

**MODELO DE CULTURA DE SERVICIO EN SERVIENTREGA S.A. ALINEADO A
GESTION HUMANA, COMO ESTRATEGIA PARA ENTREGAR EXPERIENCIAS
MEMORABLES A SUS CLIENTES**

NATALY MARTÍNEZ RINCÓN

CAROLINA ROMERO ROCHA

CAROLINA RUEDA PACHECO

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESCUELA DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

BOGOTÁ D.C.

Febrero de 2015

**MODELO DE CULTURA DE SERVICIO EN SERVIENTREGA S.A. ALINEADO A
GESTION HUMANA, COMO ESTRATEGIA PARA ENTREGAR EXPERIENCIAS
MEMORABLES A SUS CLIENTES**

CAROLINA ROMERO ROCHA

CAROLINA RUEDA PACHECO

NATALY MARTÍNEZ RINCÓN

ENSAYO DE GRADO

DANIEL GARCIA VANEGAS

TUTOR

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESCUELA DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

BOGOTÁ D.C.

Febrero 2015

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. RESUMEN	5
3. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
3.1 Nombre de la Empresa: SERVIENTREGA S.A.	6
3.2 Logo:.....	6
3.3. Reseña Histórica	6
3.4 Evolución Servientrega	6
3.5 Visión.....	8
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
4.1 Preguntas de la investigación	10
5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	11
6. JUSTIFICACIÓN	14
7. ANTECEDENTES	17
Gestión del Talento Humano.....	25
Cargo Descripción.....	26
Desarrollo integral	27
Dimensión Saber	27
Dimensión Hacer.....	29
1. Orientación al logro.....	29
2. Orientación al cliente.....	29
3. Flexibilidad.....	30
4. Orientación a la calidad.....	30
5. Proactividad.....	30
Dimensión Ser.....	31
8.1 Objetivo general	32
8.2 Objetivos específicos.....	32
10. HIPOTESIS	33
Informe de Siniestralidad 2013-2014.....	34
Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	35

Resultados	35
Encuesta de clima laboral.....	40
Rotación de Personal.....	42
11. ALCANCE	45
12. PRODUCTOS A OBTENER	46
13. OFERTA DE VALOR	47
12.1. La Experiencia del Cliente y el Servicio	48
12.2. La Solución: El modelo de Servicio al Cliente	48
12.3. Enfoque Metodológico: Plan de Trabajo	50
12.3.1. Modelo de Servicio	50
12.3.1.1.3 Validación del Modelo.....	51
Desarrollo del plan de despliegue de la Cultura de Servicio	51
Alineación Estratégica:	52
Validación de los mensajes claves	52
Desarrollo de las ideas claves a transmitir	52
Producción de la Metáfora de Servicio.....	52
Ilustración Diseño de Dinámicas.....	53
Desarrollo y Producción de Materiales	53
Modelo de Servicio – Conductas esperadas	54
Competencias de los líderes de servicio	58
Evaluación del Trabajo en equipo como parte de la valoración de desempeño Alienada a la cultura de servicio.	63
Recompensa al buen desempeño en Servicio	63
Propuesta pago por productividad de medición a Nivel Nacional.....	65
Políticas de Pago por Productividad.....	65
14. ESTADO DEL ARTE LA CULTURA DE SERVICIO ORGANIZACIONAL	67
Como cultivar el liderazgo en Servicio	76
Construir un sistema de Información sobre la calidad del servicio.....	77
La Tecnología como medio para asegurar la estrategia de servicio.	78
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA	82
GLOSARIO	84

1. INTRODUCCIÓN

Servientrega es una compañía integradora de la cadena de abastecimiento que se dedica a desarrollar soluciones de logística flexible, integral y a la medida, para agregar valor estratégico a sus clientes en los diferentes sectores de la economía. Fue constituida jurídicamente el 29 de noviembre de 1982 gracias a los esfuerzos de sus socios y fundadores. El desarrollo y crecimiento de Servientrega se ha fundamentado en un modelo Estratégico Quinquenal

Los servicios que ofrece Servientrega tienen alcance nacional e internacional. En Colombia están presentes en los 32 departamentos, agrupados en diez regiones, las cuales cuentan con una infraestructura de Centros Administrativos, Centros de Logística y una amplia red de Centros de Soluciones. Las Regionales reciben el direccionamiento de la Dirección General ubicada en la capital del país.

A nivel internacional, a través de convenios y alianzas estratégicas hacen presencia de marca en Ecuador, Panamá, Perú y Estados Unidos, países en los cuales cuentan con infraestructura propia para atender el mercado doméstico, con conexión a otros países a través de diferentes operadores de logística.

Actualmente Servientrega cuenta con más de 7000 colaboradores a nivel nacional y genera más 5000 empleos indirectos a través de la red de Centro de Soluciones franquiciados que representan la marca y tienen contacto directo con los clientes.

Actualmente cuenta con una estrategia de servicio orientada a ofrecer su portafolio de productos y servicios a la medida de las necesidades de sus clientes respaldado en la estrategia “Centro de Soluciones”, que se hace tangible cuando una persona se acerca a un centro de soluciones Retail, a la oficina de Centro de soluciones In Company, cuando tiene contacto telefónico con el asesor de servicio al cliente para solicitar una recolección o simplemente para rastrear su envío, o trate directamente con un Courier a pie, moto o auxiliar de camioneta.

Es allí cuando el contacto se convierte en una experiencia totalmente diferente (memorable) en relación con la competencia, dado que el equipo comprende que el envío es sagrado para el

cliente, bajo la premisa: **“En Servientrega se transportan vidas, sueños, amores, ilusiones y esperanzas”**.

Para asegurar esta estrategia, es necesario respaldar la apropiación de la cultura de servicio por parte de los colaboradores, especialmente los relacionados directamente en la prestación del servicio al cliente externo con la afinación de los procesos implicados en el mismo, es prioritario solucionar los procesos asociados con las opciones de comunicación, el tiempo de respuesta, la calidad de la respuesta y el seguimiento a los requerimientos de servicio y mantenimiento.

2. RESUMEN

SERVIENTREGA S.A. es una compañía orientada a ofrecer a sus clientes soluciones integrales de logística en transporte de documentos, mercancías y valores, almacenamiento, empaque y embalaje, logística promocional, entre otros. Dado lo anterior, el modelo de Servicio debe ser la herramienta fundamental que defina cómo la organización quiere relacionarse con sus clientes en los diferentes momentos de la verdad en su experiencia de servicio. Su definición acertada y la extensión y exigencia a toda la organización son clave para llevar a los Centros de Soluciones (puntos de venta) la estrategia ideada por la Alta Dirección.

La Experiencia de Cliente se compone de todos los impactos que un usuario recibe de una compañía como resultado de su relación con ella. En Servientrega, este proceso de interacción, intervienen varias áreas internas que la organización ha dispuesto para prestar el servicio, en este caso los procesos del core de negocio como Soluciones Corporativas (fuerza de ventas), Logística (procesamiento de los envíos desde la recolección hasta la distribución a los clientes), Retail (canal por el cual la organización ofrece sus productos y servicios a sus clientes a través de los puntos de venta llamados “Centros de Soluciones”), In Company (Servientrega ubica en las instalaciones de sus clientes un Centro de Soluciones donde sus colaboradores especializados y de alta confianza realizan la administración integral del flujo de documentos y mercancías que genera y recibe la empresa cliente, y servicio al cliente.

Por esta razón, este proyecto se centra en analizar el modelo de cultura de servicio actual y proponer mejoras para preparar a los colaboradores que ocupan cargos sensibles en la cadena de valor de Servientrega, con el fin de prestar un servicio excepcional a sus clientes alineado a los procesos de gestión humana dado que esta estrategia adquiere vida cuando coincide con los criterios de selección de los empleados, su capacitación y desarrollo, tecnología, evaluaciones de desempeño y los sistemas de compensación.

PALABRAS CLAVE: Centro de Soluciones, Retail, In Company, Soluciones Corporativas, Documentos, Mercancías,

3. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Nombre de la Empresa: SERVIENTREGA S.A.

3.2 Logo:



3.3. Reseña Histórica

Basados en la visión expansionista y con la responsabilidad de ser pioneros, Servientrega lleva 32 años reverdeciendo, dejando huella verde en el corazón de los colombianos y asegurando su evolución organizacional en ciclos quinquenales, cada uno con un nombre que hace alusión a la estrategia a desarrollar en cada periodo, los cuales se presentan a continuación:

3.4 Evolución Servientrega

Primer Quinquenio "Gestación" 1982-1987: Servientrega es una Compañía Colombiana creada el 29 de noviembre de 1982 por los hermanos Luz Mary y Jesús Guerrero Hernández, quienes visualizan la oportunidad de mejorar la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes. Con 17.500 pesos que logran reunir de los beneficios percibidos como colaboradores en empresas de transporte, constituyen el capital inicial de la empresa.

2do Quinquenio "Posicionamiento": 1988-1992: Movidos por el interés de generar impacto de marca, se desarrollan estrategias de comunicación en radio y medios escritos posicionando SERVIENTREGA y su eslogan "Es Entrega Segura". Frase memorable que se constituyó en uno de los valores más importantes de la marca.

Así mismo, para atender la creciente demanda y mantener la política de diferenciación por servicio y cobertura, se establecen alianzas y se fortalece la infraestructura vehicular a través del sistema de leasing.

De la misma manera, con el propósito de replicar el conocimiento de sus gestores y mantener la memoria institucional, se estructura el Estándar de Gestión Gerencial Modelo "S" que contiene los elementos que conforman el know how de la Compañía.

3er Quinquenio “Diversificación” 1993-1997: Servientrega continúa siendo pionera en la incorporación de nuevos productos y servicios como el transporte masivo de documentos, envíos internacionales, empaque y el novedoso servicio "Hoy Mismo", ubican a la Compañía como pionera en la categoría y fortalecen su liderazgo. Se construye en la plataforma del aeropuerto El Dorado de Bogotá, el más moderno centro internacional de logística de Latinoamérica.

4º Quinquenio “Consolidación” 1998-2002: Servientrega desarrolla nuevas soluciones consolidándose como una compañía integral de comunicaciones, comercialización, logística y medios de pago. Se estructura la Solución de Micro mercado como soporte de la logística promocional, se crean los "Centros de Soluciones In Company" ubicados en las instalaciones de sus clientes.

Quinto Quinquenio "Integración" 2003-2007: Servientrega afianza sus valores de marca, esto es: servicio, confianza, cercanía, responsabilidad y compromiso. Respondiendo a las necesidades del mercado, la celeridad impuesta por la globalización y la vitalización, se suman las ventajas competitivas de cada una de las empresas que han nacido a partir de Servientrega para posicionarse bajo la estrategia "Centro de Soluciones".

En este periodo, se da continuidad al desarrollo del estándar de infraestructura y se construye el Centro de Logística en Pereira, como soporte a la cadena productiva del Eje cafetero.

Sexto Quinquenio “Expansión” 2008-2012: Servientrega evoluciona su portafolio de productos y servicios a soluciones por sectores de la economía respaldado en la estrategia “Centro de Soluciones”. Los factores de competitividad los cuales han madurado en los primeros 25 años, se integran en un esquema propio denominado El Círculo Virtuoso de la Competitividad que incorpora los elementos más importantes con que Servientrega compete en el mercado.

Superados los quinquenios anteriormente descritos y basados en el riesgo a que estamos expuestos las personas, las organizaciones y el mundo entero, Servientrega trasciende a una nueva dimensión: la sustentabilidad. Nombre dado a la estrategia del séptimo quinquenio (2013-2017).

Séptimo Quinquenio: “Sustentabilidad” 2012 - 2017: Sustentabilidad con enfoque en la escala de valores; sustentabilidad social, cultural y del conocimiento; sustentabilidad de los modelos económicos, de la cadena de abastecimiento... sustentabilidad de la huella verde "Servientrega".

Este nuevo desafío será posible con la armonización de los sistemas y subsistemas empresariales que interactúan entre sí y que confluirán en el Ecosistema Empresarial Servientrega. La marca se expande a Panamá y Perú y se fortalecen las operaciones de Ecuador y Estados Unidos.

El ecosistema consiste en trabajar puntos de conexión entre procesos, entre empresas de diferentes sectores, bajo esquemas de colaboración de manera que no sean sólo proveedores y/o clientes, sino que entre ellas se fortalezca la industria, la economía, la competitividad del país.

Con el fin de asegurar la alineación organizacional, se estructura su direccionamiento estratégico, basado en los siguientes componentes que forman parte integral del Estándar Gerencial Modelo "S":

3.4 Misión

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de sus clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de sus líderes de acción y el sentido de compromiso con sus familias y el país.

3.5 Visión

Servientrega S.A. sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

Descripción de los procesos involucrados en la prestación del servicio al cliente externo

Proceso Servicio al Cliente: Se encarga de garantizar la efectividad de la información de las soluciones logísticas y la respuesta a las peticiones, quejas y recursos que son interpuestas por los clientes a la empresa, asegurando que el cliente cuente

Proceso Recolección y Distribución: Garantizar la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades y parámetros en el proceso de Recolección y Distribución de envíos, para cumplir con los tiempos de entrega y las condiciones pactadas con los clientes

Proceso Soluciones Retail: Este proceso tiene como objetivo asegurar mensualmente el cumplimiento del presupuesto y crecimiento del Canal Retail, garantizando una adecuada participación del mismo dentro de la ejecución presupuestal planeada a nivel nacional.

Proceso Soluciones Corporativas: Asegurar mensualmente el cumplimiento del presupuesto y crecimiento del Canal Corporativo de la regional, garantizando una adecuada participación del mismo dentro de la ejecución presupuestal planeada a nivel nacional.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Servientrega S.A. en su búsqueda de solidificar una operación que distinga sus servicios frente a otros competidores, ya sea brindando experiencias memorables, fidelizando a los clientes y generando promotores de la marca, requiere la identificación de los colaboradores que ocupan cargos del “front” del negocio con la auténtica cultura de servicio y como resultado de ésta, prestar un servicio con claras manifestaciones de calidad excepcional acompañado de un modelo de liderazgo orientado al servicio. Por ahora, las personas que ocupan cargos sensibles al servicio en la organización, no encuentran la identificación con el modelo de cultura de servicio propio de Servientrega, con el que puedan sentir que su trabajo impresiona la imagen frente a la percepción de los clientes.

4.1 Preguntas de la investigación

¿Cuenta Servientrega con un modelo de cultura de servicio claro y definido para la identificación de comportamientos claves de desempeño de los colaboradores frente a la prestación del servicio?

¿Son debidamente evaluados estos comportamientos claves, para poder identificar en dado caso las brechas a mejorar?

¿Qué variables influyen en la rotación de los colaboradores que ocupan cargos sensibles al servicio en Servientrega?

¿Cuál es la influencia de los líderes en la transferencia de la cultura de servicio hacia los colaboradores a su cargo?

5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Las ventajas competitivas y demás elementos diferenciadores de Servientrega se han estructurado a través de los círculos virtuosos, como un mecanismo para identificar de una manera gráfica, pero estratégica las fortalezas o factores de competitividad al interior de cada uno de los macro procesos para continuar desarrollándolos día a día. De esta forma, han definido los siguientes círculos virtuosos:

- Círculo virtuoso de la competitividad, integrado principalmente por los procesos que conforman el ‘core’ del negocio.
- Círculo virtuoso de la gente de sangre verde.
- Círculo virtuoso del Centro de Control Multidimensional (CCM).
- Círculo virtuoso del Modelo "S".
- Círculo virtuoso del Macro proceso Estratégico de Soluciones Tecnológicas (MEST),

Para el desarrollo del círculo virtuoso de la competitividad, Servientrega ha definido más de 32 productos enmarcados en soluciones integrales, consolidadas dentro de cinco grandes categorías: documentos, mercancías, valores, micro mercadeo y soluciones ‘In company’, las cuales son adaptables a los tiempos de entrega, medios de pago y modos de transporte disponibles en la oferta de valor diferenciada, que se enmarca en el concepto de centro de soluciones.

La oferta de valor se adapta y flexibiliza de acuerdo con las necesidades del cliente. En este mismo ámbito se especializa la oferta de valor para los sectores económicos de gobierno, comercio, industria y servicios (financieros y otros).

Acorde con el compromiso social de la organización y con su vocación de servicio, atienden los mercados natural y empresarial mediante acciones directas e indirectas, tanto en la comercialización como en la operación, adaptando las tecnologías disponibles y aprovechando las ventajas que ofrece nuestra geografía para cubrir las capitales y poblaciones en las que se requiera.

Cobertura

Es así como Servientrega cubre la geografía nacional con 2.574 centros de soluciones (puntos de venta) dirigidos a clientes naturales y pymes, de los cuales el 13 % es operado en forma directa por la organización y el restante 87 % por empresarios satélites, lo que permite socializar la riqueza en la base.








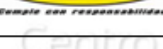
EMPRESA	PRESENCIA DE OFICINAS	DOCUMENTOS Y MERCANCIAS	INTERNACIONAL
	Todo el territorio Nacional	100%	Todo el territorio Nacional 207 países
	21 departamentos	66%	1110 destinos 220 países
	31 departamentos	97%	1110 destinos Países principales en los 5 Continentes
	15 departamentos	47%	759 destinos Estados Unidos
	Todo el territorio Nacional	100%	Todo el territorio Nacional 190 países
	28 departamentos	88%	360 destinos 220 países
	Todo el territorio Nacional	100%	712 destinos 200 países
	Todo el territorio Nacional	100%	1033 destinos 220 países

Figura 1. Cobertura

SERVIENTREGA tiene el 100% de cobertura a nivel nacional y una importante cobertura a nivel internacional.

