

Descripciones para una Cultura Organizacional de Servicio en una Compañía de Seguros

Realiza: Juan Carlos Morales Echeverri

Asesor: Yefri Manuel Pascagaza Corredor

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización Alta Gerencia

Cajicá, junio 2017

CONTENIDO

1. Justificación	3
2. Objetivos	5
3. Marco Teórico	6
4. Resultados	14
5. Conclusiones	26
6. Recomendaciones	28
7. Bibliografía	29
8. Anexos	30

1. Justificación

El presente escrito pretende dar cuenta de las implicaciones que tiene la creación de una cultura de servicio en el marco de una empresa aseguradora nacional. Destacando los principios que supone, así como los retos, las formas de comunicación que se establecen y los actores que allí intervienen.

La competencia de las empresas, se ha basado en el precio de los productos o servicios que desarrollan o prestan, pero a medida que ha pasado el tiempo han encontrado otra serie de aspectos que los pueden ayudar a obtener una ventaja competitiva y es ahí donde se empiezan a dar atención especial a la calidad de los productos y el servicio al cliente que son aspectos que el cliente exige al comprar.

Por otro lado, debemos pensar en la variedad de clientes, tanto del sector público como del privado, corporativos o personas naturales y como tal debemos direccionar estrategias de servicio al cliente que permitan una gran satisfacción de sus expectativas y lograr un buen posicionamiento del producto o servicio para así impactar y hacer la diferencia con la competencia.

En esta medida, el servicio al cliente es una de las estrategias usadas por las empresas para diferenciarse de la competencia en el mercado, y con esto el cliente siempre tenga en cuenta a la empresa a la hora de adquirir sus productos y servicios. Es un valor agregado que puede una empresa dar. La pretensión de este agregado es que el cliente se sienta lo suficientemente satisfecho con la pronta respuesta de la empresa y pueda referir a otras personas la calidad y agilidad de quienes lo atendieron.

Es un proceso largo que implica estrategia, esfuerzo, dirección. Sin embargo, vale el esfuerzo si se desea una empresa comprometida con la calidad y la satisfacción de los clientes. Para terminar estas líneas quiero recordar un valioso concepto de Jack Welch:

“Ninguna empresa puede garantizar el salario de sus empleados. Solo los clientes satisfechos pueden hacerlo”.

El resultado de este proceso es lograr que todos llevemos impregnada esta cultura de servicio y que no sean necesarios esfuerzos para vivirla, que nos apropiemos de ella y la hagamos parte del servicio que prestamos o vendemos. De acuerdo con lo dicho anteriormente y con la intención de indagar más a fondo en el tema propuesto, se plantea lo presentado a continuación.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Describir una Cultura de Servicio en una aseguradora nacional

2.2. Objetivos específicos

- Analizar las actitudes de una Cultura de Servicio en una aseguradora nacional.
- Evaluar la comunicación de una Cultura de Servicio en una aseguradora nacional
- Identificar los actores en una Cultura de Servicio en una aseguradora nacional

3. Marco teórico

Para proyectar la generación de una cultura de servicio, lo primero que debe hacerse es definir el concepto de *cultura organizacional*. Por lo complicado que resulta, el concepto de cultura en este escrito, se regirá por la definición de Sharon Jones en cuatro categorías o formas culturales: lenguajes, narrativas, símbolos y prácticas.

Compuesta por “el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo”, que, sin lugar a dudas, “incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.” (García, 2005), la cultura organizacional se va a abordar como los “supuestos, creencias y comportamientos normales, compartidos por los miembros de un grupo” (Espinosa & Medina, 2001).

Para Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009) los elementos que componen esta cultura organizacional, que se ve tremendamente afectada por el clima organizacional, son:

- *Identidad de los miembros*: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- *Énfasis de grupo*: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- *Perfil de la decisión*: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- *Integración*: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- *Control*: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- *Tolerancia al riesgo*: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.

- *Criterios de recompensa*: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- *Tolerancia al conflicto*: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- *Perfil de los fines o medios*: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- *Enfoque de la organización*: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.”

Por otro lado, la categoría de Servicio al Cliente, no es solo un factor de valor agregado, sino uno diferenciador en las decisiones del cliente. En el libro *La Fórmula del Servicio Excelente* (1994) se señalan los conceptos fundamentales que permiten a las empresas alcanzar crecimiento, éxito y rentabilidad:

1. La calidad excelente es más rentable que la baja calidad.
2. El servicio no es un producto, es un proceso interactivo: el servicio es un proceso en el cual interactúan los individuos que hacen parte del proceso de mejoramiento de calidad del servicio y son ellos quienes brindan la posibilidad de hacerlo mejor al cliente.
3. El servicio excelente comienza por arriba: los directivos de las empresas son quienes deben tener una verdadera interiorización de los cambios que se harán en la compañía, así mismo esto se verá reflejado en los demás empleados.
4. El servicio no es un añadido: los clientes no solo adquieren servicios y productos, sino que también esperan conseguir con su compra servicios conexos e implícitos en lo que están comprando.

