 2. Diagrama de flujo sobre la operación de un sistema de sugerencias.

Fuente: (Willington, 2008, p. 34).

Durante 1980, cuando el Kaizen realmente floreció en Japón, Hitachi registró más de cuatro millones de sugerencias (en comparación con poco menos de tres millones el año anterior). Ese mismo año, Ford registró 50.000 sugerencias. En Japón, hoy en día la gente involucrada en ideas *activas* presentará hasta 1.000 ideas de mejoramiento anuales, aunque, en promedio, el total de empleados someterá cada uno entre 20 y 50 ideas anuales. (Willington, 2008, p. 34).

Sería equivocado asumir que los instrumentos Kaizen sólo son apropiados para compañías manufactureras o disciplinas de producción, pese a que éstas son las funciones para las cuales se desarrollaron. El Kaizen puede ser una filosofía universal aplicable a compañías grandes o pequeñas, manufactureras o de servicios, japonesas u occidentales, nuevas o establecidas,

individuales o pertenecientes a un grupo. Mantiene satisfecho al cliente ante todo mediante la calidad del producto, e incluso cuando es adaptada a una cultura empresarial occidental como debe hacerse, sigue siendo una forma poderosa aunque no dramática de canalizar las contribuciones de todos, para crear apertura, armonía, cohesión, fuerza y, sobre todo, mejoramiento. (Willington, 2008, p. 35).

Para aprovechar su pleno potencial, un instrumento Kaizen debe utilizarse dentro de una cultura que le brinde apoyo: la gerencia interfuncional, por ejemplo, se convierte en un proceso notoriamente más poderoso cuando forma parte de un *ethos* corporativo y no es simplemente una actividad intermitente o temporalmente conveniente.

De modo similar, el hecho de señalar a empleados particulares y hacerlos exclusivamente responsables de, por ejemplo, la calidad o la satisfacción del cliente, excluye por definición a otros de aceptar y vivir su responsabilidad en el logro de estas metas culturales y valorativas. Las metas de calidad o de satisfacción del cliente son un anatema para el Kaizen: el término preferido es estándar de desempeño, pero un estándar debe ser completamente transitorio: sólo debe durar hasta cuando otro empleado o equipo lo mejore. Ningún estándar es eterno, y todos los estándares se pueden mejorar. (Willington, 2008, p. 35).

4.2.4 Los elementos de satisfacción.

¿Cuáles son esos elementos a los que me he referido? Existen seis, de los cuales el elemento cultura es el más influyente, pues de allí se desprenden los sistemas de valores y creencias que determinan a quién va a servir a la compañía: a sus directores, a sus accionistas o a sus clientes. (Willington, 2008, p. 36).

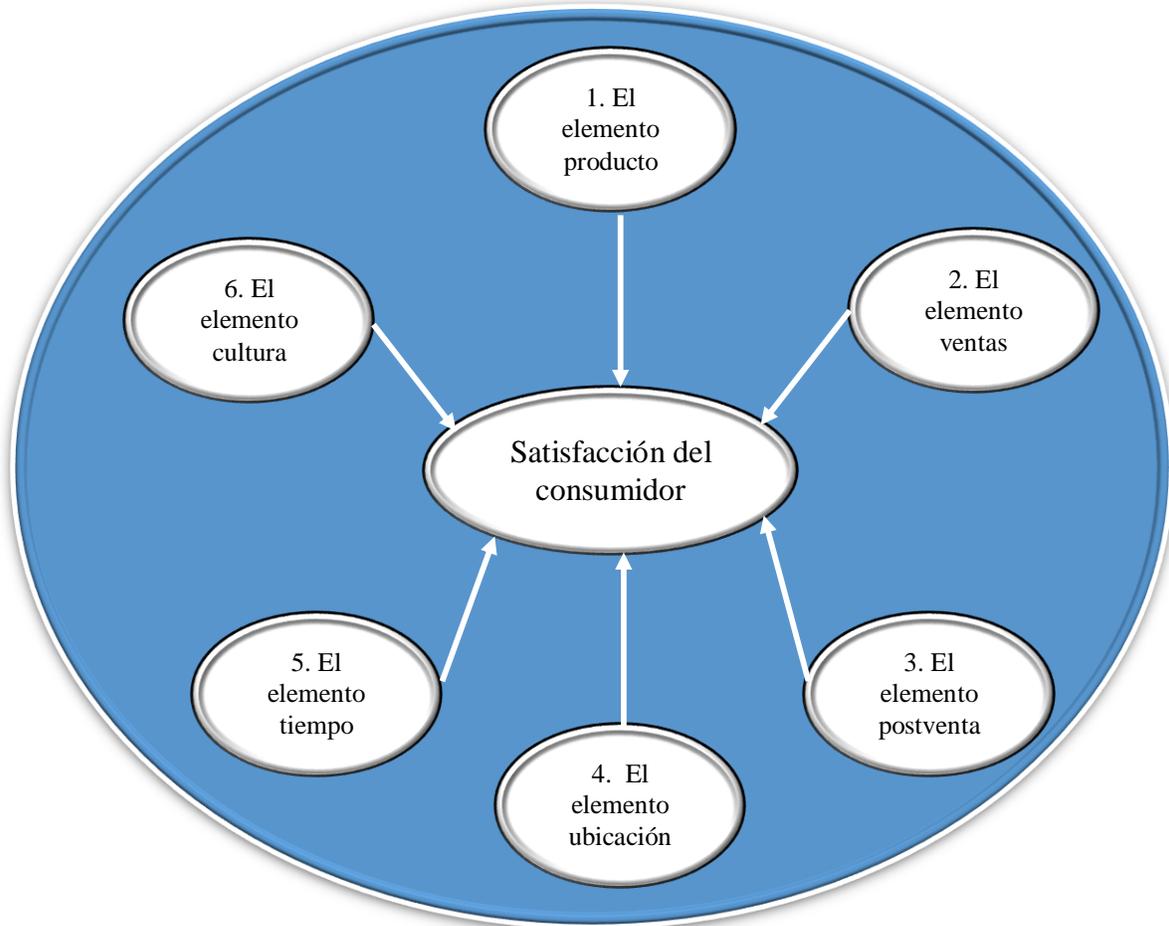


Figura 3. Los elementos de satisfacción.
Fuente: (Willington, 2008, p. 36).

La esencia del enfoque Kaizen en la atención al cliente es llevar la idea y la práctica del servicio al cliente hasta los lugares más recónditos de la compañía, y una vez allí, mejorar continuamente su calidad. Los seis elementos deben ser desarrollados y suministrados simultáneamente, a fin de ofrecer un servicio al cliente verdaderamente excelente.

El valor del tiempo de vida es una proyección razonablemente precisa del valor que representa cada cliente existente para una empresa. Ese valor también es una medida de lo que le costará a la organización el hecho de que un cliente deje de serlo por no haber ofrecido la empresa un excelente servicio al cliente. La base de un excelente servicio al cliente no sólo se construye a partir de los seis elementos de satisfacción, sino también de los procesos internos orientados a la

gente, una investigación de mercado sólida y un presupuesto adecuado y sostenible. (Willington, 2008, p. 78).

La gerencia sénior tiene la responsabilidad de asegurar que la cultura prevaleciente fomente relaciones entre clientes internos; los líderes de equipo tienen la responsabilidad de asegurarse de que los empleados sean entrenados y motivados de modo que respeten los derechos y las responsabilidades de las relaciones.

La ecuación de desarrollo, comunicación + entrenamiento + motivación + *empowerment* produce empleados capaces de pensar, decidir y actuar con visión crítica. La concesión de autonomía significa crear un *ethos* en el que sea normal responder positivamente a las necesidades de servicio al cliente, independientemente de las tareas y funciones inherentes a cada cargo.

Puede ser preciso derribar antiguas actitudes y criterios, para crear el contexto abierto y de aceptación necesario para una nueva cultura, antes de embarcarse en un gran programa de desarrollo y *empowerment* del personal que abarque a toda la empresa.

La comunicación no sólo informa a los empleados sobre el contenido y la intención de una política de servicio al cliente; también sirve para: (Willington, 2008, p. 111).

- a) Reforzar la comprensión del paradigma corporativo.
- b) Promover la apertura.
- c) Promover la participación.
- d) Motivar.
- e) Desarrollar.
- f) Reforzar la identidad con un equipo.
- g) Mantener el punto focal.

Un líder de equipo en una compañía Kaizen debe ser un excelente comunicador. (Willington, 2008, p. 111).

- a) La comunicación con los clientes y proveedores es tan importante como la comunicación interna.
- b) El entrenamiento en servicio al cliente debe incluir a todos los empleados, debe ser continuo y debe realizarse dentro del contexto de la misión corporativa, la política empresarial y los objetivos comerciales.
- c) La motivación de la persona como un todo, mediante un enfoque holístico del desarrollo individual, resulta más efectiva que la motivación de la persona *sólo para el trabajo*.
- d) Desarrollar significa fomentar el uso responsable de iniciativa y juicio
- e) personal para decidir cuál es el nivel apropiado y razonable de servicio al cliente.

La investigación supera la miopía de mercado y reduce los riesgos operacionales a niveles manejables. Una investigación efectiva depende de:

- a) Método.
- b) Cantidad, detalle y honestidad de los datos recogidos.
- c) Regularidad/frecuencia.
- d) Muestreos *estadísticamente* relevantes.
- e) Análisis experto.
- f) Compartimiento de datos.
- g) Voluntad de responder a las conclusiones.

Los clientes de un proveedor son todas las personas involucradas en una unidad de toma de decisiones de compra. Éstas son las personas a las cuales se debe acercar y sobre las cuales debe recoger información. (Willington, 2008, p. 127).

4.2.5 Etimología de la teoría Kaizen.

Gómez (2008), señala sobre la teoría Kaizen: KAI significa “cambio” o “la acción de enmendar”. ZEN significa “bueno”.

El sistema al cual se hace referencia se denomina Kaizen, lo cual significa “mejora continua que involucra a todos”. Es pues un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción. Obstáculos como roturas, fallas, falta de materiales e insumos, acumulación de stock, pérdidas de tiempo por reparaciones / falta de insumos / o tiempos de preparación, son algunos de los muchos que deben ser eliminados. Gómez (2008).

Finalmente, el aporte de Soto (2012), afirma que el Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismo de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales.

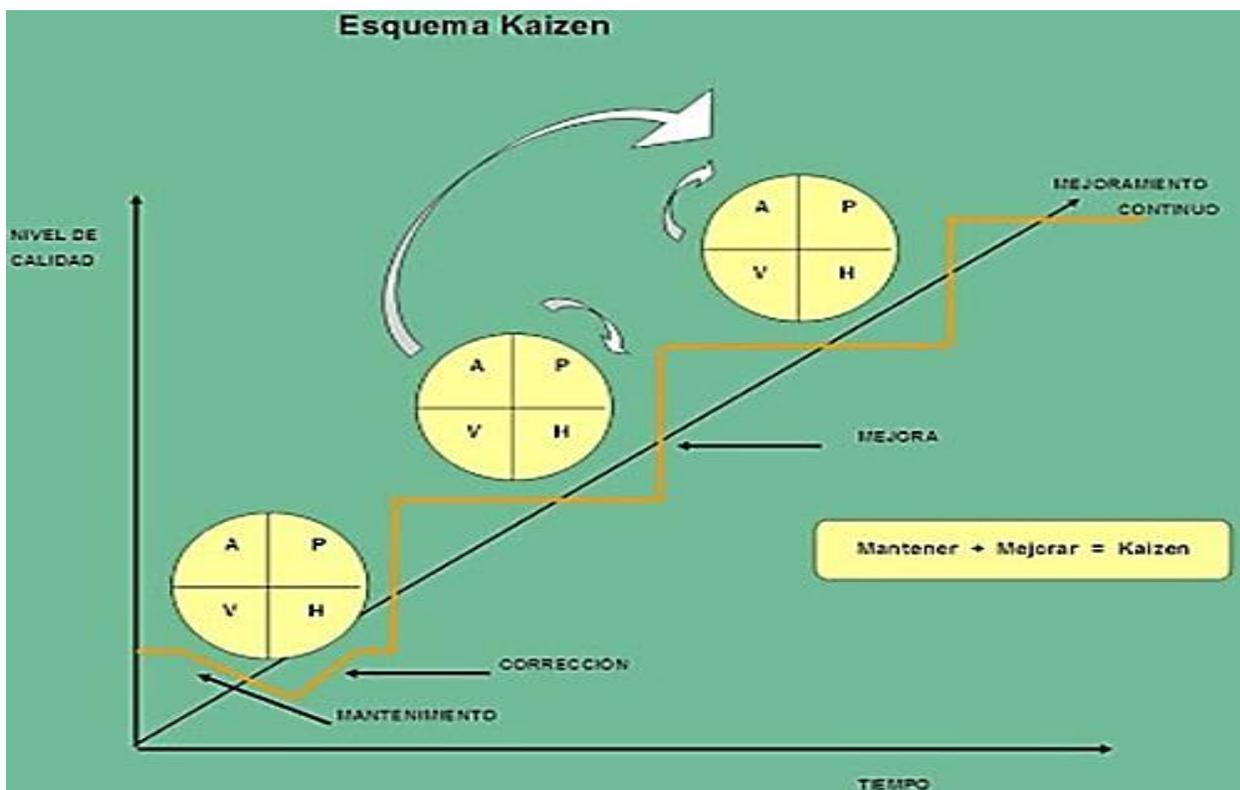


Figura 4. Esquema Kaizen.

Fuente: Soto (2012).

El Kaizen y la innovación:

- a) El concepto de innovación se mantiene bajo la filosofía del Mejoramiento Continuo y equivale a lo que se conoce como Mejora Radical o Reingeniería,
- b) El Mejoramiento Continuo, no requiere de grandes inversiones para ser implementada, más bien necesita de un esfuerzo permanente y un fuerte compromiso gerencial.
- c) Es una orientación al proceso, y no a los resultados.

Dónde se puede aplicar el Kaizen. Aunque el concepto Kaizen tuvo su origen en la mejora continua de los procesos industriales, se ha venido aplicando en muchos aspectos de la vida: en el hogar, en el estudio, en el deporte, en los negocios, en la salud, en el trabajo. Soto (2012).

La Mejora Continua Kaizen, es la manera de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. Es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización. Soto (2012).

Mejorar continuamente productos y servicios para:

- a) Ser líderes en el mercado.
- b) Mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Elementos del Kaizen:

- a) Orientación hacia el proceso, antes que hacía al resultado.
- b) Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos.
- c) Compromiso de los altos niveles gerenciales.
- d) Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.
- e) Mejoramiento continuo de los productos y procesos, internos y externos.
- f) Constancia de los objetivos y una visión compartida.

- g) El cliente manda. (Enfoque al Cliente).
- h) La inversión en personal.
- i) La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.
- j) Dos cabezas piensan mejor que una.
- k) Participación en la determinación y comunicación de metas.

Pilares del Kaizen: El principal pilar del Kaizen es el ciclo de mejora continua o PHVA que consiste en aplicar varias veces sus distintas etapas de: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Originalmente fue soportado en distintas herramientas como el Programa de las 5 S's, el Control Estadístico de Procesos, los Grupos de Análisis de Procesos, las Células Autodirigidas, y el Justo a Tiempo dentro del cual se utilizan las técnicas del Kanban, Mantenimiento Productivo Total o TPM, los sistemas Jidoka, Pokayoke y la estandarización de los procesos que se aplica por medio de la normativa ISO 9000. Todo esto en función de lograr la Calidad Total. Soto (2012).

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es mixto (Cualitativo – cuantitativo). Su enfoque es cualitativo, se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas, y en este tipo de investigación lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. (Lerma, 2016, p. 67).

El enfoque cuantitativo, según García (2015), señala que terminado el trabajo de recolección de datos, los cuestionarios estandarizados u otros instrumentos de recopilación aplicados pasan a la etapa de análisis para clasificar y ordenar los datos y deducir conclusiones válidas para tomar decisiones razonables. Los elementos que deben considerarse para analizar los datos son: tamaño de la población o de la muestra, número de preguntas y de cuestionarios, tipo de análisis y los recursos financieros disponibles.

5.2 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática de estudio que relaciona la “estrategia administrativa Kaizen y servicio al cliente para el Bancolombia, Oficina San José del Guaviare”, correspondió al tipo de investigación estudio de caso, según el autor Bermúdez & Rodríguez (2013), quien establece que el estudio se orienta a organizar la organización seleccionada sobre individuos, grupos u organizaciones. Determinando la dinámica del pensamiento del individuo para comprender por qué se comportan de determinada manera y no en qué consiste su estado, progreso, acciones o pensamientos.

5.3 Método de investigación

Corresponde al método inductivo. Proceso de conocimiento que se inició con la observación de fenómenos particulares y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada. (Méndez, 2013, p. 133).

5.4 Población y muestra

5.4.1 Población.

Correspondió a la entidad financiera Bancolombia, Oficina 828 San José del Guaviare, conformada por 16 colaboradores que desempeñan los siguientes cargos:

- a) Director oficina (1).
- b) Coordinador (1).
- c) Cajeros medio tiempo (3).
- d) Cajeros tiempo completo (3).
- e) Cajero principal (1).
- f) Asesores comerciales (2).
- g) Asesor móvil (1).
- h) Supernumerario (1).
- i) Gerente adicional (1).
- j) Educador Sena (1).
- k) Servicios generales (1).

5.4.2 Muestra.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta al 100% del talento humano que integra Bancolombia, en la Oficina de San José Guaviare. Así mismo, una encuesta a clientes de la entidad; equivalente a 33; seleccionados a criterio de los autores; aplicando para ello la siguiente fórmula estadística: Torres (2005).

$$N_0 \left\{ \frac{Z}{E} \right\}^2 p.q$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

z = nivel de confianza (95%)

p = variabilidad positiva.

q = variable negativa.

e = error (5%)

$$N_0 = 598$$

$$n = 166$$

$$1 + \frac{166}{33}$$

$$n = 33 \text{ clientes.}$$

5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Fuentes primarias: se aplicó una encuesta a los colaboradores (100%), y encuestas a 33 clientes, lista de chequeo y documentos de información de Bancolombia.

Fuentes secundarias: internet, revistas, libros, estudios similares sobre la temática abordada.

