



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Definición, establecimiento y
gestión del Programa de
Cultura de Servicio de un
Centro de Servicios**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de

**Ingeniero Mecánico Electricista
(Eléctrico y Electrónico)**

P R E S E N T A:

Armando Ríos Díaz

ASESOR DE INFORME:

M. I. Aurelio Adolfo Millán Nájera



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2018

Agradecimientos

A la memoria de mi padre.

A mi madre: Por la vida, formación y apoyo incondicional.

A mi esposa: Por su amor y su infinita comprensión.

A mis hermanos: Por ser parte fundamental de esta gran aventura.

A la Facultad de Ingeniería y a mis profesores: Por todas sus enseñanzas.

A mi asesor: Por su confianza y dedicación.

Tabla de contenido

- 1. *Introducción* 1
- 2. *Objetivo general*..... 4
- 3. *Marco teórico* 4
 - 3.1 ¿Por qué la mejora del servicio?..... 4
 - 3.2 El costo de un mal servicio al cliente. 5
 - 3.3 ¿Por qué construir una cultura de servicio?..... 5
 - 3.4 Los tres elementos clave de la arquitectura de una cultura de servicio – liderar, construir y aprender. 6
- 4. *Descripción de la empresa* 8
- 5. *Antecedentes*..... 8
 - 5.1 Indicador de cultura de servicio – inicial..... 9
- 6. *Descripción del problema*.....12
- 7. *Gestión del programa*.....14
 - 7.1 Organización y responsabilidades.19
 - 7.2 Plan de comunicación.21
 - 7.3 Gobernanza y control.23
 - 7.4 Presupuesto y costo.....25
- 8. *Liderazgo*.....26
- 9. *Construcción*32
 - 9.1 Iniciativas de servicio.....33
 - 9.2 Calendario.38
- 10. *Educación*.....40
- 11. *Resultados generales*:42
 - 11.1 Indicador de cultura de servicio – final.46
- 12. *Conclusiones*49
- 13. *Bibliografía*.....51
- 14. *Referencias*.....51
- 15. *Definiciones*.....52

1. Introducción.

Las economías se están transformando de una base manufacturera a una base de servicios a una velocidad impresionante, sin embargo, las poblaciones no están preparadas. Los clientes están enojados y se quejan con cualquiera que los escuche. Los proveedores de servicio están irritados al punto de resentimiento y resignación. Muchas organizaciones prometen satisfacción a sus clientes para después permitir que sus políticas internas frustren las buenas intenciones de sus empleados.

El servicio esta presente en cada aspecto de nuestras vidas, desde el momento que nacemos. Llegamos a este mundo dependiendo totalmente de otras personas que nos sirven, nos dan comida, ropa, casa, cuidados médicos, educación y afecto. Como ninguna especie en la tierra, los jóvenes son dependientes de un servicio constante de sus padres, profesores, universidades y comunidades.

Conforme vamos creciendo, estudiamos una carrera, nos volvemos profesionales y obtenemos un trabajo, ganamos dinero y construimos nuestras carreras sirviendo a los demás. Cuando nos convertimos en padres, somos proveedores de servicio de las nuevas generaciones. Y cuando nos toca cuidar a nuestros padres, los roles se invierten y ahora servimos a aquellos que primero nos sirvieron a nosotros.

Vivimos y trabajamos en un mundo que esta completamente inmerso en el servicio. En el comercio tenemos el servicio a clientes y a colegas cuando les damos un servicio interno. Tenemos servicio en la carretera, servicio de escritorio, servicio de mostrador, servicio de entrega y autoservicio. En nuestras comunidades dependemos del servicio público, servicio militar, etc. Cuando nos reunimos para orar, lo llamamos servicio religioso y cuando alguien muere le llamamos servicio funerario.

El servicio esta en todo nuestro alrededor, en cualquier lado que miremos y vivamos. Y, aun así, hay una gran desconexión entre el alto volumen de servicios que damos o recibimos y la baja calidad que experimentamos cada día. De hecho, existe una doble problemática que es difícil de entender. Primero, muchas personas y organizaciones no pueden proveer un servicio consistente y satisfactorio a sus clientes y colegas. Y, segundo, muchos proveedores de servicio constantemente se quejan de sus trabajos.

Con el servicio en todo nuestro alrededor y siendo parte de nuestras vidas cotidianas, ¿por qué no lo estamos haciendo mejor? ¿Cuál es el problema? De hecho, hay dos problemas:

Problema 1: El servicio se considera servil, "El cliente es el rey" implica que el proveedor de servicios no lo es. La palabra servir proviene de la palabra latina "esclavo", que no es una propuesta atractiva. No es de extrañar que incluso la palabra servicio sea evitada por muchos profesionales. La gente quiere ser el jefe, el líder, el gerente, el legislador, no el humilde servidor. En una escala comercial más amplia, no ayuda que el "departamento de servicio al cliente" se considere a menudo como un mal necesario, que va al final de la cadena de valor de la empresa, como el vagón de cola de un tren. Es el lugar al que vamos cuando las cosas salen mal, cuando tenemos problemas, donde los clientes enojados o insatisfechos son escuchados, donde los proveedores de servicios se esfuerzan hasta más no poder y donde los costos deben reducirse, contenerse y atribuirse a otras

funciones de la compañía. Esta interpretación obsoleta es operacional, económica y emocionalmente contraproducente.

Numerosas organizaciones y estudios han demostrado que los clientes leales son más rentables que la rotación de clientes y que un mejor servicio es la clave para retener a sus mejores clientes. Además, el posicionamiento de un servicio superior permite mayores márgenes y precios y el valor para el accionista tiende a crecer al ritmo de la reputación de servicio de una compañía en la industria. Además, cuando los empleados se asocian con una excelente organización de servicios, su orgullo es medible; los empleados están más comprometidos, son más productivos y están más comprometidos con la organización. Las organizaciones de servicios inspiradores simplemente atraen, desarrollan y retienen mejores talentos. La gente quiere trabajar para organizaciones que se distinguen por un servicio de excelencia. Con estos beneficios tan reconocidos y claros, ¿por qué es tan difícil lograr mejorar y mantener un gran servicio?