5. Para lograr un servicio excelente es necesario pasar del marketing transaccional al marketing relacional: hay que tener en cuenta que se está vendiendo a personas, antes que ver la venta como tal.
6. El servicio es importante en todos los sectores: entre mejor sea el servicio que la empresa preste mayor ventaja competitiva va a tener frente a su competencia.
7. El servicio es responsabilidad de todos: la calidad del servicio depende de todos los miembros de la organización, esto es también porque cada uno debe generar las mejores respuestas hacia el cliente para su satisfacción.
8. Las empresas de servicios no son fábricas: esto es debido a que no produce un producto tangible, sino que brinda un bienestar al cliente.
9. La mayoría de los errores que se cometen en el área de calidad son culpa de los sistemas y procesos, no de las personas: esto es debido a que las decisiones estratégicas retoman en la cúpula de la compañía sin tener en cuenta las necesidades y opiniones de los clientes y por esto se hace necesario readjudicar estrategias a las áreas para el mejoramiento de servicio al cliente.
10. Servir es vender: un buen servicio da lugar a una buena venta, luego se puede dar servicio post venta, pero del servicio durante la venta sin que esta se haga de manera inmediata depende la compra que un cliente quiera hacer al negocio y la fidelización del mismo.

En la calidad del producto se entiende por producto todo aquello que “hace” la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Estos difieren según los objetivos de la organización. La excelencia en la calidad del producto, la atención personal y las condiciones físicas se logra a través de:

- El Momento de la Verdad: Cuando el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, tiene una primera impresión sobre la calidad del servicio. En la

relación entre el cliente y el hombre de la organización existen muchos puntos individuales de contacto, por lo cual puede afirmarse que los “detalles”, percibidos por el cliente influyen en el momento de verdad percibido.

- La actitud del empleado: El servicio al cliente depende de la disponibilidad y capacidad del empleado por hacer bien su trabajo, atender al cliente y crearle las mejores condiciones en el servicio. Se exige entonces una transformación en el sistema cultural que oriente la actitud del empleado a la calidad del servicio.
- Aspectos administrativos y de organización. La dinámica de la organización se enmarca en la estructura vigente y, en consecuencia, en el marco normativo que la regula. Es decir, en los manuales de funciones, procedimientos y las relaciones de poder que la caracterizan. Esto es necesario para fortalecer la actitud del empleado y que, con su trabajo, produzca momentos de verdad satisfactorios al cliente.
- La calidad de la atención personal: Las relaciones que establece el cliente y el hombre de la organización se establecen sobre relaciones cordiales, amables, de apoyo con excelente comunicación personal y disposición de atención.
- La calidad de las condiciones: Se relaciona con la tecnología, el ambiente físico y otros elementos que influyen en la percepción del individuo en la satisfacción de sus necesidades.
- Adicionalmente, la motivación del trabajador es un factor de mucha importancia. Si el empleado está motivado, la atención que ofrecerá al cliente será mucho mejor. En el trabajo se debe dar valor al trabajo personalizado, a través de un sistema de recompensas, y la motivación a través de incentivos.

Otro aspecto a tener en cuenta es la retroalimentación entre clientes y trabajadores que da lugar al mejoramiento de los procesos de atención al cliente. La empresa debe tener en

cuenta el concepto básico de lo que vale un cliente para darle la importancia que este merece, que este conozca que es él quien hace que la empresa siga en funcionamiento.

Así mismo, se debe tener claro que la inversión en los clientes debe hacerse tanto en conservar los existentes, como en la búsqueda de nuevos. Aquí es importante recalcar que el trato personalizado al cliente es la mejor manera de lograr fidelización.

Según (Méndez, 2006) “Una Metodología debe basarse en la participación activa y continua de los agentes involucrados en el proceso. Por esto, es muy importante la alianza permanente entre consultores (internos ó externos) que lideran el proceso, los empleados de la organización en todos los niveles y los directivos. Esta alianza exige la participación simultánea de estos agentes en todos los eventos, talleres y actividades propuestas. Por otro lado, es fundamental establecer canales de comunicación formales garantizando que la información referida al proceso llega oportunamente a todos los niveles de la organización”.

Resulta pertinente, acotar el foco de esta indagación y encaminarlo hacia la labor de las aseguradoras en el mundo de las empresas prestadoras de servicio. Para lo anterior es importante tener en cuenta que todas las empresas de servicio donde se ubican entre muchas otras las aseguradoras, han sido llamadas a tener un mejor trato con los clientes, a través del Estatuto del Consumidor (ley 1480 de 2011) que se encarga de proteger y educar a los consumidores y demás entes que rigen su cumplimiento entre esos la Superintendencia de Industria y Comercio. La puesta en marcha de esta ley, a pesar de estar dirigida en su mayor parte a la defensa de los consumidores, se inicia internamente por cada compañía ya que cada una debe tener presente lo que esto implica en términos organizacionales y debe dirigir esfuerzos al mercado de servicio al cliente. (Confederación Colombiana de Consumidores, 2010).

Las aseguradoras son regidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, está presente el concepto de consumidor financiero Primero de la Ley 1328 de 2009, Régimen de

Protección al Consumidor Financiero, se incluye dentro del concepto de consumidor financiero, toda persona que lo sea en el sistema financiero, asegurador, previsional y del mercado de valores. (Super Intendencia Financiera de Colombia , 2011)

Es importante tener presente que los seguros son bienes intangibles, por lo cual en las relaciones que se establecen con los asegurados la confiabilidad debe aparecer como el principal criterio a tener en cuenta por parte de la compañía de seguros. El servicio confiable también se presta con la actitud y conducta de los empleados; finalmente son ellos quienes dan a conocer el buen nombre de la compañía, además, incentivan el servicio de la empresa y la seguridad que influye en la prestación del mismo, pues son quienes tienen un contacto directo con los clientes. Otro aspecto relevante que influye en la calidad del servicio se refiere a las razones por las cuales las empresas ofrecen los servicios, si tiene alguna carga de responsabilidad social o es simplemente por lucro (Diaz, s.f.)