5.6 Instrumentos para el análisis de la información

Obtenidos los resultados de la aplicación de los instrumentos al talento humano y clientes que integra la entidad, se procedió a la clasificación, codificación, tabulación, análisis interpretativo de los resultados y utilizando para ello el programa Excel y Word.

6. Resultados

6.1 Identificar los elementos del servicio al cliente para lograr estrategias más competitivas

6.1.1 Encuesta a colaboradores.

Encuesta dirigida a los colaboradores de la entidad financiera Bancolombia, Oficina San José del Guaviare, con el propósito de conocer e identificar los aspectos relacionados con el Kaizen y servicio al cliente.

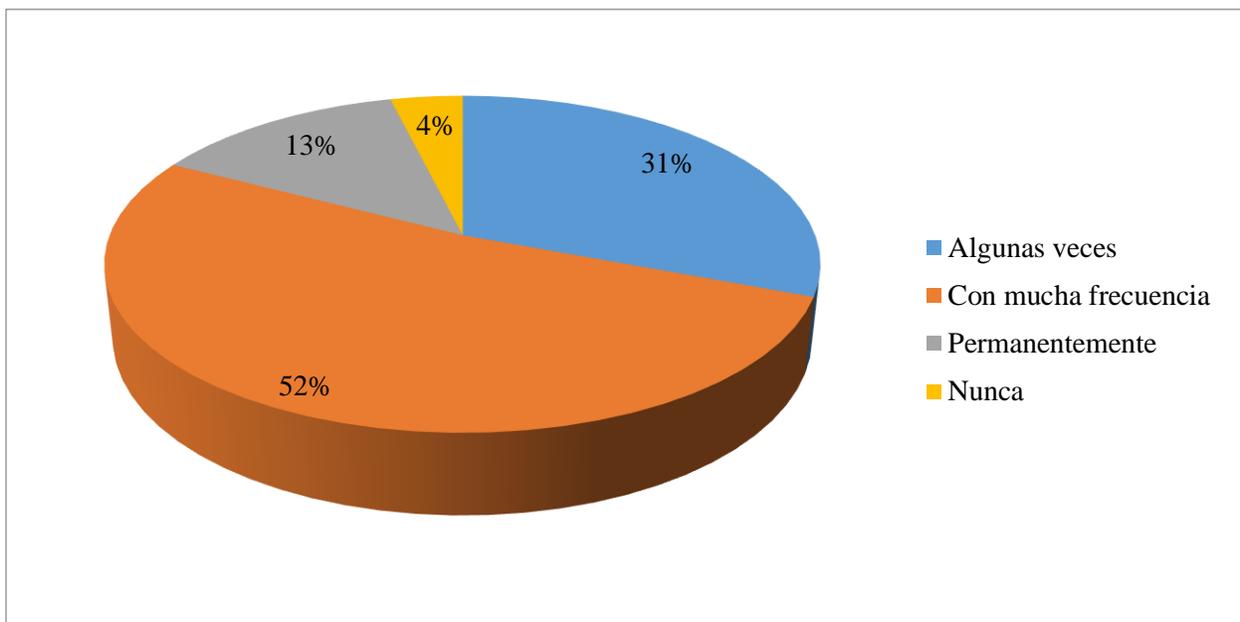


Figura 5. ¿El servicio que se ofrece cumple con sus necesidades o expectativas de los clientes?
Fuente: los autores (2018).

La figura permite mostrar en cuanto al servicio que se ofrece si cumple con sus necesidades o expectativas de los clientes: algunas veces, el 31%; con mucha frecuencia, el 52%; permanentemente, el 13%; nunca, el 4%.

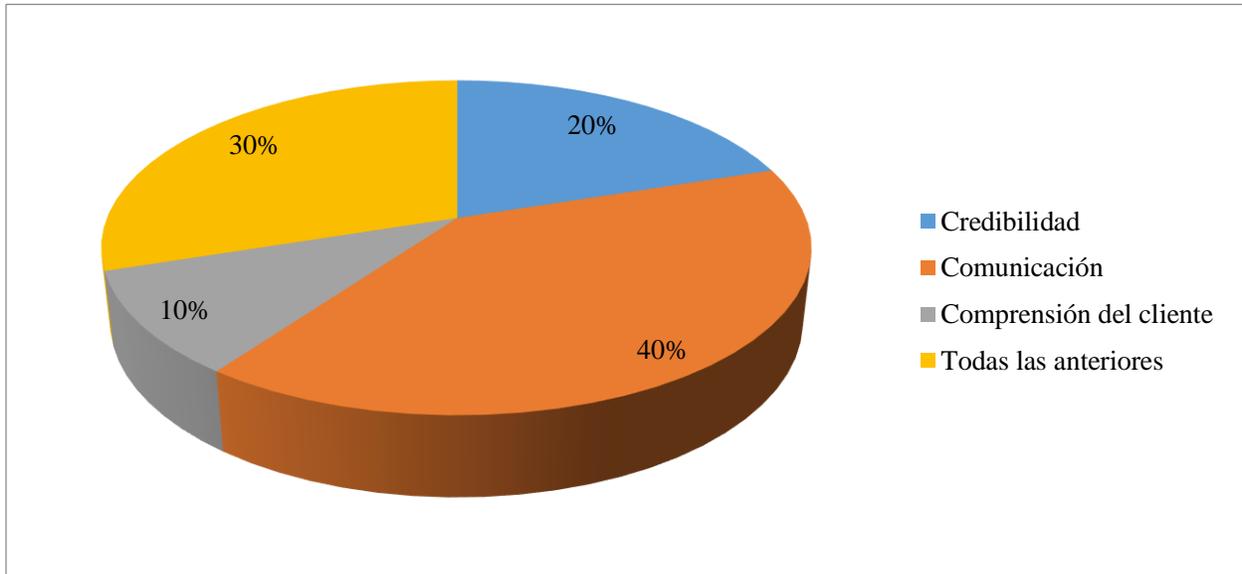


Figura 6. ¿De los siguientes elementos cuáles considera prioritarios para ofrecer un excelente servicio al cliente?

Fuente: los autores (2018).

En cuanto a los elementos que considera prioritarios para ofrecer un excelente servicio al cliente los empleados consideran que son la credibilidad en un 20%; comunicación en un 40%; comprensión del cliente 10%; todas las anteriores 30%. Todos estos aspectos se convierten en actitudes y tipos de servicio al cliente de ahí que vale la pena reflexionar que cuando un servicio ineficaz y desagradable, baja competencia técnica y mal trato al cliente; se manejan estándares de calidad técnico pero no se enfocan en servicio al cliente; el equilibrio entre competencias técnicas y estrategias del servicio al cliente deben servir para brindar un mejor servicio a los clientes facilitando una mejor calidad de vida ofreciendo servicios integrales, servicios de apoyo, servicios diferenciadores o únicos y con valor agregado.

En este orden de ideas, la comunicación conlleva a que se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la entidad, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. Razón por la cual la comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan los colaboradores, de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierto, amistoso o agradable. La calidad de la comunicación determina un acceso a la misma y propicia el acceso y manejo de la información.

En cuanto a la pregunta ¿Cree usted que se desempeña eficientemente? Los empleados encuestados respondieron:

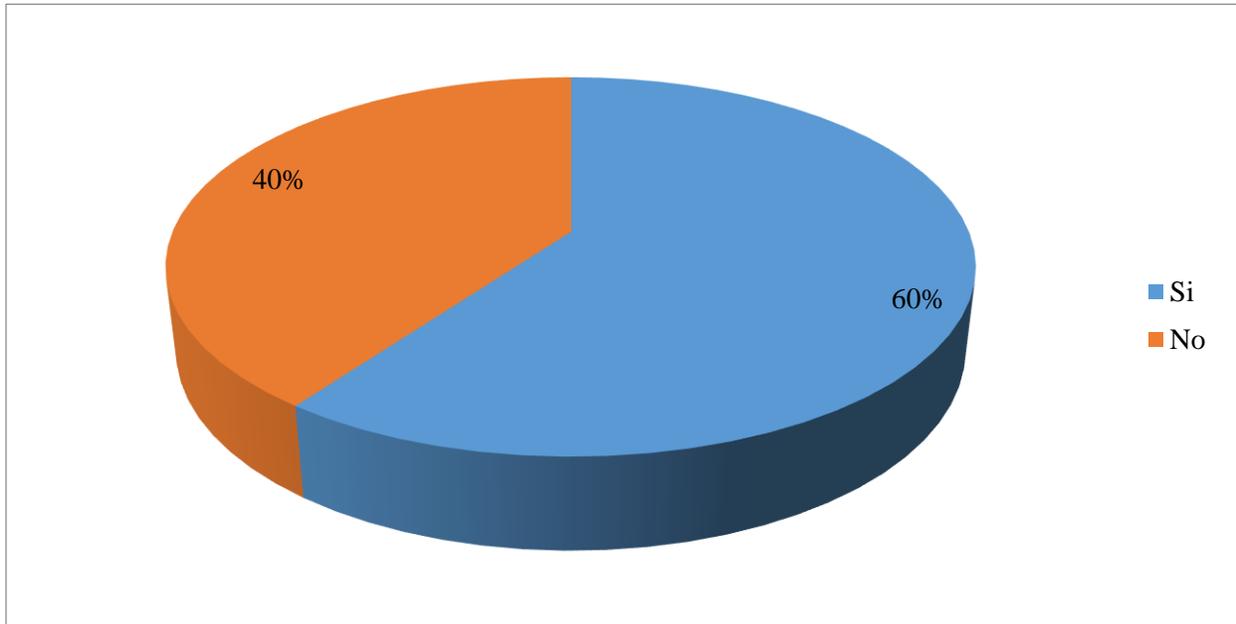


Figura 7. ¿Cree usted que se desempeña eficientemente?
Fuente: los autores (2018).

Respecto a la eficiencia en el desempeño los empleados consideran que lo hacen eficientemente el 60% y no el 40%. En este aspecto se deben realizar aptitudes básicas del personal. Es por ello que el comportamiento y desempeño de cada uno debe fomentar una actitud positiva, comportarse adecuadamente; es decir, ser pragmático al analizar las diferentes situaciones, asumir riesgos, mostrando un carácter emprendedor; entablar relaciones de apoyo y colaboración y no de rivalidad; realizar un análisis exhaustivo antes de juzgar, comunicarse con franqueza y libertad; mostrar admiración por el éxito de los demás no por su cargo, aprender de sus errores, preferir el trabajo en grupo, y no hacer distinciones de cargo o jerarquía en su cargo.

En la pregunta ¿Ha recibido programas de capacitación orientados al servicio al cliente? Los empleados manifiestan:

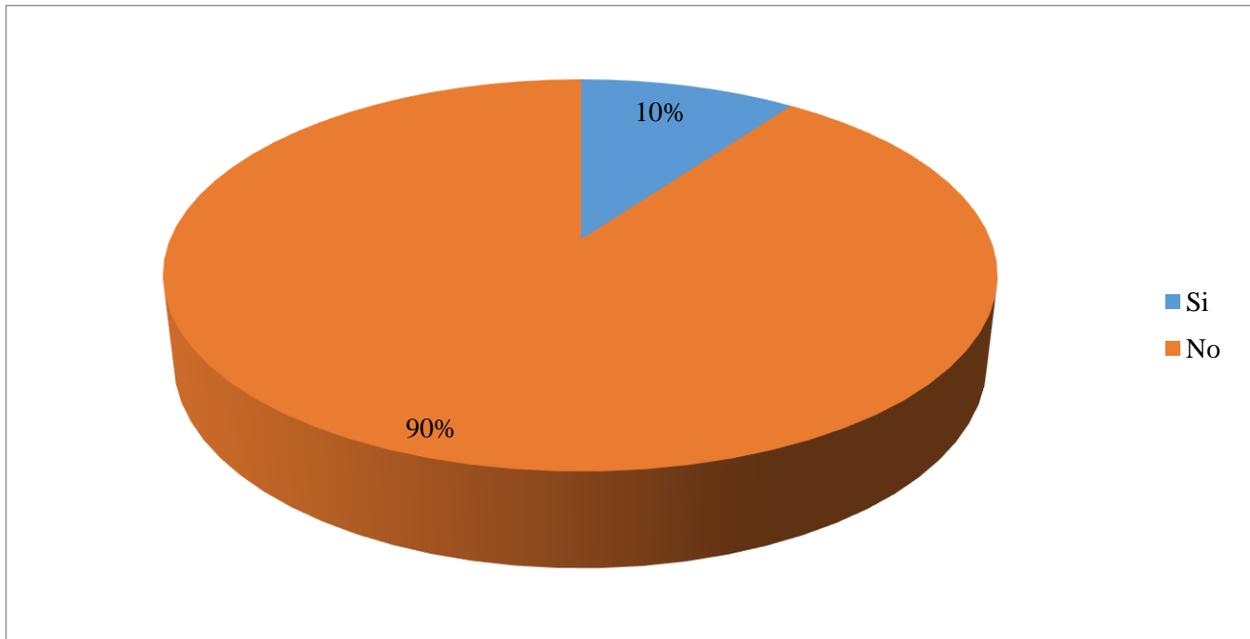


Figura 8. ¿Ha recibido programas de capacitación orientados al servicio al cliente?
Fuente: los autores (2018).

En cuanto si han recibido programas de capacitación orientados al servicio al cliente los empleados manifiestan que no en un 90% y solo el 10% afirma haberlo recibido. La capacitación y desarrollo con respecto al servicio al cliente debe identificar aquellas acciones y programas relacionadas con la inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización, entre otros, que brinda la empresa para mejorar la atención en cuanto al servicio al cliente, logrando de esta manera fidelizarlo. De ahí que deben existir programas de capacitación y desarrollo congruente y convergente con el plan empresarial. Se deben llevar a cabo secciones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido no solo en la experiencia, cursos, seminarios; que permita lograr el objetivo fundamental de cualquier empresa lo cual es conseguir la satisfacción total del cliente. Hoy por hoy cubrir las necesidades no satisface plenamente. Es necesario buscar los valores añadidos.

Un cliente satisfecho es aquel cuyas expectativas de servicio se ven superadas por el mismo. La atención al cliente se debe considerar como uno de los principales pilares en la competitividad de la entidad. Las técnicas y los procesos han variado aunque el objetivo es en sí mismo fidelizar al cliente mediante su satisfacción por la atención recibida. La entidad debe estar a la altura del nivel de expectativa de sus clientes; y tener presente las reclamaciones como fuente

de información y fidelización de los mismos, aprovechándolas y generando alternativas de solución, oportuna y ágiles.

Respecto a la pregunta ¿Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente? Los encuestados manifestaron:

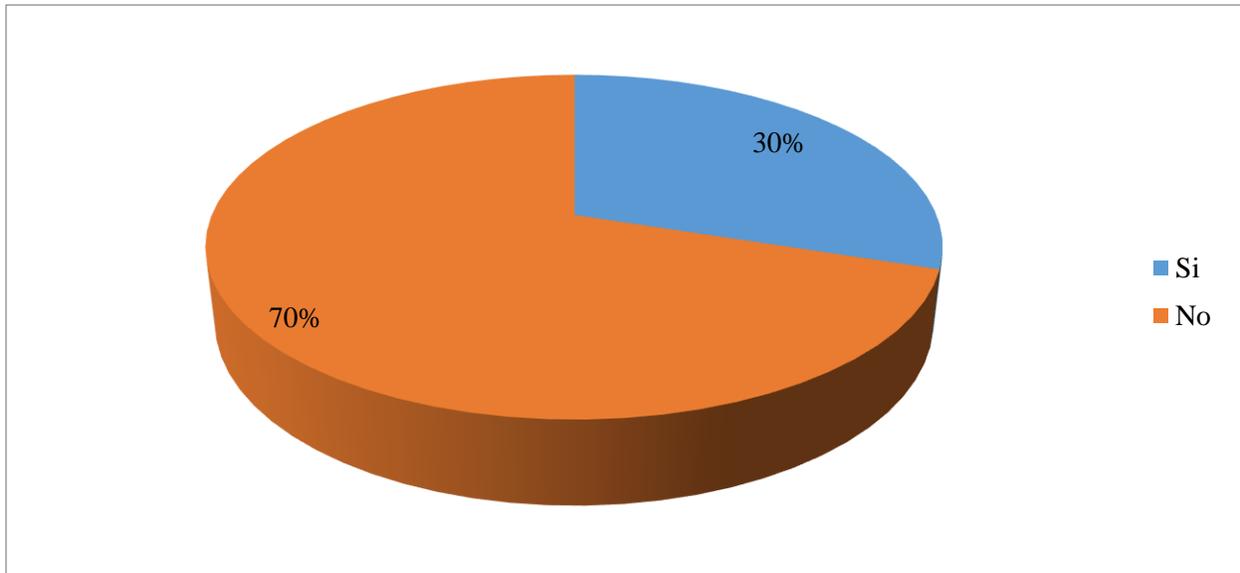


Figura 9. ¿Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?
Fuente: los autores (2018).

En la pregunta se indaga a los empleados sobre si promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente, y estos manifiestan que si el 30% y no lo hace el 70%. El trabajo en equipo permite solucionar los posibles conflictos, el colaborador puede recurrir a exponer libre y sinceramente sus quejas o a pedir un replanteamiento de los métodos de trabajo actuales. Además, es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influyen en los colaboradores de forma positiva porque permite que haya mayor compañerismo, confianza sentido de pertenencia, apoyo y colaboración.

Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. De ahí la necesidad que la empresa fomente entre los colaboradores un ambiente de armonía para obtener resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo dinámico y armónico y una amistad laboral justa y equitativa.