Problema 2: El mundo del servicio está mal establecido. Si miramos en cualquier campo de la actividad humana, encontraremos términos que las personas en ese campo usan y entienden. Los médicos y las enfermeras se refieren a las presiones sistólica y diastólica. Los chefs y los cocineros usan los términos corte blanch y bottom. Los carpinteros trabajan con viguetas, plomadas y largueros. Todas las áreas bien desarrolladas de la actividad humana presentan términos reconocidos para ideas y principios comúnmente aceptados en sus campos. Éstas se llaman distinciones lingüísticas fundamentales.

Pero el mundo del servicio y la mejora continua del servicio no tienen un lenguaje tan común. Todo el dominio adolece de clichés débiles, malas distinciones y un sentido común inexacto. "El cliente siempre tiene la razón" a menudo está equivocado. "Hacer un esfuerzo adicional" es un mal consejo cuando el cliente quiere un cumplimiento preciso de lo que se le prometió. "Servir a los demás de la manera en que te gustaría que te sirvan" es bienintencionado pero equivocado. El buen servicio no se trata de lo que te gusta; se trata de lo que otra persona prefiere. Los académicos de servicio han creado muchos términos significativos: modelos de brechas, preferencias de canales, puntajes de promotores y más. Pero éstos no han sido ampliamente entendidos entre los millones de proveedores de servicios en todo el mundo. Los dominios bien desarrollados de actividad humana también presentan prácticas estándar que brindan resultados predecibles y confiables. Los pilotos aterrizan de manera segura al seguir las listas de verificación cuidadosamente documentadas. Los contadores completan las auditorías siguiendo una revisión paso por paso de los contratos, las resoluciones y la documentación de respaldo. Los eventos religiosos siguen las rutinas y tradiciones. Y los equipos deportivos compiten dentro de las reglas de juego aceptadas. Pero una vez más, el área de la mejora continua del servicio y construcción de una cultura del servicio ha tenido problemas ya que no cuenta con una forma probada de trabajar. Hemos sufrido por la falta de principios fundamentales, procesos efectivos, modelos accionables y marcos que nos guíen con éxito en el camino.

¿Cuál es la solución? Primero, debemos cambiar la visión desactualizada de que el servicio nos hace subordinados o serviles. El servicio es tomar acción para crear valor a alguien más. Y esa es la esencia de cada negocio, organización y carrera exitosa. El servicio innovador brinda orgullo a los equipos de servicio y aumenta el sentido de satisfacción personal y satisfacción en el trabajo de los proveedores de servicios. Un servicio inspirador en el hogar y en nuestras comunidades hace que nuestras vidas sean más agradables y gratificantes. Proporcionar un servicio de excelencia a los demás es la razón esencial por la que estamos vivos y aquí en la tierra juntos. Mejorar lo que haces por los demás es la clave para mejorarte a ti mismo.

También necesitamos un camino comprobado, un mapa y una metodología que funcione con los principios fundamentales para aplicar en cada situación de servicio. Necesitamos prácticas que proporcionen de forma consistente y confiable el valor del servicio en nuestra vida profesional y personal. Necesitamos un lenguaje de servicio común para comunicar efectivamente nuestras visiones, nuestras expectativas y nuestras promesas entre nosotros. Necesitamos enseñarles a las personas a pensar sobre el servicio no solo como un procedimiento a seguir, sino como una mentalidad de compromiso intencional y comunicación proactiva que conduce a un comportamiento productivo. Necesitamos líderes que modelen el servicio en todos los niveles de una organización. Y, necesitamos una arquitectura que ayude a cualquier grupo de personas a diseñar una cultura autosuficiente de servicios superiores. Un grupo apasionado de personas con ideas afines con un plan y un compromiso a tomar acción puede y va a transformar nuestro mundo.

La cultura es de suma importancia en la formación integral del ingeniero, es fundamental que durante nuestra formación comentemos, discutamos y emitamos juicios oralmente y por escrito con relación a la cultura como valor y como elemento para entender el mundo actual, sus retos y oportunidades, así como de la responsabilidad del profesional en ingeniería. Tuve la oportunidad de aprender esto en mis asignaturas de Introducción a la Ingeniería y en Comunicación Oral y Escrita, donde pude discutir el concepto de cultura, la transformación cultural, los valores humanos, la cultura como capacidad para entender mejor a nuestros semejantes y a la sociedad, así como los valores ligados a la ingeniería.

2. Objetivo general.

Definir, establecer y gestionar el programa de cultura de servicio de un Centro de Servicios, que integrará todos los esfuerzos, alineará y preparará a sus líderes, educará a sus empleados en los fundamentos de servicio y mejorará sus procesos para establecer las bases de un servicio de excelencia que permitiera mejorar el índice de cultura de servicio con el fin de crear valor a sus empleados y clientes.

3. Marco teórico.

3.1 ¿Por qué la mejora del servicio?

El servicio es tomar acción para crear valor para alguien más. Éstas son palabras simples pero poderosas. Aún así, dejan un área gris para la interpretación sobre si el servicio es bueno o no, si el valor es alto o bajo. Una empresa de limpieza de alfombras proporciona un servicio. Por supuesto, eso no significa que brinde un buen servicio. Como mínimo, esperamos que elimine la suciedad de la alfombra. Si sus empleados no eliminan la suciedad, decimos que la compañía no cumplió con el servicio. Al final, nadie va a querer contratar a esa empresa y eventualmente tendrá que cerrar su negocio. Pero si la misma compañía va más allá de nuestras expectativas, para sorprendernos, entonces los clientes dicen que es un gran proveedor de servicios. Eventualmente, más personas hablan de la compañía, compran más servicios y esperan interactuar con ella. A medida que crece la reputación de servicio, su negocio también se fortalece. Sin embargo, es una visión muy corta ver el servicio solo en términos de transacciones comerciales. Un amigo brinda el servicio de la amistad. Una madre sirve a su hija. Un empleado proporciona servicio a su empleador. Una compañía puede servir a la comunidad. El gobierno proporciona servicio a las personas y a la sociedad. Una nación puede proporcionar servicio a otras naciones. La lista continúa y en cada situación mencionada, las funciones del receptor del servicio y del proveedor del servicio podrían intercambiarse. Éstas son todas las relaciones de servicio con un flujo de valores en ambas direcciones. El punto es este: todos venimos a este mundo dependiendo de otras personas para que nos cuiden, para que nos sirvan. A medida que crecemos, otras personas dependen de nosotros para servirles. Todos recibimos servicio y brindamos servicio solo para mantenernos vivos.