Por otro lado, el servicio al cliente pasó de ser un valor agregado y una excusa más en la toma de decisiones de los clientes, a ser una necesidad corporativa, ya que el consumidor final es cada vez más exigente. Además, para la compañía, es un indicador, en términos de gestión, del producto ofrecido, se evidencia en el contacto post venta y demanda ser de la más alta calidad. (Albrech, 2000 en Diaz s.f.)

Así mismo, Diaz citando a Crosby (1961) afirma que el servicio confiable crea la cultura de cero defectos el cual hace referencia a agrupar las peticiones, quejas y reclamos (PQR) de los asegurados. La compañía en pro de su continuo mejoramiento debe tener momentos de verdad con los clientes, haciendo de estos su pilar y su razón de ser. Lo anterior se refleja en el crecimiento de la misma a nivel organizacional lo que contribuye a una cultura de servicio, generando así pasión y satisfacción no solo para los clientes externos, sino para los internos que son los que posibilitan el funcionamiento de la empresa.

En esta línea, el primer contacto del asegurado con la compañía debe ser un momento impecable, donde este sea capaz de identificar los tipos y necesidades del cliente. Los tipos de clientes hacen referencia a: un cliente potencial que referencia a aquellas personas o empresas que aún no han decidido la adquisición o compra del producto o servicio; un cliente comprador eventual se refiere a la persona o empresa que decide de una manera esporádica utilizar los servicios o productos que ofrece la compañía y cliente habitual o usuario, son las empresas o personas que tienen como preferencia los productos y servicios de la compañía; aprecia, conoce y utiliza los servicios de la compañía. (Londoño, 2006)

Es fundamental identificar, además, las necesidades de los clientes, estas necesidades según Diaz pueden ser básicas o prioritarias. Las básicas son aquellos seguros que la ley establece como el caso del Seguro obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), es necesario para movilizar todo vehículo. Por otra parte, las necesidades prioritarias, hacen referencia a todo aquel seguro que garantice una mayor protección de un bien asegurado o mayor garantía de un seguro de personas, aquí cabe menciona el seguro de salud o medicina Prepagada.

En este sentido, el asegurado no debe verse como un comprador del común, hay que buscar la sensibilización necesaria para hacer de él nuestra prioridad y prestarle un servicio de información de la compañía, llevándolo por todas las áreas y especificando la que dará soporte a su adquisición. La aseguradora se convierte en la responsable de dar respuestas a esas nuevas necesidades y expectativas que surgen en los clientes teniendo en cuenta los cambios que sufre su contexto particular y el ambiente en general.

Lo anterior es posible en la medida en que los distintos departamentos de la compañía, en especial el área de servicio al cliente, se pongan en la tarea de crear nuevos productos y revisar los existentes para que estos cumplan con las exigencias tanto de los asegurados como de los nuevos clientes. Las empresas deben abrirle la puerta a la innovación

para lograr su cometido en términos de cumplimiento y competencia, estar a la vanguardia no garantiza tener todos los clientes deseados, pero al menos amplía los marcos desde donde se reconoce a la aseguradora. (Díaz, s.f)

Adicionalmente, en términos de innovación entran a jugar las nuevas tecnologías y es vital para las compañías de seguros, desarrollar estrategias que posibiliten el acceso a información de forma eficiente para los clientes, esto garantiza una mayor confianza en el servicio o producto solicitado y en la compañía en general. Puesto que el asegurado desea que la información sea oportuna, veraz, y actualizada, una plataforma amable para el cliente, genera una familiaridad (aseguradora-asegurado) pues se sienten bien recibidos, comprendidos e importantes. Cumpliendo así con las necesidades y expectativas de ambas partes. (Albrech,2000 en Díaz, s.f.)

Finalmente, una persona que adquiere un producto de la compañía y se siente satisfecho, pasa de ser un cliente potencial a un cliente habitual y en esta medida, realiza una labor de marketing muy importante, como lo es el “voz a voz”, lo que posibilita la referencia de nuevos clientes potenciales.

Por lo anteriormente presentado, la cultura de servicio no debe ser menospreciada por los funcionarios de la compañía, puesto que a ellos como contacto directo de la compañía con los asegurados en situaciones de necesidad y urgencia les corresponde prestar un servicio de alta calidad, tanto en lo humano como en respuesta al producto adquirido por el cliente.

4. Resultados

Grupo focal A (10:00 a. m.)

A la pregunta ¿Han ido a comer a Crepes & Waffles o Andrés Carne de Res?, ¿qué creen que los diferencia de otros restaurantes?, el grupo A respondió destacando cómo los dueños de Crepes les dan oportunidades a madres cabeza de familia y en Andrés son muchachos universitarios los que atienden: dos poblaciones en edad productiva, pero con índices de desempleo altísimos.

Les parecía que, además de que “son sitios amenos”, el servicio es de calidad: “Te atienden rápido. A quien te atiende, le interesa atenderte bien. Al empleado tener esas necesidades (universitarios, madres cabeza de familia) quieren atender muy bien.”, aseguraba uno de los asistentes.