En cuanto a la pregunta ¿De los siguientes valores cuáles cree usted que requiere mayor atención por parte del talento humano en la empresa? Los empleados manifiestan:

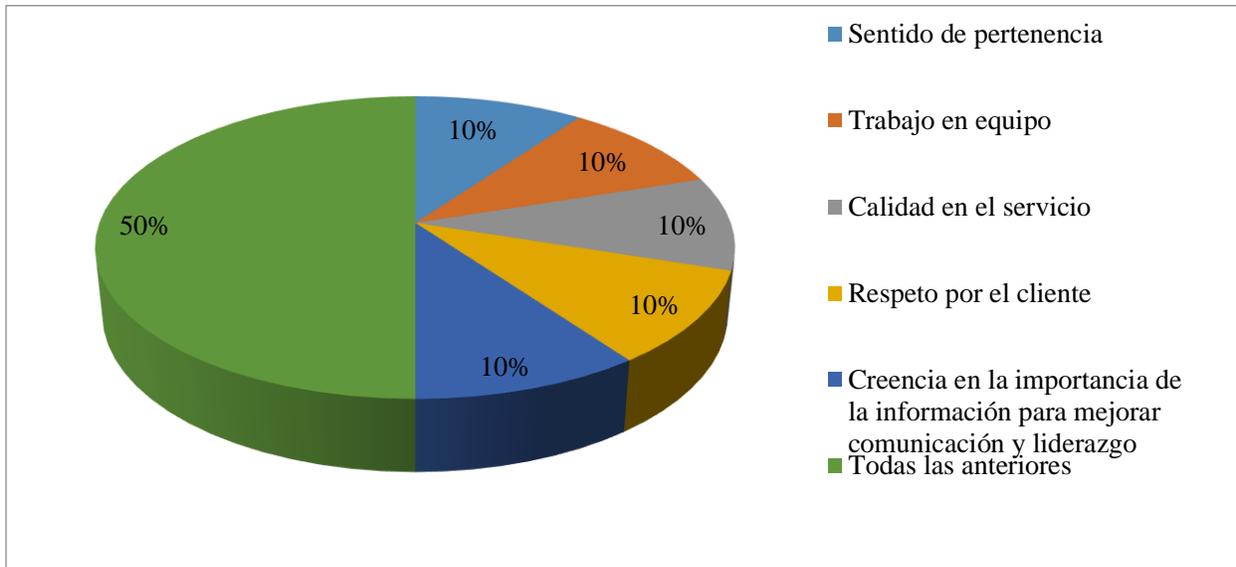


Figura 10. ¿De los siguientes valores cuáles cree usted que requiere mayor atención por parte del talento humano en la entidad?

Fuente: los autores (2018).

En cuanto a los valores los empleados consideran que requieren mayor atención por parte del talento humano el sentido de pertenencia en un 10%; trabajo en equipo 10%, calidad en el servicio 10% respeto por el cliente 10% y creencia en la importancia de la información para mejorar comunicación y liderazgo el 50%. Los valores anteriormente mencionados se enfrentan a un escenario de permanente competencia y sin más barreras que su propia incapacidad para innovar y generar estrategias que le permitan diferenciarse significativamente en el mercado, incrementando su propia competitividad y generando estadios de desarrollo para permanecer posicionada en la mente de los clientes. Por consiguiente, la gerencia del servicio conlleva a una filosofía gerencial que se enfoca a mejorar la satisfacción del cliente mediante los productos y servicios que la empresa le brinde. En tal medida, la empresa construye ventajas competitivas basadas en el servicio lo cual conduce necesariamente a analizar los conceptos de competitividad empresarial.

En la pregunta ¿Trabaja usted por? los empleados respondieron:

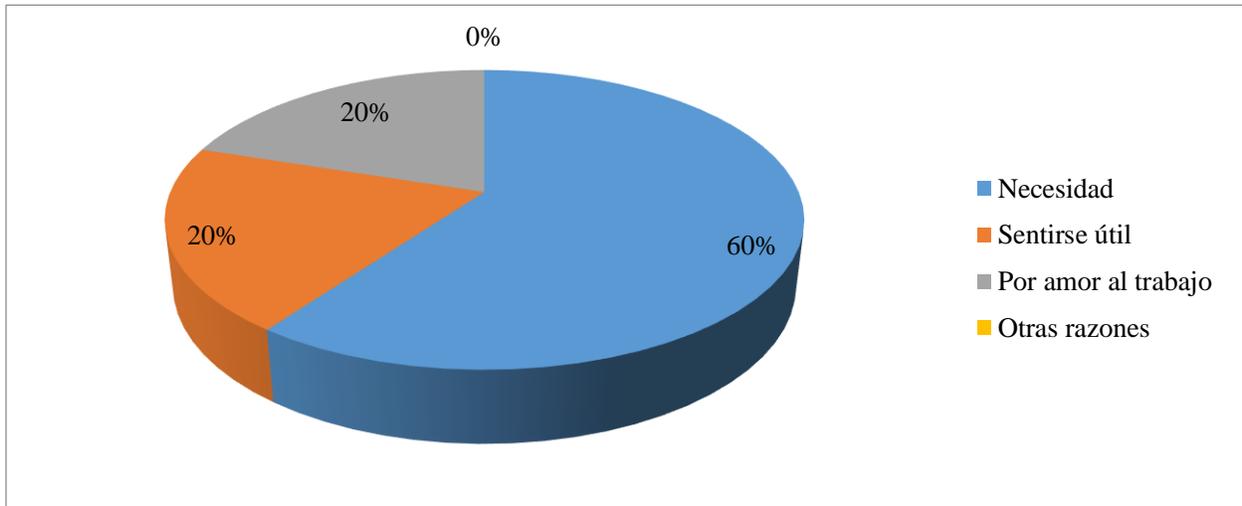


Figura 11. ¿Trabaja usted por?

Fuente: los autores (2018).

Al preguntar a los empleados sobre los motivos por los cuales trabaja, ellos manifiestan que por necesidad el 60%, sentirse útil el 20%; por amor al trabajo 20%. Es importante que la labor desempeñada por cada uno establezca no solo la necesidad, sentirse útil, por amor al trabajo; sino apasionarse por él, reflejado en el sentido de pertenencia, la confianza, solidaridad, resultados y recompensas, la estructura empresarial, responsabilidad, toma de decisiones, trabajo en equipo, estándares, cooperación, apoyo, liderazgo, relaciones, riesgos, y una buena comunicación.

En cuanto a la pregunta ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo es decir está conforme con su situación laboral actual? Los empleados responden:

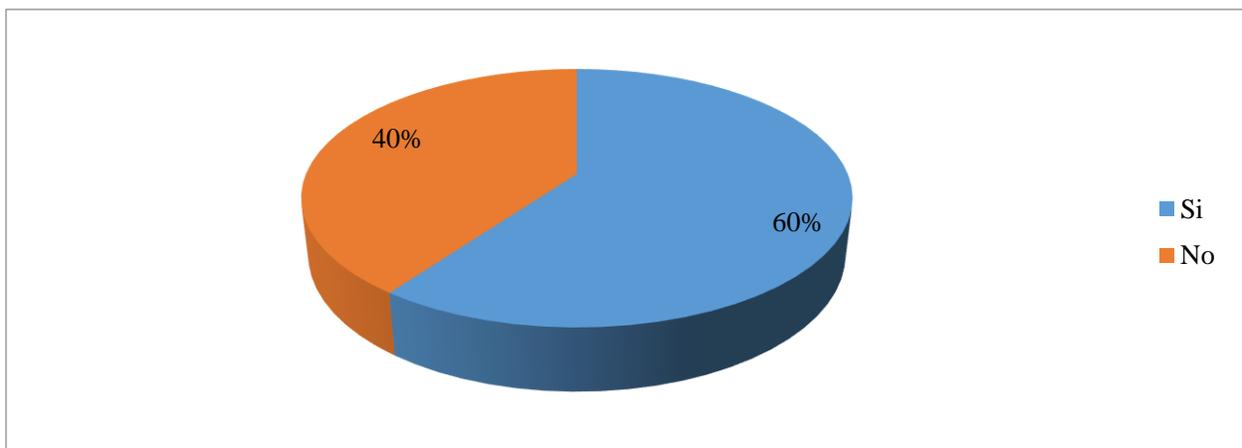


Figura 12. ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo, es decir, está conforme con su situación laboral actual?

Fuente: los autores (2018).

Se observa en la figura que el 60% de los empleados, se siente a gusto en su puesto de trabajo, es decir está conforme con su situación laboral actual; el 40% afirma no estarlo. La entidad debe tener en cuenta un sinnúmero de factores que contribuyen no solo a establecer un excelente clima organizacional sino también a que el cliente interno esté satisfecho con la organización.

Ello se consigue mediante la afiliación y compromiso, un ambiente de trabajo dinámico y armónico que existan programas de capacitación y desarrollo, una excelente comunicación, organización en el trabajo, motivación, reconocimiento, seguridad y salud ocupacional, relaciones humanas, satisfacción con la remuneración, supervisión y toma de decisiones.

En la pregunta ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo? Los empleados manifiestan:

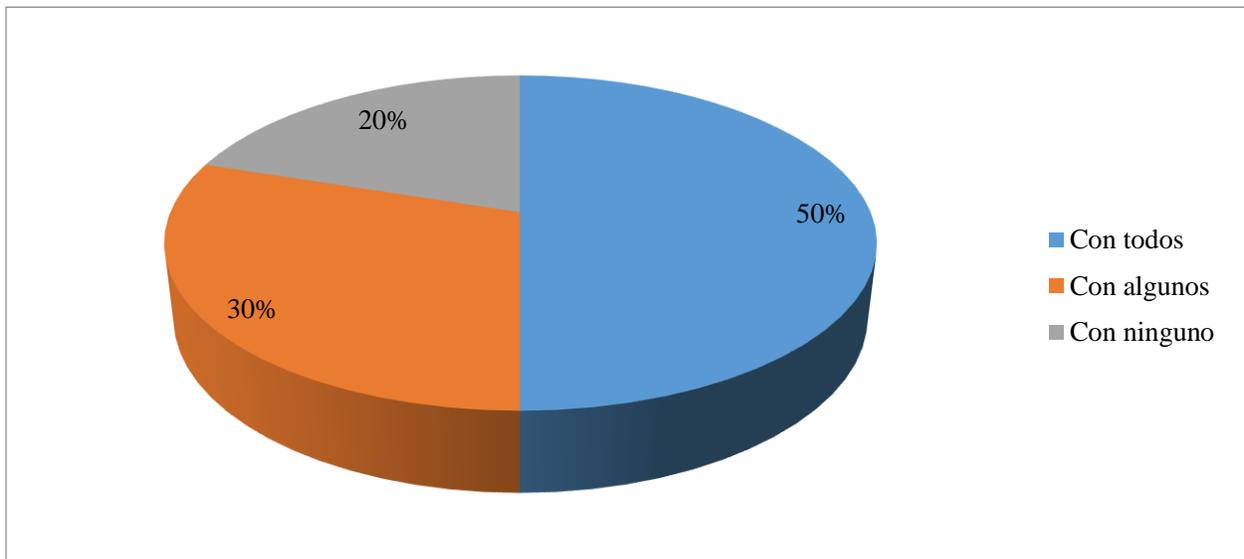


Figura 13. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

Fuente: los autores (2018).

Al preguntar a los empleados sobre la relación con sus compañeros de trabajo, afirman llevarse bien con todos el 50%, con algunos el 30% con ninguno el 20%. El proceso de interacción con los compañeros de trabajo y a nivel social conduce al desarrollo de relaciones que se expresan en procesos de carácter asociativo como la colaboración, el apoyo. Las actitudes y comportamientos de participación, son elementos indicativos de un clima organizacional orientado

por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la empresa, por lo cual sería posible concluir la ausencia de conflictos, de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.

En la pregunta ¿La relación con el jefe inmediato es? Los encuestados manifiestan:

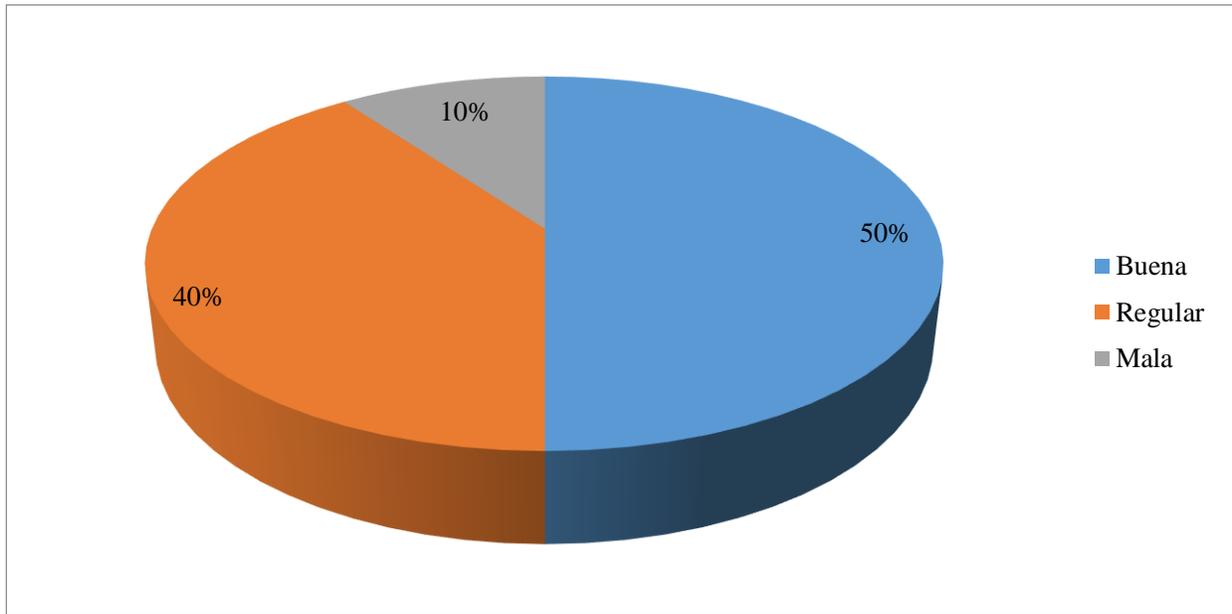


Figura 14. ¿La relación con el jefe inmediato es?
Fuente: los autores (2018).

En cuanto a la relación con el jefe los empleados manifiestan tener una relación buena el 50%, regular el 40%; y mala el 10%. La calidad de las relaciones tanto interpersonales como a nivel superior influye en la satisfacción del trabajo; se deben caracterizar por la confianza y apoyo entre jefes y colaboradores determinando ambientes propicios de trabajo. Las diferencias que resultan en las relaciones entre las personas pueden influir en su comportamiento y desempeño. Por tanto, se debe establecer procesos de interacción laboral de carácter asociativo, colaboración y ayuda entre sí.

En la pregunta ¿Conoce usted la misión, visión y principios corporativos de la empresa? Los empleados respondieron:

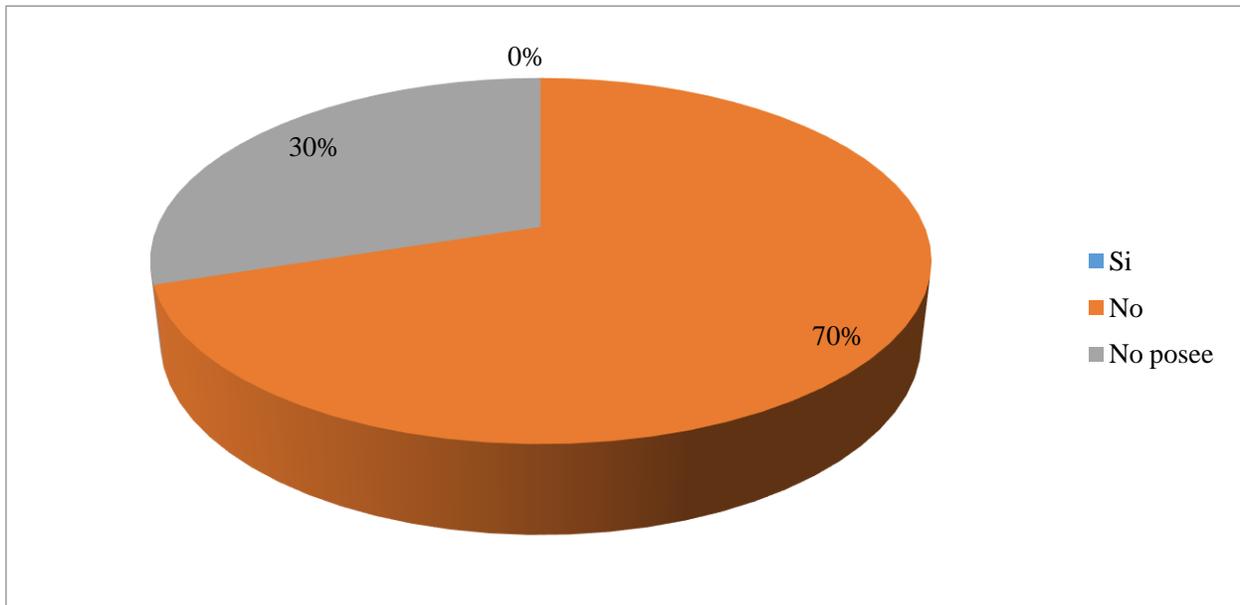


Figura 15. ¿Conoce usted la misión, visión y principios corporativos de la entidad?

Fuente: los autores (2018).

Al indagar a los empleados se observa que el 70% no conoce la misión, visión y principios corporativos de la empresa; el 30% afirma que la empresa no posee. Dentro del direccionamiento estratégico se debe tener en cuenta que para crecer, generara utilidades y permanecer en el mercado se debe tener muy claro hacia dónde va, es decir haber definido su direccionamiento estratégico; lo cual lo integran los principios corporativos, la misión y visión de la entidad.