En este mismo ámbito Servientrega cuenta con una fuerza especializada de venta de 100 colaboradores, dirigida al cliente corporativo, y de 695 colaboradores que ejercen sus actividades en las instalaciones de los clientes, para asegurar sus operaciones y la satisfacción del servicio.

Cada una de las acciones que realiza la compañía van dirigidas a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales objetivos y para afianzar sus relaciones con estos

implementan “las Voces de Excelencia” como una práctica institucional participativa donde se identifican sus necesidades, iniciativas e inquietudes, lo que les permite actuar proactivamente y ayudan a cumplir sus compromisos y a mejorar cada día.

Como resultado del acercamiento con el grupo social objetivo clientes, la empresa registra una participación en el mercado del 14,69 % en 2011 y se consolida como líder con la mayor presencia en el sector de logística y mensajería, con 4,35 puntos porcentuales por encima de su competidor más cercano, según el estudio de La Nota Económica (2011), en su Vademécum de Mercados.

La oferta de valor que ofrece Servientrega al mercado, cuenta con atributos de diferenciación que la hacen única, logrando influenciar positivamente a cada grupo social objetivo, propendiendo por:

- Que sus colaboradores permanezcan fieles a la cultura del 7X24X365, asumiendo la mentalidad: ‘todo es posible’, fidelidad a los valores de la marca, así como compromiso y orgullo de ser: ‘Gente de sangre verde’.
- Que sus clientes se fidelicen con experiencias positivas y memorables al utilizar cada una de las soluciones, atrayendo nuevos clientes.
- Que sus proveedores evolucionen y crezcan a la par de sus sueños, lleguen con sus productos a más países y regiones y se consoliden como sus aliados estratégicos.
- Que la comunidad vea reflejado en Servientrega una gestión social y se beneficie de esta, apoyando diferentes iniciativas.
- Que ante las entidades gubernamentales y la sociedad en general la marca continúe gozando de excelente reputación, cumpliendo la legislación, la regulación del sector y aportando a la competitividad del país.

Que sus accionistas se vean retribuidos en su esfuerzo y dedicación y continúen engrandeciendo la marca por varias generaciones.

6. JUSTIFICACIÓN

Servientrega, al igual que las anteriores empresas mencionadas, es una organización que considera el servicio como un elemento fundamental dentro de su estrategia de negocio. Por esto, ha puesto en evidencia la necesidad de renovar los esfuerzos y tomar acciones directas que permitan mejorar los procesos de servicio. De este modo, se busca renovar la cultura de servicio, con la que nació la organización, de tal manera que sus anteriores, actuales y futuras generaciones apropien los nuevos esquemas, creando valor agregado para el cliente.

El tema de servicio se está viviendo como una crisis mundial. Las economías de manufacturas se están transformado en economías de servicios a gran velocidad, pero la población no está preparada para esto. Los clientes están cada vez más disgustados y presentan quejas constantemente, las compañías se comprometen con sus clientes a brindar un buen servicio aun cuando sus políticas internas frustran a sus empleados para ofrecerlo y en el sistema educativo actual, el tema de servicio no cobra ningún valor.

En la actualidad, prestar un servicio excepcional brindando buenas experiencias memorables a los clientes, puede parecer una utopía, más cuando las empresas invierten gran porcentaje de su presupuesto para mejorar el servicio sin conseguir los resultados esperados. Cuando la satisfacción del cliente no es la mejor, todos pierden, los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, la comunidad y el país. Si la experiencia del cliente no es buena, es más costoso recuperar la confianza, tarda más tiempo y en ocasiones jamás se recupera.

Es difícil prestarle una excelente experiencia a cada cliente todos los días sin desfallecer, pero es inmensamente gratificante no solo desde el punto de vista financiero sino espiritual dado que “La excelencia es un alimento para el alma”.

Según Ron Kaufman, en su Libro “El servicio Inspirador” (2013), El servicio está presente en la vida desde que nacemos, esto teniendo en cuenta que el ser humano depende de otras personas que sirven unos a otros través de cuidados, efecto, alimentación, vestido, salud y educación. “Vivimos en un mundo que está completamente permeado por el servicio, en el comercio, en la comunidad, en la familia, es decir; el servicio está a nuestro alrededor, sin embargo existe una

desconexión entre el alto volumen y la baja calidad del servicio que experimentamos cada día”. Ya que el servicio nos rodea y siendo una parte importante de nuestra vida diaria. ¿Por qué no hacerlo cada vez mejor? Hoy en día un buen servicio ya no basta para garantizar la diferenciación, construir relaciones sostenibles con los clientes, competir sobre la base de valor sin competir por precio, inspirar a los colaboradores para que deseen mejorar en el trabajo y en su vida personal ni tampoco basta para producir la rentabilidad financiera deseada.

Las empresas han detectado la necesidad de mejorar obligatoriamente sus estándares de servicio, esto no significa invertir grandes cantidades de dinero sino fijar un camino de valores con altos propósitos y confianza en los colaboradores y en su talento para alcanzar el nivel de excelencia.

De acuerdo a lo planteado por Koufman, en primer lugar se debe transformar la visión obsoleta de que el servicio a los demás hace sumisos, subordinados y serviles a quienes lo prestan, siendo ellos quienes crean valor a otra persona, haciendo sentir orgullosos a los equipos de trabajo, aumentando la sensación de logro y satisfacción de los prestadores de servicios con su trabajo.

Teniendo en cuenta los postulados anteriores, es importante que la cultura de Servicio conlleve a la creación de un Modelo de Servicio comprensible para los colaboradores de Servientrega. Esto significa la identificación con una metodología que funcione con principios fundamentales para aplicarlos a cada situación de servicio, prácticas que ofrezcan un valor a la vida profesional y personal de los colaboradores, un lenguaje común para comunicar la visión y expectativa frente a la promesa de servicio a los clientes, y una manera de transmitir el servicio no solo como un procedimiento, sino como una actitud de compromiso que conduzca a un comportamiento productivo. De la misma manera es importante contar con un modelo de liderazgo orientado al servicio en cada nivel de la organización soportado por una arquitectura que ayude a construir una cultura de servicio auto sostenible y sustentable.

Por esta razón, ésta investigación se centra en el análisis y propuesta de mejora al modelo de Cultura de Servicio actual para los colaboradores de Servientrega, alineado a la gestión humana como estrategia para entregar experiencias memorables a sus clientes, especialmente a los que ocupan los cargos que tienen interacción directa con los clientes, generando una visión desafiante, proporcionando energía emocional y generando compromiso. Así mismo, que estas personas sientan que forman parte de un equipo y pertenecen a una organización que los respalda

en los momentos difíciles pero a su vez sientan el estímulo del avance, del progreso tanto de realización personal como de la organización.

7. ANTECEDENTES

Colombia ha avanzado en temas de servicio, pero su dinámica corresponde a una tarea constante. Los tratados de libre comercio y la entrada de nuevos competidores con tecnología y productos que cumplen las más exigentes normas de calidad obligan a la industria, al comercio y a las entidades de prestación de servicios, a ponerse al día en temas de Cultura de Servicio.

Para el cliente, es muy importante que atiendan su necesidad en el momento que es requerida y para que esto sea posible, hoy en día los medios de comunicación han facilitado la interacción con los clientes a través de herramientas como chat, redes sociales, entre otros. Las primeras en adaptarse a esta tendencia han sido las compañías del sector privado siguiendo el ejemplo de las multinacionales que estaban en el país, cuyas matrices tenían una cultura de servicio ya establecida, pero también el sector público tenía que estar a la altura del desafío y comenzó a implementar programas para poder establecer una comunicación más directa con sus clientes a través de Facebook y twitter.

Esta metodología ha sido implementada en varias empresas Colombianas como: Legis S.A, Getronics, Instituto Roosevelt, EPM Bogotá, Telmex Corporativo, Refisal, Seguros Colpatria, Yambal, Alpina (en tres de sus procesos) entre otras; con resultados medibles y demostrados en datos estadísticos frente a logros en las personas y en la satisfacción de los clientes internos y externos. Revista Portafolio, Art Los medios audiovisuales transformaron el servicio al Cliente. Noviembre 15, 2011.

La organización Servientrega, al adoptar un Modelo Gerencial denominado “MODELO S” fundamentado en estándares internacionales de calidad, productividad y competitividad, que acopia las mejores prácticas de gestión y desarrollo empresarial, ha permitido a través de los años consolidar la gestión y contribuir a la innovación y crecimiento de la compañía en el mercado.

Enmarcados en la ruta de la calidad “PHVA” y atendiendo las Voces de los clientes Internos, Externos, Accionistas, Proveedores, Procesos, Mejores Empresas, Comunidad y Gobierno, se han diseñado los procesos para asegurar la eficiencia y eficacia de SERVIENTREGA, contribuyendo

así al desarrollo social y económico de los colaboradores y al desarrollo integral de la Cadena de Abastecimiento y Productiva del país.

En los últimos cinco años, enmarcados en la estrategia “Servientrega Centro de Soluciones”, la empresa ha realizado minuciosas y exhaustivas investigaciones, con el objetivo de identificar las reales necesidades de los clientes actuales y potenciales, enfocados a integrar estas necesidades al Estándar Gerencial, diseñando y desarrollando Soluciones integrales que generen valor agregado a los clientes Naturales y Jurídicos mediante la implementación de los Factores de competitividad que integran entre otros elementos los productos, tiempos de entrega y modalidades de pago. Esto permite desarrollar la arquitectura de procesos derivada de los requerimientos, aplicando a cada producto el concepto de calidad, de esta manera cumplir con los objetivos definidos en el Direccionamiento estratégico y contribuir con el crecimiento y fortalecimiento de la economía del país.

Para satisfacer las necesidades de los clientes, la empresa ha ampliado su portafolio de productos y servicios tales como: La modalidad de pago C.O.D, que le permite a los clientes cancelar el valor del envío en el destino y el servicio de empaque y embalaje, que proporciona a los clientes la seguridad e integridad de los envíos. La ampliación de la cobertura del servicio a nivel nacional con más de 1.580 puntos de servicio, demuestra el interés que tiene la empresa de llegar al 100% de los hogares y empresas del País.

Así mismo, la empresa incursionó en el mercado de almacenamiento de productos terminados, para lo cual se cuenta con un centro logístico de almacenamiento para el desarrollo de los procesos de recepción, almacenamiento, picking (recolección), packing (empaque), distribución de los productos, almacenamiento y administración integral de inventarios, esto es, implementando y mejorando los sistemas de Información que permite gestionar toda la trazabilidad de los envíos, desde la recepción del cliente hasta la entrega al destinatario.

Iniciado el primer año del Sexto Quinquenio, SERVIENTREGA decide girar estratégicamente la arquitectura organizacional fortaleciendo el proceso Core del negocio denominado Meta proceso Estratégico del Cliente Externo (MECE) y en la ejecución de la estrategia centro de soluciones pasa de atender el mercado por unidades estratégicas de negocio a ofertar soluciones integrales,

segmentados con base en los diversos sectores de la economía. Comparación con la competencia nacional o internacional

SERVIENTREGA tiene un cubrimiento nacional del 100% con presencia en los 32 departamentos, las demás empresas representativas del sector como ENVIA, DEPRISA, COORDINADORA, TCC, FEDEX y DHL tienen cubrimiento en 41%, 91%, 69%, 81%, 38% y 38% respectivamente.

De acuerdo a los estudios realizados por la Revista Dinero (No. 253) e Invamer Galloup sobre las empresas más recordadas durante los años 2000 al 2006, SERVIENTREGA S.A. se encuentra ubicada en el primer lugar dentro de las empresas de mensajería, con un porcentaje de recordación del 51% para el año 2005, mientras que empresas como Deprisa, ENVIA y TCC tienen un nivel de recordación del 5%, 5% y 4% respectivamente para el mismo año.

El Talento Humano enfocado en el servicio

De la misma manera, en Colombia se ha ido evolucionando en el modelo de talento humano enfocado en servicio al cliente, sin embargo para la organización Servientrega es vital lograr articular los procesos de selección, formación, desarrollo y compensación de los cargos que afectan directamente el servicio, así como cultivar las habilidades y los valores de liderazgo en servicio, en la totalidad de la compañía que concuerde con la estrategia y el direccionamiento estratégico.

En cuanto al sistema de liderazgo en Servientrega, es el que asegura que en todos los ámbitos y niveles haya un lenguaje y una cultura compartidos, lo que permite el despliegue eficaz de todos los esquemas de gestión de la organización.

El enfoque del sistema de liderazgo participativo, de puertas abiertas y una estructura plana en todos los niveles de la compañía, ha sido el resultado de la construcción colectiva realizada por los fundadores de Servientrega desde que la empresa comenzó a funcionar.

Tal y como lo describe en su libro Servientrega 25 años, un legado para emprendedores 1982 - 2007 el Sr. Elber Berdugo; los padres de los fundadores les dieron ejemplo de liderazgo, persistencia, disciplina y capacidad de trabajo, a través de una crianza modelo, aprovechando y

desarrollando al máximo su potencial, sin darle cabida al ocio y promoviendo la identificación de su vocación, brindándoles la oportunidad de enfrentar por sus propios medios los retos que se les imponían, a medida que crecían e iban alcanzando metas.

La primera meta de los fundadores de la organización consistió en identificar un vacío en el servicio de transporte y entrega de sobres y paquetes. A pesar de que no conocían muy bien ese mercado, asumieron el reto de crear empresa sin recursos económicos; la compañía nació en el marco de un ambiente macroeconómico en crisis, que ellos solventaron gracias a la observación racional del entorno, elementos de intuición, sentido común y lógica; además, aplicaron los conocimientos administrativos, comerciales y operativos adquiridos en el desempeño laboral de cada uno.

La falta de recursos iniciales se compensó con el hecho de estar rodeados de una red de amigos, exjefes, familiares y soñadores, quienes con su poder de convicción y liderazgo se unieron a la causa de crear empresa por medio del alquiler o préstamo de infraestructura, de dinero y de vehículos, fuera de numerosas horas de trabajo. El déficit de recursos promovió la creatividad e innovación de los fundadores, en tanto que de manera informal pero constante les transmitían a los primeros colaboradores, de forma personalizada y con el ejemplo, sus conocimientos, expectativas y retos. Posteriormente, esta transmisión del liderazgo y el saber se formalizó con la estructuración de los procesos de capacitación, desarrollo y formación.

Así mismo, en la formalización del proceso de selección empezaron la búsqueda y el desarrollo de colaboradores de alto nivel para constituir equipos multidisciplinarios, caracterizados principalmente por sus múltiples habilidades, en lugar de la especialización. Dichas habilidades se han desarrollado a través del ejercicio de las gerencias circulantes, en las cuales se les brinda a los líderes la oportunidad de seguir madurando sus competencias de liderazgo, capacitación y participación en proyectos, con la experiencia adquirida en los procesos en los cuales se Desempeñan. Resultado de esta transmisión de cultura, liderazgo, conocimiento, trabajo arduo y persistencia en los primeros cinco años (primer quinquenio, Gestación), Servientrega consiguió crecimientos importantes.

Para asegurar la transmisión de conocimiento y el desarrollo integral de los líderes en la compañía, los fundadores estructuraron el círculo virtuoso de la gente de sangre verde, que en sus

dimensiones Ser, Saber, Tener y Hacer se orienta a la apropiación de la cultura organizacional, al desarrollo de las competencias que los han hecho crecer y a ser un referente en el mercado empresarial colombiano. El círculo virtuoso no es el único diferenciador que nace de una práctica aprendida en la infancia y se materializa en la adultez de los fundadores. Entre otros aspectos, se logra identificar cómo el estilo de liderazgo se materializa y divulga en los siguientes elementos organizacionales y factores, tangibles para la cultura organizacional.

El proceso de asegurar la permanencia y desarrollo del estilo de liderazgo, inicia con la exigencia de los procesos de selección, en el cual los fundadores y líderes de la empresa, escogen aquellos candidatos cuyas competencias sean consistentes con el "perfil del hombre Servientrega", es decir, el líder que sabe hacer, controlar y gestionar un proceso con éxito y resultados, y se distingue por ser proactivo, responsable, ético, humilde, idóneo, honrado, trabajador y con vocación de servicio. Estas características se encuentran alineadas con las competencias organizacionales definidas en la compañía.

A las nuevas generaciones se les brindan espacios desde la práctica empresarial o primer empleo, y deben hacer su carrera como cualquier líder de la organización, demostrando resultados antes de escalar posiciones.