Las locaciones y los establecimientos fue otro factor diferenciador que destacaron. En el caso de Andrés, “uno sabe que todas esas comodidades cuestan”, decía otro asistente, lo cual se nota en que es más costoso. Crepes es más económico, “pero igual da cierto caché”, replicaba otra asistente, quien además aseguraba que “Crepes es más ejecutivo, Andrés es más de rumba”. Todos coincidieron con una aseveración de otro de los asistentes, que estaba muy callado al comienzo: “La atención al cliente es muy buena, no le hacen mala cara a uno”. Cuando se les preguntó “Cuando van a elegir un lugar dónde comer, ¿por qué eligen alguno de estos dos?”, el grupo A contestó:

- El presupuesto, el tiempo, la atención.
- De una u otra forma, la calidad y el precio.
- Crepes es muy accesible porque está cerca
- (...) y es asequible en cuestión de costos, replicó otro asistente

Al indagar en su concepto de “Cultura Organizacional”, estuvieron de acuerdo en las siguientes categorías:

Descripciones para una Cultura Organizacional de Servicio en una Compañía de Seguros

- “Lineamientos que va formando la compañía y por los cuales se distingue. Cuando uno entra a Seguros del Estado, se le pega ese toque, ese estilo propio”. Sin pedirlo, este asistente fue ejemplificándolo dentro de la compañía, siguiendo: “Seguros del Estado se ha caracterizado por ser una gran familia, todos estamos familiarizados con ese organigrama: Uno se puede comunicar y conocer con todos los jefes”. Mientras este asistente continuaba con su idea, otro le contestaba que estaba de acuerdo y lamentaba cómo en Mapfre, por ejemplo, “no hay acceso a las partes de arriba”.
- El estilo de la empresa: Su huella
- El cómo ser reconocido.
- El objetivo de la organización
- La conjugación de los valores de los empleados y las políticas de la empresa en pro de ser recordado. “Por ejemplo: los paisas. Se distinguen por todos estos factores: porque son organizados, echados para adelante, etc.”

Al preguntar qué otras compañías con una marcada cultura organizacional se les venían a la cabeza, la respuesta fue inmediata e inminente: Coca-Cola y su publicidad. “Toda la creatividad de sus campañas va orientada a tocar los sentimientos”, decían, más que a vender gaseosas. Otra asistente aseguraba que muchas compañías han optado por que sus campañas se orienten a tocar sentimientos, “eso genera recordación”.

El mismo asistente que había traído, sin pedirlo, el ejemplo de Seguros del Estado, decía “A nosotros nos recuerdan como los genios”. A lo que otro respondía “Uno se quedó con el tigre de Suramericana, así ahora se llame Sura y el logo sean unas alas”.

Fue entonces que, por ejemplificar el Enfoque de la Organización que hace parte de la cultura Organizacional, traje a colación el ejemplo de Coca Cola FEMSA y su lucha con los sindicatos. Sí, las campañas de esta organización tocan los sentimientos, pero la ola reciente en que los clientes cuestionan moralmente las empresas, al punto de dejar de consumir los

productos de una organización que “haga las cosas mal”, les podría jugar una mala pasada. Fue entonces que otro asistente afirmó: “La cultura es un engranaje de lo que nuestro hacia fuera y lo que está sucediendo adentro”.

Al cerrar mucho más los ejemplos, esta vez al sector financiero exclusivamente, destacaron lo que ha ocurrido en los bancos: “las oficinas que quedan en funcionamiento, ya que ahora todo se puede hacer en línea, han reducido las filas, ya hay salas cómodas, digiturnos, etc.” Destacaron cómo este sector ha sabido “aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar el servicio al cliente”.

En la compañía hicieron recientemente un cambio de cuentas de nómina de Bancolombia a Helm (ahora Itaú) y en este ejercicio las opiniones al respecto se notaron. Destacaron las facilidades que tiene Bancolombia para cualquier transacción con su sucursal virtual o, incluso, la amabilidad de quienes atienden sus teléfonos. Lamentaron, y calificaron de “malo” el trato hacia el cliente, así como de “terrible” la atención de los funcionarios de Helm. Uno de los asistentes, contó cómo se le había olvidado la clave de su tarjeta y había tenido que ir a una oficina “que son bien pocas”, a lo que todos hablaron de las facilidades que ofrece Bancolombia en ese tipo de situaciones.

En el sector asegurador todos destacaron el servicio al cliente de Suramericana. “Aunque el servicio es costoso, vale la pena”, decían. Una de las asistentes, la única que no había estado afiliada aseguraba que, a pesar de esto, siempre ha escuchado que es el mejor servicio. Otra asistente contestaba “yo sí lo he tenido siempre y, desde una pinchada, que uno llama y lo atienden súper bien, hasta los centros de atención, se preocupan todo el tiempo por el cliente”.

Uno de los asistentes retomó el punto del precio, asegurando que esa clase de atención eleva los costos, a lo que otro le replicó que el cliente no se detiene a mirar qué incluye y no incluye la póliza: “Quien no sabe de seguros, se preocupa más por los precios”.

La asistente que, afiliada a Sura, recalca la excelencia de su servicio, contaba cómo ha logrado que sus familiares se pasen a dicha compañía, a lo que otra asistente le contestaba que “la gente se vale de las referencias”, y otro decía “Un cliente satisfecho te hace toda la publicidad, un mal servicio se vuelve en una bola de nieve”

Como anécdota, otro asistente contaba su experiencia de cómo “Un día venía en bicicleta por la [carrera] 11 y me paró el tigre de Suramericana: me regalaron comida, souvenirs y, por último, cuando me iba a ir, me ofrecieron ese seguro de bicicleta”.