Los principios corporativos, no son más que un proceso de planificación estratégica, que se inicia por identificar y definir los principios de la empresa. Ya que estos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la misma. Ellos definen aspectos que son relevantes y que deben ser compartidos por todos los colaboradores que integran la entidad. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Respecto a la pregunta ¿Conoce usted las debilidades y fortalezas de la competencia? Los encuestados manifiestan:

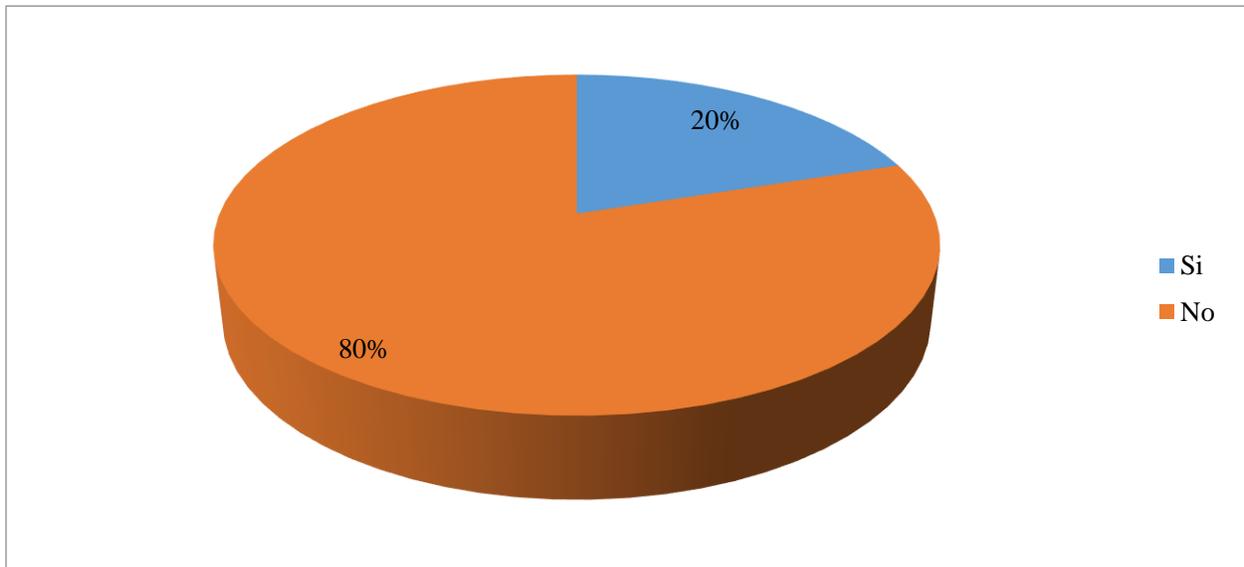


Figura 16. ¿Conoce usted las debilidades y fortalezas de la competencia?

Fuente: los autores (2018).

En cuanto a las debilidades y fortalezas de la competencia los empleados afirman conocerla el 20% y no conocerlas el 80%. Conocer las debilidades, fortalezas y amenazas servirá para identificar los puntos fuertes y débiles que posee la empresa. Por ello las debilidades son actividades o atributos internos de la empresa que inhiben o dificultan el éxito de la misma; y las fortalezas, son actividades y atributos internos de la empresa que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos y metas que se ha planteado la organización. Las oportunidades son eventos o hechos el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Finalmente, las amenazas son tendencias en el entorno de la entidad que limitan o dificultan su desarrollo operativo.

En cuanto a la pregunta ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia Kaizen? Los encuestados manifestaron:

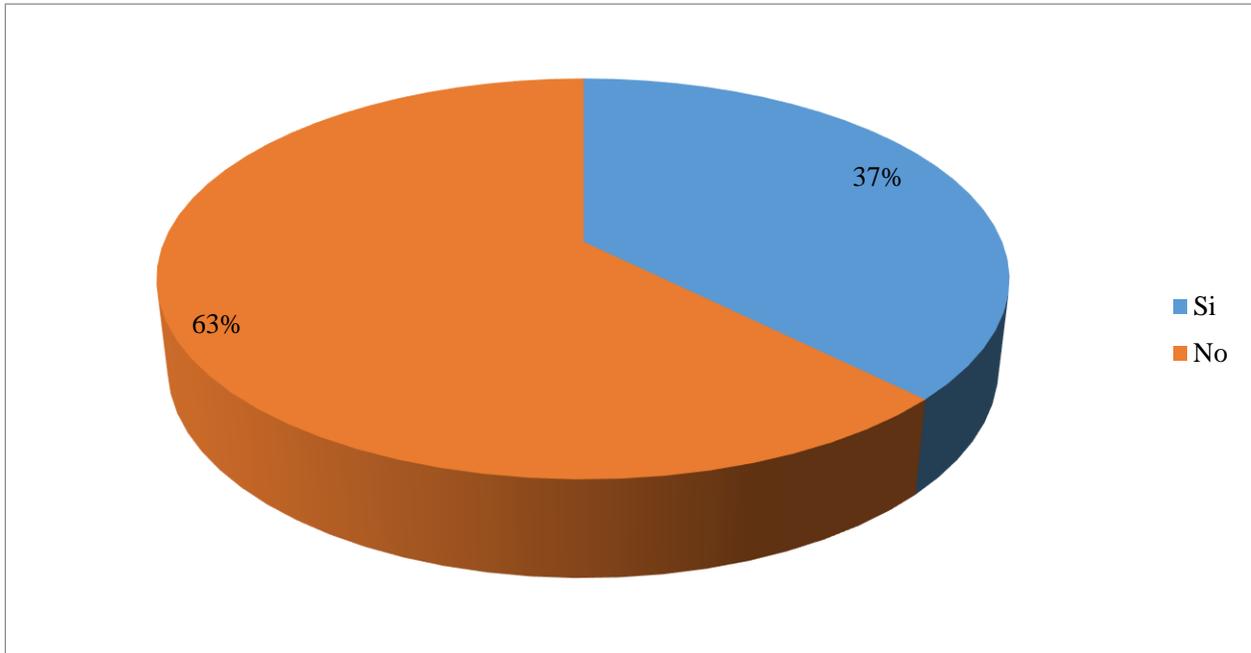


Figura 17. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Kaizen?

Fuente: los autores (2018).

La figura permite mostrar que existe muy poco conocimiento sobre las estrategias kaizen lo que se convierte en una debilidad o desventaja para los colaboradores que integran la organización; si se tiene en cuenta que esta estrategia ejerce una función de motivación a través de metas específicas, participación en el establecimiento de las mismas, desarrollo de las competencias personales, reconocimiento, posibilidad de realizar actividades útiles, incremento de responsabilidades y mejora de rendimientos; posibilidades de promoción como consecuencia de los resultados. De manera generalizada contribuye significativamente al entorno competitivo.

En cuanto a la pregunta ¿La entidad aplica la estrategia Kaizen? Los colaboradores de la empresa manifestaron:

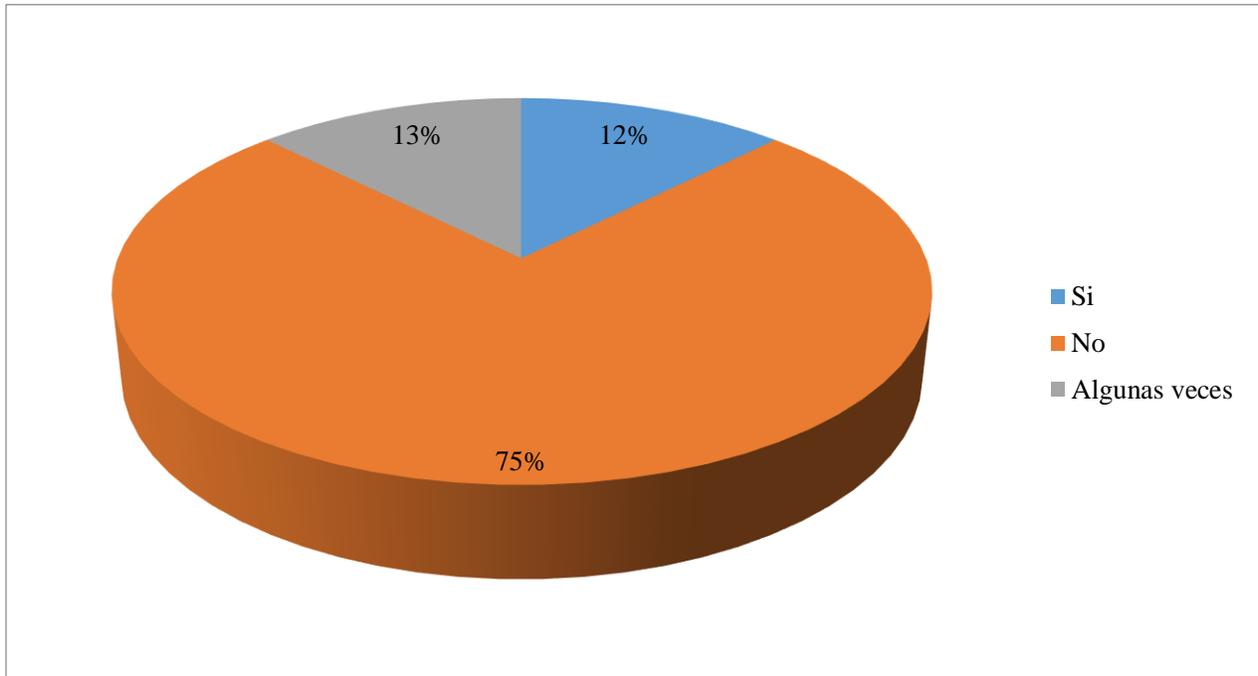


Figura 18. ¿La entidad aplica la estrategia Kaizen?

Fuente: los autores (2018).

Se evidencia que la carencia de aplicación con respecto a la estrategia Kaizen; no conlleva a un entorno competitivo empresarial; es decir, se estanca en cuanto a la velocidad de los cambios, no se reenfoca al factor humano, no se tiene en cuenta como los colaboradores como los principales socios estratégicos del negocio, se carece de trabajo en equipo, de la formación y la creatividad de sus colaboradores. Por ello se hace necesario tener presente que para ser exitosa la entidad tiene que valorar la importancia de la información y del conocimiento; facilitar el aprendizaje a nivel interno, valorar la aportación de sus colaboradores y establecer parámetros para disminuir la resistencia al cambio.

Respecto a la pregunta ¿Teniendo en cuenta que el Kaizen es un proceso de mejora continua, considera usted que la entidad administra con enfoque al proceso?

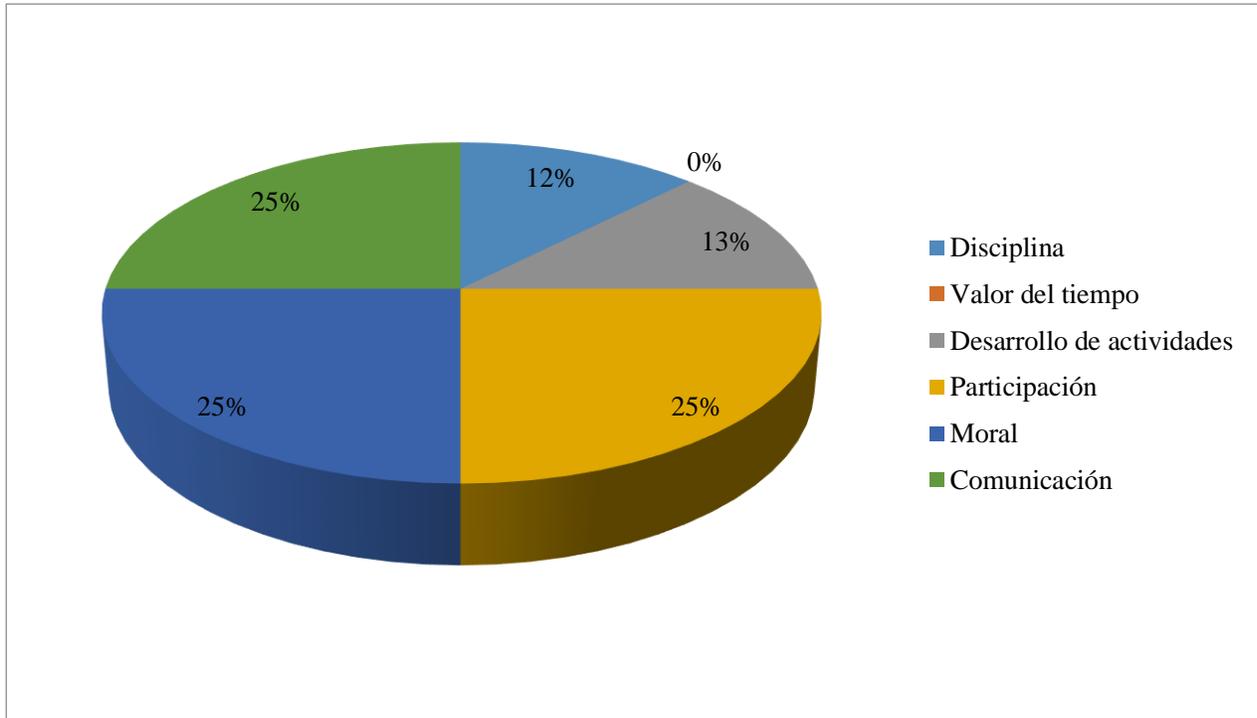


Figura 19. ¿Teniendo en cuenta que el Kaizen es un proceso de mejora continua, considera usted que la entidad administra con enfoque al proceso?

Fuente: los autores (2018).

La figura permite preguntar que produce la insatisfacción del cliente y es aquí donde la falta de comunicación interna de motivación del personal o autonomía por parte de estos, falta de investigación, carencia de comunicación con proveedores, deficiencias de compromisos con las relaciones a mediano y largo con los clientes e incluye la falta de visión administrativa o compromisos de la gerencia. Es por ello, que con la aplicación de la teoría Kaizen (mejoramiento continuo) la entidad tendrá herramientas o estrategias para estar mejor preparada y abordar sus limitaciones de manera ordenada calculada y con mayor prospectiva y visión empresarial.

En cuanto a la pregunta ¿Cree usted que los siguientes principios Kaizen se aplican en la entidad? Los encuestados manifestaron:

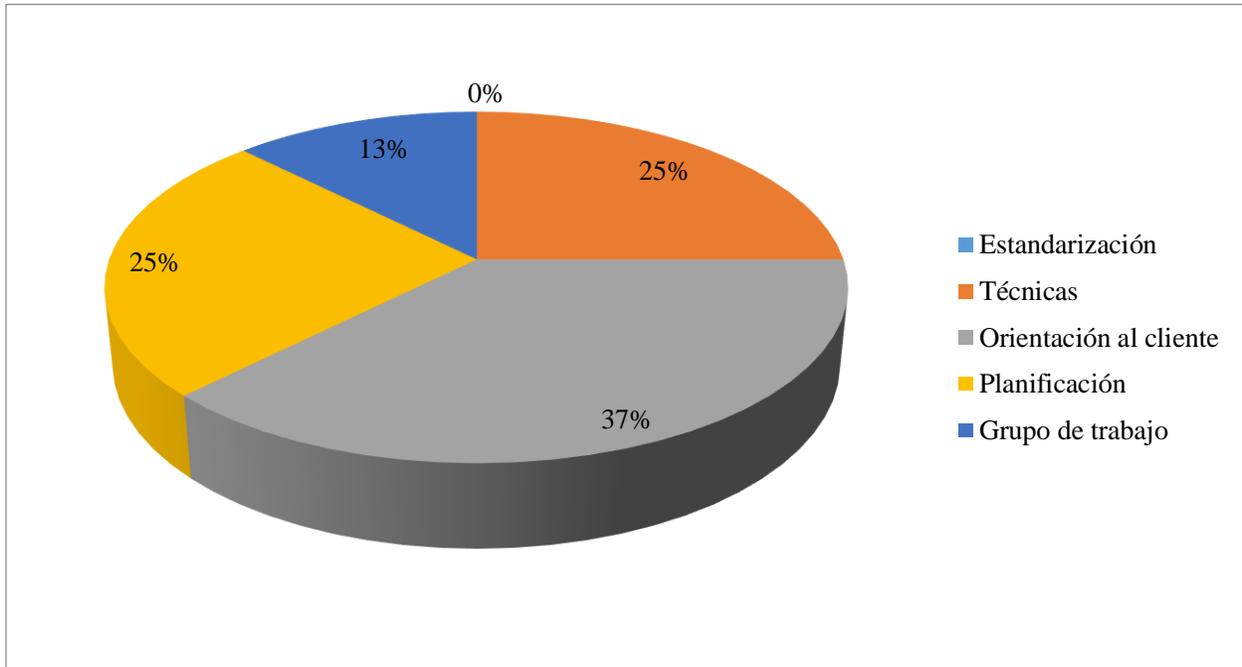


Figura 20. ¿Cree usted que los siguientes principios Kaizen se aplican en la entidad?
Fuente: los autores (2018).

La figura indica que los principios Kaizen enmarcan estandarización, técnicas, orientación al cliente, planificación, y grupo de trabajo. Por ello, el enfoque Kaizen se concentra en la importancia de estos elementos y busca fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del trabajo en equipo. Sin embargo, es vital no asfixiar la creatividad mediante la imposición de estándares rígidos, y así ayudar a concentrar la atención en los atributos de comportamiento que resultan particularmente útiles para poner en práctica el mejoramiento continuo. De ahí que se hace necesario que cada uno de los colaboradores contribuyan de manera significativa a una mayor atención al cliente, un enfoque hacia el futuro, perceptibilidad a los consejos constructivos, disposición a asumir responsabilidades y a cooperar y apoyarse mutuamente.

En este orden de ideas, el Kaizen significa mejoramiento continuo y gradual, a partir de los principios que conllevan a la concentración en los clientes, realizar mejoras continuas, reconocer abiertamente lo problemas, promover la apertura, crear grupos de trabajo, manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales, nutrir procesos de relaciones y apoyo, desarrollar la autodisciplina, motivar a todos los colaboradores y por ende desarrollar a todos sus empleados.