3.2 El costo de un mal servicio al cliente.

- 78% de los clientes han abandonado una transacción o no han hecho un intento de compra debido a una pobre experiencia de servicio.
 - Fuente: *American Express Survey*.
- Una empresa escucha al 4% de sus clientes insatisfechos.
 - Fuente: *Understanding Customers de Ruby Newell-Legner*.
- En promedio, los clientes leales valen hasta 10 veces más que su primera compra.
 - Fuente: *White House Office of Consumer Affairs*.
- Hay una probabilidad de venta de un 20-50% con un cliente nuevo comparado con un 60-70% de probabilidad de venta con un cliente actual.
 - Fuente: *Marketing Metrics*.
- Se requieren de 12 experiencias positivas para compensar una experiencia negativa.
 - Fuente: *Understanding Customers de Ruby Newell-Legner*.
- Las noticias de un mal servicio alcanzan el doble de oídos que una buena experiencia de servicio.
 - Fuente: *White House Office of Consumer Affairs*.
- El 80% de las compañías dicen que entregan un servicio al cliente superior, contra el 8% de la gente que piensa que esas mismas compañías entregan un servicio al cliente superior.
 - Fuente: *Lee Resources*.

3.3 ¿Por qué construir una cultura de servicio?

En nuestro día a día, participamos en una colección de culturas de servicio. La pregunta es: ¿cómo se ven, suenan y se sienten esas culturas de servicio? En el nivel más básico, una cultura de servicio significa que todos en nuestro equipo, nuestro grupo o nuestra empresa compartimos un conjunto de actitudes, objetivos y prácticas que caracterizan el valor que ofrecemos y la forma en que prestamos el servicio. Si somos una empresa de limpieza de alfombras, ¿nuestro equipo simplemente se enfoca en limpiar la suciedad? ¿O estamos todos dedicados a hacer de la empresa el mejor equipo de limpieza de alfombras? O hacemos el trabajo lo más rápido y nos vamos, Por el contrario, si ofrecemos consejos y sugerencias, colocamos nuevamente los muebles en su posición original e incluso ponemos una pequeña alfombra roja cuando el cliente inspeccione el trabajo que hemos realizado. El punto es que las actitudes, los objetivos y las prácticas compartidas del equipo caracterizan el valor del servicio que brinda y define la cultura de servicio en la actualidad.

En una cultura de servicio de excelencia, las personas adquieren una comprensión más profunda de sí mismas, su propósito, sus relaciones y sus posibilidades para hoy y para el futuro. Aquí es donde los individuos y las organizaciones pueden desarrollar todo su potencial. Una cultura de servicio de excelencia es aquella en la que el carácter y el valor del servicio que brinda lo inspiran y elevan a las personas que lo rodean. Mejora los estándares, las actitudes y las expectativas, elevando las percepciones, prácticas, procesos y productos de los empleados y líderes, colegas y clientes, proveedores, socios y comunidades enteras, todos los que se ven afectados y, por lo tanto, contribuyen a la cultura. La mejor parte sobre la construcción de una cultura de servicio de excelencia es que no es un destino o un objetivo fijo, está cambiando y evolucionando para siempre, un fenómeno orgánico en el que todas las personas, las prácticas y los procesos pueden impulsar el rendimiento aún más y alcanzando un potencial cada vez mayor.

3.4 Los tres elementos clave de la arquitectura de una cultura de servicio – liderar, construir y aprender.

Estos tres elementos pueden parecer simples, pero comprender y hacer de cada uno un área de enfoque profundo será fundamental para el éxito de la construcción de una cultura de servicio.

Liderazgo. Las culturas de servicio inspiradoras no se basan en políticas estrictas dictadas por los líderes o por procedimientos controlados por los gerentes. Por el contrario, estas culturas crecen cuando la creación de más valor a través de un mejor servicio se convierte en el propósito compartido en cada aspecto del negocio, las interacciones y las transacciones, desde la sala de juntas hasta la gente que esta en la línea de entrega. Es muy importante también que los líderes de las organizaciones se involucren y se mantengan visibles en cualquier circunstancia. Para el proyecto del Centro de Servicios realicé varias actividades para poder traer a bordo y alinear a los líderes de la organización, esto fue muy importante para poder establecer los fundamentos de nuestra cultura de servicio. Las actividades específicas las explicaré más adelante.

Construcción. Existen varias filosofías, ideas, modelos y creencias sobre las culturas de servicio organizacionales, hay varias empresas que se distinguen y diferencian por su atención y servicio al cliente y empleados, dentro de todos los marcos de referencia que estudié y analicé, concluí que el que más se apegaba a lo que el Centro de Servicios necesitaba era el modelo de Uplifting Services creado por Ron Kaufman. Éste fue el modelo de referencia que seleccioné y que fue aprobado por los patrocinadores del programa.

El modelo esta conformado por bloques, a éstos los llamé "Los 12 bloques de construcción". La figura 1 representa los 12 bloques de construcción. Es posible que algunos de los bloques en algunas organizaciones ya estén en funcionamiento. Algunos pueden ser débiles y necesitan atención adicional. Es posible que otros no necesiten atención por ahora, pero lo harán en el futuro, o viceversa. El objetivo, como en cualquier esfuerzo de arquitectura o ingeniería, es priorizar y luego organizar estratégicamente sus actividades y elementos básicos para eliminar la debilidad, mientras aprovecha la fortaleza.



Figura 1. Modelo de referencia de Cultura de Servicio creado por Ron Kaufman.

Aprender. La educación de servicio significa que las personas aprenden a pensar y actuar de manera diferente en el servicio para que sus acciones siempre creen valor para alguien más. Para lograr esto en toda la organización, se requiere un lenguaje de servicio común basado en principios de servicio fundamentales que se apliquen a todos los proveedores de servicios internos y externos, en todos los niveles y en cada unidad de negocio, departamento o división. Pero las lecciones no son suficientes. También debe haber ejercicios personalizados para las situaciones de servicio a los que se enfrenta cada proveedor de servicios y luego una aceptación a gran escala en toda la organización de la actitud y las prácticas del servicio estimulante.