De igual manera, reconocieron el rol de las redes sociales en la retroalimentación del cliente y todos asintieron cuando uno de los asistentes dijo “Al que le haya ido bien, no lo publica en Facebook, sino al que le fue mal”.

Para el grupo A, el área que más debería estar permeada por una cultura organizacional de servicio al cliente son la recepción y las líneas de atención: “Es importantísimo”, reconocía una de ellas, “porque por ahí empiezan los clientes. Pero cuando uno llama, ni lo dejan a uno hablar y ya está transfiriendo la llamada. Cuando llega donde quería, el señor está furioso”. Esto se puede lograr, para los asistentes, con procesos de selección más rigurosos.

De igual manera saben que en Seguros del Estado, todo está tercerizado a Call Centers y “meterse por allá es complicado”, pero se trata de hacerle seguimiento a esa atención, sean terceros o propios.

En este punto se partieron los consensos porque unos abogaban por que los Call Centers fueran, de ahí en adelante propios, “como en Mapfre, que a uno no lo dejan coger un teléfono sin una preparación y un conocimiento profundo de la compañía”. Argumentaban

que en estos establecimientos de out sourcing, los procesos de selección no son rigurosos, hay una alta rotación del personal, que no dura mucho tiempo con la misma cuenta y, por último, no existe una capacitación ni en atención al cliente ni en conocimientos básicos de la empresa.

“En la retina de los clientes queda que no les atendieron la asistencia”, pero resulta que quien atendió a esa persona no sabía qué era una asistencia. “Si es alguien que va a atender sobre seguros, debería dársele alta importancia a su conocimiento en ese tema.”

Por último, intentando que, si se inician ciclos de capacitación en Servicio al Cliente, estos no produzcan el tedio que ocasionan estos espacios, las propuestas fueron:

- Que exista una competencia o algún sistema de incentivos que involucre a los asistentes.
- Que las capacitaciones sean más analizadas y focalizadas: “No todos tenemos el mismo contacto con clientes. Las capacitaciones son muy standard, para todos les botan lo mismo.”
- Mayor dinamismo en la metodología.
- Seguimiento y retroalimentación del proceso, aunque la capacitación haya terminado: “cuando uno sale de las capacitaciones y le preguntan que cómo le fue, uno siempre pone excelente, pero no hay una medición de qué tanto uno interioriza lo visto”.

Grupo focal B (2:00 p.m.)

El grupo B estuvo conformado por dos hombres y tres mujeres de distintas áreas y cargos de la Compañía.

A la pregunta ¿Han ido a comer a Crepes & Waffles o Andrés Carne de Res?, ¿qué creen que los diferencia de otros restaurantes? El grupo B destacó que ambos se diferencian por el servicio que brindan a los clientes. Una de las participantes destaca que Andrés Carne

de Res ofrece un plus que es la diversidad de ambientes y la posibilidad de elegir entre estos “permite que uno este donde quiera estar, donde uno se sienta mejor”.

Se indagó acerca de lo que se entendía por servicio a lo que la misma participante referencia “que a uno lo atienden muy bien, de hecho, es uno de los restaurantes que a mí me gusta más (Andrés Carne de Res), porque están pendientes de que es lo que uno quiere, como lo quiere, donde lo quiere” y refiere que Crepes tambien tiene un buen servicio porque los meseros siempre están pendientes de los comensales.

Otra de las participantes afirma que Crepes es un lugar más formal que Andrés Carne de Res, sin embargo, ambos se destacan por su buen servicio. Pero son bastante distintos “es como si cada lugar tuviera su personalidad”, menciona que para ella la diferencia reside en el ambiente de cada lugar, “Andrés es como si fueras al campo, todo está lleno de cuadros y cosas por todos lados, puedes ir como a charlas de amigos y esas cosas. Mientras Crepes es más formal, se entra a comer y ya”.

Por otro lado, la tercera participante sostiene haber visitado tres franquicias de Crepes en tres ciudades diferentes (Bogotá, Cartagena y Barranquilla) y que algunas cosas que deberían mantenerse en términos de beneficios y servicio no son iguales, a pesar de ser la misma marca, sin dejar de lado el buen servicio en los tres lugares. Refiere que es fundamental mantener los mismos lineamientos en términos de servicio en todas las sucursales de la marca para evitar que el cliente se confunda.

Cabe rescatar que uno de los participantes habla de Andrés Carne de Res a partir de referencias de amigos y conocidos, recurre a explicarlo desde un modelo de negocio distinto a todos los demás, en donde la atención es permanente desde el ingreso al restaurante, además afirma que es la experiencia lo que hace que la gente pague mucho más dinero por los platos que en otro lugares pueden costar la mitad o incluso la tercera parte. Afirma que en Crepes la experiencia es distinta “solo es una carta de menú, escoge que quiere pedir. La

presentación es excelente (...) y adicional su gancho que es la heladería (...) en cuanto a servicio creo que cumplen con su deber”

El último de los participantes recogió las ideas de los demás y complementó refiriéndose a que el tipo de producto que ofrece cada lugar es lo que los diferencia de los demás. Menciona, además, que la publicidad no necesariamente la hacen ellos, hay personas que no lo conocen y sin embargo, lo refencian. “Es el voz a voz”, la publicidad la hacen los clientes.

Una de las participantes retoma la conversación acerca de Crepes, mencionando que es más común encontrarlo y que su labor social al contratar madres cabeza de familia para atender los restaurantes, se convierte en un gancho para los clientes. “es el boom de ahora” afirma uno de los participantes.