De acuerdo a la pregunta ¿Teniendo en cuenta las ventajas del Kaizen, cuáles pensaría usted que favorecería a la entidad? Los colaboradores manifestaron:

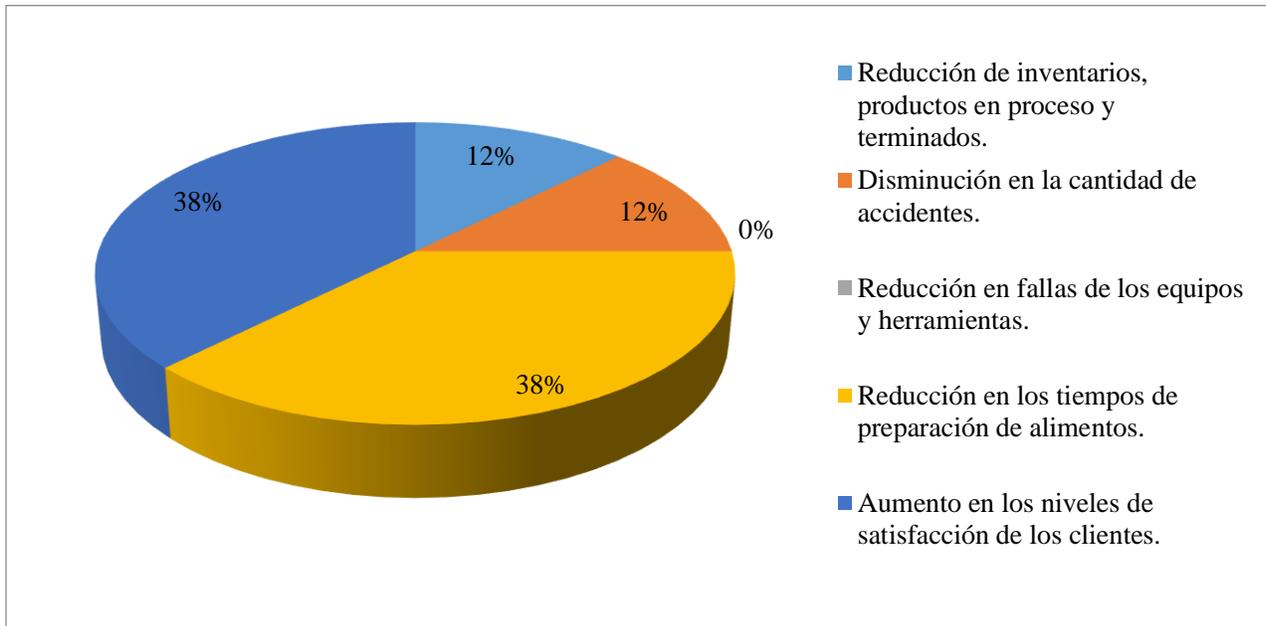


Figura 21. ¿Teniendo en cuenta las ventajas del Kaizen cuáles pensaría usted que favorecería a la entidad?

Fuente: los autores (2018).

En esta figura permite retroalimentar en las ventajas que ofrece el Kaizen. Donde se deben incluir la planeación de procesos, aprovechar su pleno potencial, como instrumento dentro de la cultura que brinde apoyo, señalar a empleados y hacerles exclusivamente responsables de la calidad o la satisfacción del cliente, asimismo tener claro que las metas de calidad o satisfacción de los consumidores son una anatemata para el Kaizen: el termino preferido es estándar de desempeño pero un estándar debe ser completamente transitorio: solo debe durar hasta cuando otro empleado lo mejore. Ningún estándar es eterno, y todos los estándares se pueden mejorar.

6.1.2 Encuesta a clientes de Bancolombia.

Encuesta dirigida a los clientes de Bancolombia, Oficina San José del Guaviare, con la finalidad de conocer su percepción sobre el servicio al cliente ofrecido por la entidad.

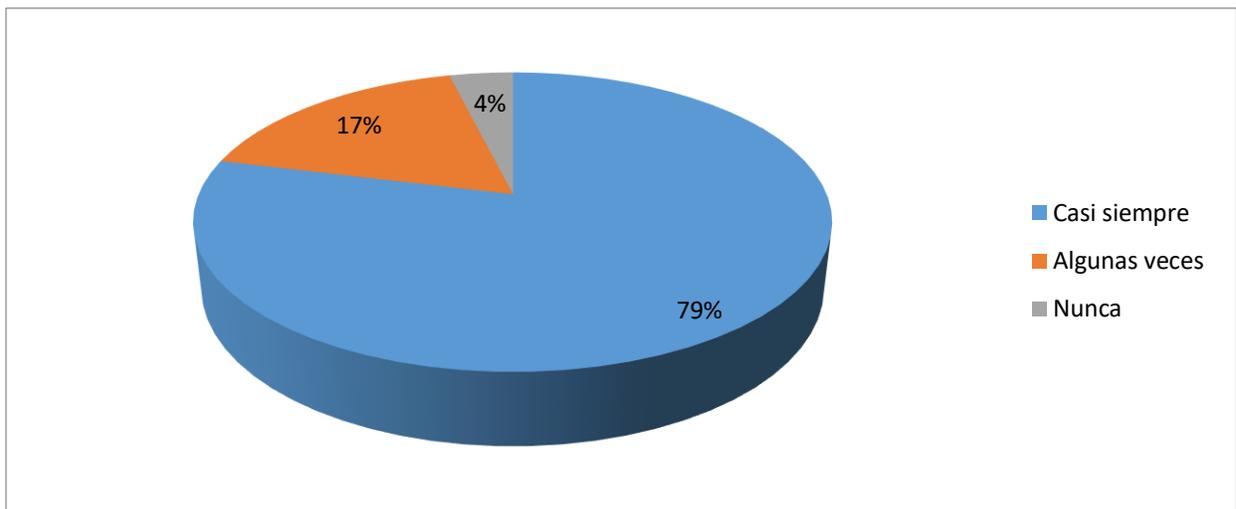


Figura 22. ¿Recibe cortesía y amabilidad por parte del personal que labora en la entidad?
Fuente: los autores (2018).

En cuanto a si ¿Recibe cortesía y amabilidad por parte del personal que labora en la entidad? Los clientes aseguran que casi siempre el 79%; algunas veces el 17%; y nunca el 4%. En este aspecto la organización debe focalizar todos sus esfuerzos con estrategias de marketing tanto para aprovechar sus recursos, como para lograr fidelizar al cliente y poder así un mayor posicionamiento en el sector y mercado. Pero esta situación supone elegir grupo de clientes más específico y así enfocar toda la acción a través de los colaboradores para posibilitar la satisfacción y fidelización del mismo. Es decir, el servicio al cliente debe llevar inmerso la amabilidad, cortesía, comunicación, atención para que se convierta en un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen la empresa con el fin de que el cliente reciba el servicio en el momento y lugar adecuado asegurando su satisfacción o expectativas.

En la pregunta realizada a los clientes de Bancolombia ¿Está usted satisfecho con los servicios que ofrece la entidad? Responden de la siguiente manera:

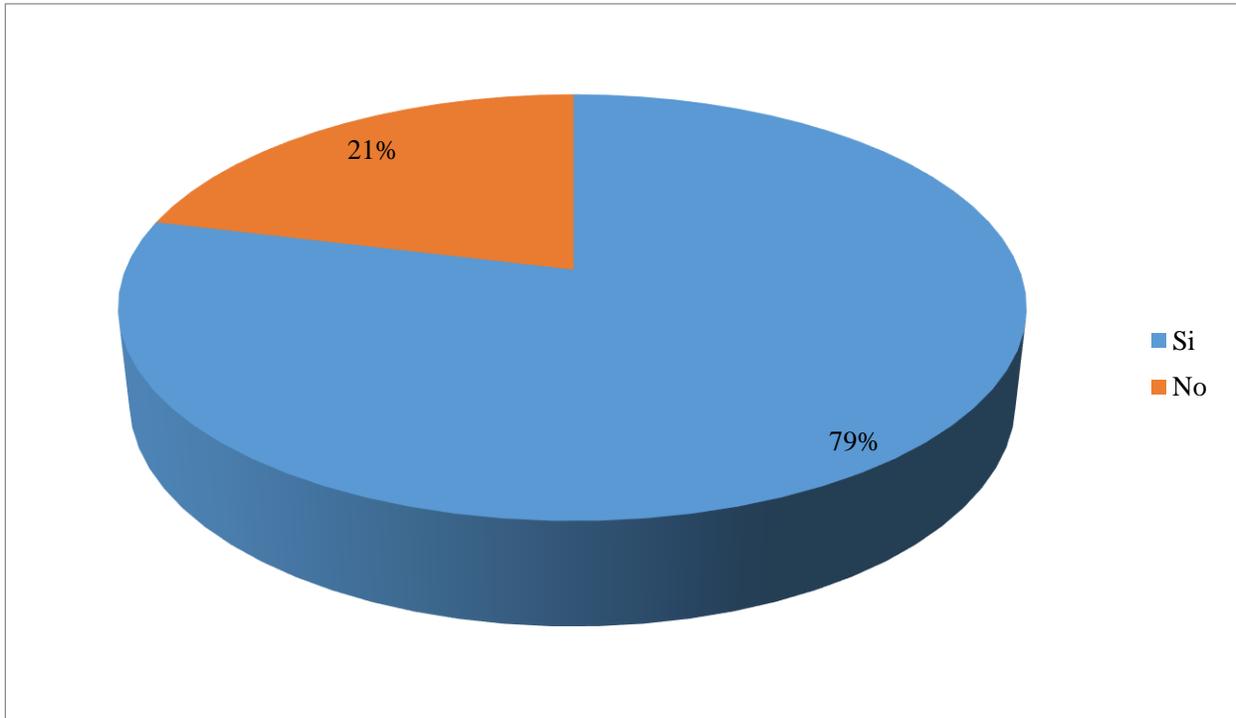


Figura 23. ¿Está usted satisfecho con los servicios que ofrece la entidad?
Fuente: los autores (2018).

Se observa en la figura que los clientes están satisfechos con los servicios que ofrece la entidad en un 79% y no lo están en un 21%. Conlleva a establecer un conjunto de estrategias para que la entidad diseñe y ponga en práctica de tal manera que permita satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de los clientes. Atraer un cliente nuevo cuesta seis veces más que mantenerlo siendo el servicio al cliente una poderosa herramienta de fidelización del mismo. De ahí que el servicio al cliente es una herramienta muy importante para vender los servicios y atraer más, desarrollando una ventaja competitiva.

Respecto a la pregunta ¿Está satisfecho con el servicio de atención ofrecido por la entidad?
Los clientes manifiestan:

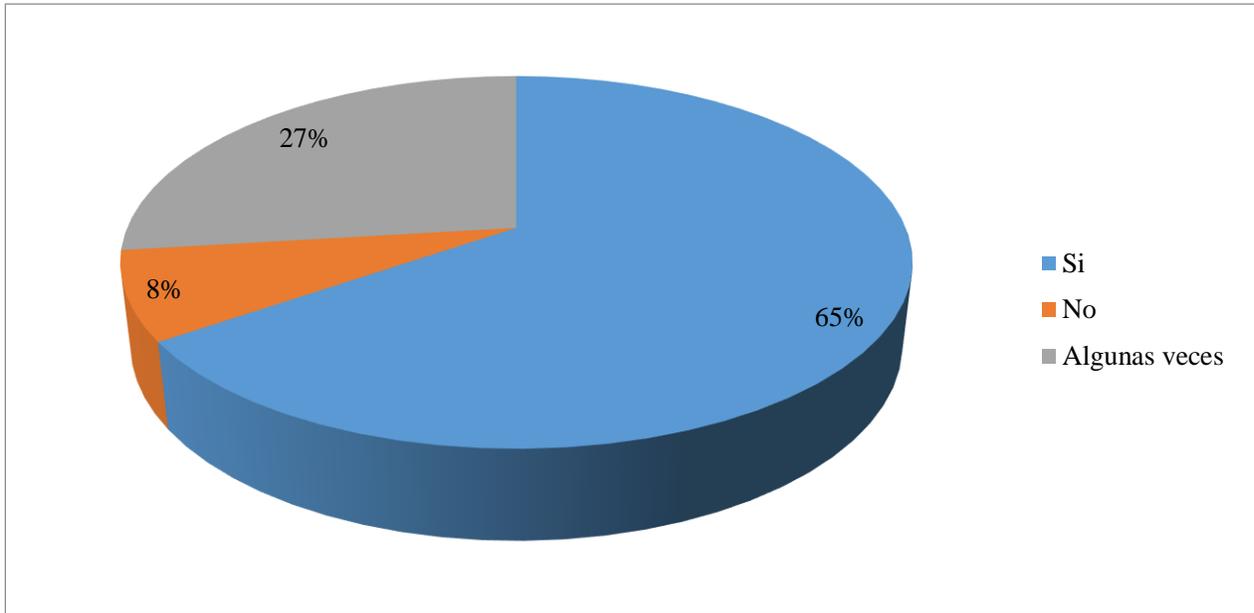


Figura 24. ¿Está satisfecho con el servicio de atención ofrecido por la entidad?
Fuente: los autores (2018).

En la pregunta que indaga sobre la satisfacción con el servicio de atención ofrecido por la empresa, los clientes manifiestan estarlo en un 65%, no estarlo el 8%, y algunas veces el 27%. En este aspecto es conveniente indicar que un servicio es de calidad si este sobrepasa las expectativas que el cliente tiene con relación a él. Por tanto, la calidad se evalúa teniendo en cuenta los siguientes aspectos: confiabilidad, diligencia, o capacidad de respuesta, garantía, empatía, recursos tangibles. Incluye estrategias de servicio, que conllevan a decisiones básicas tales como: investigar sobre necesidades del cliente para determinar los posibles servicios a ofrecer, determinar la calidad y cantidad que los clientes desean; así mismo, si se va a ofrecer como servicio adicional o parte integral del mismo, vinculando a todo el personal de la entidad a la estrategia del servicio al cliente. Es por ello, que los elementos que debe tener en cuenta la organización en cuanto al servicio relacionan: el cliente, y el talento humano que se labora en la entidad.

En la pregunta ¿La persona que lo atendió fue? Los clientes de Bancolombia manifiestan:

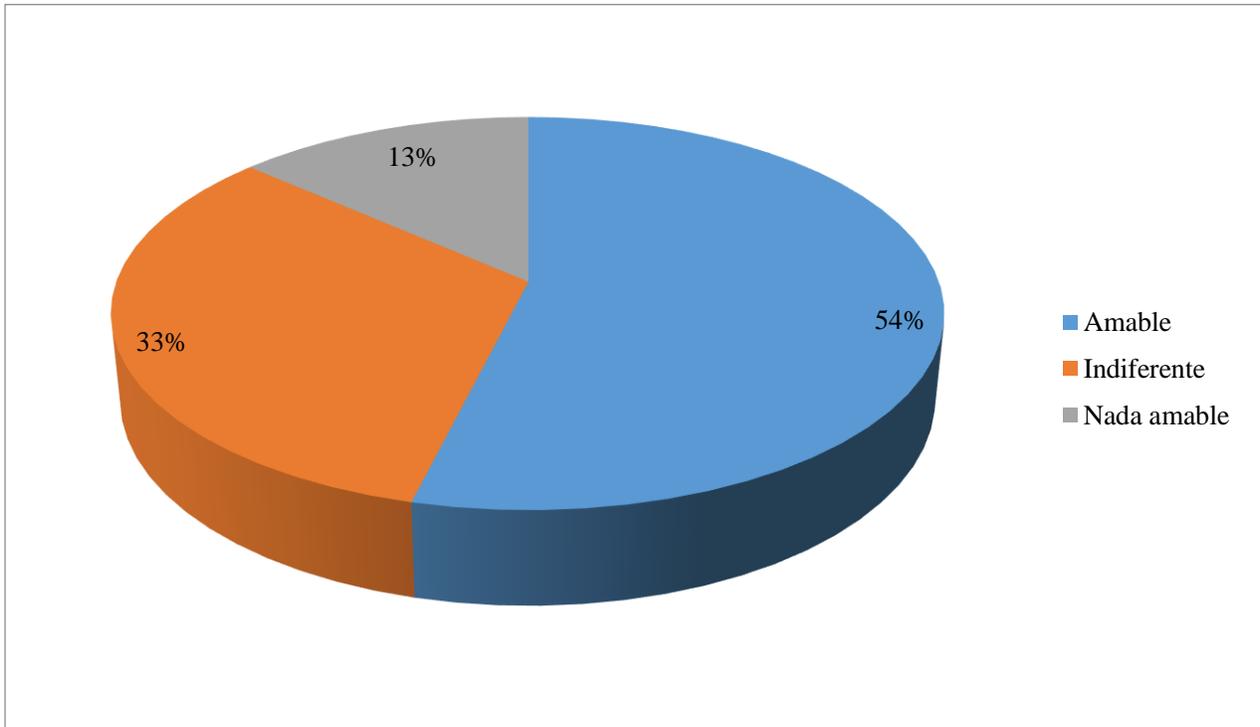


Figura 25. ¿La persona que lo atendió fue?
Fuente: los autores (2018).

Al indagar a los clientes sobre cómo fue el trato de la persona que lo atendió, los clientes manifiestan que amables en un 54%, indiferente en un 33% y nada amable en un 13%. Se debe partir de la conceptualización que el cliente es un ser indescifrable, incomprensible, que difícilmente se sabe lo que quiere, que a veces sabe lo que quiere y cambia permanentemente. El cliente es el que paga los salarios, aumenta las utilidades, el que compra los productos y servicios, el que hace que la empresa permanezca en el mercado. De ahí que se le denomine el rey o rector de la organización. Por tanto, el talento humano que integra la organización debe poseer la mayor amabilidad, ser empático, comunicativo, y ante todo escuchar, en busca de la calidad y la excelencia en la prestación de los servicios.

En cuanto a la pregunta ¿La información que le brindaron fue? Los clientes encuestados manifestaron:

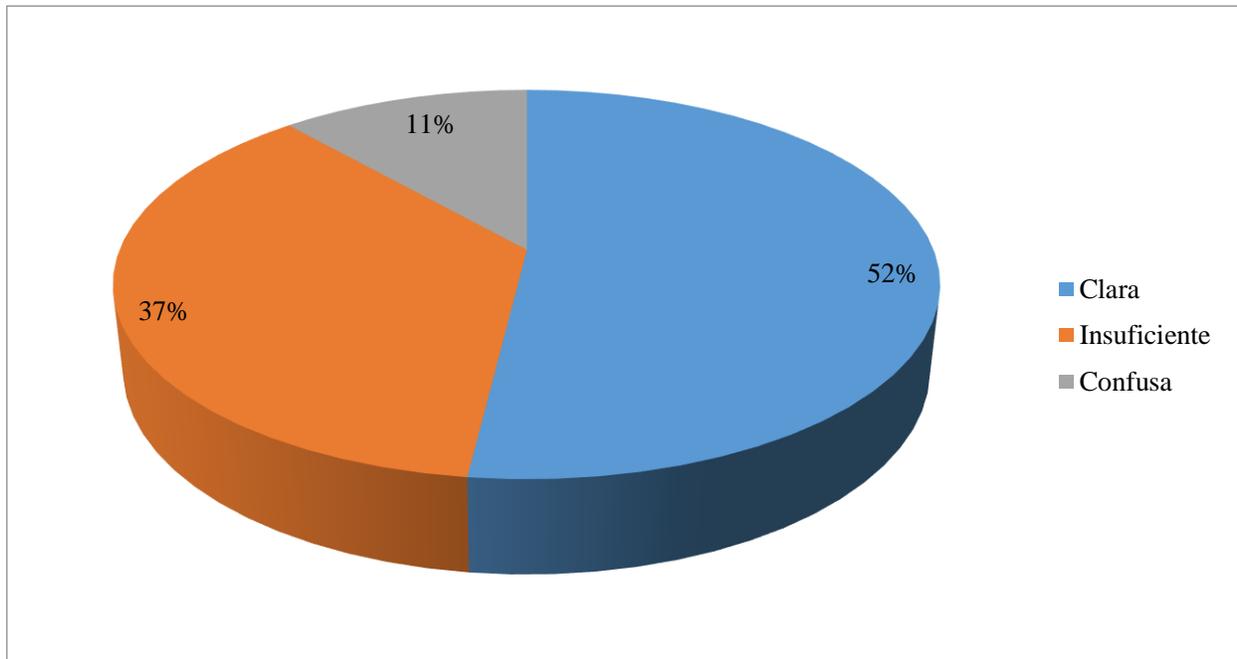


Figura 26. ¿La información que le brindaron fue?
Fuente: los autores (2018).