Finalizado el proceso de selección, los colaboradores ingresan a la cultura organizacional mediante la comprensión, apropiación y desarrollo del legado del Modelo "S", que reúne los elementos más representativos del hombre Servientrega. Éstos se plantean en el siguiente cuadro, en el que se presenta cómo la filosofía se torna en metodología y resultados, y se interrelacionan la cultura, el liderazgo y los procesos:

Declaración del Legado del Modelo "S" (Cultura)	Herramientas o práctica como se materializa (Liderazgo)	Proceso y capítulo donde se desarrolla (Proceso)
Siga con firmeza y celeridad el proceso ...gatear, caminar, correr y volar.	Mediante el plan sucesión y la filosofía de pelos verdes, negros y blancos, la organización promueve el desarrollo de sus colaboradores en todos los niveles.	El Macroproceso Meci se encarga en la organización de desarrollar el círculo virtuoso de los colaboradores, para promoverlos al interior de la organización, en el capítulo de gestión del conocimiento e información se detallan estas prácticas.
Piense, escriba, haga...siga la ruta de la calidad.	En el marco del ciclo PHVAE "Ruta de la calidad Servientrega", la planeación del día a día o PDD y la planeación estratégica se formalizan las iniciativas de los líderes para conseguir los resultados de calor agregado para los grupos sociales objetivo.	Los líderes dejan su legado en el estándar gerencial Modelo "S" el cual se construye con las buenas prácticas que generan resultados hacia los grupos sociales objetivo, en el capítulo de gestión de los procesos se detallan estas prácticas.
Desarrolle siempre el hábito, la costumbre ...hasta llegar a la cultura	Bajo el principio "No hay excelencia sin exigencia", los líderes reciben su inducción, plan de capacitación en el puesto de trabajo para ir apropiando la cultura empresarial.	El desarrollo de los colaboradores es responsabilidad del Macroproceso Meci, en el capítulo gestión de las personas y gestión del conocimiento e información se detallan estas prácticas.
Piense globalmente "estratégicamente" y actúe localmente "tácticamente".	Mediante los documentos de entrada para la planeación estratégica y los informes de las giras empresariales en las que participan los fundadores, la empresa identifica y apropia megatendencias y tendencias del mercado para ser competitiva.	La Central de Investigaciones, de Modelo "S" provee de información valiosa a los procesos, para desarrollar mejoras e innovaciones, en el capítulo de gestión de los procesos se detallan estas prácticas.
Genere unidad de pensamiento y acción, esto permite la trascendencia de generación en generación.	Igual que el numeral 1.	Igual que el numeral 1.
Acuda a la Ley de la soberanía ..."al que sabe".	La arquitectura organizacional desjerarquizada permite identificar los líderes sobresalientes, los cuales son convocados a realizar gerencias circulantes para seguir desplegando su legado y fortaleciendo sus competencias.	La Alta Dirección y el Comité Ejecutivo proponen cambios y ajustes en la arquitectura y definen la asignación de postas (responsabilidades) a los líderes idóneos para llevarlas a cabo, en el capítulo personas se detalla esta práctica y otras asociadas al conocimiento.
Lo importante es el poder referencial, antes que el poder jerárquico	Nuestros grupos sociales objetivo nos miden permanentemente en los ejercicios de voces de calidad, valoraciones de gestión y encuestas de satisfacción, brindándonos la oportunidad de mejorar constantemente.	En el desarrollo de las iniciativas participan los procesos de: Alta Dirección Relaciones Laborales y Modelo "S", acorde con lo descrito en los capítulos de: estrategia, personas y clientes y mercados.
Los únicos padrinos en el cielo y en la tierra, son los resultados: "las obras medibles".	La organización ha estructurado un modelo de medición para la toma de decisiones, que desde los indicadores de gestión hasta el balance score card apoya a los líderes para la mejora e innovación en sus procesos, y les permite en espacios orientados a los grupos de interés socializar los mismos.	En el ciclo de medición participa activamente el proceso de Control de Gestión y en los espacios de socialización para grupos de interés el macroproceso Meci, Multicomunicaciones y Modelo "S", acorde con lo descrito en los capítulos de conocimiento e información y procesos.
Todo es sujeto de mejoramiento pero evite el síndrome del génesis: "cambiar por cambiar".	Con licencia para crear, nuestros líderes proponen ajustes e innovaciones para la mejora de los procesos y de los resultados para los grupos sociales objetivo.	La Alta Dirección y el Modelo "S" se encargan de dar soporte y estandarizar las buenas prácticas y promover la gestión del cambio, acorde con lo descrito en los capítulos de: innovación, procesos, conocimiento e innovación y estrategia.
Amo tanto mi trabajo, que este de por sí es una paga.	Cultura 7*24 Mentalidad todo es posible	El Macroproceso Meci se encarga de promover el desarrollo de las dimensiones del hombre Servientrega, definidas al inicio de este capítulo y en el de personas.

Cuadro 1. Legado del Modelo "S"

En una etapa más reciente y teniendo la consciencia organizacional de que no hay fuerzas externas que vendrán a ayudar a hacer las tareas del día a día, asumir los compromisos, ni retos, de esta manera se cuenta con la fuerza interna de cada uno de los eslabones de la cadena, conformada por la gente; para quienes se ha desarrollado la filosofía de las "fórmulas", en este caso, la "Fórmula de la A" en la cual se transmiten palabras inspiradoras para la acción y la buena gestión, las cuales contienen un mensaje de fortaleza desde la individualidad, basado en la sustentabilidad que cada uno debe promover, siendo un Centro de Soluciones para cada uno de los colaboradores, su familia, la empresa y el país.

La fórmula de la "A" promueve el ejercicio de:

- Autoconfianza
- Autoconocimiento
- Autocontrol
- Autocrítica
- Autocuidado
- Autodeterminación
- Autoestima
- Autoevaluación
- Autogestión
- Automotivación
- Autonomía
- Autoservicio

El objetivo principal de las "fórmulas" es que estas se conviertan en la llave que permita a cada uno conseguir lo que quiere, para sí y para la empresa, con la premisa de que: "En la vida no todo son problemas, sólo soluciones que aún no hemos encontrado" (Albert Einstein).

Dado que en Servientrega todos son líderes, la organización selecciona y promueve el mejoramiento de los colaboradores del nivel táctico y estratégico, mediante el ejercicio "Cuadrante de competitividad", realizado por una firma cazatalentos que mide las siguientes competencias, las cuales se encuentran alineadas a las de la empresa: orientación al logro, proactividad, practicidad, inteligencia social, conciencia de equipo y liderazgo, actitud de servicio, autoconfianza, flexibilidad, estabilidad emocional, solución de problemas, apertura, querer hacer y aprender, y conceptualización. Con este resultado y la socialización, se identifica a los colaboradores de buen desempeño, alto desempeño y potencial.

Con base en este estudio, la compañía sustenta los movimientos horizontales y verticales de los líderes de proceso, macro proceso o regionales, de acuerdo con sus fortalezas en las competencias medidas. Así mismo, logra identificar líderes que tienen oportunidades de mejora y se desarrollan programas para fortalecer sus competencias.

El enfoque de liderazgo que imprimen los fundadores y líderes de la empresa se refleja, en el estilo de liderazgo de sus colaboradores y en la cultura de la organización. Es así como en Servientrega se garantiza un ejercicio gerencial enmarcado en los principios de rectitud, transparencia y respeto. Las personas para Servientrega se constituyen en uno de los factores de competitividad más importante para la organización denominada: Gente de sangre verde, con mentalidad "Todo es posible", que cuenta con las competencias organizacionales: comunicación efectiva, orientación al logro, al cliente y a la calidad, flexibilidad y proactividad, necesarias para hacer todo posible; está guiada por el optimismo, la innovación y el sentido de pertenencia, capaz de marcar la diferencia, se inspira en su familia y la motiva el sueño de generar progreso en el país.

Servientrega cuenta con el círculo virtuoso de la gente de sangre verde, que fomenta el desarrollo de cuatro dimensiones esenciales en los ámbitos laboral y personal: Ser, definida por la mentalidad todo es posible, espiritualidad, valores, ética, rectitud, inteligencia

emocional y autocuidado; Saber, que comprende capital intelectual (formación y capacitación), competitividad, aprendizaje y compromiso con las generaciones futuras; Hacer, que reúne buena actitud, compromiso, implementación de procedimientos, trabajo seguro y capital relacional, y

Tener, en la que se incluyen, ahorro, inversión, disposición a compartir y mejoramiento. Ver figura 2.

A partir del direccionamiento estratégico se busca involucrar a los colaboradores en la visión, la misión, los valores y principios organizacionales, teniendo en cuenta que la gente es un factor fundamental para el desarrollo y crecimiento mutuo, lo cual se refleja en los objetivos vitales del séptimo quinquenio: desarrollar en forma balanceada los factores del círculo virtuoso de la gente de sangre verde por medio de su compromiso y el fortalecimiento de competencias, y contribuir a optimizar su calidad de vida.



Figura 2. Círculo Virtuoso

Gestión del Talento Humano

La estructura organizacional parte de la definición de las actividades y los recursos humanos indispensables para cumplir los objetivos vitales y de los procesos, organizando las arquitecturas de cargos y los portafolios de gestión, definiendo las responsabilidades, funciones y competencias necesarias para un óptimo desempeño.

El Macro proceso Estratégico del Cliente Interno (MECI) asegura, por intermedio del proceso de selección, que el talento humano cumpla con las competencias definidas; garantiza que cada persona esté alineada con el círculo virtuoso de la gente de sangre verde y se desarrolle integralmente, fortaleciendo las dimensiones Ser, Saber, Hacer y Tener, y procurando el crecimiento mutuo (colaborador-organización).

Cargo Descripción

Dinamizador ejecutivo: Dirige y establece los lineamientos que rigen a la organización y obra como representante legal.

Dinamizador general: Líder de macro proceso en la casa matriz, cuya responsabilidad es dinamizar las iniciativas de los colaboradores a cargo y asegurar el cumplimiento de los objetivos de los procesos y macro procesos. Forma parte del Comité Ejecutivo.

Dinamizador Regional: Está a cargo de dirigir y liderar la ejecución de la estrategia organizacional en una región.

Facilitador: Como líder de proceso o subproceso, coordina y apoya al dinamizador en el cumplimiento de los objetivos respectivos, alineados con los demás procesos. Lidera los equipos de trabajo, tácticos y de acción. Parte de su misión es asegurar y facilitar el flujo de actividades necesarias y las interrelaciones con la organización y los grupos sociales objetivo.

Líderes de acción: Ejecutan las actividades operativas de todos los procesos. Son los más importantes de la organización, pues son quienes verdaderamente actúan frente al cliente.

Como primer acercamiento, la organización ha establecido un espacio fundamental que se denomina "Plan marcha verde", proceso de inducción basado en el aprendizaje y el entendimiento, que constituye una puerta de entrada a la cultura organizacional; a través de él se da paso al entrenamiento en el puesto de trabajo, propendiendo a que el colaborador interiorice la misión de su cargo y se adapte tanto a los procedimientos de la organización como a su nuevo ambiente físico social.

Así mismo, se dispone de un proceso de capacitación y desarrollo que apoya el crecimiento en el saber de los colaboradores y brinda la posibilidad de fortalecer sus competencias desde la formación interna hasta el otorgamiento de una posta de líder. Adicionalmente, el proceso de calidad de vida y ambiente de trabajo consolida las dimensiones de ser y tener, lo cual genera niveles de compromiso e identidad que mejoran el entorno de los colaboradores. En el mismo sentido, es fundamental el cumplimiento de la normatividad laboral, para lo cual se han definido procesos de relaciones laborales y beneficios de productividad encargados de velar por los recursos humanos y los derechos laborales.

Como mecanismo de verificación del cumplimiento de los objetivos vitales referentes al desarrollo de las personas, los niveles de satisfacción y la inmersión en la cultura corporativa, entre otros, se diseñan e implementan sistemas de evaluación cuyo propósito es generar planes de acción pertinentes para el cierre de brechas.

Desarrollo integral

Los colaboradores de Servientrega son la columna vertebral del estándar gerencial Modelo S, razón por la cual se pretende fortalecer cada dimensión del círculo virtuoso, lo cual redundará en el fortalecimiento de la organización, tal como se expone a continuación.

Dimensión Saber

Para desarrollar esta dimensión del círculo virtuoso de la gente de sangre verde se diagnostican las necesidades por macro proceso, con el fin de identificar las brechas tanto en la formación como en las competencias del personal, y así crear programas de capacitación orientados a desarrollar el potencial del colaborador y a mejorar las competencias organizacionales. Esto, además de facilitar la optimización de los indicadores de productividad, desempeño y calidad de los procesos, procurando el mejoramiento continuo, la excelencia y la innovación. Adicionalmente, se cuenta con modelos de formación como:

- Legado del conocimiento. Encaminado a alinear los conocimientos de los colaboradores en temas relacionados con el 'core business', el estándar gerencial Modelo S y los Sistemas de Información Servientrega (SIS).
- Formador de formadores. Orientado a fortalecer el círculo virtuoso de gente de sangre verde, las competencias de los colaboradores que asumen dicho rol y la estrategia de seducción, con el propósito de transmitir el conocimiento en las áreas y temas afines a la organización.
- Formación de líderes. Destinado a que los líderes de los procesos sean responsables de aplicar el conocimiento, generando estrategias que permitan motivar y encaminar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos fijados.
- Capacitación por demanda. Organizada de acuerdo con las necesidades propias de cada macro proceso.

Como práctica institucional se cuenta con la "gerencia circulante", la cual consiste en la oportunidad que se le brinda a un líder de asumir otro cargo durante un tiempo determinado, permitiéndole conocer y contribuir al fortalecimiento del proceso y de sus competencias. Se propone optimizar los indicadores de productividad, desempeño y calidad de los procesos, reproducir o adquirir nuevo conocimiento para los cargos que la organización considere críticos y cumplir los planes y proyectos, así como implementar acciones de mejora que garanticen la permanencia en el mercado regional, nacional e internacional.

Alineados con el direccionamiento estratégico para fortalecer las competencias de los colaboradores, se está ejecutando un proyecto, que consiste en aplicar buenas prácticas de formación apoyadas en métodos de aprendizaje avanzados y efectivos, en pro de una mayor cobertura nacional e internacional, a través de herramientas de aprendizaje virtual, por medio de canales o redes de comunicación utilizando plataformas e-learning organizacional,

Igualmente, con el ánimo de promover el desarrollo de las personas, se han firmado convenios con reconocidas instituciones de educación superior, entre las que figuran la Universidad Sergio Arboleda, Universidad del Rosario, la Universidad Santo Tomás, John F. Kennedy y la Universidad de la Sabana, entre otras, para estudios de pregrado y posgrado.

Dimensión Hacer

En el enfoque sistémico de la gestión del talento humano se viene redefiniendo el modelo de gestión por competencias, que contribuye a incrementar la productividad y competitividad de la organización aplicando un nuevo estilo de dirección, con un modelo que abarca desde la selección por competencias y la evaluación del desempeño hasta el desarrollo integral de los colaboradores.

El objetivo de esta iniciativa es tener un modelo estructurado y estándar para alcanzar desempeños exitosos, identificar habilidades, promover, desarrollar y potenciar el talento humano. Como resultado del ejercicio, se cuenta competencias organizacionales, competencias de acuerdo con el cargo, y competencias de liderazgo.

Competencias Organizacionales:

8. Comunicación efectiva

Escucha a otros y se expresa acertadamente de acuerdo con quien interactúa, manteniendo un marco de respeto que permite compartir información de manera oportuna y eficaz; igualmente verifica el mensaje que recibe y logra óptimo entendimiento de lo que se manifiesta.

1. Orientación al logro

Se interesa por realizar sus labores y alcanzar los resultados propuestos, particularmente cuando demandan un esfuerzo superior o un desempeño más alto que el habitual; así mismo, cumple frecuentemente los objetivos de los roles desempeñados, en el ámbito tanto profesional como personal.

2. Orientación al cliente

Entiende y resuelve las necesidades de los clientes internos o externos, mantiene una escucha activa y presenta opciones encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio.

3. Flexibilidad

Tiene la capacidad de adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones y con diferentes individuos o grupos. También se le facilita ajustarse a las exigencias de medios cambiantes y asumir posiciones opuestas a las propias ante un hecho.

4. Orientación a la calidad

Muestra disponibilidad y se esfuerza por realizar correctamente y con mínimos de errores sus labores habituales. Responde de forma efectiva a las exigencias del medio para cumplir con los estándares establecidos.

5. Proactividad

Emprende acciones para obtener resultados antes que se requieran; responde oportunamente y se anticipa a los hechos con el fin de garantizar metas específicas.

Competencias de liderazgo:

Desarrollo del Talento

Acompaña y genera experiencias de aprendizaje y crecimiento para la gente de sangre verde, delega funciones y acciones retadoras que crean oportunidades de desarrollo integral, reconoce sus aportes, su gestión y se orientan al mejoramiento permanente. Orienta y motiva las acciones de los equipos a través del ejemplo positivo, las actuaciones coherentes y la motivación para lograr el éxito en los resultados organizacionales, empoderándose de sus colaboradores.

Visión de Negocio

Fomenta en la gente de sangre verde la interiorización de la estrategia organizacional y la relación con los stakeholders integralmente, promoviendo la sostenibilidad de la organización. Lidera procesos que generan resultados exitosos a través de sinergias y prospectiva que permitan anticiparse a posibles riesgos generando ventaja competitiva del negocio.

Dimensión Ser

Servientrega, con el objetivo de promover el sentido de pertenencia y el desarrollo integral de sus colaboradores, les ofrece beneficios extralegales que sirven de soporte al crecimiento personal. Igualmente, trabaja por su formación integral y el desarrollo de habilidades y aptitudes complementarias a las observadas a escala laboral, e impulsa el avance y el enriquecimiento tanto intelectual como cultural, lo cual se ve reflejado en su constante progreso y en su competitividad profesional, lo que redundará en beneficio de la organización.

Una de las principales herramientas en el crecimiento de las personas, que permite medir el impacto de los programas de formación, es la evaluación de desempeño. En ella se llevan a cabo valoraciones de gestión para determinar expresiones de alto potencial, lo cual facilita hacer un seguimiento a las competencias y estudiar posibilidades de promoción y desarrollo.

Como marco diferenciador, la organización cuenta con cuadrantes de competitividad de cada uno de los líderes, que consisten en identificar sus fortalezas en las dimensiones del círculo virtuoso de gente de sangre verde (Ser, Saber, Hacer, Tener) para lograr un desarrollo vertical y horizontal acorde con el perfil. En los niveles táctico y estratégico se realiza la evaluación 'Assessment Center' y evaluaciones de 360° con el fin de identificar el alto potencial y buen desempeño de los líderes de proceso y macro proceso (dinamizadores- facilitadores).