Respecto a la pregunta Cuando van a elegir un lugar dónde comer, ¿por qué eligen alguno de estos dos? Destacaron como factores importantes para tomar la decisión:

- La fecha / celebración (día de madres es complicado)
- La compañía (las personas con quien vaya)
- El presupuesto
- El tiempo (Si es solo para almorzar o se tiene más tiempo)
- La comida que se prefiera

Posteriormente se les pregunto si alguno estaba familiarizado con el concepto de “cultura organizacional”, a lo que la mayoría respondieron que si, por lo cual se indago más al respecto y se destacaron las siguientes afirmaciones:

- Modelo para cautivar el cliente, tanto interno (empleados) como externo (clientes)
- Cultura jerárquica (de arriba hacia abajo) u horizontal
- Lineamientos de atención (telefónica sobretodo)
- Se puede dividir en: corporativa, familiar, formales, informales
- Incluiría las formas de saludar, de atender a los clientes y de relacionarse con otros
- Viene desde los altos cargos, desde ahí todos pueden apropiarse esa cultura

Una de las participantes menciona que en la compañía ella percibe que son bastante familiares, se saludan y las cosas se preguntan de una manera no tan formal.

Seguido de esto, se desarrolló la pregunta ¿Qué otros ejemplos de empresas con una marcada cultura organizacional de servicio al cliente se le vienen a la cabeza en otros sectores? Uno de los participantes referencio el caso de Virgin, en telefonía móvil por su apuesta por la innovación, desde experiencias que le han contado afirma que al llamar al call center le podrían contestar “viejo Jhon, ¿Cómo estás?” y en el momento en que esta compañía salió al mercado colombiano quienes atendían los “kioskos” eran jóvenes con rastas y tatuajes, o con un léxico particular, gente muy distinta que no se acostumbra a ver en esos espacios. Menciona además el caso del call center de Tigo, que siempre es atendido por una “paisa”, que según este participante genera mucha más tranquilidad e incluso felicidad.

Otra de las participantes trae a la conversación a CocaCola, como una de las empresas que tiene muy claro el tema de cultura organizacional, casi todos los participantes coinciden con ella. Afirma que el hecho de tocar el tema de la familia, atrae mucho más a los clientes, en términos de tratar con temas que implican sentimientos. Menciona también las nuevas estrategias de Bancolombia en términos de publicidad.

Uno de los participantes menciona el caso de Uber en relación con lo innovadora que es en términos de servicio comparada con el servicio de taxi tradicional, la buena atención “que uno se siente como si estuviera con un familiar en el carro”

Se abre el tema, por parte de una participante, de la recordación que puede dejar una marca, dependiendo de qué tan marcada tenga la empresa el tema de su cultura organizacional y esos estándares de atención a los clientes. Vuelve el “voz a voz” como aspecto importante, porque la gente muchas veces acude a alguna empresa, aun sin conocerla, “porque a mí me dijeron que es buena”.

Posteriormente se hace la pregunta por otras empresas en el sector financiero que respondan a una marcada cultura organizacional, además de Bancolombia. Los participantes ponen sobre la mesa la innovación de este banco con el uso de aplicativos móviles, la posibilidad de acceder a un turno aun sin estar en una de sus oficinas y demás facilidades a través de nuevas tecnologías, que finalmente les hacen la vida más fácil porque “los tiempos de ahora no son los mismos de antes, la gente todo el tiempo está trabajando entonces no puede disponer de medio día para ir a hacer la fila de un banco”. Una de las participantes refiere la necesidad que tienen algunas empresas de expandirse dado que su crecimiento no estaba proyectado a grandes dimensiones, que han crecido más de lo esperado y deben buscar otras alternativas para seguir atendiendo al cliente.

Otra de las participantes menciona a Suramericana como un ejemplo de cultura organizacional, desde identificarse con la familia, los otros participantes afirman que Suramericana y Bancolombia pertenecen al mismo grupo empresarial y a esto se debe que comparten lineamientos organizacionales. Dentro del sector asegurador referencian que Mphre está cambiando su mirada organizacional, para dirigirla hacia la familia. Una de las participantes afirma que “el boom ahora de las aseguradoras es tocar como la parte débil, como la familia, ¿Cómo cuidar a su familia?”

Para una de las participantes, no era tan evidente el tema de cultura organizacional en alguna compañía de seguros, pues afirmaba que no tiene mucho contacto con estas y que conocer las dinámicas internas de las empresas era difícil desde afuera, punto que comparte otro de los participantes. Refiere a Sura como la compañía de mayor recordación diferentes al SOAT, por su publicidad con el tigre.

Surge un tema particular y es el de la publicidad, una de las participantes menciona que muchas aseguradoras en Colombia están llenas de propagandas, vallas y demás, y se mantiene en el mercado, mientras Seguros del Estado, ha crecido y se ha mantenido a pesar

de no tener tanta publicidad, ni propagandas, lo que para ella significa que es una empresa que ha venido haciendo las cosas bien y que el “voz a voz” se conoce en su propaganda.

Uno de los participantes refiere un ejercicio que se realizó para revisar cómo funciona el tema de comunicación con las aseguradoras y afirma que era bastante complicado y el hecho de que la comunicación se da en el marco de una emergencia y la necesidad de asistencia. Menciona el caso de una persona que, para poder comunicarse con su aseguradora, puesto que había tenido un accidente, tuvo que recurrir a su intermediario, lo que no solo complicó los trámites, sino que le implicó mucho más tiempo.