En cuanto a la información que le brindaron fue, los clientes de manifiestan: que fue clara en un 52%; insuficiente el 37%; confusa el 11%. Cabe señalar que la estrategia del servicio se convierte en una fórmula característica para la prestación del servicio; por ello es una premisa de beneficio muy bien escogida por parte de la empresa, que tiene un valor evidente para el cliente y que establece una posición competitiva real para la entidad. Es importante aclarar que existe solo una estrategia del servicio en la organización; a diferencia de los resultados de los procesos de planeación y gerencia estratégica que diseñan diversas estrategias para la organización en un periodo de tiempo determinado, por ello la gerencia del servicio solo se plantea una estrategia del mismo. Para su diseño debe conocerse muy bien al cliente de la entidad; por ello, se construye con base en la información demográfica y psicográfica del cliente; no es posible diseñar una adecuada estrategia del servicio, simplemente sentado en el escritorio sin saber profundamente las características propias de los clientes.

En cuanto a la pregunta ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los servicios en la entidad? Los encuestados manifestaron:

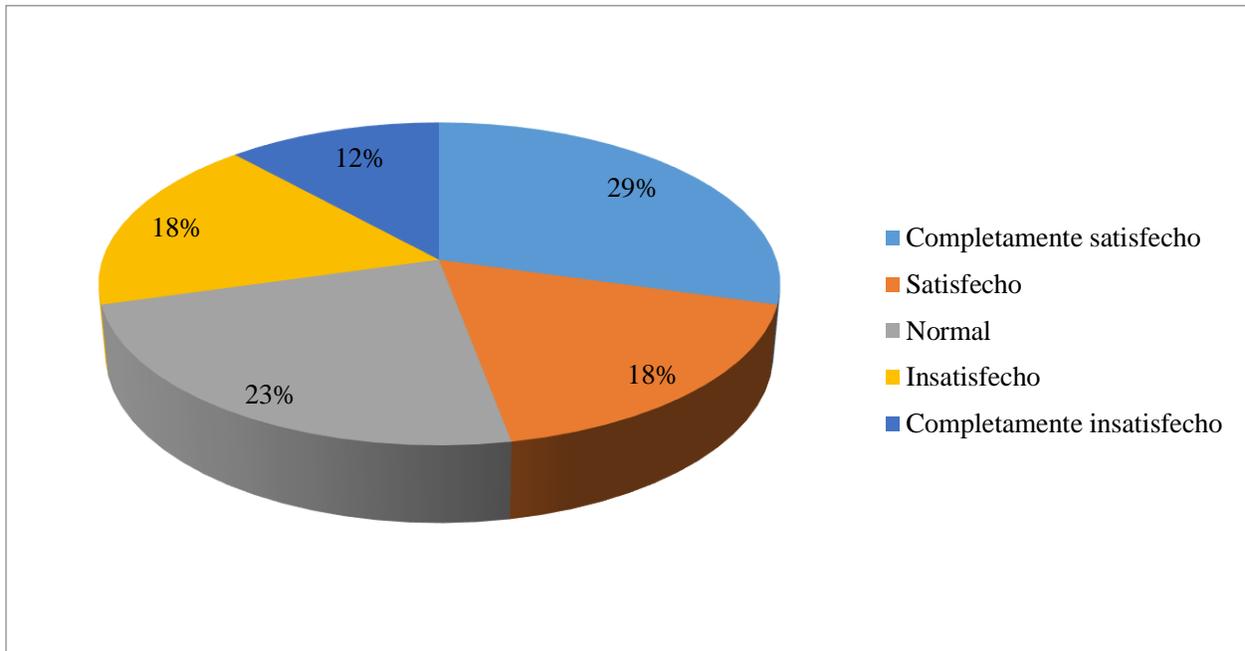


Figura 27. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los servicios en la entidad?
Fuente: los autores (2018).

La figura conlleva a reflexionar con respecto a los servicios de la entidad frente al grado de satisfacción de los clientes; que durante la evolución de los servicios y frente a las estrategias administrativas, dinámicas y armónicas en la búsqueda de la fidelización de los clientes, se debe generar un replanteamiento de la entidad para lograr que los clientes actuales sigan siendo leales y los nuevos encuentren ese valor agregado tan importante para que sigan siempre visitándolo.

De ahí la necesidad de comprender qué se debe hacer para mantener fieles a los clientes actuales y enamorar aquellos que aún no nos conocen en el mercado: la mayoría de las organizaciones no piensan en ofrecer servicios de calidad; la gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente, el impacto del servicio en lo económico es mayor de lo esperado y peor de lo imaginado; la organizaciones no controlan la calidad del producto cuando el producto es un servicio; mientras más tiempo se esté en el mercado mayores serán las discrepancias con el cliente, un producto de servicio no es igual a un producto físico; la mejora del servicio empieza desde la gerencia; el ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una orientación de momentos de verdad o decisivos para satisfacer las demandas de la competencia; los sistemas, con frecuencia, son los enemigos del servicio y

finalmente los empleados son su primer mercado; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes.

En cuanto a la pregunta de la encuesta dirigida a los clientes de Bancolombia: ¿Es atendido en forma ágil y oportuna? Los clientes de la entidad manifestaron:

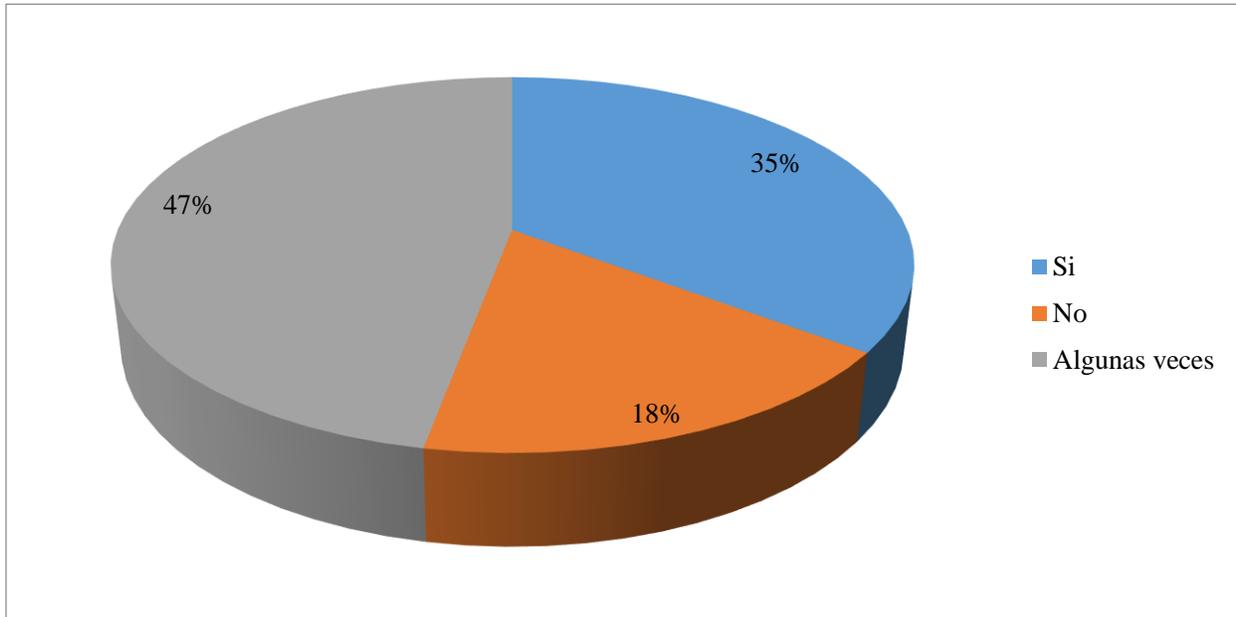


Figura 28. ¿Es atendido en forma ágil y oportuna?
Fuente: los autores (2018).

La figura muestra el concepto si es atendido en forma ágil y oportuna. Por consiguiente esta variable juega un papel de relevancia si se tiene en cuenta que más que una técnica el servicio es una actitud. Y cliente es toda persona cuya necesidad puede ser satisfecha por las ofertas, incluye lo monetario y lo no monetario. La mayor demanda del mundo moderno es la de excelente atención y esmerado servicio. Para prestar un buen servicio basta con recordar cuando se es demandante y entonces brindarle a los clientes, aquellas cosas que agrada tanto recibir. Al mismo tiempo, evitar aquellas cosas que desagradan por parte de quienes prestan mal servicio.

Entender que los hábitos de cortesía y amabilidad siempre fructifican en progreso y permiten manejar una excelente impresión ante los demás. De ahí que saludar amablemente siempre, proyecta lo mejor de la persona. Es por ello que se deben emplear palabras positivas en

su comunicación y contacto con el cliente y convertir en un hábito todos los aspectos positivos para que se logre la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

Respecto a la pregunta ¿Recomendaría la entidad a otras personas? Los encuestados manifestaron:

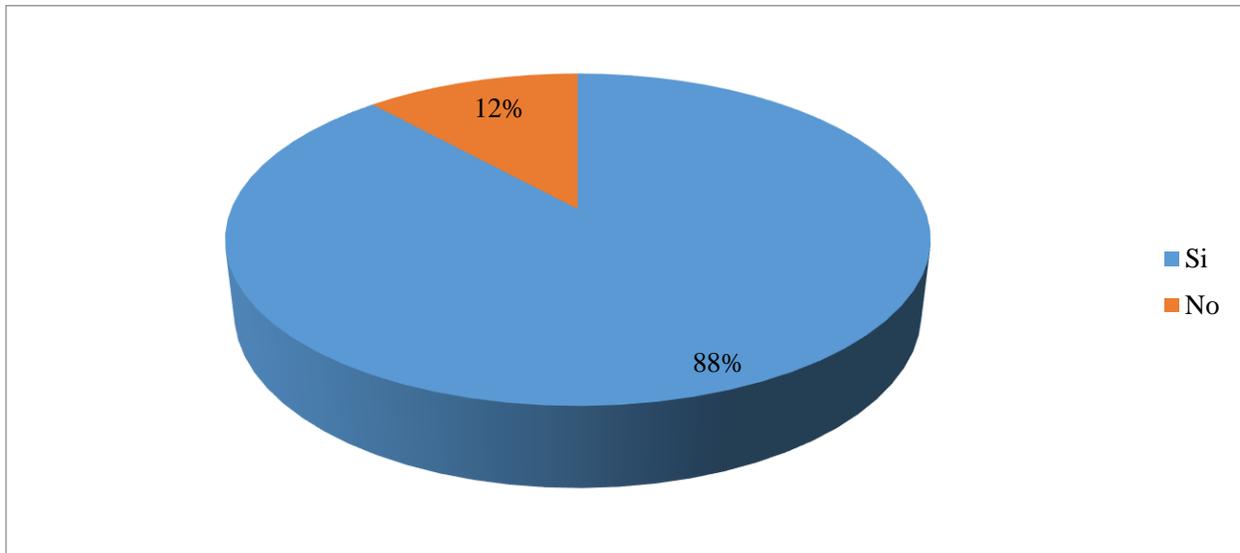


Figura 29. ¿Recomendaría la entidad a otras personas?
Fuente: los autores (2018).

La figura permite evidencia que el 88% recomendaría a Bancolombia. Pero dicho proceso no es gratis se debe siempre pensar en el servicio y entidad, empleo, mercadeo, prestigio, economía, entrenamiento, comprensión, motivación, actitud, contacto, y por ende calidad y servicios de excelencia. No se pueden cometer errores comunes al implementar programas de servicio en un mercado cada vez más competitivo. Por ejemplo, algunos errores comunes son: no entender al cliente, desenfocarse del negocio, confundir al talento humano con mensajes confusos, la importancia de sonreír siempre, evidenciar los problemas de cultura y clima organizacional; mostrar la calidad de los problemas en la vida laboral, el cinismo de los colaboradores, la credibilidad de la gerencia, y la dolorosa artritis generacional; un sistema de valores orientado hacia el servicio en conflicto, entre otros.

Por consiguiente, se debe pensar en el cliente por encima de todo, trabajar en equipo, establecer sentido de pertenencia, caer bien, ser amable, un ambiente propicio, no evadir; aprender y desarrollarse en el trabajo, sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivo con el cliente, escuchar con atención.

Con base en los resultados de la encuesta a colaboradores y clientes, los autores consideran relevante realizar la matriz y análisis Dofa. Teniendo en cuenta que se identifican los puntos fuertes y débiles, permitiendo generar estrategias como alternativa de solución.

6.1.3 Matriz Dofa.

Tabla 1

Matriz Dofa.

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente presenta limitaciones. • Mayor amabilidad, empatía y simpatía con el cliente. • Se presenta dificultades en la información con el cliente • El talento humano presenta dificultades en el desempeño eficiente. • No se estimula el trabajo de equipo. • No existe sentido de pertinencia con la entidad, se trabaja por necesidad. • Reforzar la cooperación y apoyo. • Mejorar las relaciones e identidad. • No conocen los aspectos corporativos. • No conocen la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar su imagen y prestigio se requiere ofrecer mayor credibilidad, comunicación y comprensión al cliente. • Mantenimiento y liderazgo del mercadeo. • Nuevas innovaciones como valor agregado. • Desarrollo tecnológico. • Ampliar las políticas de promoción y publicidad. • Crecimiento poblacional del contexto. • Adquisición de tecnología en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal que labora es amable dentro de su desempeño normal. • El personal conoce las funciones y tareas de su cargo. • Privilegiada ubicación geográfica. • Recursos financieros. • Iniciativa y espíritu empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de nuevas entidades en el mercado. • Amenaza de sacarla del mercado. • Resistencia interna al cambio. • Pérdida del mercado. • Pérdida del talento humano. • Competencia desleal.

Fuente: los autores (2018).

Obtenidos los resultados de la Matriz DOFA, se establecen a continuación las estrategias, teniendo en cuenta las relaciones de Fortalezas y Oportunidades (DO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA), con el propósito de ofrecer alternativas de solución que permitan garantizar un mejor servicio de acuerdo con las expectativas del cliente.

Tabla 2
Análisis DOFA.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos servicios acorde con las necesidades del cliente. • Implementar tecnología que lleve a la entidad la obtención de mejores resultados. (Internet, página web) • Incentivar al talento humano para el logro de los objetivos relacionados con el servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad. • Preparar estrategias de mercado para contrarrestar la competencia. • Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar programa de capacitación al talento humano de la entidad sobre la atención y servicio al cliente. • Diseñar programas de promoción publicidad que permita dar a conocer la entidad. (página web, internet, volantes, medios de comunicación masivos). • Evaluar permanentemente el nivel de cumplimiento de los resultados para proponer y ejecutar acciones, que conlleve a un mejoramiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de investigación y desarrollo. (encuesta al cliente). • Dar a conocer los aspectos corporativos de la entidad a los colaboradores (misión, visión, principios y valores). • Establecer relaciones interpersonales que permita un clima organizacional más dinámico y armónico y laboral.

Fuente: los autores (2018).

6.2 Propósito e importancia del servicio al cliente, para el beneficio de la sociedad

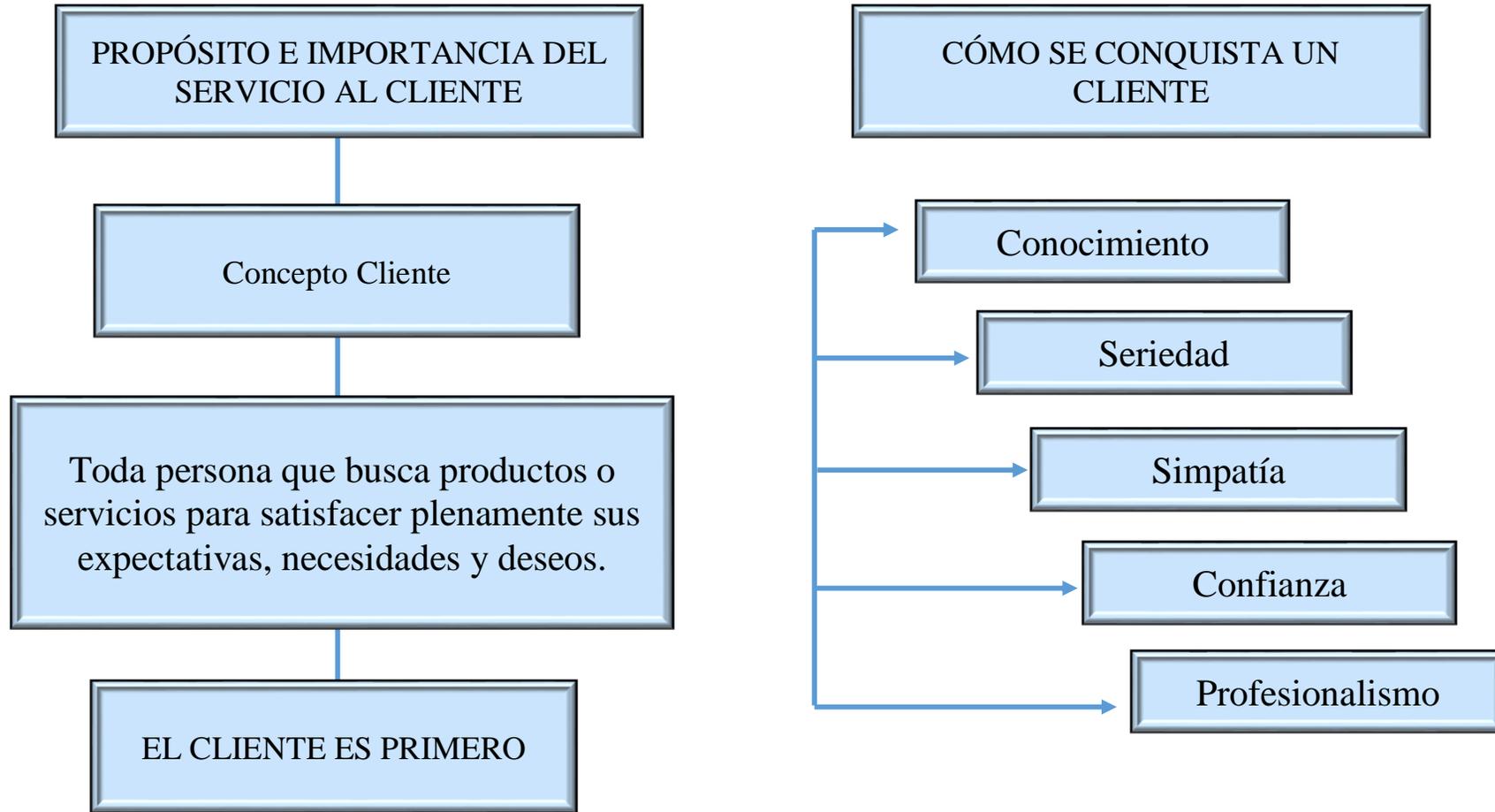


Figura 30. Propósito e importancia del servicio al cliente.
Fuente: los autores (2018).