Gracias a mi desarrollo integral como ingeniero pude realizar una investigación efectiva de los diferentes modelos y metodologías existentes para poder seleccionar los más adecuados para el programa, así como definir una planeación que nos ayudará a desarrollar los tres elementos fundamentales de la arquitectura de una cultura de servicio. Estos tres elementos fueron las principales áreas que desarrollé dentro del programa y que explicara a detalle en las siguientes secciones del informe.

4. Descripción de la empresa.

El Centro de Servicios es una compañía global de origen sueco dedicada a ofrecer soluciones de telecomunicaciones, principalmente en los campos de la telefonía fija, la telefonía móvil y comunicaciones multimedia e internet.

La compañía fue fundada en 1876 por **Lars Magnus E.** originalmente como un taller de reparación de equipos de telegrafía. M. Ericsson comenzó su camino como trabajador en varias fábricas, parte en su natal **Värmland**, parte en Estocolmo. Tras una estancia en el extranjero como estudiante becado, creó un taller en 1876 para fabricar instrumental matemático y físico.

En México es una compañía líder en todas las áreas, en core, en acceso, en sistemas de gestión, en servicios. En 2010 Ericsson decidió establecer uno de sus 4 Centros de Servicio Globales en México, conformado por alrededor de 3 mil empleados, con la finalidad de entregar servicios de ingeniería tales como: diseño, configuración, integración y optimización de redes de telecomunicación a los 4 continentes, como parte de su estrategia de centralización, estandarización y automatización para crear eficiencias, costos más competitivos y obtener mejores márgenes.

5. Antecedentes.

El Centro de Servicios era una organización de servicios global bien establecida, donde su objetivo principal había sido contratar ingenieros y desarrollar su competencia técnica. La organización ya contaba con algunos procesos, como reclutamiento, voz del cliente, reconocimiento y recompensas, mejora de proceso, etc. Sin embargo, no estaban conectados entre ellos, ni alineados con un propósito en común, algunos no tenían bases sólidas y eso se veía reflejado en la satisfacción de los empleados, en el número de incidentes y en la satisfacción de nuestros clientes. No teníamos un propósito y un lenguaje común de servicio, no contábamos con un proceso de recuperación del servicio documentado y estandarizado, cada empleado lo realizaba de acuerdo a su experiencia, improvisando y creando enormes inconsistencias en la experiencia que le creábamos a los clientes. La información que colectábamos de la voz del cliente no la usábamos de manera efectiva para realizar mejoras en nuestros procesos y competencias. Crecimos de 300 a 3,000 empleados en menos de dos años y el objetivo principal fue entregar “servicios” lo más rápido posible sin educar adecuadamente a los empleados para entregar un servicio de excelencia y sin tener los procesos necesarios para poder crear una experiencia consistente a los clientes, además de eso, los diferentes líderes de la organización trabajan en silos creando iniciativas aisladas para tratar de mejorar el nivel de servicio que sus propios equipos, lo cual era muy ineficiente y poco efectivo.

5.1 Indicador de cultura de servicio – inicial.

Era fundamental medir una manera objetiva nuestra situación actual y entender cuáles eran nuestras principales áreas de oportunidad. Para poder realizar esto usé el indicador de cultura de servicio. El indicador de cultura de servicio es una herramienta de evaluación integral que ayuda a alinear a los líderes de la organización y a evaluar el desempeño de nuestra cultura de servicio actual.

Principales beneficios:

1. Descubrir por que los empleados quieren mejorar el desempeño del servicio y crear una cultura de servicio de excelencia.
2. Evalúa la alineación de la organización y evalúa la fortaleza de nuestra cultura de servicio actual.
3. Identifica las prioridades más importantes para enfocar los esfuerzos de la mejora del servicio y de la cultura.

El indicador de cultura de servicio contempla cinco categorías: clientes, gente, liderazgo, procesos y cultura. Cada de una de estas categorías fueron evaluadas usando las preguntas que muestro a continuación con sus respectivos resultados. La evaluación consideró a todos los empleados de la organización, alrededor de 3,000 empleados, de los cuales obtuve un 80% de respuesta, referirse a la tabla 1 para ver los detalles:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cientes										
¿En su organización, la voz del cliente es capturada, comunicada y se actúa en consecuencia?					5					
¿Sus medidas y métricas de servicio lo guían a Ud. y/o a su equipo a tomar acciones inmediatas?					6					
¿Su equipo entiende que es lo que más valoran tanto los clientes como sus colegas?					5					
¿Es su unidad efectiva en el manejo de las expectativas tanto de sus clientes como de sus colegas?					5					
¿La gente en su organización está activamente buscando aumentar la lealtad del cliente?					6					
Gente										
¿Piensa que la organización está reclutando a las personas adecuadas para la consecución de una cultura de servicio más fuerte?					5					
¿Piensa que el programa de reclutamiento inspira a las personas de nuevo ingreso a contribuir con la cultura de servicios?					4					
¿Nuestras recompensas y reconocimientos fomentan una excelencia en el servicio, en los ámbitos interno, externo y por equipos?					5					
¿Su organización provee de una educación en Servicio con objeto de entregar al cliente un valor superior?					3					
Lideres										
¿Los líderes en su unidad han declarado públicamente la orientación al servicio como prioridad principal del centro?					5					
¿En su área, son sus líderes modelos de excelencia de servicio tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo?					5					
¿En su unidad, su líder habilita y empodera a todos hacia a una entrega del servicio del tipo “El Mejor en su Clase”?					6					
¿En su área, sus líderes han construido una cultura entusiasta y sostenible del servicio?					4					
Procesos										
¿Cuenta con un proceso en marcha que garantice una mejora continua del Servicio?					5					
Cuando ocurren desviaciones, ¿Su organización reacciona rápido con el fin de recuperar la confianza y lealtad del cliente?					5					
En su unidad, ¿con frecuencia se adoptan las mejores prácticas tanto de la industria como externas a la industria?					4					
Cultura										
¿Cuenta con una visión de servicio que le motive e inspire a usted y/o a su quipo a la toma de acciones?					4					
¿La comunicaciones de su unidad fomentan la mejora en el nivel de Servicio?					4					
¿Tiene un lenguaje de servicio común que es claro, entendido y usado por toda la organización?					3					

Tabla 1. Detalle de los resultados del indicador de cultura de servicio.