Este mismo participante afirma que el canal de ventas también es caótico, en la medida en que las aseguradoras venden a través de sus intermediarios. Y volviendo al tema de la comunicación, en su mayoría los teléfonos los responden máquinas, lo que despersonaliza las relaciones (asegurado – aseguradora), “interactuar con una máquina e intentar entender lo que te dice esa máquina”, otra de las participantes afirma “una máquina que te da mil opciones y tu bien afanado que estas, tratando de entender cuál es la opción”

Refieren el uso de las nuevas tecnologías nuevamente, en el área de las aseguradoras poniendo a Suramericana y a Bancolombia como ejemplo de esta innovación en el servicio.

Este participante menciona también que, de implementar una cultura de servicio, debe hacerse de arriba hacia abajo, casos como el de Uber, el de Bancolombia, que se preocupan por las necesidades de sus clientes y desde ahí crean estrategias para solucionarlas, pero surgen desde los altos mandos que las proponen e implementan.

En el caso particular de la compañía, este participante habla de las buenas referencias que tienen los intermediarios de la empresa por la acogida que tienen dentro de la misma y plantea “¿Por qué los clientes no dicen eso?”. Indaga si la antigüedad en un determinado cargo genera que los procedimientos se automaticen. Refiere el caso del call center de la empresa donde “llamas y la persona que te contesta parece una máquina”

Propone que los empleados deben ser conscientes de que la empresa existe gracias a los clientes “si no se atiende bien a un cliente, no va a haber clientes”. La insatisfacción de los clientes también hace que muchos clientes se vayan. Otro tema que se abrió a partir de allí fue las relaciones dentro de la empresa, es necesario que todos mejoren la forma en que se tratan, empezando por los gerentes y los de más alto cargo, puesto que las malas relaciones terminan por afectar el trabajo. “si ellos no lo aplican como les piden a los demás que lo hagan”, refiere una de las participantes.

Uno de los participantes refiere que en la compañía quienes mejor tratan a los clientes y en general a quienes trabajan allí, son los celadores y las personas de servicios generales y cafetería. Acortar las distancias entre los cargos de la empresa también puede favorecer las relaciones.

Otro caso que se trae a la conversación es el de Codensa y su estrategia de cultura organizacional referida al trato entre los empleados, “se dicen por el nombre”. Sin embargo, una de las participantes afirma que eso puede terminar en confianzas que no son buenas para las relaciones e incluso en faltas de respeto.

En cuanto a las estrategias para implementar una cultura de servicio dentro de la empresa, los participantes refieren que es necesario que:

- Todas las personas dentro de la organización conozcan de esta cultura
- Estándares de atención adecuados y seguimiento de los mismos
- Capacitaciones para tener un panorama general de la compañía, para tomar las decisiones adecuadas
- Debe partir de las personas la disposición de aprender, aunque es intangible

Por último, referido a ¿Cómo evitar que la implementación de nuestra cultura organizacional de servicio al cliente se torne aburrida o en una capacitación más?

- Propuestas desde el sentir de la persona, más allá del simple empleado

Descripciones para una Cultura Organizacional de Servicio en una Compañía de Seguros

- Fortalecimiento de las relaciones desde el reconocimiento
- “Tocarle la fibra a la gente”
- Involucrar a todo el personal de la compañía
- Creación de lazos de confianza
- Aprendizaje desde el ejemplo, que comience desde los cargos más altos

5. Conclusiones

En ambos ejercicios de grupo focal se hizo evidente que es imposible, como se deduce también del marco teórico, describir una cultura de servicio en una organización cualquiera sin analizar primero la cultura organizacional que llena este grupo de especificidades.

Para Seguros del Estado, como dijeron los sujetos que participaron en la herramienta, es muy importante crear un ambiente familiar. Este, sin embargo, no responde a una política de la empresa sino a la misma personalidad de los miembros más altos en el organigrama, que imprimen su carisma en las relaciones internas y externas de la compañía.

Lo último lleva a concluir que, para proyectar una cultura organizacional de servicio al cliente, que no responda, además, a simples protocolos o guiones, es necesario que venga desde el ejemplo. No desde códigos de conducta, sino desde acciones ejemplarizantes de buen trato.

Se analizó la cultura organizacional en la compañía y se pudo observar que esta se entiende como un conjunto de estrategias en donde convergen los empleados de todos los rangos de las empresas y los clientes. La cultura organizacional de Seguros del Estado ha sido interiorizada por gran parte de sus empleados quienes se reconocen como parte de esa “gran familia”.

Se evaluó como agente de comunicación el “voz a voz”. Se estableció que es una estrategia fundamental en la consolidación de una empresa y en el éxito de la misma, como reconocían los sujetos participantes de los grupos focales. Seguros del Estado es reconocido por sus vendedores y sus clientes como “paternalista”, por la profunda preocupación que expresa la organización respecto de sus miembros. Sin embargo, la garantía de que esta estrategia funcione, se encuentra en el buen servicio al cliente; como se mencionaba, un

cliente satisfecho, referirá muchos más clientes, pero un cliente insatisfecho también aleja cualquier cantidad de clientes potenciales.