Una de las prácticas innovadoras y propias, establecidas para el desarrollo de las personas con alto potencial, es la denominada "Los colonizadores y conquistadores". Consiste en fortalecer la preparación integral de los colaboradores nacionales que se aventuran a incursionar en nuevos mercados en los que Servientrega desea hacer presencia.

9. OBJETIVOS

8.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la construcción del modelo de Cultura de Servicio que integre los procesos de gestión humana en la Organización Servientrega S.A., con el fin de garantizar la entrega de buenas experiencias memorables a sus clientes.

8.2 Objetivos específicos

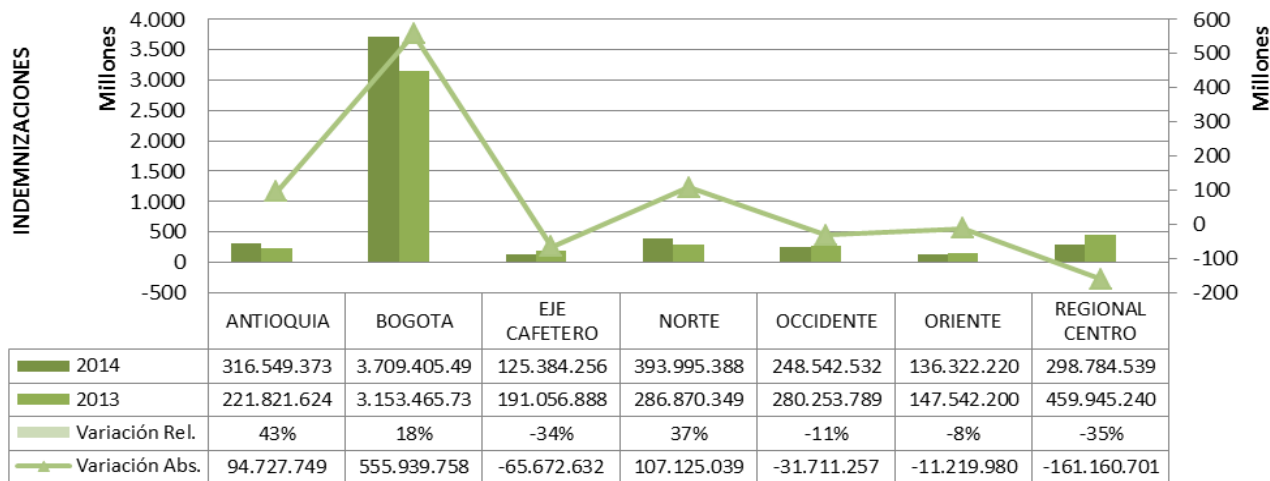
- Identificar la estrategia actual de servicio de la organización Servientrega, describiendo los atributos de servicio percibidos por los clientes, cuáles son los más importantes y cuáles de estos son los más débiles de la competencia.
- Describir las competencias de los líderes de servicio, como agentes inspiradores hacia la estrategia del servicio.
- Definir las normas de servicio y las conductas esperadas en las personas que ocupan los cargos sensibles al servicio.
- Crear el modelo de gestión humana alineada a la estrategia de servicio través de la vinculación de los procesos de selección, capacitación, desarrollo y compensación.
- Desarrollar un plan de comunicación interna para dar a conocer la estrategia de servicio definida a todos los niveles de la organización.

10. HIPOTESIS

Desde sus inicios Servientrega fue consciente que requería un motor dinámico en sus comunicaciones y empezaron a desarrollar ideas, a implementarlas, a construir factores de competitividad como la marca, modelo de gestión gerencial y diversos sistemas de información capaces de administrar el desarrollo de los procesos, a crear productos con estándares de calidad, para así poco a poco ganar la confianza del mercado.

De esta manera, Servientrega ha desarrollado tanto a nivel interno como externo una imagen corporativa la cual fortalece su goodwill. Es una compañía importante a nivel nacional, reconocida principalmente por los productos y servicios que llegan a muchos rincones del país, además de poseer reconocimiento en el mercado debido a su estabilidad organizacional, capacidad financiera, visión empresarial, eficiencia y eficacia en sus productos y servicios; por tanto se ha mantenido en el mercado por su trayectoria empresarial, su interés por mantener productos bajo estándares de calidad ante su cliente objetivo, la mejora continua hace de Servientrega, su bandera lo cual proporciona confianza en el momento de desarrollarse comercialmente.

Sin embargo, el nivel de servicio se ha visto afectado en los últimos años, observamos como las peticiones, quejas, reclamos, sanciones e indemnizaciones a las cuales se ve sometida la compañía, evidencia en gran parte como los colaboradores la organización no se encuentran identificados con la promesa de servicio de la organización hacia sus clientes



Fuente: Informe de Siniestralidad 2013-2014, Compensaciones – Servientrega S.A., 2014

Informe de Siniestralidad 2013-2014

La siniestralidad en Servientrega obedece al incumplimiento de la oferta de valor hacia los clientes resumido en: Oportunidad en la entrega, precio y manipulación del envío.

De acuerdo al estudio realizado, la siniestralidad ha aumentado un 24 % del 2013 con respecto al 2014, cifra que representa un presupuesto importante para el pago de las indemnizaciones a clientes por los conceptos mencionados.

Se suman a estos atributos de servicio, otros como servicio de recolección en oficina y acompañamiento por parte del ejecutivo comercial para los clientes corporativos, clave para el proceso de negociación y formalización de aspectos contractuales.

En la siguiente gráfica se muestra el resultado de la última encuesta de satisfacción de clientes realizada por el equipo de auditores internos de la organización en coordinación con la central de investigaciones “Modelo S” de Servientrega en el año 2014, donde se reflejan la percepción de los clientes en los atributos mencionados:

Encuesta de Satisfacción al Cliente

FICHA TECNICA

Fecha de inicio – Fecha final: 28 de abril de 2014 – 06 de mayo de 2014

Cobertura: Regional Bogotá, Norte, Occidente y llanos

Muestra: Para el cliente corporativo se hicieron en total 19 encuestas y para el cliente Retail (detallista) se hicieron 36 encuestas.

Instrumento utilizado: Encuesta de satisfacción elaborado por la Central de Investigaciones de Servientrega.

Aplicación de la encuesta: Las encuestas se hicieron de forma presencial, en donde se abordaba un cliente Retail o corporativo y se le indagaba sobre el servicio recibido.

Duración encuesta: Duración de la encuesta entre 10 y 15 minutos aprox.

Tipo de cliente: Cliente Corporativo y Cliente Retail

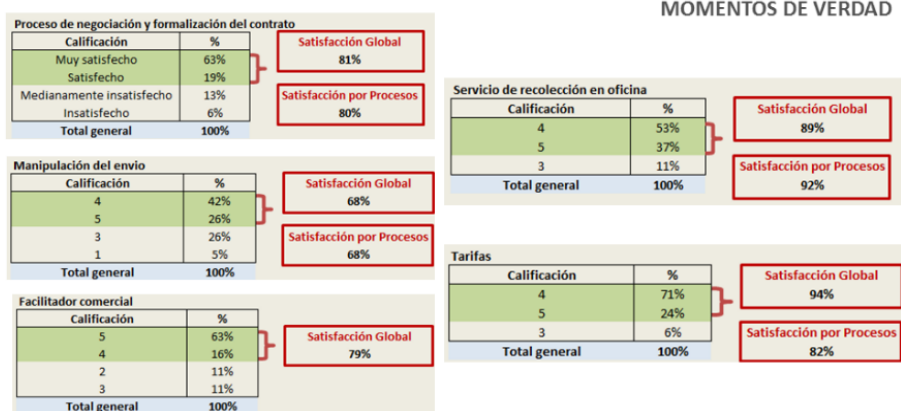
Desarrollado por: Modelo “S” Central de Investigaciones

Resultados

La satisfacción general frente al servicio que ofrece Servientrega fue del 80% y la satisfacción general frente a la atención fue del 88%.

El momento de verdad que fue mal evaluado por parte del cliente fue en: Manipulación del envío con el 68%, seguido del acompañamiento por parte del facilitador comercial con el 79%.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



MODELO "S" CENTRAL DE INVESTIGACIONES

Fuente: Medición de satisfacción de Clientes, Central de investigaciones, 2014

En el proceso de negociación el nivel de satisfacción más bajo se presentó en: el seguimiento a las necesidades del cliente 72% y en la agilidad en el proceso con el 74%.

En la entrega del envío el nivel de satisfacción más bajo se presentó en: Oportunidad en la entrega 58% y el estado del envío en el momento de la entrega 79%.

Respecto a las tarifas el nivel de insatisfacción se presentó en: El valor facturado frente al servicio recibido 75%, la oportunidad en la entrega de facturas 76% y en la exactitud de las facturas 76%.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE IN COMPANYY

Satisfacción con el servicio de In Company		Satisfacción
Calificación	%	
5	55%	82%
4	27%	
2	9%	
3	9%	
Total general	100%	

Satisfacción con la Atención de In Company		Satisfacción
Calificación	%	
5	50%	88%
4	38%	
2	13%	
Total general	100%	

Recomendaría a Servientrega		Recomendarían	56%
Calificación	%		
10	33%	Pasivos	33%
8	28%		
9	22%	Detractores	11%
4	6%		
1	6%		
7	6%		
Total general	100%		

Reuso del servicio		Lo usaría nuevamente	63%
Calificación	%		
10	31%	No sabe	25%
9	31%		
8	19%	No lo volvería a utilizar	13%
5	6%		
3	6%		
7	6%		
Total general	100%		

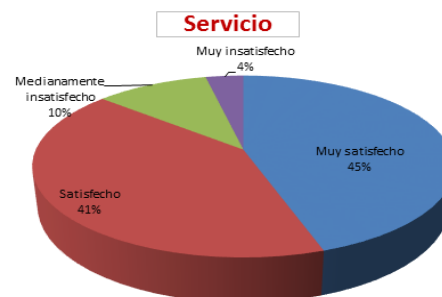
MODELO "S" CENTRAL DE INVESTIGACIONES

Fuente: Medición de satisfacción de Clientes, Central de investigaciones, 2014

En la satisfacción con el servicio de In Company se da una satisfacción con el servicio del 82% y la satisfacción frente la atención es del 88%; cuando se le pregunta al encuestado si recomendaría a Servientrega el 56% menciona que sí y si volvería a utilizar el servicio el 63% menciona que lo utilizaría por segunda vez.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Satisfacción Cliente Retail - GENERAL		
satisfacción general con el servicio		
Calificación	%	Satisfacción 86%
Muy satisfecho	45%	
Satisfecho	41%	
Medianamente insatisfecho	10%	
Muy insatisfecho	3%	
Total general	100%	
satisfacción general con la atención		
Calificación	%	Satisfacción 88%
Muy satisfecho	61%	
Satisfecho	27%	
Medianamente insatisfecho	9%	
Insatisfecho	3%	
Total general	100%	



MODELO "S" CENTRAL DE INVESTIGACIONES

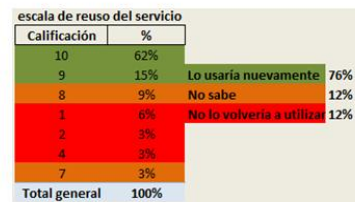
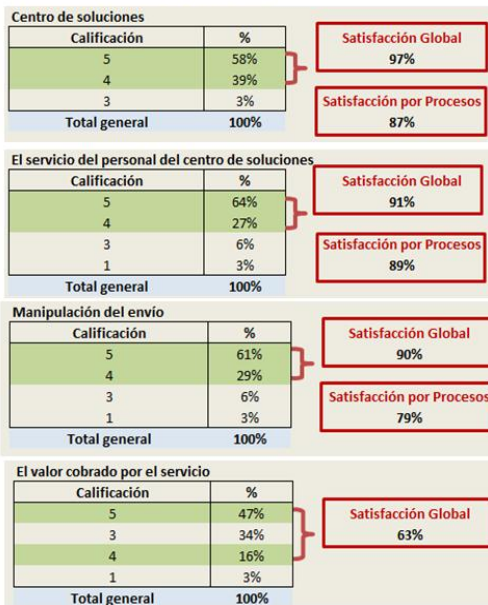
Fuente: Medición de satisfacción de Clientes, Central de investigaciones, 2014

La satisfacción general frente al **Servicio** que ofrece Servientrega fue del 86% y la satisfacción general frente a la **atención** fue del 88%.

El momento de verdad que fue mal evaluado por parte del cliente fue en: el **valor cobrado por el servicio** con el 63%, seguido de la manipulación del envío con el 79%.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

MOMENTOS DE VERDAD



MODELO "S" CENTRAL DE INVESTIGACIONES

Fuente: Medición de satisfacción de Clientes, Central de investigaciones, 2014

En los centros de soluciones se encontró un nivel de satisfacción bajo en: El tiempo de espera para ser atendido 76%.

Respecto al momento de verdad en Manipulación del envío se evidencio que el nivel de satisfacción fue bajo con el 68%.

Cuando se le pregunta al encuestado si recomendaría a Servientrega el 71% menciona que si lo haría y a la pregunta si lo volvería a utilizar el 76% menciona que si volvería a utilizar.

Encuesta de clima laboral

Otro análisis desarrollado por la compañía, es la medición de clima organizacional que permite evidenciar el grado de satisfacción o insatisfacción por parte de los colaboradores de Servientrega frente a sus condiciones laborales, detectando situaciones de riesgo y susceptibles para el clima laboral de la empresa.

Como resultado de la encuesta suministrada por la organización se presenta a continuación el análisis y las conclusiones de la última medición de clima organizacional realizada en el año 2010 en colaboración de la ARL Colpatria.

Teniendo en cuenta los cargos sensibles al servicio al cliente externo, se toman los datos arrojados específicamente de las áreas que compete la presente investigación Soluciones Corporativas (fuerza de ventas), Soluciones Retail, Soluciones In Company, Logística, Servicio al Cliente.

La valoración de las categorías está discriminada de la siguiente manera.

VALORACIÓN DE LOS FACTORES	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN	IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN
PROTECTORES	$\geq 0 = 8.1$	$\geq 0 = 4.0$
SUCEPTIBLES	6.6 A 8.0	3.1 a 3.6
CRITICOS RIESGO	$\leq 0 = A 65$	$\leq 0 = A 3.0$

Fuente: Lineamiento para interpretación de resultados, calidad de Vida, 2010

A continuación se presentan las categorías y los resultados de la medición de clima laboral:

CATEGORIAS	SERV CLIE	SOL CORP	SOL INCOM	SOL RETA	R&D
CONFORT Y CALIDAD DE VIDA INTRALABORAL	79	78	78	74	74
REDES SOCIALES DE APOYO INTRALABORAL	84	84	85	84	79
CONSULTA Y COMUNICACION	83	80	80	79	75
DESARROLLO COMPETITIVO DEL RECURSO HUMANO	79	79	75	76	75
DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	75	74	73	75	65
ESTIMULO Y RECONOCIMIENT	74	70	70	67	68
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	83	80	82	78	74
IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA	90	88	88	87	88
SERVICIO AL CLIENTE	82	77	84	80	79
TOTALES	81	79	79	78	75

Fuente: Diagnóstico de clima Organizacional, Servientrega S.A. Mayo 2010

Los resultados expuestos en la gráfica, permiten concluir:

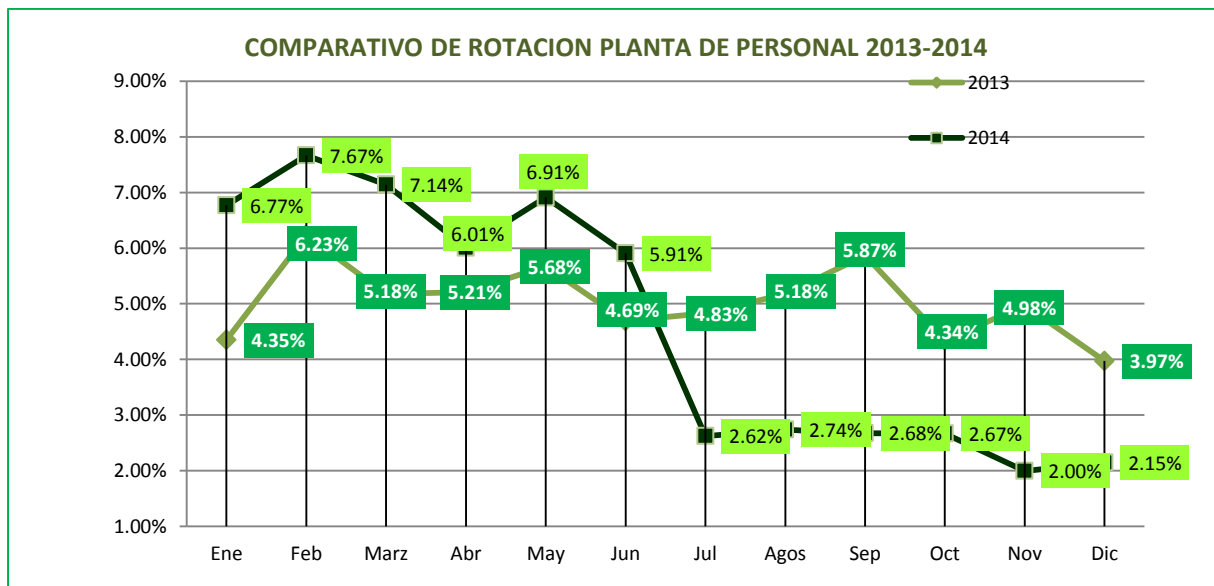
- El perfil del Clima Organizacional de SERVIENTREGA S.A., se encuentra en un nivel de satisfacción de 78% sobre 100, con fortalezas en cuatro de los nueve factores evaluados en su perfil general así:
- Identidad y sentido de pertenencia: compromiso laboral, identificación y participación
- Sistemas de comunicación: gerencial, intra e interprocesos
- Redes sociales de apoyo intralaboral: relaciones interpersonales y trabajo en equipo y manejo de conflictos
- Organización administrativa: políticas, planeación, procedimientos, sistemas de evaluación

Los factores restantes se encuentran en un nivel susceptible de satisfacción de la siguiente manera:

- Servicio al cliente: efectividad en la respuesta, cumplimiento de compromisos cliente interno y externo
- Confort y calidad de vida intralaboral: salud ocupacional, bienestar social, condiciones de trabajo y salud.