El indicador de cultura de servicio y las preguntas que lo conforman son parte del modelo de Uplifting Services creado por Ron Kaufman que se utiliza para poder medir el índice de cultura de servicio de cualquier organización. Esta evaluación la realicé antes de la implementación del programa de cultura de servicio y sirvió para entender nuestra situación actual y definir nuestras prioridades y la base inicial para poder evaluar los resultados del programa. Los resultados obtenidos en esta evaluación inicial confirmaban que era necesario realizar un cambio para poder alinear nuestro propósito y objetivos, necesitábamos establecer las bases de una cultura de servicio de excelencia para poder ser relevantes en los siguientes años. En la tabla 2 muestro el resumen de los resultados de cada categoría, los cuales reflejaban nuestra situación y confirmaban los problemas y retos que teníamos que enfrentar y resolver, el promedio de todas las categorías combinadas fue de 4.5, este resultado es muy bajo, el modelo recomienda tener al menos un indicador de 7 a 8 para considerar que una organización tiene buenas bases y fundamentos de una cultura de servicio, ese era el rango que queríamos alcanzar como objetivo del programa.

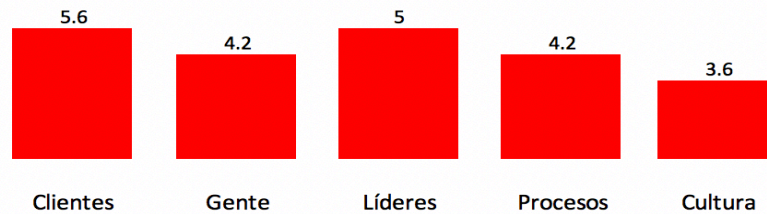
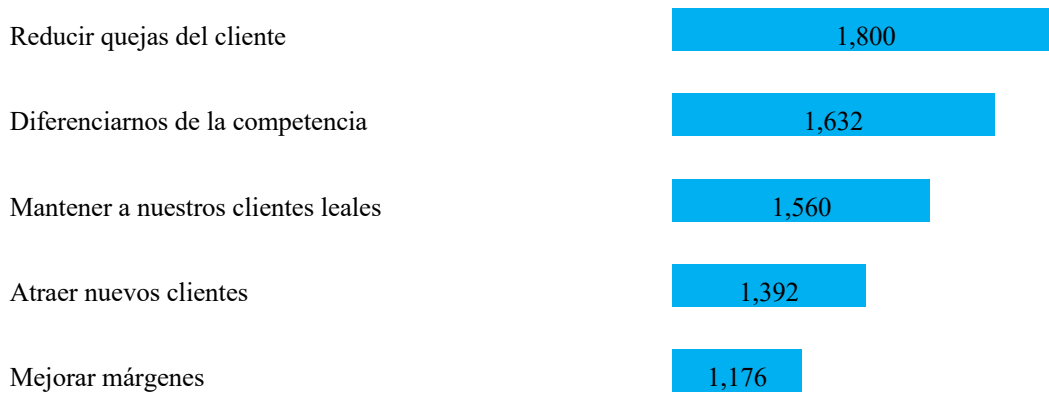


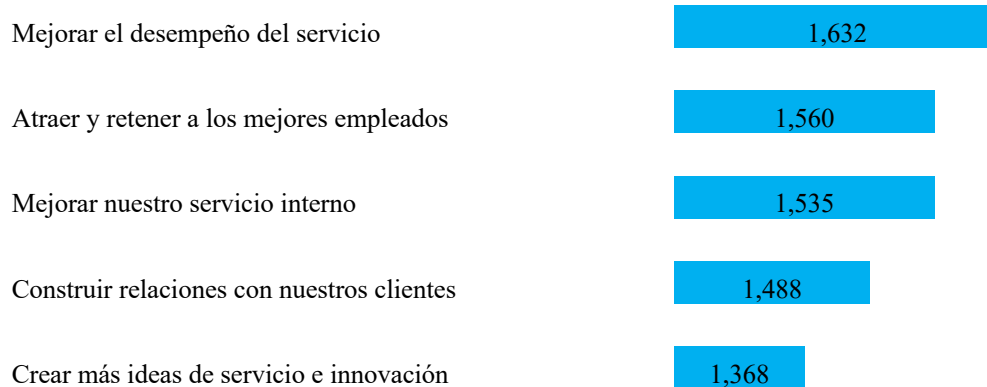
Tabla 2. Resultados generales del indicador de cultura de servicio del Centro de Servicios

Además de realizar la evaluación del indicador de cultura de servicio, realicé una encuesta a toda la organización para asegurar que los objetivos del programa estaban alineados con el resto de la organización. A continuación, muestro el resultado de las 3 preguntas, tuve una respuesta del 80% de 3,000 empleados que conformaban el Centro de Servicios:

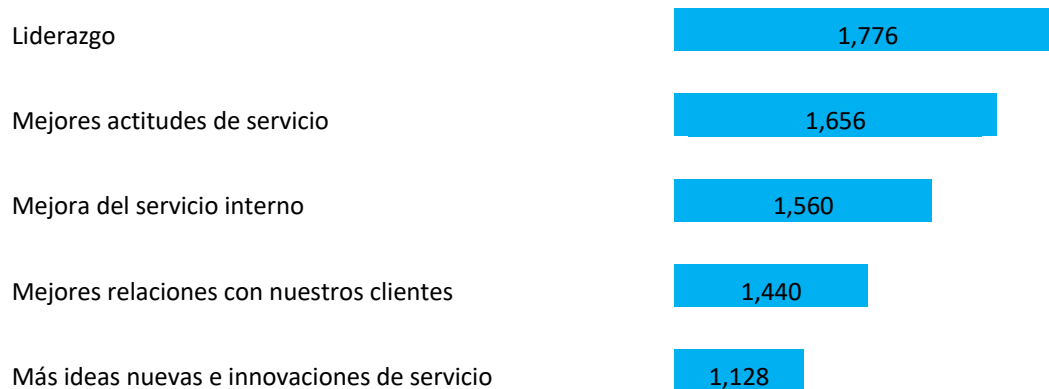
1. ¿Por qué la mejora del servicio es importante?