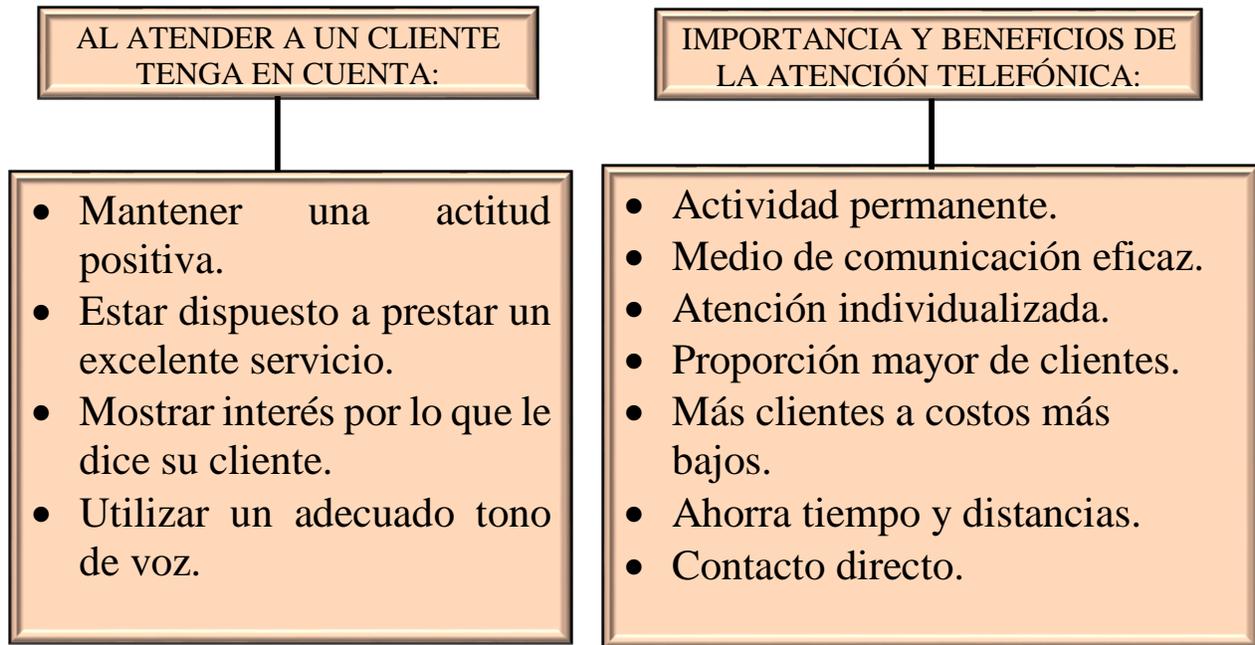


Figura 31. Al atender a un cliente tenga en cuenta.

Fuente: los autores (2018).

6.3 Características de las organizaciones exitosas en el servicio

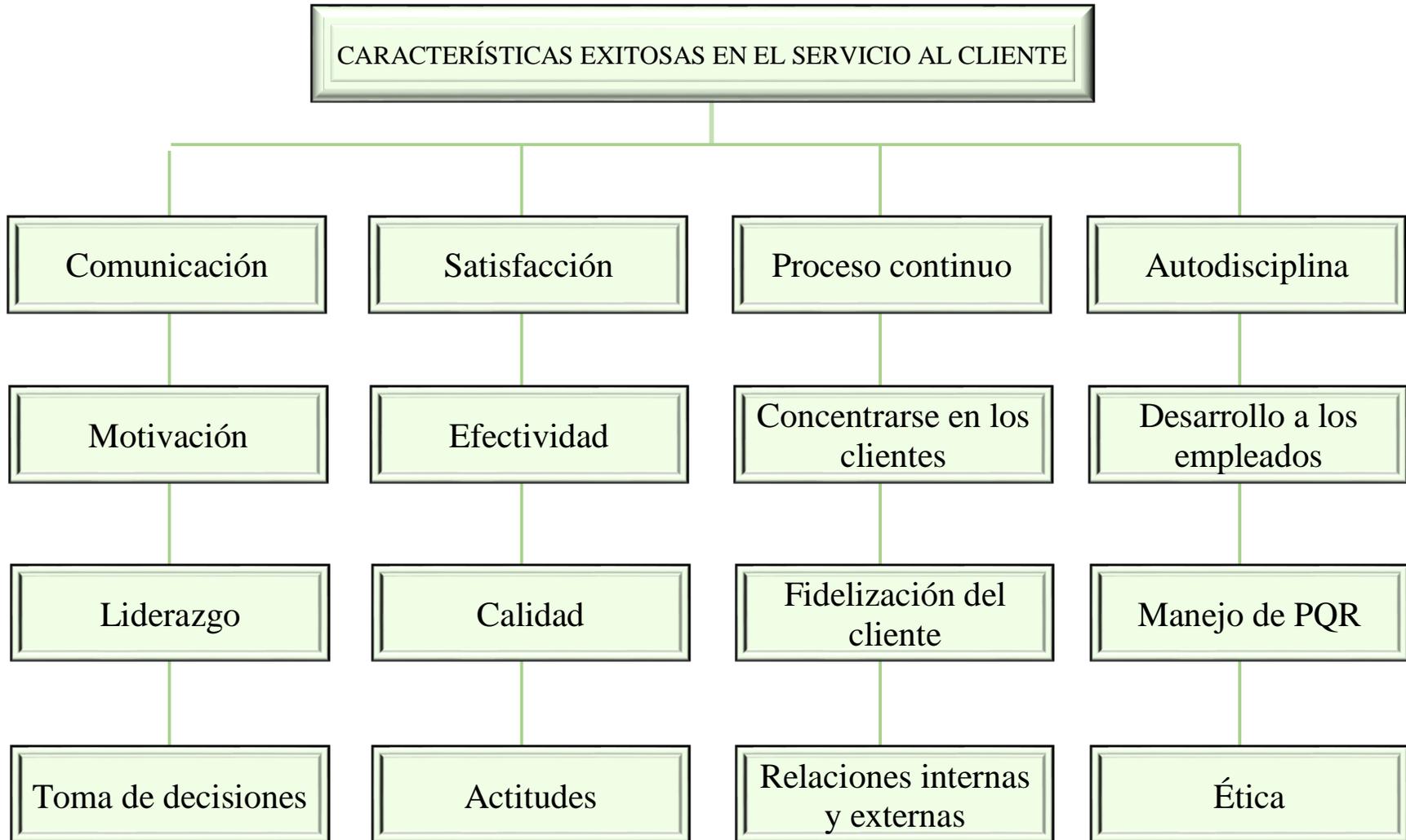


Figura 32. Características exitosas en el servicio al cliente.
Fuente: los autores (2018).

6.4 Beneficios del servicio estratégico del cliente

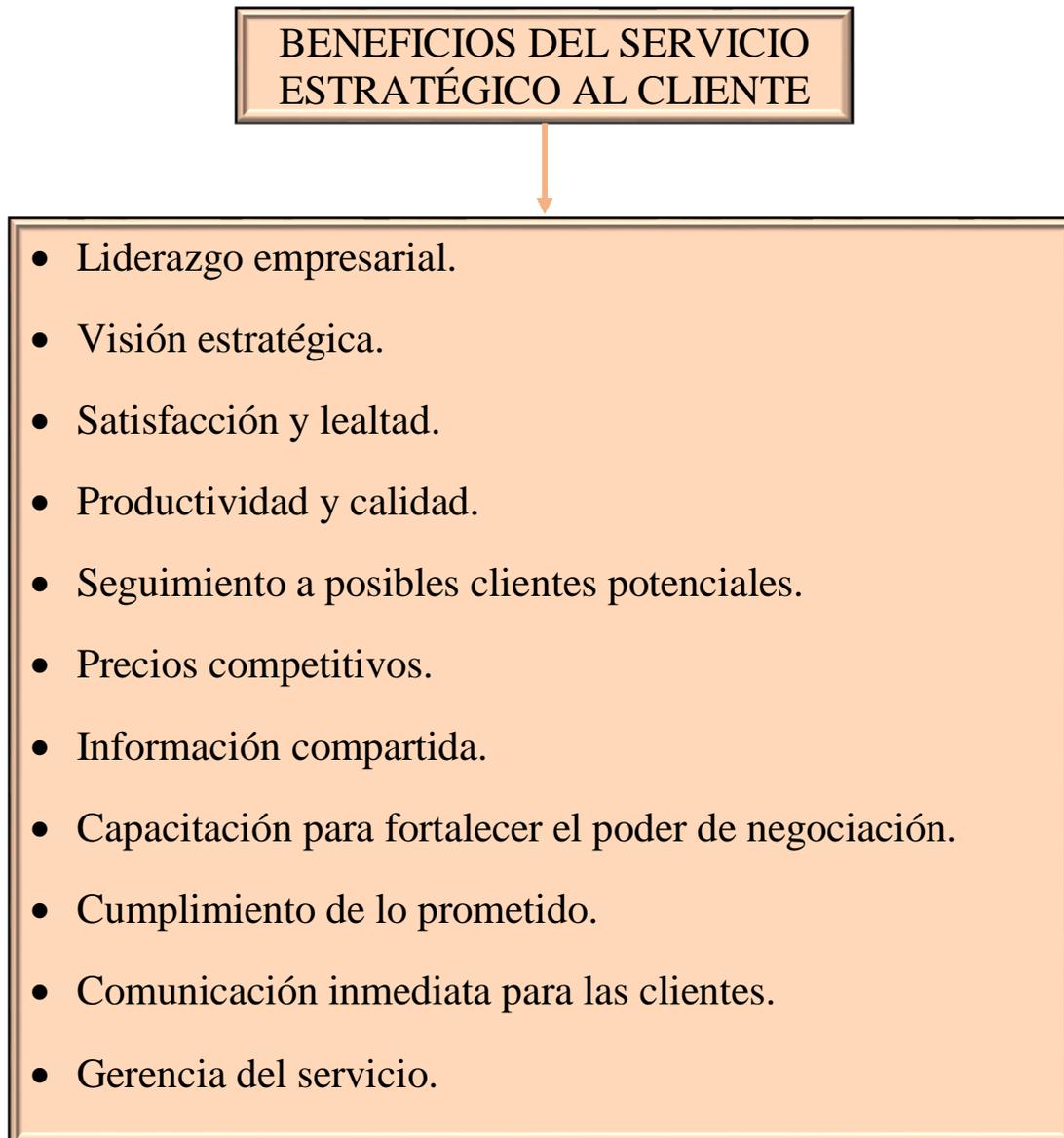


Figura 33. Beneficios del servicio estratégico al cliente.

Fuente: los autores (2018).

6.5 Desarrollar fortalezas y crear nuevas y más efectivas estrategias bajo lineamientos del

Kaizen

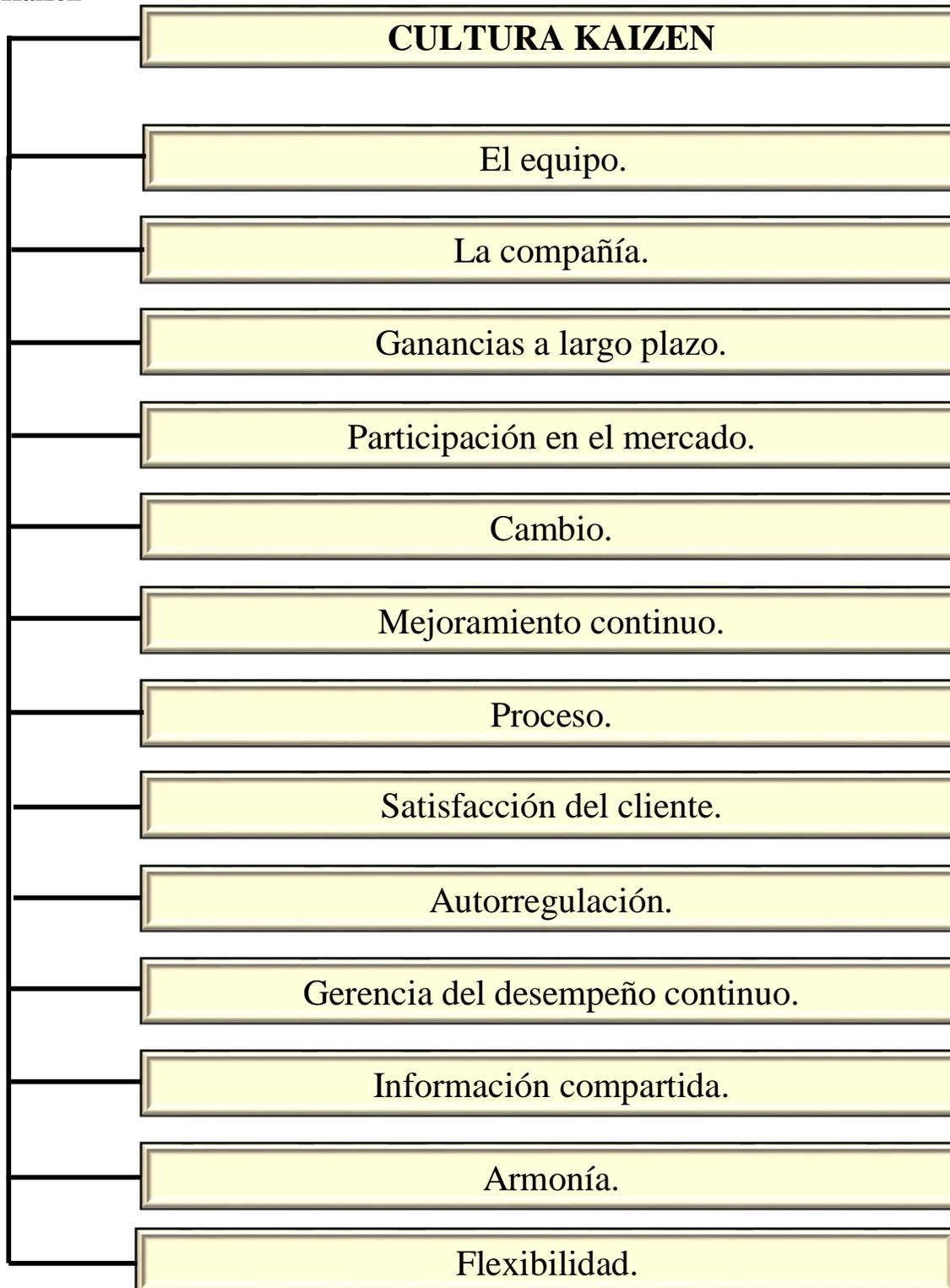


Figura 34. Cultura Kaizen 1.
Fuente: los autores (2018).



Figura 35. Cultura Kaizen 2.
Fuente: los autores (2018).

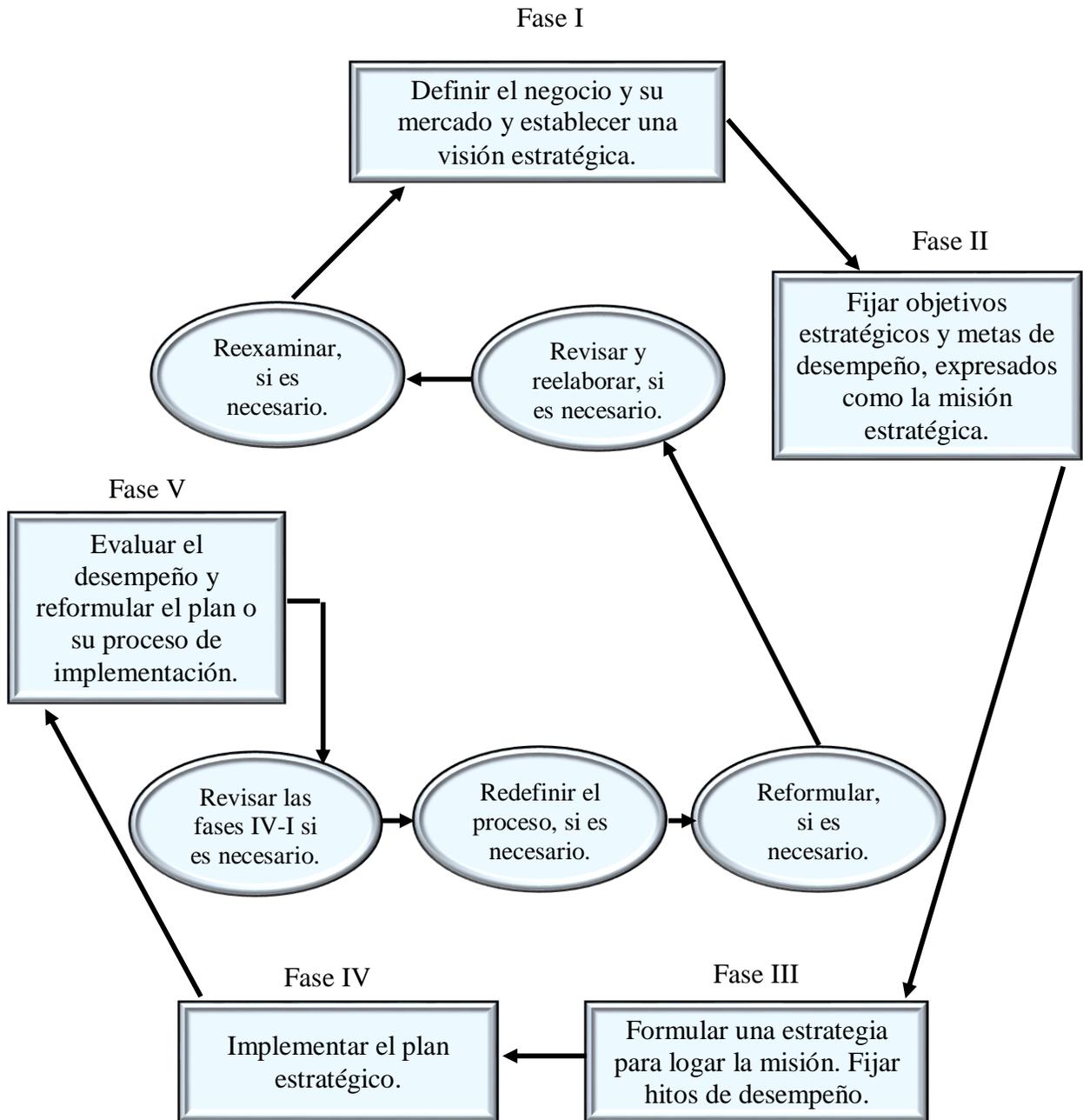


Figura 36. Fases del servicio
Fuente: Willington (2008).