- Estímulos y reconocimiento: Grado de satisfacción por remuneración salarial, equidad interna y externa, beneficios, incentivos, políticas disciplinarias, reconocimiento de habilidades y desempeño de los empleados
- Dirección de equipos de trabajo: liderazgo, toma de decisiones, motivación y retroalimentación
- Desarrollo Competitivo de su Recurso Humano: Capacitación enfocada en el entrenamiento de habilidades y competencia para el mejor desempeño laboral, desde el ingreso a la organización.

Rotación de Personal



Fuente: Comparativo planta de personal 201-2014, Relaciones Laborales, 2014

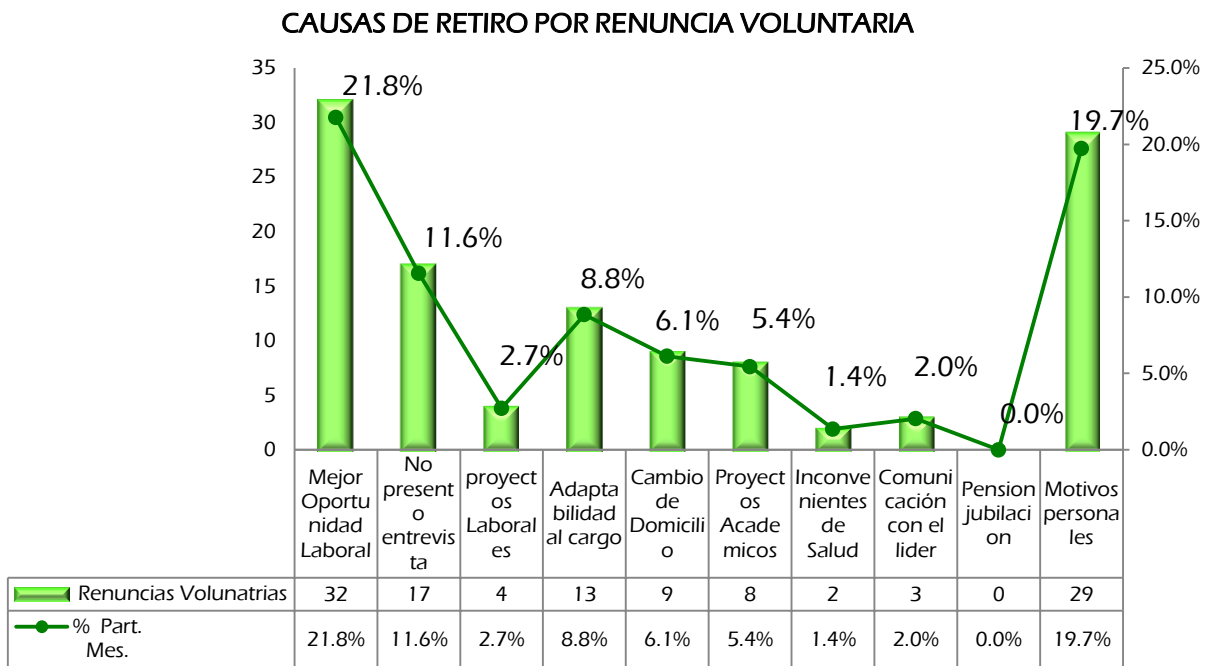
Servientrega cuenta con una planta autorizada de 7,737 colaboradores a nivel nacional, observamos que el nivel de rotación promedio para el año 2013 fue de 5,04% y para el año 2014 de 4,60%, aunque se presentó una disminución del 0,44% se considera un alto nivel de rotación, tiene un impacto directo en el negocio ya que cuando un colaborador deja la organización se lleva

capital intelectual y probablemente lo lleve a la competencia, generando gastos de reclutamiento, selección, integración y capacitación.

Un buen servicio se puede lograr si se mantienen las relaciones entre colaboradores y clientes, dando tiempo para la construcción de las relaciones.

Se debe realizar un análisis detallado de la problemática para adaptarlo a la cultura, su misión y visión.

Es importante conocer las necesidades de los colaboradores y su entorno para determinar hacia dónde quiere ir la compañía con su plan de acción.



Fuente: Causas de Retiro Diciembre de 2014, Relaciones Laborales, 2014

En esta grafica se evidencia que el motivo de mejor oportunidad Laboral motivada por Mejor salario es el concepto que representa el 21,8% de las renuncias efectivas en el mes de Diciembre de 2014 a Nivel Nacional.

Esta información le permite a la compañía conocer los esfuerzos que tendrá que realizar para mantener a sus colaboradores, analizar políticas salariales y calcular los costos de rotación.

Es conveniente conocer cómo se encuentran las empresas del sector en cuanto a compensación, desarrollo e innovación, con el fin de posicionar la compañía adecuadamente

11. ALCANCE

Se realizará la implementación del proyecto a nivel nacional iniciando con los cargos sensibles al servicio al cliente externo, fundamentados en la gestión del talento humano para atraer, retener y potenciar a los colaboradores que pertenecen a los procesos del core de negocio que tiene directa interacción con el cliente externo, como son:

- Centros de Soluciones Retail
- Soluciones In Company
- Logística
- Soluciones Corporativas
- Servicio al Cliente
- Talento Humano

12. PRODUCTOS A OBTENER

- Desarrollar una propuesta para redefinir el modelo de cultura organizacional orientada al servicio, recuperando un modelo cultural Servientrega con alto sentido de pertenencia y una adaptación de las creencias, actitudes y comportamientos organizacionales, que sea acorde al foco de servicio de la compañía.
- Diseñar el modelo de competencias orientadas al servicio para los cargos definidos, con el fin de desarrollar un adecuado proceso de selección del personal que ingresa a estos procesos.
- Diseño del modelo de liderazgo en servicio donde se identifiquen las cualidades que debe tener un líder en servicio en la organización para mejorar la productividad y la rentabilidad a través de la generación de equipos de alto desempeño motivados y capacitados para lograr las metas de la compañía.
- Diseño del plan de formación por competencias de servicio implementado mediante una escuela de servicio en la Universidad Corporativa de la Organización Servientrega Profesionalizar a los colaboradores en liderazgo, coaching y retroalimentación con enfoque al cliente.
- Desarrollo de la evaluación de desempeño de competencias de servicio, mejorar el clima laboral fortaleciendo la cultura organizacional y reafirmando nuestros valores
- Diseño del plan de incentivos salariales para los cargos sensibles al servicio.

13. OFERTA DE VALOR

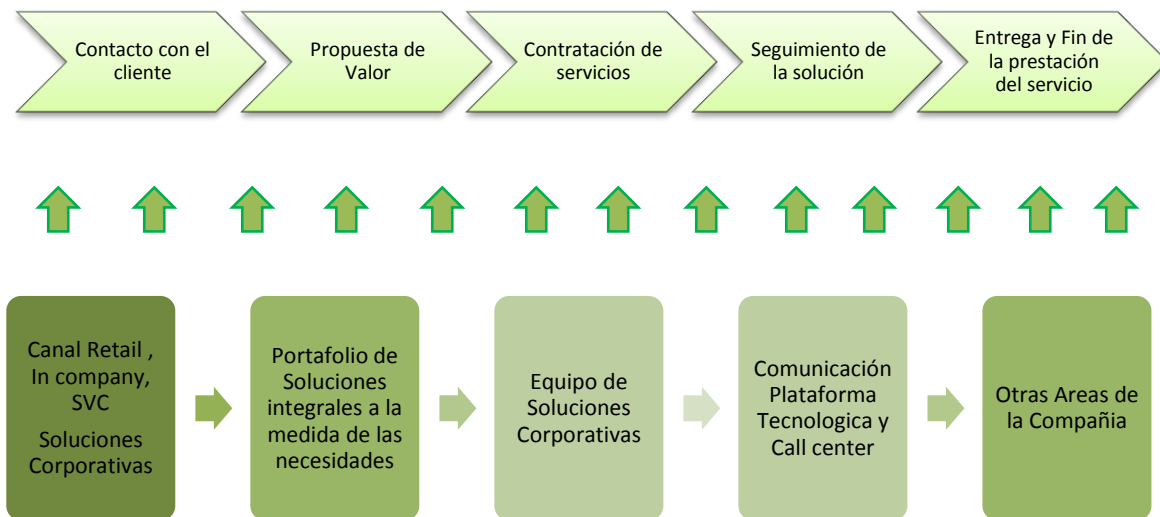
Nuestra propuesta tiene como objetivo principal impulsar los resultados y el posicionamiento de Servientrega en el mercado a través de un servicio percibido como diferencial por el cliente.

Las actividades que se proponen desarrollar para lograr este objetivo son:

- Identificar los momentos clave del proceso de experiencia del cliente en Servientrega y el efecto del actual modelo de servicio en él.
- Definir los comportamientos diferenciales que identifiquen el servicio en Servientrega frente al resto del mercado.
- Crear un Modelo de Servicio que contemple los procesos internos de la compañía de cara al cliente y las competencias corporativas que lo afecten.
- Transmitir el Modelo de Servicio de la compañía y garantizar la apropiación de la misma en todos los niveles.
- Motivar una evolución de la cultura de la compañía gracias al nivel de comprensión del Modelo de Servicio y de su necesidad para mejorar el desempeño conjunto.
- Comunicar el papel de cada empleado en la consecución de los objetivos, convirtiendo a los líderes en impulsores del Modelo.
- Mejorar la calidad de la comunicación en la compañía generando un vínculo entre líderes y colaboradores

12.1. La Experiencia del Cliente y el Servicio

La Experiencia de Cliente se compone de todos los impactos que un usuario y/o recibe de una compañía a lo largo de su relación con ella. En este proceso de interacción intervienen varias áreas de la organización y se ve afectado por los procesos internos que la compañía ha dispuesto para prestar el servicio.



Fuente: Elaboración Propia

12.2. La Solución: El modelo de Servicio al Cliente

Se compone un sistema de procesos, principios y conductas, que configuran el modo de proceder en las relaciones con el cliente.

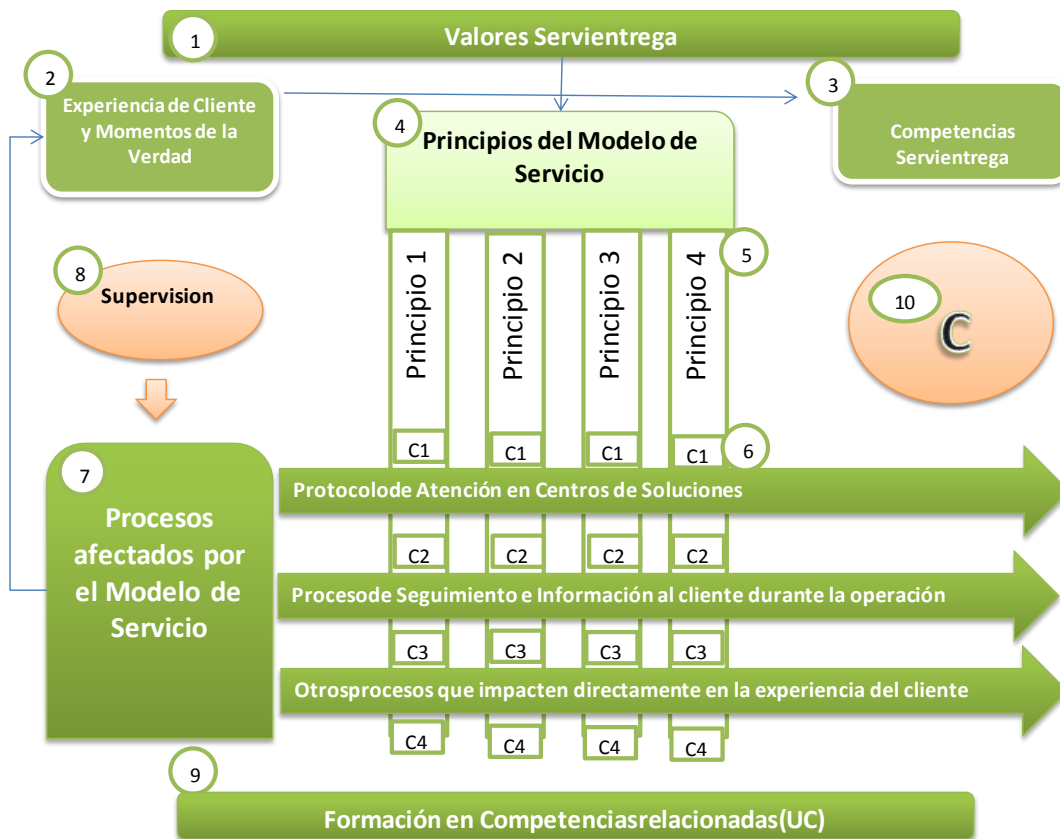
Los Principios (4) parten de 3 fuentes: valores, competencias y Experiencia de Cliente (1,2,3). Ver figura

Los principios se concretan en comportamientos imprescindibles en situaciones clave (6).

Los principios y comportamientos se complementan y se facilitan gracias a los Procesos del Modelo (7), que clarifican la secuencia de acciones a desarrollar con el cliente.

Estos procesos son definidos y supervisados por un área responsable (8), tentativamente perteneciente al MECE. Adicionalmente, la Universidad Corporativa Servientrega (9) se encarga de proveer servicios de capacitación en competencias que apoyen un desarrollo de los profesionales alineados con el modelo.

Finalmente, Comunicación Interna (10) tiene una responsabilidad permanente en la extensión y promoción del Modelo.



Fuente: Elaboración Propia

12.3. Enfoque Metodológico: Plan de Trabajo

12.3.1. Modelo de Servicio

Objetivo: Comprender en profundidad la estrategia de aproximación al cliente de Servientrega y los elementos del servicio actual. Para esto se requiere realizar las siguientes actividades:

12.3.1.1. Levantamiento de Información: Estrategia de servicio actual y estándares de atención al cliente existentes en Servientrega.

- a) Entrevistas con los líderes de macroprocesos y Focus Group con procesos que impactan en la experiencia de cliente.
- b) Análisis Documental que nos permita saber el estado de los estándares deseados en servicio al cliente. Esto se realizará a través de los análisis de información interna como reportes e indicadores (KPI) relacionados con la satisfacción del cliente que se utilizan en Servientrega e información externa como estudios de mercado y sus tendencias.
- c) A través del estudio de las descripciones de perfiles de los cargos objeto de estudio y las evaluaciones de desempeño se determinará si las competencias relacionadas con el servicio al cliente están incorporadas.
- d) Estructura del proceso de compra y servicio: Establecer cuáles son los MOMENTOS DE VERDAD o puntos críticos en el proceso que afectan la experiencia del cliente.
- e) Diagnóstico de los conocimientos, habilidades, actitudes, dificultades y oportunidades de mejora en atención al cliente

12.3.1.1.2 Diseño del Modelo de Servicio

- a) Conocer las fases clave dentro de los procesos más determinantes en la experiencia de cliente: sesiones de trabajo con Servicio al cliente, Soluciones Retail, Soluciones Incompany, Recolección y Distribución y Soluciones Corporativas (fuerza de ventas)

- b) Determinar las competencias requeridas para el desempeño adecuado en servicio al cliente, esto teniendo en cuenta las competencias transversales, de liderazgo y funcionales de los cargos objeto del presente estudio.
- c) Establecer las conductas o comportamientos críticos en la percepción del servicio del cliente.
- d) En sesión de trabajo con los procesos involucrados establecer:
 - Los Momentos de la Verdad de su proceso con el cliente
 - Los KPI más relevantes para el servicio al cliente.
 - Las Herramientas que utilizan actualmente en Servientrega y establecer posibles oportunidades de mejora.

12.3.1.1.3 Validación del Modelo

- a) Validaciones parciales con el equipo de proyecto para los entregables del Modelo de Servicio.
- b) Validación final por parte de Comité Ejecutivo.

Desarrollo del plan de despliegue de la Cultura de Servicio

El Objetivo es comprender en profundidad la historia, evolución, estrategia y modelo de negocio actual de Servientrega. Así mismo definir y validar los elementos clave a comunicar a los colaboradores que tiene contacto directo con el cliente y los factores de éxito del proyecto.

Para esto se deben realizar las siguientes actividades:

Alineación Estratégica:

- a) Entrevistas con los dinamizadores y facilitadores de los procesos clave del negocio. Recopilación de información referida a los mensajes clave y la narrativa a utilizar para transmitir al público objetivo.
- b) Análisis y Diagnóstico del foco del proyecto. contenidos: ejes del modelo de servicio, objetivos estratégicos afectados y palancas impulsoras, estrategias para el logro de los objetivos, evolución de la compañía y valores corporativos.

Validación de los mensajes claves

Se constituye de la formulación de mensajes clave derivados de los lineamientos recogidos en las sesiones con los líderes. Validación en comité de dirección.