2. ¿Por qué una cultura de servicio es importante?



3. ¿Qué mejoras de servicio son las de mayor prioridad?



Era claro que la mayoría de la organización quería crearle una mejor experiencia de servicio a sus colegas y a los clientes y como consecuencia diferenciarnos de nuestra competencia, lo cual nos ayudaría a mantener a nuestros clientes existentes y atraer nuevos, traduciéndose en una satisfacción individual positiva para los empleados y en mejores resultados para el negocio. También fue claro que la organización consideraba que los procesos de reconocimiento y selección de empleados y retención de los mejores talentos no eran efectivos, teníamos que hacer cambios sustanciales en esos procesos. Además de realizar una alineación, evaluación y desarrollo profunda de nuestros líderes y de la educación de servicio en general en toda la organización.

Para poder realizar las encuestas desarrollé un programa usando Microsoft SharePoint, este programa me ayudo a coleccionar las respuestas de los empleados de una manera muy sencilla ya que pude colocar las encuestas en la página principal del Centro de Servicios, esto facilitó mucho la participación, así mismo utilicé mis conocimientos adquiridos en mis materias de ciencias básicas para poder procesar la información, sacar tendencias y resultados.

6. Descripción del problema.

El Centro de Servicios en sus inicios, debido al volumen de proyectos, creció exponencialmente en número de empleados, pasó de 300 a 3,000 empleados en dos años. El proceso de contratación no era lo suficientemente robusto, por lo cual no se verificó la afinidad cultural de los candidatos, la prioridad fue contratar lo más rápido posible y desarrollar competencia técnica para poder entregar proyectos lo antes posible. Debido a esto, se hizo muy poco en el establecimiento de procesos que ayudarán a la organización a entregar los servicios de una manera sistemática y consistente, los gerentes y directores trabajaron de manera aislada para poder tener a sus equipos listos con la competencia técnica, creando silos y generando una desalineación entre los diferentes equipos, cada uno creaba sus propias iniciativas para poder mejorar el nivel de servicio. A pesar de que la organización estaba enfocada a la entrega de servicios, se hizo muy poco en la educación de servicio en el centro para crear experiencias consistentes, no se tenía una visión o propósito claro para toda la organización, no se tenía un lenguaje común de servicio que generará identidad y que promoviera una comunicación clara entre colegas y líderes. Esto afectó la satisfacción de los empleados, incrementó el número de incidentes y reclamos, afectando la satisfacción de nuestros clientes y eventualmente nuestros márgenes y negocio. Nuestra situación se vio totalmente reflejada en los resultados del índice de cultura de servicio, era claro que teníamos que hacer un cambio profundo para poder mejorar.

Necesitábamos que la reputación del Centro de Servicios reflejará confianza, innovación y alto desempeño. En este escenario, necesitábamos agregar valor más allá de nuestro liderazgo tecnológico, era fundamental extenderlo a nuestros servicios y así ayudar a nuestros clientes de una manera óptima en la transformación y evolución de sus redes y al mismo tiempo incrementar nuestra rentabilidad, eficiencias y márgenes operativos. Sabíamos que teníamos que empezar por sentar bases sólidas de una cultura de servicio, sabíamos también que nuestra cultura no era lo suficiente robusta como para entregar un servicio adecuado de manera consistente.

El programa de cultura de servicio encuentra una base sólida y relevante en un estudio de Harvard Business Review que se enfoca en la relación del negocio con el concepto de servicio y lealtad del cliente, ver diagrama en la figura 2. El estudio provee la siguiente justificación:

- La calidad del servicio interno influye en la lealtad de los empleados.
- La lealtad de los empleados influye en la productividad.
- La productividad influye en la creación de valor a nuestros clientes.
- La creación de valor influye en la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente influye en la lealtad del cliente
- La lealtad del cliente es la base principal para el crecimiento y rentabilidad.

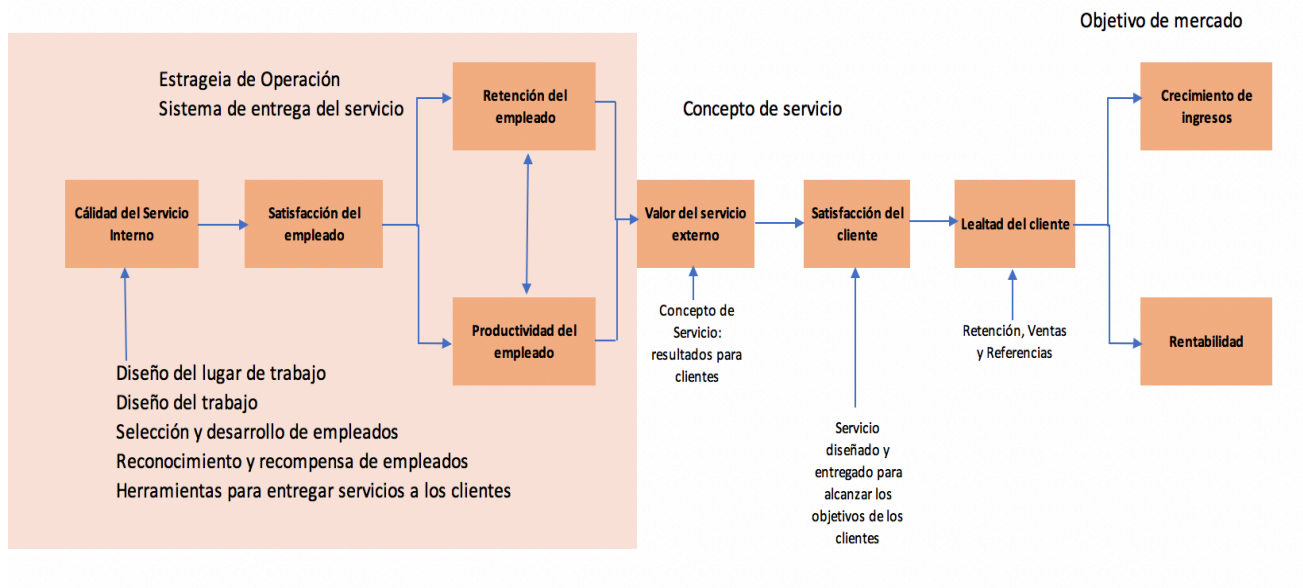


Figura 2. Diagrama de relación entre concepto de servicio y la lealtad del cliente.