6.6 Estrategias de servicio al cliente para Bancolombia, Oficina San José del Guaviare

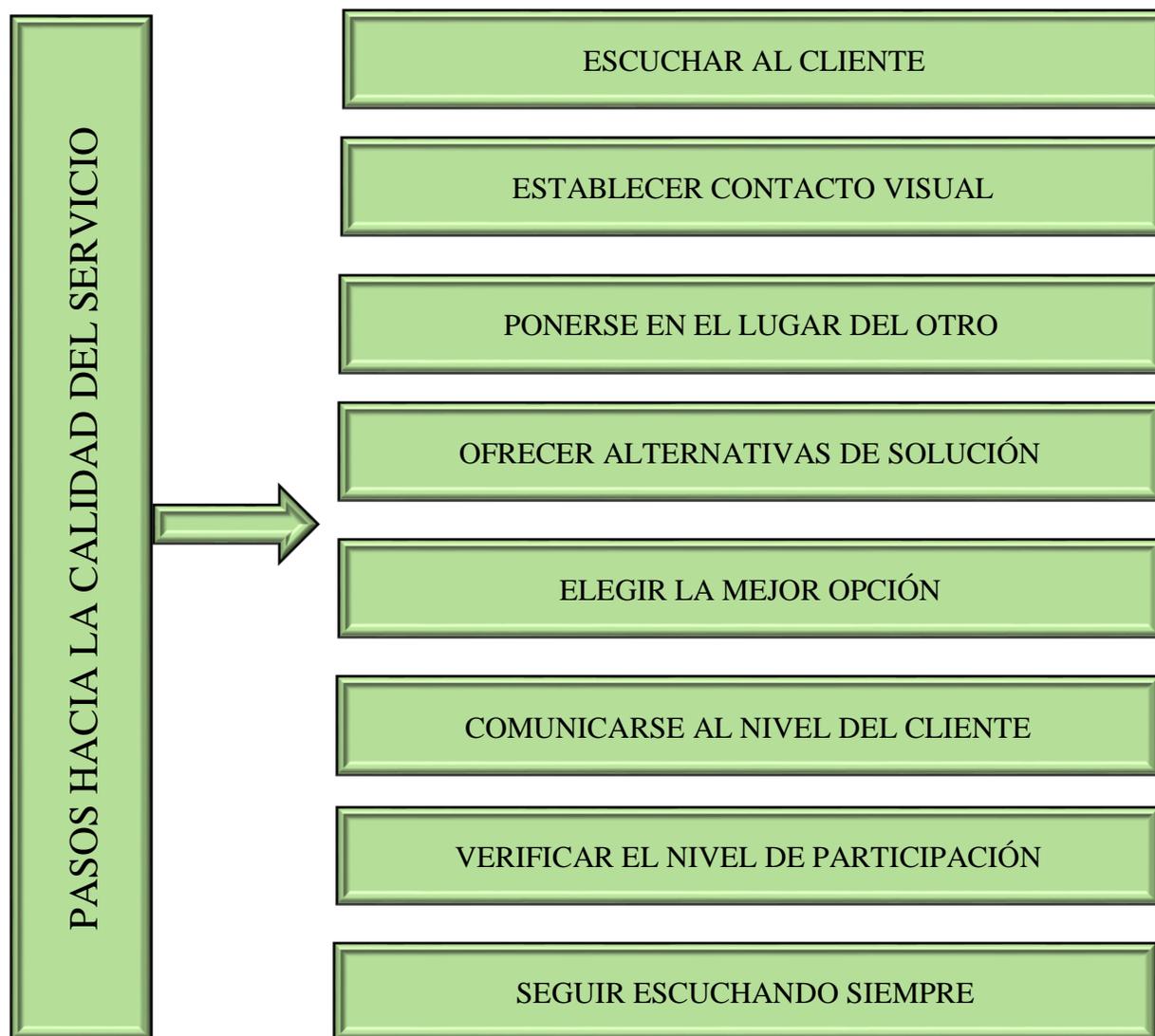


Figura 37. Pasos hacia la calidad del servicio.

Fuente: los autores (2018).

7. Conclusiones

Es importante que dentro de un plan de excelencia para el servicio al cliente, y los elementos de la gerencia estratégica; la cual enmarcan aspectos que relacionan: expectativas, objetivos y poder, recursos, planeación de los mismos, estructura de la organización, personas y sistemas, selección de estrategias, evaluación de opciones, generación de las mismas y el entorno; a partir del análisis de la estrategia, implementación y selección de la misma. Por tanto, desarrollar una estrategia conlleva a una descripción de cómo piensa alcanzar la empresa sus objetivos y metas formales. Traduce la visión en acciones, a través de un proceso de planeación y análisis regulares, determina cómo se van a utilizar los recursos de la empresa, para obtener y mantener una ventaja competitiva y producir beneficios para todos los grupos de interés.

La ventaja competitiva se puede lograr ya sea buscando un proyecto estratégico globalmente, más barato, en donde las mayores utilidades se derivan de precios más bajos para el mismo servicio, o un proyecto global mejor en donde las utilidades altas se deriven de un valor agregado al servicio. En cualquiera de estos casos, una mayor eficiencia e innovación son soportes necesarios al igual que el objetivo de marketing de convencer a los clientes de que sus necesidades quedaran mejor satisfechas con los servicios, de la entidad que con los de los competidores.

El mejoramiento continuo, siempre debe mantener el deseo de mejorar el trabajo, las relaciones para ofrecer mucho más de lo que los clientes desean y construir un puente que ayude a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica. De igual manera, establecer líneas de servicio al cliente, desarrollando tecnología de punta, teniendo en cuenta las preguntas, quejas y reclamos, consultas, servicios, y todos los elementos para poder satisfacer plenamente las expectativas del cliente.

El enfoque del servicio al cliente, debe crear actitudes internas correctas, para conseguir el estatus y el reconocimiento que le merecen premios por servicio, pero requiere de factores relevantes para la construcción de un excelente servicio al cliente, a partir de la investigación y discusión a alto nivel, implementación de indicadores claves de desempeño, comunicación interna,

instrucción y entrenamiento del personal, monitoreo evaluación y seguimiento y por ende un clima organización, dinámico, armónico, productivo y competitivo.

Entonces, se hace necesario crear hábitos saludables en la construcción de relaciones interpersonales enriquecedoras dentro de la cultura organizacional. Por ello, la única forma de hacerse experto en el servicio al cliente, es mediante la práctica diaria de un servicio que genere satisfacción plena, y se logren óptimos resultados, que enmarquen desde luego mejoramiento y perfeccionamiento continuamente. Desde la óptica del cliente no interesa cuanto se debe practicar, a él interesa ser bien atendido, pero a los colaboradores les corresponde práctica cada uno de estos pasos de manera consciente y consistente hasta convertirlos en hábitos. Por tanto, la práctica todos los días, a toda hora, no se desaprovechar cada oportunidad de contacto con un cliente para practicar.

En cuanto a la estrategia Kaizen, sus principios básicos se basan en innovación (cambios importantes, orientado a especialización, atención a grandes situaciones, información cerrada, búsqueda de nuevas tecnologías). Asimismo a mejora continua (pequeños cambios o mejoras graduales, orientada a las clientes internos y externos, todo es mejorable, información abierta, compartida, y uso de la tecnología existente).

8. Recomendaciones

- a) Tener claro que los problemas o errores que enfrenta la atención al cliente, pueden estar en no entenderlo, desenfocarse del negocio, confundir al talento humano con mensajes confusos, la importancia de sonreír siempre, e incluye los problemas de cultura, y clima organizacional, al igual que la credibilidad y confianza de la gerencia.
- b) Se debe implementar las estrategias de fidelización, a partir de factores como: EL cliente piense que recibe el servicio más adecuado a él; también que está pagando el precio justo, plantear la manera más cómoda y beneficiosa de adquirir y utilizar la comunicación para exponer todos los aspectos anteriormente mencionados.
- c) Tener claro que existen elementos conceptuales necesarios dentro del plan de excelencia en el servicio al cliente dirigidos hacia los siguientes aspectos: sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivo con el cliente, escuchar con atención, aprender y desarrollarse en el trabajo.
- d) Para establecer elementos de satisfacción al cliente, se debe identificar claramente el elemento producto o servicio, ventas, postventa, ubicación, tiempo, cultura organizacional.
- e) Satisfaga a todos y cada uno de sus clientes. deje su vida personal en casa, no se congregate en el salón de ventas.
- f) Salude a cada cliente. Nunca califique a sus clientes por su apariencia. Deje que cada cliente tenga su espacio. No interrumpa.
- g) Adapte su estilo al del cliente. Luzca profesional, vístase adecuadamente. Muestre el servicio con profesionalismo.

-
- h) Demuestre energía y cordialidad. Disponga de la información y argumentos necesarios. Concéntrese en su cliente. Use su sentido común.
 - i) Salude y haga contacto visual de inmediato. Dé a su cliente su atención total. Personalice la atención utilizando el nombre del cliente.
 - j) Se debe lograr una mayor capacidad de motivación, conformada una cultura organizacional y creando un ambiente favorable para el cambio organizacional.
 - k) Procurar por una filosofía empresarial que conlleve a la mejora continua que genere en la entidad nuevos valores y contribuyan a modificar la cultura existente en beneficio del cliente.
 - l) Realizar semanalmente ejercicios de autoevaluación o retroalimentación, con la participación de todos sus colaboradores, que permita evaluar y perfeccionar su aptitud y actitud para gestionar los cambios.
 - m) Desarrollar habilidades, destrezas y aptitudes de comunicación, planificación y organización para ofrecer un servicio integral al cliente.
 - n) En cuanto al trabajo de equipo, es importante que todos participen y aporten, bajo las reglas claves, conocidas y aceptadas y respetadas por todos los colaboradores.
 - o) Fomentar habilidades comunicativas y del liderazgo, que permitan hallar los canales de comunicación más adecuados, para logra que la información logre identificar las actividades a seguir y que sirvan como proceso de comprensión y entendimiento.
 - p) Es importante liderar la unión del grupo de colaboradores, mediante la aplicación de los procesos administrativos.
 - q) El éxito de la entidad se construye todos los días con calidad, innovación, creatividad, y el uso de la inteligencia acertada.

Referencias bibliográficas

- Albrecht, K. (2008). *Gerencia del servicio*. Editorial Legis.
- Bermúdez, L. T. & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cottle, D. (2004). *El servicio centrado en el cliente*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Drucker F. P. (2002). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Grupo editorial Norma.
- Drucker, F. P. (2004). *Desafíos para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- García Martínez, R. (2015). *Metodología de la investigación*. Primera edición. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Gómez, M. B. (2008). *Teoría Kaizen. Fundamentos de administración*. Disponible en: <http://mabegolu-a.blogspot.com.co/2008/05/teoria-kaisen.html>
- Horowitz, J. (2003). *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. Mc Graw – Hill.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Limusa.
- Morales Satizabal, P. (2007). *Atención al cliente*. Editorial Norma.
- Morales. H. P. (2006). *Como mejorar las ventas sirviendo mejor al cliente*. Editorial Cima.

Ovando, B. (sf). *Un marco para el servicio extraordinario*. Documento electrónico disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/serbasta.htm>

Soto Molina, C. A. (2012). Teorías sobre el mejoramiento continuo – Kaizen. Disponible de: <http://cadenadesuministrosotomolina.blogspot.com.co/2012/03/teorias-sobre-el-mejoramiento-continuo.html>

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Legis.

Wellington, P. (2008). *Cómo brindar un servicio integral al cliente, lo mejor de las estrategias Kaizen. Creación de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2018

Objetivo. Encuesta dirigida a los colaboradores de la entidad financiera Bancolombia, Oficina San José del Guaviare, con el propósito de conocer e identificar los aspectos relacionados con el Kaizen y servicio al cliente.

1. ¿El servicio que se ofrece cumple con sus necesidades o expectativas de los clientes?

- a. _____ Algunas veces
- b. _____ Con mucha frecuencia
- c. _____ Permanentemente
- d. _____ Nunca

2. De los siguientes elementos cuáles considera prioritarios para ofrecer un excelente servicio al cliente.

- a. _____ Credibilidad.
- b. _____ Comunicación.
- c. _____ Comprensión del cliente.
- d. _____ Todas las anteriores.

3. ¿Cree usted que se desempeña eficientemente?

- a. _____ Sí
- b. _____ No

4. ¿Ha recibido programas de capacitación orientados al servicio al cliente?

- a. _____ Sí
- b. _____ No

5. ¿Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?

- a. _____ Sí
- b. _____ No

6. De los siguientes valores cuales cree usted que, requiere mayor atención por parte del talento humano en la entidad.

- a. _____ Sentido de pertenencia
- b. _____ Trabajo en equipo
- c. _____ Calidad en el servicio
- d. _____ Respeto por el cliente.
- e. _____ Creencia en la importancia de la información para mejorar comunicación y liderazgo.
- f. _____ Todas las anteriores

7. Trabaja usted por.

- a. _____ Necesidad
- b. _____ Sentirse útil
- c. _____ Por amor al trabajo
- d. _____ Otras razones cuáles _____

8. ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo es decir está conforme con su situación laboral actual?

- a. _____ Sí
- b. _____ No

9. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

- a. _____ Con todos
- b. _____ Con algunos
- c. _____ Con ninguno

10. La relación con el jefe inmediato es:

- a. _____ Buena
- b. _____ Regular
- c. _____ Mala.

11. ¿Conoce usted la misión, visión y principios corporativos de la entidad?

- a. _____ Sí
- b. _____ No.
- c. _____ No posee.

12. ¿Conoce usted las debilidades y fortalezas de la competencia?

- a. _____ Sí
- b. _____ No

13. ¿Tiene usted conocimiento sobre la Kaizen?

- a. _____ Sí
- b. _____ No

14. ¿La entidad aplica la estrategia Kaizen?

- a. _____ Sí
- b. _____ No.
- c. _____ Algunas veces.

15. ¿Teniendo en cuenta que el Kaizen es un proceso de mejora continua, considera usted que la entidad administra con enfoque al proceso?

- a. _____ Disciplina.
- b. _____ Valor del tiempo.
- c. _____ Desarrollo de actividades.
- d. _____ Participación.
- e. _____ Moral.
- f. _____ Comunicación.

16. ¿Cree usted que los siguientes principios Kaizen se aplican en la entidad?

- a. _____ Estandarización.
- b. _____ Técnicas.
- c. _____ Orientación al cliente.
- d. _____ Planificación.
- e. _____ Grupo de trabajo.

17. ¿Teniendo en cuenta las ventajas del Kaizen cuáles pensaría usted que favorecería a la entidad?

- a. _____ Reducción de inventarios, productos en proceso y terminados.
- b. _____ Disminución en la cantidad de accidentes.
- c. _____ Reducción en fallas de los equipos y herramientas.
- d. _____ Reducción en los tiempos de preparación de alimentos.
- e. _____ Aumento en los niveles de satisfacción de los clientes.

GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN

Apéndice B. Formato de encuesta a clientes.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2018

Objetivo. Encuesta dirigida a los clientes de Bancolombia, Oficina San José del Guaviare, con la finalidad de conocer su percepción sobre el servicio al cliente ofrecido por la entidad.

1. ¿Recibe cortesía y amabilidad por parte del personal que labora en la entidad?

- a. ____ Casi siempre
- b. ____ Algunas veces
- c. ____ Nunca

2. ¿Está usted satisfecho con los servicios y productos que ofrece la entidad?

- a. ____ Si
- b. ____ No

3. ¿Está satisfecho con el servicio de atención ofrecido por la entidad?

- a. ____ Si
- b. ____ No
- c. ____ Algunas veces

4. La persona que lo atendió fue:

- a. ____ Amable
- b. ____ Indiferente
- c. ____ Nada amable

5. La información que le brindaron fue:

- a. ____ Clara
- b. ____ Insuficiente
- c. ____ Confusa

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los servicios en la entidad?

- a. ____ Completamente satisfecho.
- b. ____ Satisfecho.
- c. ____ Normal.
- d. ____ Insatisfecho.
- e. ____ Completamente insatisfecho.

7. ¿Es atendido en forma ágil y oportuna?

- a. ____ Si.
- b. ____ No.
- c. ____ Algunas veces.

8. ¿Recomendaría la entidad a otras personas?

- a. ____ Si
- b. ____ No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y ATENCIÓN

Apéndice C. Tomas fotográficas Bancolombia Oficina 828 San José del Guaviare.



Fuente: los autores (2018).