Desarrollo de las ideas claves a transmitir

- a) Se ordenan los mensajes clave en un mapa conceptual que permita dotarlos de sentido unificador y narrativo.
- b) Diseño de un mapa que permita ordenar la formulación de los mensajes que se deriven de los mensajes principales.
- c) Creación del mapa de impactos deseados a partir de los mensajes principales.

Producción de la Metáfora de Servicio

- a) Crear la metáfora gráfica y lúdica con todos los elementos y materiales de apoyo necesarios para su despliegue.

Selección de elementos representativos

- b) Ideación de símbolos para la representación de los Mensajes Clave, los mensajes secundarios y los matices a introducir en la interpretación de la metáfora para facilitar su narrativa.

- c) Identificación e inventario de cada uno de los elementos que se incluirán en el mapa, señalando su significado.

Ilustración Diseño de Dinámicas

Una vez que se ha seleccionado la metáfora, sus elementos y sus símbolos, se inicia el desarrollo de la representación gráfica de la misma. Este proceso contempla la inclusión de ilustraciones y detalles al mapa que nos permitirán explotar los mensajes claves detectados y mediante una ruta lógica para el recorrido del mapa.

Desarrollo y Producción de Materiales

Finalmente se procede a la elaboración final de los materiales y la ilustración de la Metáfora diseñada.

Alienación de los procesos de Gestión Humana al modelo de Cultura de Servicio

Selección

La organización debe tener en cuenta que es muy importante determinar a quién contratar y como reclutar al mejor talento para prestar el servicio. Los colaboradores representan la marca ante los clientes, para esto es preciso que el proceso de Talento Humano realice los siguientes análisis:

- a) Actuales prácticas de contratación de la empresa y la percepción de los colaboradores frente a la misma.
- b) Índices de rotación de la organización y comparación con las del sector, así como el análisis de las causas de rotación no deseada.
- c) Determinar las estrategias y herramientas para reclutar el talento idóneo para prestar el servicio.

Así mismo en el proceso de selección se deben garantizar la evaluación de las conductas mínimas esperadas de acuerdo a las competencias organizacionales y de liderazgo de Servintrega para poder contratar a una persona. Por lo anterior, a continuación se presenta una propuesta de conductas esperadas para garantizar que los colaboradores que están de cara al cliente externo

brinden experiencias memorables a los clientes para que quieran regresar al centro de soluciones y referencien la marca a otras personas.

Modelo de Servicio – Conductas esperadas

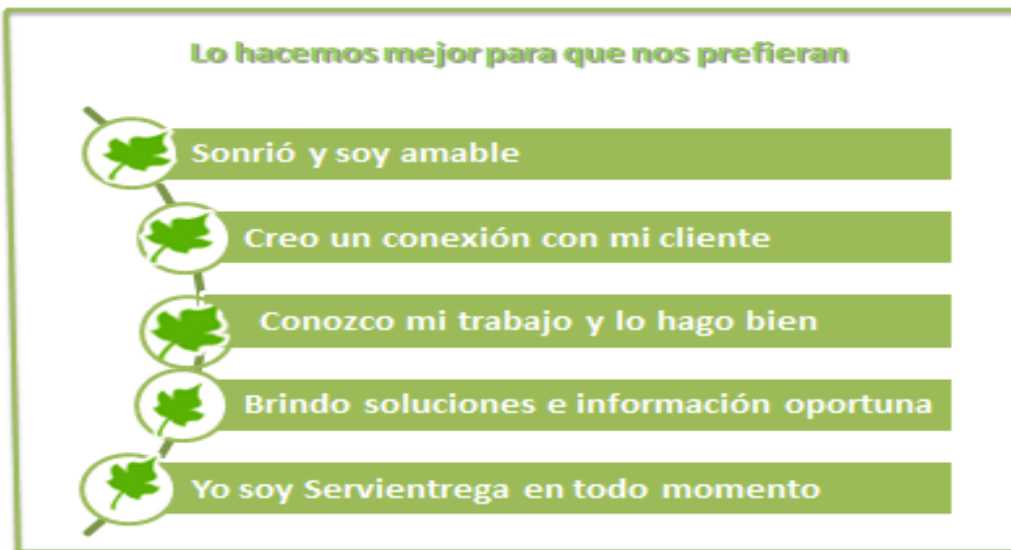


Figura 3. Modelo de Servicio

Un modelo de servicio tiene como finalidad estandarizar los comportamientos y conductas que tienen todos aquellos que tienen contacto con clientes internos y externos en la organización.

El modelo de servicio permite a todos nuestros colaboradores conocer exactamente que se espera de cada uno de ellos y como deben comportarse con los clientes independientemente de la situación presentada.

Sonrió y soy amable

Se refiere a la comunicación que usamos con nuestros clientes y como a través de nuestras habilidades para entregar un mensaje amable, fortalecemos la experiencia de nuestro cliente siendo amables y mostrándolo a través de nuestro lenguaje corporal.

Cuando estamos enfrente de un cliente un 55% del mensaje se expresa a través de nuestro lenguaje corporal, y de este, es la expresión facial, especialmente la sonrisa, la que crea en el cliente una imagen de seguridad y confianza. Investigadores a nivel mundial han comprobado que la sonrisa es universal, y que todas las personas independientemente de su edad, condición social, género, lugar de nacimiento, etc, perciben la sonrisa como un gesto de amabilidad y confianza.

La amabilidad se nota también en el tono de la voz, que estando frente a un cliente es el 38% del mensaje. La voz debe provocar en nuestro cliente emociones positivas, por eso es indispensable cuidar el tono de la voz, para que el cliente perciba amabilidad de nuestra parte.

Conductas esperadas

- Sonrisa amable
- Expresión facial relajada
- Tono de voz positivo, que muestre confianza, respaldo y tranquilidad
- Escuchar al interlocutor
- No interrumpir



Creo una conexión con mi cliente

Crear una conexión con el cliente significa fijarse en las necesidades, situación particular, y cada uno de los mensajes que el cliente nos da, para determinar cómo podemos contribuir a crear para él la mejor experiencia de servicio, a través de nuestro contacto.

La mejor manera de crear una conexión con nuestros clientes es a través de dos herramientas:

- Conexión visual
- Empatía

Los ojos están conectados a través del nervio óptico con la parte del cerebro responsable de la comunicación y las emociones, por esta razón es fundamental que mantengamos contacto visual prioritariamente, es decir más que con la tecnología (computadores). Siempre debemos mirar al cliente antes de emitir un mensaje verbal para tener más impacto.

De la empatía es importante anotar que es una destreza básica de comunicación interpersonal, que nos permite detectar, reconocer y valorar las emociones de los demás. Cuando hacemos empatía con nuestros clientes, básicamente les demostramos sincero interés por satisfacer sus necesidades y ofrecer una solución oportuna (siguiente principio) para fortalecer su EXPERIENCIA DE SERVICIO.

Conductas esperadas

- Mantener contacto visual
- Parafrasear la información suministrada por el cliente
- Utilizo una postura corporal con la espalda recta y los hombros direccionados al interlocutor.
- Escucho activamente a mi cliente
- Observo a mi cliente e identifico su sentir
- Me anticipo a la necesidad del cliente y actuó para servirle.



Conozco mi trabajo y lo hago bien

Implica conocer y aplicar adecuadamente nuestras tareas, los procedimientos y estándares con los cuales nosotros y nuestro equipo de trabajo deben desempeñarse. En este principio se involucra nuestro entrenamiento, las herramientas con las que contamos, y la forma en que seguimos y cumplimos los procesos y procedimientos de SERVIENTREGA.

De igual manera se resalta aquí la importancia de conocer, usar y transmitir adecuadamente los procedimientos y políticas de SERVIENTREGA.

Conductas esperadas

- Participar en la capacitación de forma adecuada
- Asisto a las capacitaciones de mi puesto y me actualizo proactivamente
- Hago bien lo que debo hacer.
- Conozco el porqué de las políticas y procesos y lo transmito al cliente argumentando su beneficio



Brindo soluciones e información oportuna

Implica traducir en soluciones oportunas y apropiadas nuestras propuestas de valor para el cliente basados en COMODIDAD, PUNTUALIDAD Y SEGURIDAD.

Este principio nos lleva a hacer nuestras tareas de manera eficaz, asegurándonos de cumplir con las necesidades de nuestros clientes y de hacerlo en el momento oportuno.

Conductas esperadas

- Aplico mis conocimientos en pro de las necesidades de mi cliente.
- Respondo oportunamente a las necesidades de mi cliente.
- Cuando tengo dudas pregunto antes de contestar al Cliente
- Acompaño, hasta el final, las situaciones irregulares de mi cliente, asegurando el mejor manejo.



Soy servientrega en todo momento

Este principio está estrechamente relacionado con la cohesión y pertenencia a SERVIENTREGA, nos habla de llevar en alto la imagen de nuestra compañía en todo momento, a donde vayamos, particularmente para quienes llevan el uniforme que distingue a nuestra compañía.

Ser SERVIENTREGA en todo momento implica transmitir en nuestra forma de actuar, de hablar, de comunicarnos, la imagen corporativa.

Es representar a la compañía y contribuir a la percepción positiva que nuestros clientes tienen de SERVIENTREGA a través de ser ejemplo y modelo para todos aquellos que nos observen.

Ser SERVIENTREGA en todo momento, implica también el tomar decisiones basadas en nuestros valores y los valores corporativos, teniendo en cuenta la consecuencia de nuestros actos para la imagen corporativa antes de tomar una decisión.

Conductas esperadas

- Cuido y mantengo mi imagen y presentación personal
- Mi lenguaje es profesional en todo momento
- Mis acciones son el reflejo de los valores de Servientrega.

Competencias de los líderes de servicio

El proceso de asegurar la permanencia y desarrollo del estilo de liderazgo, inicia con la exigencia de los procesos de selección, en el cual los fundadores y líderes de la empresa, escogen aquellos candidatos cuyas competencias sean consistentes con el "perfil del hombre Servientrega", es decir, el líder que sabe hacer, controlar y gestionar un proceso con éxito y resultados, y se distingue por ser proactivo, responsable, ético, humilde, idóneo, honrado, trabajador y con vocación de servicio.

Conductas esperadas de acuerdo al nivel de Liderazgo

Desarrollo del talento - Nivel Estratégico

- Delega de manera oportuna y objetiva las actividades, teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades de mejora de las personas, generando conocimiento y oportunidades de crecimiento integral.
- Impulsa, define e implementa proyectos o retos adicionales al cargo, para generar aprendizaje y desarrollo de su personal. Actúa de manera consistente con la cultura de la organización, construyendo un ambiente que potencia el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo.
- Asigna responsabilidades y los recursos necesarios para realizar las actividades asociadas a su área, demostrando confianza en la habilidad de sus subordinados y acompañándolos para llevarlas a cabo con un nivel de desempeño excelente.

Desarrollo del talento - Nivel Táctico

- Promueve el desarrollo de otros facilitando oportunidades para lograr la superación de sus propias metas y medios para el crecimiento.
- Guía y verifica la asignación de tareas y responsabilidades según sus características y habilidades del equipo, buscando generar resultados exitosos interviniendo para desarrollar el talento y el potencial en el área.
- Evalúa y comparte el desempeño de su equipo en términos de resultados y conductas específicas, para facilitar su comprensión y el mejoramiento del mismo. Asigna tareas y los recursos necesarios para realizarlas, demostrando confianza.
- Inspira al equipo y promueve un estilo de liderazgo basado en la motivación y el estímulo del talento para promover las mejores contribuciones de la organización a los resultados.

Visión del Negocio – Nivel Estratégico

- Entiende el sector y el negocio a profundidad y cómo los cambios y tendencias del entorno pueden afectarlo, ajusta las estrategias y responde a las necesidades actuales y futuras para superar objetivos organizacionales.
- Fija lineamientos y define acciones teniendo en cuenta una perspectiva global (tendencias del mercado, cambios del negocio, finanzas, comercial, etc.) para generar resultados sostenibles del área.
- Lidera el desarrollo de ideas innovadoras para afrontar el futuro de la compañía, minimizando los factores del riesgo.
- Propone ideas e iniciativas de mejoramiento que generen soluciones que se anticipen a las necesidades del cliente interno y externo, pensándolo como un todo y creando sinergia entre ellos.

Visión del Negocio – Nivel Tàctico

- Promueve el desarrollo de proyectos que generen alta rentabilidad y posicionamiento en el mercado a mediano y largo plazo.
- Toma decisiones oportunamente que permiten el cumplimiento de los objetivos, las implementa y asume la corresponsabilidad con su equipo de trabajo.

- Reconoce y promueve en su equipo la innovación y desarrollo de ideas de alto impacto, capitalizando acciones anteriores que aportan a la estrategia de la organización.
- Asume las situaciones preexistentes para explorar nuevas maneras de hacer las cosas y lograr oportunidades de mejora, anticipándose al mediano y largo plazo.

Desarrollo del talento - Nivel Acción

- Actuamos con Pensamiento Crítico
- Nos orientamos al detalle y al riesgo
- Trabajamos en Equipo
- Somos Creativos e Innovadores
- Nos apasiona el Servicio
- Nos Comunicamos Efectivamente
- Nos Comunicamos Efectivamente
- Nos Orientamos a Resultados
- Somos Emocionalmente Inteligentes

Visión del Negocio – Nivel Acción

- Tenemos Visión de Negocio
- Nos apasiona el Servicio
- Nos Comunicamos Efectivamente
- Nos Orientamos a Resultados
- Interpretamos y regulamos las mejores prácticas
- Promovemos la Sinergia Corporativa
- Gestionamos los activos Corporativos
- Promovemos eficiencia en la Capacidad Instalada
- Analizamos y sintetizamos información
- Somos económicamente responsables

- Gestionamos Soluciones Tecnológicas en el Ecosistema Empresarial
- Atraemos y fidelizamos a nuestros Clientes
- Superamos el Nivel Competitivo de la Industria



Figura 4. Alineación de la gestión Humana a la Cultura de servicio, elaboración Propia

Alineación de la formación al modelo de Cultura de Servicio

Para contribuir de una manera efectiva y decisiva a los objetivos de negocio de la organización, la responsabilidad de formación y desarrollo pasa por proporcionar una preparación y desarrollo de los equipos de trabajo enfocada en la mejora del desempeño en el cargo. En línea con lo anterior, es imprescindible contar con un alineamiento claro y preciso a la estrategia, expresada para el actual quinquenio en el marco de la “Sustentabilidad del negocio”.

Para poder dar respuesta a los requerimientos anteriores, el macroproceso Estratégico del Cliente interno MECI, Humana se ha planteado la necesidad de definir una estructura formativa sólida que soporte la estrategia y que evidencie resultados del colaborador en el puesto de trabajo.

Como un ejemplo de su avance en este punto, Servientrega ha decidido unir esfuerzos en pro de la construcción de sinergias estratégicas desde las áreas de formación y desarrollo (F&D). Para materializar y hacer realidad estas ideas, ha iniciado el proceso de construcción de la Universidad Corporativa Servientrega, como una evolución del área de formación y desarrollo hacia un proyecto estable para el progreso de los colaboradores, clientes y proveedores de la organización.

La Universidad pretende vincularse directamente a los objetivos de negocio y convertirse en vector de creación y transmisión de la estrategia, alineando los programas y actividades formativas con los objetivos del negocio

Para desarrollar mallas formativas de los cargos susceptibles al servicio al cliente se han desarrollado las siguientes actividades:

- a) Acompañamiento al puesto de trabajo: Esta actividad consiste en acompañar a dos o más personas que sostengan la misma posición en la organización permitiéndonos evaluar los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar el rol.
- b) Competencias organizacionales, funcionales y de liderazgo: Sumado a las habilidades y conocimientos requeridos en cada rol, es indispensable conocer cuáles son las competencias establecidas por la organización para cada persona según su rol con el fin de vincularlas al proceso de gestión y determinar el perfil requerido para los colaboradores.
- c) Matriz de doble entrada: A partir de la información obtenida se crea una matriz de doble entrada donde se encuentran en la línea horizontal superior el proceso comercial identificado (Fases o Áreas) y en la línea vertical las competencias requeridas para el desempeño del rol. En la confluencia definimos los comportamientos clave para desempeñar con éxito su labor diaria.

Creación de rutas formativas hacia servicio

Teniendo en cuenta la importancia de alinear la formación por competencias que fortalezcan la cultura de servicio, la Universidad Corporativa Servientrega, estructura una escuela de servicio en la cual todos los colaboradores deben desarrollar actividades de formación mediante diferentes metodologías de aprendizaje.

Ej Itinerario de desarrollo de Servicio.

Evaluación del Trabajo en equipo como parte de la valoración de desempeño Alienada a la cultura de servicio.

Evaluar el trabajo en equipo simboliza la importancia que le da la organización al trabajo en equipo y la consecución de metas conjuntas. Los gerentes que desean brindar experiencias memorables a sus clientes mediante un servicio extraordinario, esto quiere decir que las evaluaciones deben poder medir el nivel de aporte individual de los colaboradores a la consecución de logros del equipo con el fin de asignar los reconocimientos que la organización defina.

Los criterios de evaluación de las conductas esperadas en servicio se miden de acuerdo a la siguiente escala:

- Supera: Según el criterio y la experiencia del jefe inmediato, el desempeño de este colaborador es excepcional, se constituye un modelo a seguir por lo demás. El desempeño demostrado por el colaborador está por encima de lo que se espera de las personas que ocupan cargos similares. Es un recurso para los demás y requiere de muy poca o nula supervisión.
- Cumple: De acuerdo al criterio del jefe inmediato o evaluador, el desempeño de este colaborador cumple las expectativas por lo cual se consideró muy bueno con respecto la competencia. Requiere de una supervisión media.
- No cumple: Según el criterio y la experiencia del evaluador, este colaborador requiere de establecer acciones de mejora en su desempeño. No cumple con las expectativas de la organización y requiere mayor control y supervisión de sus tareas diarias.