Se identificaron diversos actores en el establecimiento de una cultura organizacional de servicio en esta compañía, entre los que, condensados en el marco teórico y la herramienta de grupo focal, están:

- Clientes internos, entendiéndose como los empleados que hacen parte de la organización, ya sea por contrato directo o tercerización.
- Clientes externos referidos a lo que se conoce como los clientes finales, aquellos que adquieren el producto o servicio.

6. Recomendaciones

Aunque los empleados de Seguros del Estado hayan interiorizado la cultura de la organización, debe crearse la posibilidad de conjugar los pilares de la cultura organizacional y del servicio al cliente en una línea que le permita a la compañía crear un ambiente laboral más ameno y unas relaciones con los clientes más productivas y duraderas en el tiempo.

Por lo tanto, es fundamental centrar la mirada en el tema de servicio al cliente, priorizar la forma como se atienden las llamadas, que en este caso particular se refieren a emergencias, de manera que se logre encontrar una solución adecuada en el menor tiempo posible, para garantizar la satisfacción de los clientes. Dentro de esto se debería contemplar la posibilidad de un trato más cercano y de capacitar a quienes reciben las llamadas en los temas de la compañía, con el fin de evitar que el cliente recorra toda la empresa hasta dar con alguien que le pueda ayudar.

Es importante generar mayor investigación en el área de seguros en relación a los temas aquí abordados, pues la información encontrada, al menos en el marco de lo producido en Colombia, es bastante escaso y suele dar prioridad al servicio al cliente, dejando de lado la cultura organizacional como factor importante para la consolidación de una Cultura de Servicio apropiada.

Urge, además, la acción ejemplarizante y el buen trato en las comunicaciones, ascendentes y descendentes, en la organización. Esto llevará a lograr la autonomía e interiorización de los valores del servicio por parte de todos los miembros. Que cada una de estas acciones provenga desde la imitación, no desde la coacción.

7. Bibliografía

- Confederación Colombiana de Consumidores. (2010). *ccconsumidores* . Obtenido de <http://www.ccconsumidores.org.co/>
- Díaz, I. (s.f.). Servicio al cliente clave de éxito en las aseguradoras . *Trabajo de especialización* . Bogotá, Colombia : Universidad Militar Nueva Granada . Ediciones Díaz de Santos . (1994). *La fórmula del servicio excelente* .
- Espinosa, M., & Medina, C. (2001). Cultura Organizacional: dos caras de un mismo servicio. *Gestión y estrategia*, 120-127.
- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol*, 163-174.
- Londoño, M. C. (2006). *Atención al Cliente y Gestión de Reclamaciones*. Madrid, España: FC Editorial .
- Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. *Colección Lecciones. Universidad del Rosario*.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Super Intendencia Financiera de Colombia . (28 de diciembre de 2011). *superfinanciera* . Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/reformafinanciera.html>
- Federacion De Aseguradores Colombianos. (2009). www.fasecolda.com. Recuperado de: http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoConocimiento/F/fasecolda_en_accion_-_15-09-09_-/_fasecolda_en_accion_-_15-09-09_.asp

8. Anexos

Bienvenidos, este es un ejercicio focal para mi trabajo de grado de especialización. Por ahora no les diré el tema de mi trabajo de grado, ya que lo pueden ir descubriendo a medida que avancemos.

La idea es que yo iré haciendo unas preguntas guía y que no se limiten a responderme, sino que entablemos, entre todos, una conversación.

.....

1. ¿Han ido a comer a Crepes & Waffles o Andrés Carne de Res?, ¿qué creen que los diferencia de otros restaurantes?
2. Cuando van a elegir un lugar dónde comer, ¿por qué eligen alguno de estos dos?
3. ¿Están familiarizados con el concepto de “Cultura Organizacional”?

4. **Leer:** Cultura Organizacional son el conjunto de “supuestos, creencias y comportamientos normales, compartidos por los miembros de un grupo”. Entendiendo por grupo a cualquier organización: una empresa, una agremiación, etc. Son elementos de la cultura organizacional, los siguientes:
- *Identidad de los miembros:* si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
 - *Énfasis de grupo:* si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
 - *Perfil de la decisión:* si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
 - *Integración:* si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
 - *Control:* si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
 - *Tolerancia al riesgo:* si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
 - *Criterios de recompensa:* si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
 - *Tolerancia al conflicto:* si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
 - *Perfil de los fines o medios:* si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
 - *Enfoque de la organización:* si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización

Retomar en este punto las respuestas que han dado anteriormente para demostrar cómo el comportamiento de los empleados y, en general, el servicio al cliente de Crepes y Andrés responde a una cultura organizacional de servicio al cliente.

5. ¿Qué otros ejemplos de empresas con una marcada cultura organizacional de servicio al cliente se le vienen a la cabeza en otros sectores?
Nunca negar que alguno de los ejemplos responde, en parte, a una cultura organizacional de servicio al cliente.
Intentar guiar la conversación hacia identificar esos rasgos de cultura organizacional.
6. En el sector financiero, ¿existe algún ejemplo de esto?
7. Ahora, cerrándolo más, ¿existe alguna empresa aseguradora con esta cultura organizacional de servicio al cliente?
8. ¿Cómo sería una cultura de servicio en nuestra compañía?
9. ¿Qué áreas de la compañía deberían estar más permeadas por esto?
10. ¿Qué estrategias podríamos utilizar para que nuestros compañeros interioricen buenas prácticas e servicio al cliente sin que les produzca tedio?
11. ¿Cómo evitar que la implementación de nuestra cultura organizacional de servicio al cliente se torne aburrida o en una capacitación más?