7. Gestión del programa.

Para realizar la definición, establecimiento y gestión del programa de cultura de servicio, utilicé el modelo de gestión de proyectos PROPS, esta metodología fue desarrollada por la compañía para la gestión de sus proyectos internos y con sus clientes. PROPS un modelo con una terminología y un modelo de proyecto con roles definidos y puntos de decisión. La perspectiva de PROPS es de alinear todos los esfuerzos en la organización para ir en una misma dirección, enfocándose en la satisfacción del cliente y asegurándose que los objetivos se alcancen de una manera eficiente.

PROPS divide los proyectos en tres áreas diferentes, proceso de dirección del proyecto, proceso de gestión del proyecto y modelo de trabajo del proyecto. Estos están simbolizados por diferentes colores, el rojo es el dominante, el azul es conductor y el amarillo es el modelo de trabajo, el modelo se ve representado en la figura 3.

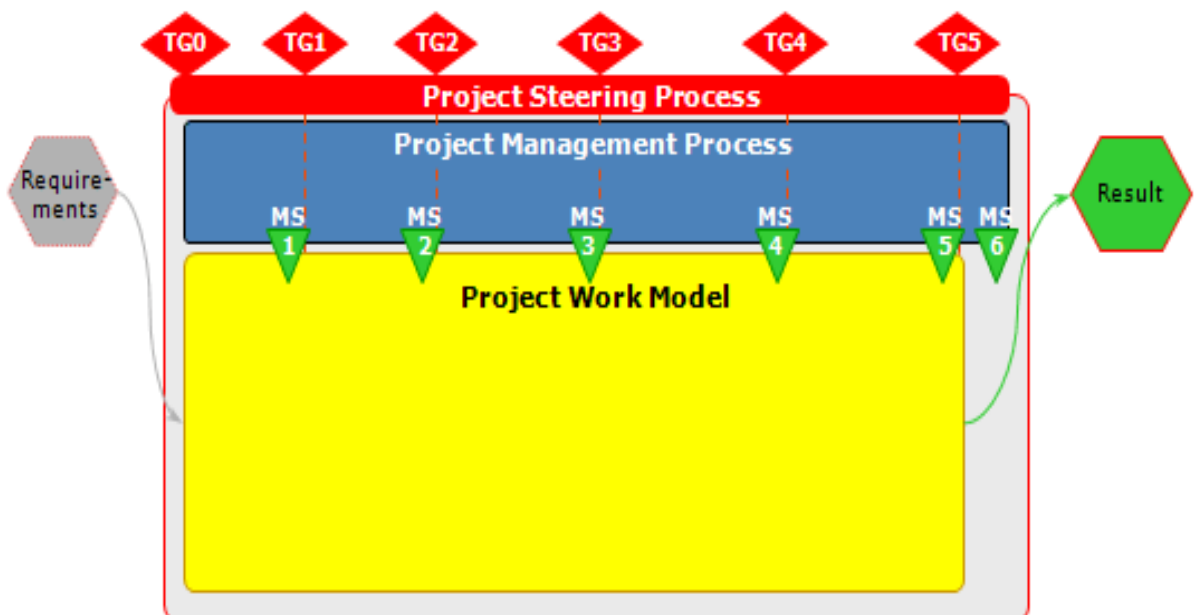


Figura 3. Modelo de PROPS.

PROPS tiene seis puertas de aduana diferentes (o punto de decisión en la gestión de proyectos), éstos son llamados TG o Toll Gates:

- TG0 Decisión de iniciar el análisis del proyecto.
- TG1 Decisión para comenzar la planificación del proyecto.
- TG2 Decisión para establecer el proyecto e iniciar la implementación del proyecto.
- TG3 Decisión de continuar la implementación de acuerdo con el plan original o revisado.
- TG4 Decisión de enviar el resultado final del proyecto al destinatario interno.
- TG5 Decisión de comenzar el cierre del proyecto. Se aceptó el resultado final del proyecto.

El proceso de la gestión del proyecto se divide en cinco subprocesos:

- Proceso de análisis.
- Proceso de planeación.
- Proceso de establecimiento.
- Proceso de ejecución.
- Procesos de entrega.

Los roles principales que PROPS considera son:

- Gerente del programa. Yo desempeñé este papel dentro del programa.
- Patrocinador del proyecto. Fue el director general del Centro de Servicios.
- Grupo de dirección del proyecto. Fueron los directores del Centro de Servicios.
- Miembro del proyecto. Fueron los miembros del Comité de Cultura y cualquier empleado del Centro de Servicios que quiso participar activamente en el programa.
- Receptores. Fueron todos los empleados de la organización.

En la figura 4 muestro los detalles del modelo de dirección del programa, más adelante explicaré a detalle la estructura organizacional y gobernanza del programa, así como los roles y responsabilidades. Este proceso de dirección fue el que utilicé para la toma de decisiones en los diferentes TGs, para reportar el progreso del programa, de las iniciativas y actividades, así como para reportar problemas, cambios y riesgos y para solicitar apoyo cuando era necesario.

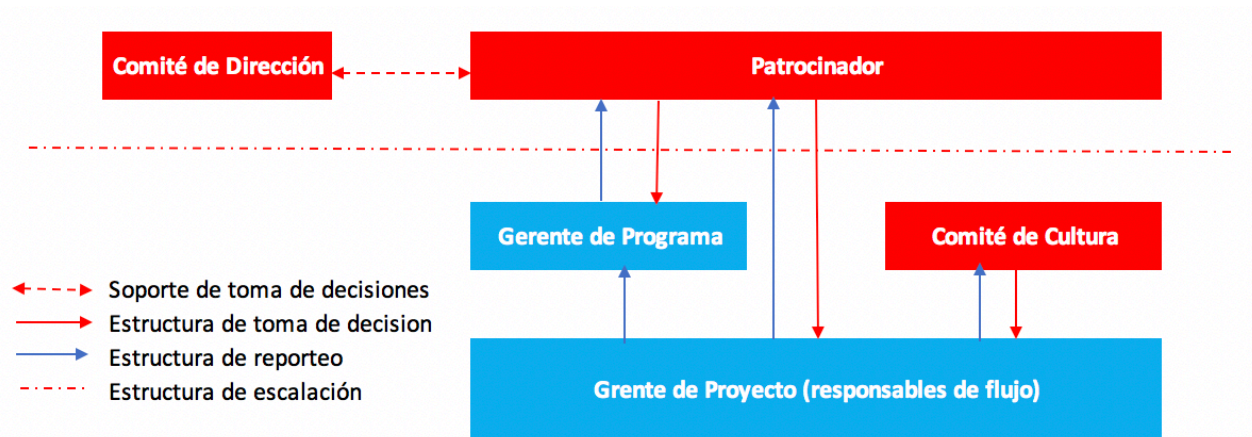


Figura 4. Modelo de dirección del programa de cultura de servicio.