Recompensa al buen desempeño en Servicio

Se fundamenta en el concepto de pago por productividad y eficiencia orientada al logro de ciertos indicadores que miden la gestión interna.

Los integrantes, cada uno en su rol, contribuyen de diferente modo al resultado. Orientan al personal hacia los resultados, con mayores niveles de productividad y competitividad.

LA REMUNERACION VARIABLE, se convierte en una herramienta estratégica que integra los esfuerzos institucionales orientados a:

- Logro de Metas
- Ingresos personales en función de resultados
- Reconocimiento a los más destacados
- Mejora en el trabajo en equipo
- Si la empresa obtiene utilidades el empleado obtendrá mayor ingreso
- Mejora la Productividad

BONOS “SALTO CUANTICO”

	ANTIGÜEDAD	P1	P2	P3	P4
ACCION	4 Ma 8 M	30.000	30.000	30.000	32.000
	8 MA 1 A	40.000	50.000	50.000	70.000
	MAS DE 1 AÑO	50.000	60.000	70.000	80.000
	MENOS DE 1 AÑO	0	0	0	0

ANTIGÜEDAD	No. Colab	P1	P2	P3	P4
Regional Antioquia	790	33.710.000	40.120.000	46.060.000	53.082.000
Regional Bogotá	2624	106.920.000	126.510.000	144.570.000	166.390.000
Regional Boyacá	91	4.110.000	4.890.000	5.610.000	6.468.000
Regional Centro	352**	13.980.000	16.510.000	18.840.000	21.672.000
Regional Costa Norte	804**	36.520.000	43.540.000	50.090.000	57.706.000
Regional Eje Cafetero	283	12.260.000	14.710.000	16.930.000	19.626.000
Regional Llanos	109	4.320.000	5.120.000	5.730.000	6.754.000
Regional Occidente	685	29.960.000	35.600.000	40.840.000	47.024.000
Regional Oriente	323	13.400.000	15.870.000	18.010.000	20.902.000
Regional Sur	109	4.270.000	5.040.000	5.750.000	6.612.000
Total general	6170	259.450.000	307.910.000	352.430.000	406.236.000

Fuente: Modelo pago por productividad, elaboración propia

Propuesta pago por productividad de medición a Nivel Nacional

- Reducción pagos de Indemnizaciones
- Reducción Castigo de Cartera
- Reducción Faltantes COD
- Mejora en la Productividad
- Mejora niveles de servicio
- Mejora Indicadores de la Compañía

Políticas de Pago por Productividad

- Participan todos los colaboradores a Nivel Nacional
- No participa Dirección General
- Dirección general participa cuando los indicadores de Ranking superen el 85%
- No participa cargos estratégicos
- Aplica por reducción en pago de indemnizaciones, castigos de cartera, Faltantes COD, Ineficiencias.
- Se realizaran mediciones teniendo en cuenta disminución de Ineficiencias para el nivel de Acción y posiciones de ranking para Administrativos, y Tácticos
- Inicialmente la medición y pago se realizara mensualmente, al terminar el salto cuántico, se realizara revisión de disminución de ineficiencias y posiciones de ranking para evaluar medición y pago al cierre de cada salto cuántico.

- El beneficio aplica únicamente para los colaboradores que se encuentran activos al momento de realizar el corte de las mediciones.

14. ESTADO DEL ARTE LA CULTURA DE SERVICIO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento de los empleados de una organización estará fuertemente influido por la cultura de esa organización, los valores dominantes que moldean el comportamiento individual y de grupo. La cultura corporativa ha sido definida como “El patrón de valores y creencias compartidas que dan significado a los miembros de una organización y les proporcionan las reglas de comportamiento en la organización”. La cultura ha sido definida de manera más informal “como la forma en que hacemos las cosas aquí”.

Los expertos han sugerido que una organización orientada tanto a los clientes como al servicio tendrá en su corazón una Cultura de Servicio, definida como “una cultura donde existe una valoración del buen servicio, y donde dar un buen servicio a los clientes internos al igual que a los clientes finales se considera una forma de vida natural y una de las normas más importantes para todos”. Esta definición tiene muchas implicaciones en el comportamiento de los empleados, en primer lugar si “existe una valoración por el buen servicio”, esto no siempre significa que la empresa cuenta con una campaña de comunicación que resalte la importancia del servicio, sino que la gente sepa que el buen servicio se aprecia y se valora. Una segunda definición, es que el buen servicio se brinda tanto a los clientes internos y externos, no es suficiente cumplir con la promesa de servicio a los clientes finales, sino que todas las personas dentro de la organización merecen el mismo tipo de servicio. Una última definición, “el servicio es una forma de vida”, y se da en forma natural porque es una norma importante para la organización. La cultura de servicio es básica para crear una organización enfocada a los clientes, además de que ha sido identificada como una fuente de ventaja competitiva para las compañías.

Una fuerte cultura de servicio se inicia con los líderes de la organización que demuestran una pasión por un servicio excelente. *Un Buen Servicio ya no basta, Leonard Berry, 2002 Ed, Norma.* Berry, sugiere que los líderes de las empresas de servicio exitosas tienden a tener valores similares, como integridad, alegría y respeto e infunden esos valores a la

organización. El liderazgo no implica impartir una serie de instrucciones, sino la demostración constante de los valores personales.

Existe una mayor probabilidad de que los colaboradores acepten y adopten una cultura de servicio si perciben que los líderes de la organización viven con esos valores. Los valores vinculados (lo que los líderes dicen que son), tienden a tener menos impacto en los empleados que los valores aplicados (lo que los empleados observan de los líderes en realidad), es decir que la cultura es lo que los colaboradores perciben como lo que la administración de la organización realmente cree, y ellos obtienen una comprensión de lo que es realmente importante en la organización mediante las experiencias diarias que sostienen con las personas que representan un papel clave para la misma.

Una cultura de servicio, no puede desarrollarse de un día para otro, dado que no es fácil generarla y sostenerla. Por esta razón, los planes de comunicación interna y recursos humanos pueden ayudar a desarrollar una cultura de servicio que sea sostenible y sustentable en el tiempo, sin embargo si una organización tiene una cultura cimentada en tradiciones orientadas a productos, operaciones o regulaciones gubernamentales, ninguna estrategia cambiará por si sola para convertirla en una cultura de servicio, dado que depende de diversos factores que al sumarse permiten desarrollar y mantener la cultura de servicio.

Compañías exitosas como Yellow Transportation, IBM (internacionales), Bancolombia, grupo Éxito, Nutresa, Alpina, entre otras compañías colombianas, han descubierto que construir una cultura de servicio y cambiar viejos patrones de la organización por nuevas formas de hacer negocios toma varios años de esfuerzo consistente. Incluso para compañías como FedEx, Disney, Ritz Carlton, etc. que iniciaron con un marcado enfoque al servicio y a los clientes, sostener sus culturas de servicio requiere aun la atención constante a todos los detalles posibles.

Transportar una cultura de servicio a través de una expansión internacional, también es un desafío para las compañías hoy en día, que pretenden conquistar nuevos mercados dado que

puede entrar en conflicto con diversas variables que al final pueden ser resultado de la forma como se implementan los valores en la práctica del servicio.

Es así como los colaboradores que impactan directamente el servicio y los que pertenecen a las áreas de apoyo, juegan un papel crítico en el mantenimiento de una cultura de servicio, dado que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que por tanto influye en las percepciones del cliente, en este sentido el personal de la empresa, los clientes en el ambiente de servicio.

Los colaboradores de servicio son claves porque ellos son el servicio, son la organización a los ojos del cliente, son la marca y hasta puede ser los comercializadores desde el punto de vista promocional, en síntesis, ellos son el servicio, eso quiere decir que si un empleado de contacto con el cliente no realiza el servicio por completo, puede personificar a la organización ante los ojos del cliente. Todos los profesionales que brindan el servicio desde la recepcionista, personal de oficina, representan a la empresa ante el cliente, y todo lo que estas personas hagan o digan puede influir en la percepción que se tenga de la organización.

Un claro ejemplo es una corporación Disney, que insiste en que sus empleados mantengan comportamientos y actitudes “escénicos”, siempre que se encuentren frente al público, sólo pueden relajar sus actitudes tras bambalinas o en los túneles subterráneos donde los clientes no pueden verlos durante sus tiempos de descanso. Para esto existen diversas herramientas y estrategias para lograr que realicen bien sus funciones de marketing.

Este marketing de servicios gira en torno a unas promesas realizadas y cumplidas a los clientes. En un marco de referencia encontramos el triángulo de servicio, constituido por tres grupos que trabajan juntos para desarrollar, promover y entregar servicios.

Sin embargo, los empleados satisfechos logran clientes satisfechos que a su vez refuerzan el sentimiento de satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo. Algunos investigadores han llegado a concluir que si los empleados no se sienten contentos en sus empleos la satisfacción de los clientes será difícil de lograr. Los investigadores benjamín

Schneider y David Bowen, han mostrado en sus investigaciones realizadas con clientes y empleados en entidades bancarias que tanto el clima para el servicio tanto como el clima para el bienestar de los colaboradores están altamente correlacionados con las percepciones generales del cliente acerca de la calidad del servicio, es decir, tanto el clima de servicio como las experiencias de la administración de recursos humanos que los empleados tienen con sus organizaciones, se ven reflejadas en la forma como los clientes experimentan el servicio.

Otro referente es Sears, compañía Mexicana comercializadora y distribuidora de mercancía, encontró que la satisfacción del cliente estaba directamente relacionada con la rotación de los empleados, esto evidenciado en las tiendas donde se generaba mayor satisfacción de clientes la rotación de los empleados era del 54%, mientras que en las que tenían menos satisfacción de clientes, la rotación era del 83%. Otras investigaciones que los empleados sienten que si sus organizaciones los tratan de manera justa, tratarán mejor a sus clientes elevándolos índices de satisfacción de los mismos. Un Buen servicio no Basta, Leonard Berry, 2002.

Conectar la satisfacción y la lealtad de los colaboradores de una organización con la satisfacción y lealtad de los clientes, esto con las ganancias se ilustra en lo que se llama la cadena de utilidad del servicio que sugiere que hay vínculos muy importantes entre la calidad interna del servicio; la satisfacción de los empleados y la productividad; el valor de los servicios prestados al cliente y, por último, la satisfacción y la retención de los clientes y las ganancias.

Es aquí como consecuencia de esto se perciben los comportamientos de los colaboradores en las dimensiones de la calidad del servicio como (confiabilidad, sensibilidad, confianza, empatía e intangibles

La confiabilidad se puede evidenciar en la forma de entregar el servicio como se prometió. Con frecuencia está a cargo de los colaboradores que están en el frente del negocio. Aun en el caso en los casos de los cajeros automáticos,, estaciones de gasolina autoservicio, etc), los colaboradores detrás del escenario son vitales para asegurar que los sistemas funcionen de

manera adecuada. Cuando los servicios fallan o se presenta algún inconveniente los empleados son los que arreglan las cosas, usan su juicio y determinan el mejor curso de la acción para recuperar el servicio.

La sensibilidad se pone en evidencia en el momento en que el empleado pone de su disposición para atender las necesidades de los clientes ágilmente, se puede ver claramente cuando un colaborador se esfuerza por buscar rápidamente un producto que atienda las expectativas del cliente, caso contrario cuando ignoran la presencia de los mismos o simplemente ralentizan todo el proceso hasta con las peticiones más simples.

La dimensión de seguridad en la calidad del servicio depende mucho de la capacidad de los colaboradores para inspirar en el cliente credibilidad y confianza respecto a la empresa. Aunque la empresa tenga buena reputación los empleados son los que al final destruyen la confianza en la organización.

En definitiva, para que una compañía tenga goce de una buena reputación, es decir que tenga buena credibilidad, sensibilidad hacia el cliente y seguridad, necesariamente debe desarrollar empatía, lo que implica que los colaboradores presten atención, escuchen, se adapten y sean flexibles al entregar lo que los clientes necesitan.

En Colombia existen compañías destacadas en los últimos años por la calidad del servicio a sus clientes, por ejemplo, en el sector financiero, empresas como Bancolombia *Revista Dinero* (mayo 30 de 2011), cuyo reconocimiento no solo se lo han otorgado las diferentes empresas del país, sino los mismos usuarios de la entidad. Las estrategias utilizadas para alcanzar esta reputación se ha fundamentado en tres pilares: Actitud, asesoría y calidad. Con respecto al primer elemento lo que busca esta compañía es que los funcionarios de servicio (de cara al cliente externo), tengan una gran disposición en su día de trabajo, se desarrollan valores asociados a la actitud de servicio donde la amabilidad, la disposición y la empatía se traducen en comportamientos visibles hacia los clientes dice el presidente de la Compañía Carlos Raúl Yepes.

Para lograrlo se dictan talleres, conferencias y campañas internas (marketing interno), esto se conecta con lo que llama el presidente de esta compañía, con la asesoría, entendida como el conocimiento, experticia, y ofrecimiento de soluciones. Algo a destacar es que esta organización entiende que la educación financiera y atención de quejas de los usuarios son claves para la construcción del servicio, pasando hasta por la normatividad legal vigente especialmente relacionado con el tema de atención al consumidor (SAC) establecido como norma del sector.

Otras compañías que gozan de una buena reputación por su calidad en el servicio de acuerdo al estudio de Merco Colombia (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa el cual inicia en el 2008 auditada permanentemente por KPMG), el cual revela cuales son las 100 empresas líderes con mejor reputación son Grupo Nutresa, Alpina, Grupo Éxito y Nestlé de Colombia. Empresas energéticas como Ecopetrol, líder en su sector, EPM el telecomunicaciones y la aerolínea Avianca, la cervecería SAB Miller – Bavaria y el consorcio grupo SURA.

Algunos de los criterios más importantes para ganarse esta consideración tienen que ver con la visión de la estrategia, el cumplimiento de objetivos, la visión comercial, la capacidad de aglutinar equipos, de impulsar comportamientos éticos y de RSE, la proyección internacional, la innovación y la comunicación interna y externa.

Todas estas compañías coinciden en que el servicio al cliente está fundamentado en sus colaboradores internos más aun, los que se ubican frente a los clientes externos y que sirven de intermediarios porque operan en la frontera de la organización proporcionando un vínculo entre las operaciones, el ambiente y el cliente externo, filtran e interpretan la información para convertirlos en oferta de valor para la organización. Sus habilidades y experiencia abarcan los espectros de puestos y carreras profesionales, es decir, en industrias como alimentos, hoteles, telecomunicaciones y de ventas minoritas, estos intermediarios muchas veces son los que menos salario tienen, son los que toman los pedidos, los vendedores, operadores telefónicos, conductores de camiones, repartidores, mensajeros. Otras industrias tendrán a estos intermediarios muy bien atraídos y retenidos por su asignación salarial como

los doctores, abogados, contadores, consultores arquitectos, maestros, etc., esto debido también a su grado de escolaridad elevado.

Sin embargo sin importar el salario, los cargos que son claves para el negocio (intermediarios), con frecuencia involucran tensión dado que por su interacción con los diferentes frentes de la organización requieren de manejar sus emociones, el conflicto interpersonal e inter-organizacional, factores determinantes al momento de entregar el servicio lo que puede ampliar la brecha de desempeño de servicio al cliente.

Por esta razón, Arlie Russell Hochschild Massachusetts, estados Unidos, 1940, fundadora de la sociología de las emociones desarrolla sus conceptos de “Trabajo emocional” y “norma sensible”, donde postula el vínculo que existe entre el flujo de emociones en la vida social y el más amplio conjunto de tendencias del capitalismo moderno. Su tesis fundamental es que la emoción y el sentimiento son sociales, por tanto la alegría, la tristeza, la ira, los celos, la envidia son en parte sentimientos sociales, en la vida laboral esta labor se traduce en repartir sonrisas, hacer contacto visual, mostrar interés verdadero por las necesidades de los clientes participar en conversaciones amistosas con personas extrañas y que tal vez sea su única oportunidad de realizar un contacto directo. El ser cortés, amigable, empático y sensible con los clientes requiere de una labor muy importante que los empleados de servicio deben asumir.

Otro postulado sobre la calidad del servicio que incluye las emociones de la personas es que el servicio es una forma de vida, que significa una especial manera de ser, lo que implica tener vocación y exige un cambio profundo de las actitudes y valores de las personas. Líder por Excelencia “La esencia del servicio pág. 210”.

Por esta razón las áreas de Recursos humanos están llamadas a utilizar estrategias en los procesos de selección, capacitación y desarrollo para identificar y potencializar las personas para manejar la tensión emocional, enseñarlas a manejar situaciones de conflicto, apalancar este cambio de actitudes y ayudar a adoptar los valores diferenciales de los colaboradores del servicio.

Por lo anterior, no entender los conflictos que los colaboradores claves para el negocio que son los intermediarios, podría dar lugar a la frustración, insatisfacción laboral, disminución de la capacidad para atender a los clientes y afectar el desempeño de servicio.

Al final, se requiere de una compleja estrategia para asegurar que los colaboradores de servicio estén dispuestos y sean capaces de entregar una promesa de valor al cliente, que permanezcan motivados con mentalidad optimista orientados a los clientes. Algunas de estas estrategias son el marketing interno, enfocarse en motivar y permitir que los funcionarios cumplan las metas orientadas al cliente lo cual dará como resultado una organización que entrega el servicio a través de las personas, sin embargo, es responsabilidad de los procesos de Recursos Humanos construir una fuerza laboral orientada a las necesidades de los clientes por medio de una adecuada selección de personal, desarrollar las personas para que entreguen un servicio de calidad, proporcionar los sistemas de respaldo, buscar las mejores prácticas para retener a las personas y crear un modelo de liderazgo en servicio proporcionando las herramientas necesarias para promover esta cultura.

¿Cómo se lograrían cada una de estas metas?, en selección de personal idóneo es competir por encontrar las mejores personas, contrataren búsqueda de habilidades e inclinación al servicio; luego desarrollar personas para la entrega de servicio de calidad se traduce en capacitar al personal en las habilidades, técnicas e interactivas que faciliten la entrega del servicio, promover el trabajo en equipo darles empoderamiento a los colaboradores, etc. Al proporcionar los sistemas de respaldo necesarios, hace referencia a medir constante mente la calidad del servicio interno, proporcionar las herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo y desarrollar los procesos internos orientados al servicio. Por último como retener a los mejores empleados de servicio se trata de incluir a los empleados en la visión estratégica de la organización, tratar a los empleados como clientes y medir y recompensar a los empleados con elevado nivel de desempeño en servicio. La ejecución exitosa de estas estrategias de recursos humanos comienza con el desarrollo y la nutrición de una verdadera cultura de servicio en toda la organización.

Para alcanzar la meta del servicio en las organizaciones se debe poner énfasis en las cualidades de liderazgo que inspiran a conseguir los objetivos propuestos, la clave está en un auténtico liderazgo de servicio a todos los niveles de la organización, las personas que prestan servicio necesitan una visión de su trabajo con la que se identifiquen que sea desafiante, que proporcionen energía emocional y genere compromiso.

Las personas necesitan sentir que forman parte de un equipo y pertenecen a una organización que los respalda en los momentos difíciles. Necesitan tener contacto con personas que sirvan de ejemplo, fijen altas normas y señalen el camino. Sin liderazgo y sin inspiración la mediocridad prevalece. Según palabras de Lee Harkins, ejecutivo de Bellsouth “El liderazgo es el factor determinante de la calidad del servicio”.

El liderazgo en el servicio establecido en el nivel más alto de la compañía es el más crítico y requiere de cultivar valores y destrezas para lograr inspirar a los demás. Los líderes en general deben poseer cualidades como visión, persistencia, altas expectativas, conocimientos, empatía, poder de persuasión e integridad, sin embargo los líderes en servicio deben destacar cuatro cualidades:

1. Visión del negocio: estos líderes en servicio ven la calidad del servicio como la mejor arma para competir, no solo definen esta visión sino que dan ejemplo diariamente a través de sus actuaciones.
2. Creer en Otros: Los líderes en servicio creen en la capacidad innata de la gente para realizarse y consideran que su papel es fijar una meta de excelencia, proporcionar las herramientas necesarias para el éxito y promover una conducta de liderazgo a toda la organización, tienen confianza en las personas, se comunican con los colaboradores, escuchan la voz del negocio, eliminan los obstáculos que les impide mejorar, comunicar la misión de la empresa y enseñan a los demás.
3. Amor al Negocio: Los mejores líderes del servicio aman la empresa que dirigen y les encanta estar inmersos en la operación, en los problemas y en la sensación del logro

después de un buen día, aman la acción; el amor al negocio motiva a los líderes a revelarles a otros los secretos, los matices y el arte de manejarlo, es el combustible de las altas normas de los líderes en servicio dando ejemplo de su estilo, valores y excelencia.

4. Integridad: Los líderes en Servicio hacen lo correcto, es requisito esencial para un liderazgo eficaz, caracterizado por la integridad personal y la confianza.

Como cultivar el liderazgo en Servicio

El liderazgo es el motor para mejorar. Para cultivar el potencial de liderazgo en servicio en los colaboradores Leonard L. Berry señala cuatro formas de hacerlo:

1. Promover a las personas indicadas: consiste en aplicar en forma adecuada el criterio para ascender a los colaboradores a cargos de mayor responsabilidad, lo cual permite desarrollar sus capacidades de liderazgo, tienen oportunidad de ayudar a la empresa a mejorar su servicio, con su comportamiento aseguran el triunfo y son modelos a seguir para futuros líderes.
2. Poner énfasis en la participación personal: es importante que todos los colaboradores asuman la responsabilidad de mejorar el servicio. Aquellos que están en contacto con los clientes deben participar activamente porque son quienes tienen el contacto directo con el cliente, los colaboradores a nivel interno deben participar porque su calidad afecta la calidad del servicio que reciben los clientes finales. La gerencia media debe participar porque actúan como agente catalizador para el cumplimiento de los objetivos y los altos ejecutivos deben participar por que diseñan las líneas de actuación para toda la organización. Muchas compañías orientadas al servicio le solicitan sistemáticamente a sus colaboradores para mejorar, como sistemas de sugerencias, espacios de libre expresión con la gerencia para proponer diversas soluciones, convocan grupos especiales, equipos interdisciplinarios para el mejoramiento de la calidad que proponen una solución a un problema.

3. Poner énfasis en el factor confianza: se cultiva el liderazgo cuando se tiene confianza en el criterio, la capacidad y la buena fe de los colaboradores, la información financiera de la compañía debe poderse comunicar a todos los colaboradores no es posible tomar buenas decisiones si no se comprende la información útil y se visualiza como su propio desempeño afecta la rentabilidad.

4. Fomentar el aprendizaje para el liderazgo: las organizaciones que aspiran a prestar un excelente servicio deben estar dispuestas a invertir en el aprendizaje, una de las formas es mediante: a) El reto donde los líderes se ven expuestos a afrontar cambios y poner a prueba sus habilidades de liderazgo, b) Imitación es otra manera de aprender del liderazgo, donde se ubican los líderes dentro y fuera de la organización que ejercen un fuerte y positivo impacto de liderazgo en servicio, y c) El aprendizaje colectivo donde se estimula el aprendizaje de grupo y se logra homogenizar las conductas deseadas de los líderes.

Construir un sistema de Información sobre la calidad del servicio

El cliente define la calidad y objetivo de los líderes de servicio es cumplir las especificaciones de los clientes a través del conocimiento permanente de las expectativas de los clientes y no clientes dado que revela las fortalezas y debilidades del servicio. Las empresas necesitan construir un sistema información sobre la calidad del servicio para ser consultada por los líderes y que contribuya en la toma de decisiones.

Pero no es suficiente con este sistema de información se hace necesario escuchar la voz de los clientes porque ayuda a identificar los atributos de servicio más importantes para los clientes, enfoca los planes de mejora y contribuye a la asignación mejorada de recursos incluyendo la retribución a los resultados.

Por esta razón las empresas requieren contar con un sistema que les proporcione información sobre el servicio que puedan utilizar sus líderes para la toma de decisiones.

Crear una estrategia de Servicio

Por lo general, las empresas de servicio construyen una estrategia clara que represente valor para los clientes, sin embargo para crear una estrategia de servicio lo primero que se debe identificar y analizar son los atributos de servicio que son importantes para los clientes, así mismo identificar las fortalezas y debilidades de la competencia frente a las propias, para establecer las brechas y establecer los planes de mejoramiento para cerrarlas.

Para reforzar la estrategia, se debe incluir el plan de comunicación donde por medio de símbolos alineados a la cultura de la organización, los colaboradores se sientan identificados

Generar principios que dirijan el servicio Ganar la confianza de los clientes no es tarea fácil dado que prefieren las empresas que estén dispuestas a dar una respuesta cuando el servicio falle, y sean equitativas. Por esta razón, se deben fijar principios que tanto los líderes como los colaboradores de diferentes niveles sean capaces de sostener.

Desarrollar una estructura organizacional adecuada para la estrategia de servicio, aclarar los roles de liderazgo, proporcionar la coordinación de los equipos orientados al servicio y proporcionar constantemente los recursos para la mejora continua, son también claves para una cultura de servicio.

La estructura Organizacional adecuada para el servicio. Con el fin de brindar buenas experiencias memorables a los clientes, las compañías se organizan de diversas maneras para darle mayor claridad a los roles de liderazgo de los colaboradores, formalizar las responsabilidades, ofrecer una coordinación, los recursos y el conocimiento necesario para garantizar la mejor prestación de servicio.

La Tecnología como medio para asegurar la estrategia de servicio.

Las empresas de servicios cada vez más alienadas con la filosofía de entregar experiencias memorables a sus clientes para que quieran regresar, utilizan la tecnología para optimizar sus procesos y mejorar la eficacia, es decir; los procesos que están respaldados por la tecnología pueden reducir el tiempo que tarda el desarrollo de las funciones que habitualmente demandan más tiempo.

Sin embargo es importante combinar la tecnología con el contacto personal con el cliente convirtiendo aún más esta experiencia, en una oportunidad de cercanía y personalización de las necesidades de los clientes, agregando a este momento de verdad la asesoría, calor humano y una sonrisa mientras utiliza la tecnología para cerrar la transacción con el cliente. Para esto, es importante definir cuál será la función de las herramientas tecnológicas básicas como el teléfono, impresoras, insumos de trabajo, etc y las avanzadas como los software, CRM, ERP, etc, al servicio del personal interno de la compañía y de los clientes, trayendo consigo múltiples beneficios como: a). Proveer conocimiento a los colaboradores que están de cara para tomar decisiones y atender eficazmente a los clientes, b) agilizar el servicio al automatizar los procesos que venían siendo manuales y prestar la atención y disminuir errores. c) utilizar la tecnología para personalizar el servicio y adaptarlo a las necesidades de los clientes, d) Aumentar la confianza de los clientes proporcionando al personal de servicio, la información requerida en el momento preciso, e) facilita las comunicaciones ampliando el acceso a la información, reducir el tiempo de respuesta y el esfuerzo para conseguir la información que requiere el cliente, f) aumentar el servicio fidelizando a los clientes actuales y atrayendo a nuevos con servicios de alto valor para ellos. Competir por Talento

CONCLUSIONES

El servicio es un aspecto diferenciador que genera un valor agregado en el producto o servicio, la competencia es cada vez mayor, los clientes son cada vez más exigentes, no solo buscan los atributos específicos inherentes al producto que se ofrece, sino una atención de calidad y con oportunidad.

Un cliente insatisfecho se caracteriza por ser el detractor del producto o servicio que consumió, independientemente de la calidad de este, mira y evalúa atributos adicionales como el servicio, así mismo podemos contar con el cliente que vivió una experiencia memorable, este se caracteriza por ser es un cliente fidelizado y patrocinador de nuestra marca sin importar el contexto en el que se encuentre.

A partir de la importancia del servicio en la cadena de valor, nuestra propuesta de caso empresarial estuvo encaminada hacia la identificación de la calidad del servicio en servientrega, encontrando que la organización cuenta con modelos e iniciativas enfocadas hacia y para el servicio, sin embargo no está establecida una propuesta o iniciativa clara y tangible para duplicar a sus colaboradores la importancia y el impacto que genera este, como valor agregado.

De esta manera hemos generado una propuesta, acompañada del levantamiento y consolidación de la información necesaria en la creación de un modelo de servicio, especificando el paso a paso para la creación de un producto final, ajustada a las necesidades de la organización, como estrategia de culturización. Esta herramienta permitirá la creación de una cultura corporativa, pretendiendo a través de esta, generar el servicio como uno de los atributos fundamentales en la gente de sangre verde, esperando que sea parte fundamental de la cadena de valor.

Este modelo cuenta con cinco (5) declaraciones claves de estandarización de comportamientos y conductas esperadas de todo colaborador que está frente al cliente interno y externo, permitiendo conocer exactamente que se espera de cada uno de ellos y como deben comportarse independientemente de la situación presentada.

Concluyendo que el éxito de una compañía debe estar dirigido hacia la satisfacción del cliente y se debe proyectar en una estrategia de servicio, donde es necesario que cubra eficazmente aspectos esenciales como: Estrategia, Procesos y Comunicación, alineado a la gestión del recurso humano.

El éxito de una compañía debe estar dirigido hacia la satisfacción del cliente y se debe proyectar en una estrategia de servicio, donde es necesario que cubra eficazmente aspectos esenciales como: Estrategia, Procesos y Comunicación, alineado a la gestión del recurso humano.

Para terminar, es importante recordar la importancia de integrar procesos, pues cuando se habla de cultura y de comportamientos en los colaboradores no hay mejor estrategia que la de integrar áreas y para este caso es de suma importancia, vincular esta propuesta con el modelo de gestión humana alineando a los proceso de selección por competencias, identificación de necesidades de capacitación orientas en reforzamiento del modelo, aplicando evaluaciones de desempeño, generando estímulos positivos con los planes de compensación por cumplimiento, de esta manera, no solo se estandarizará la forma de sentir y pensar con respecto a los clientes, sino que se apalancara una forma de vivir la empresa encaminada a mejores prácticas que resulten en experiencias memorables para los clientes y por supuesto que generen identidad y una nueva esencia en todas aquellas personas que hacen parte de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Anaya, J. Tejero, J. (2000). *Logística Integral, La Gestion Operativa de la Empresa*. Primera Edicion.
- Kaufman, Ron, 2013. *Servicio Inspirador*, Editorial Santillana
- Berry, Leonard L., 2004. *Un buen servicio ya no basta*, Editorial Norma
- García Vanegas, Daniel (2008). *Líder por Excelencia*, Palomino Editores, Bogotá-Colombia. ISBN 978-958-44-4398-4.
- Servientrega, 2013. *Informe de Excelencia*
- Como gestionar los nuevos retos de la remuneración, Miguel Angel Niño, Octubre de 2014

Disponible en:

http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/como_gestionar_los_nuevos_retos_d_e_la_remuneracion (Enero 2015)

- Identificación de la cultura empresarial en materia de liderazgo, Octubre 2014.

Disponible en:

http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/I/identificacion_de_la_cultura_empresarial_en_materia_de_liderazgo (Enero 2015)

- Como desarrollar una cultura de Servicio, Mariana Pizzo, Junio 2014

Disponible en:

<http://comoservirconexcelencia.com/blog/?como-se-desarrolla-una-cultura-de-servicio> (Febrero 2015)

- Entre los sellos más recordados, Jose Pablo Arango, Noviembre 2014

Disponible en:

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-espectador-entre-los-sellos-mas-recordados-articulo-529783> (Diciembre 2014)

- Experiencias memorables para fidelizar a tus clientes, Enrique Blanco, Mayo 2011

Disponible en:

<http://www.eblanco.com/post/Experiencias-memorables-para-fidelizar-a-tus-clientes.aspx> (Enero 2015)

- Del simple servicio a la experiencia memorable, Marketing de servicios, Octubre 2014

Disponible en:

<http://www.gestion.com.do/index.php/enero-2010/111-de-aliados/aliados-enero-2010/182-siete-consejos-para-diferenciarse-del-simple-servicio-a-la-experiencia-memorable> (Enero 2015)

- Intranet Servientrega, Nuestra empresa, Enero 2015

https://csi.servientrega.com:444/wps/myportal/inicio/nuestraempresa/mision/!ut/p/a1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOINA03dDf29DbzcQwNNDBwtghwdw9zM_lycjYEKloEKDHAARwNC-gtyQxUBI5X-ow!!/dl5/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmIFL1o2X0VJSFZUS0cxMDA5RzgwSTBCRUVQS1YzMEwy/ (Enero 2015)

GLOSARIO

ASSESSMENT CENTER: es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo.

COMPORTAMIENTOS CLAVES: son comportamientos que favorecen el proceso de transformación e influyen en los diferentes niveles de la organización.

CENTROS DE SOLUCIONES: de servicio y recepción para atender las necesidades de los clientes. Su operación puede ser realizada de manera directa, por Servientrega, o a través de un tercero bajo la figura de franquicia.

CENTRO LOGISTICA: es el lugar donde se ofrecen todos los servicios de la cadena logística desde la recepción hasta la entrega final y cuenta servicios especializados para el manejo de carga, almacenamiento, transbordo, consolidación, nacionalización, embalaje, centro de distribución y cross docking.

CORE BUSINESS: es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.

C.O.D.: Forma de pago contra entrega

ENVIO ÓPTIMO: Se dice al envío que ha cumplido con su ciclo logístico y los requisitos de calidad, seguridad y confiabilidad asegurando la satisfacción en todas las etapas del proceso logístico.

EXPERIENCIA MEMORABLE: A un servicio que mejora sustancialmente todas las expectativas que el cliente pudiera tener sobre ti y que hace que te recomiende de manera natural

FRONT: frente

GOOD WILL: Se refiere al prestigio alcanzado por una empresa por distintos conceptos

IN COMPANY: centros de soluciones ubicados en las instalaciones del cliente

KNOW HOW: Saber que

MODELO “S”: Es un modelo de organización propio de Servientrega que acopia las mejores prácticas de la gerencia moderna.

PACKING: Acción de empacar y embalar un pedido o despacho, de manera que se garantice su protección y se asegure la preservación de sus características originales, durante su manipulación, almacenamiento, traslado y transporte.

PICKING: Acción de desconsolidar la mercancía, con el objeto de seleccionar y clasificar uno o varios elementos para hacer el alistamiento de un pedido o despacho.

QUINQUENIO: Periodo de cinco años

RETAIL: Comercialización al por menor, usualmente utilizado para referirse al rubro de supermercados y tiendas por departamentos.

VOCES DE EXCELENCIA: Practica institucional participativa donde se identifican sus necesidades, iniciativas e inquietudes, lo que permite actuar proactivamente para cumplir los compromisos y mejorar cada día.