En la figura 5 muestro el detalle de la estructura de gestión y modelo de trabajo que definí para el programa:

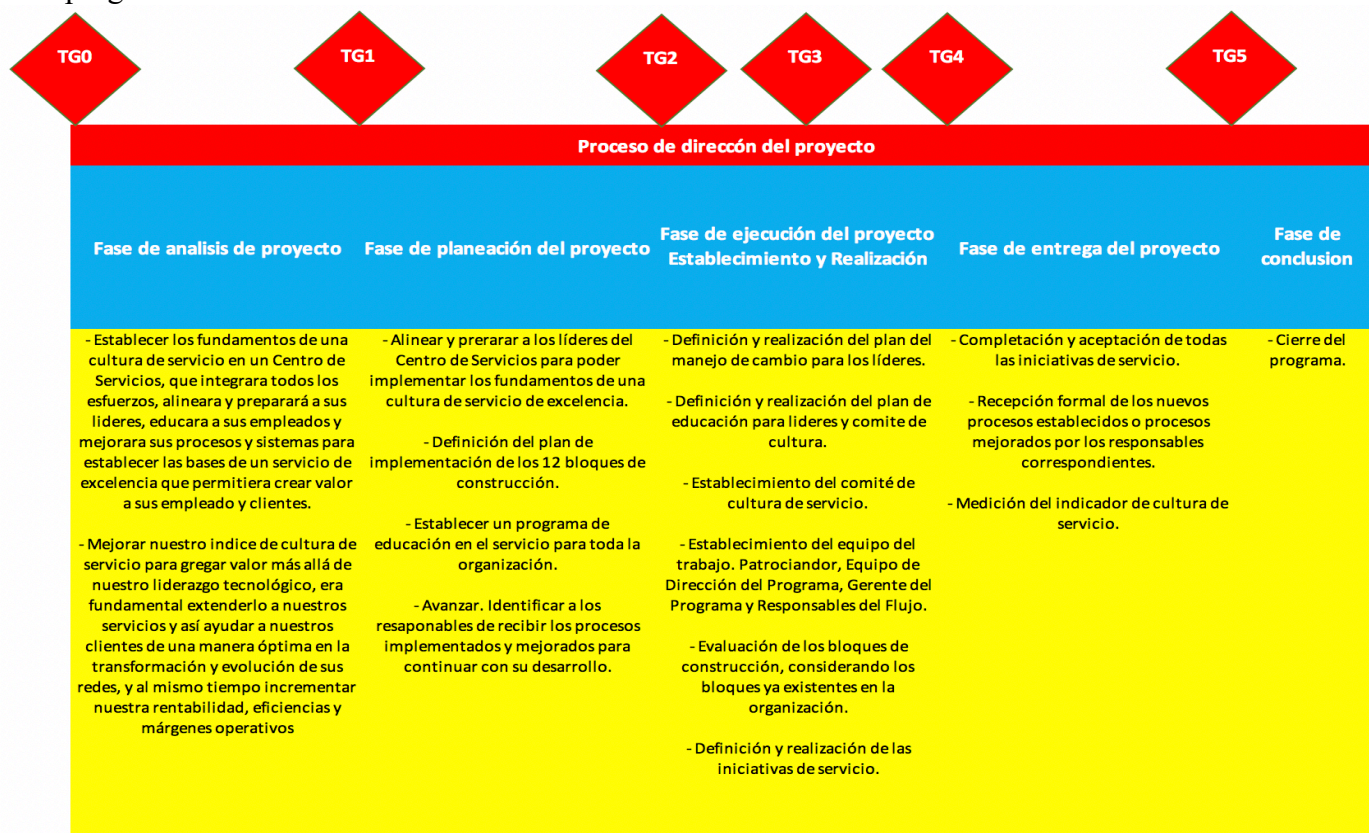


Figura 5. Estructura de gestión y modelo de trabajo del programa de cultura de servicio.

TG0 (Inicio): Un índice de cultura de servicio muy bajo, el incremento en número de incidentes, el bajo nivel de satisfacción de empleados y clientes fueron las principales causas para tomar la decisión de establecer un programa que nos ayudará de una manera integral a mejorar la cultura de servicio de la organización. El TG0 fue aprobado por el director general, con lo cual procedí con el análisis del proyecto.

TG1 (Análisis): Definí el objetivo del programa, los resultados y beneficios esperados. Analicé varios modelos de mejora de cultura de servicio organizacional y de manejo de cambio; se seleccionó el modelo de Uplifting Services creado por Ron Kaufman y el modelo ADKAR creado por Jeff Hiatt. El TG1 fue aprobado por el grupo de dirección del Centro de Servicios, conformado por el director general y directores.

TG2 (Planeación): Definí el plan del manejo de cambio y plan de educación para los líderes, se estableció el Comité de Cultura de servicio y el equipo de trabajo del proyecto. Definí la estrategia de evaluación y de realización de los 12 bloques de construcción. Definí el plan de comunicación, control y gobernanza del programa. Definí el presupuesto que necesitaba para poder implementar todo el programa, incluyendo los bloques de construcción. El TG2 fue aprobado por el grupo de dirección del Centro de Servicios, también conformado por el director general y directores.

TG3/TG4 (Establecimiento y realización): Coordiné al Comité de Cultura de servicio y a todo el equipo de trabajo para definir las actividades, paquetes de trabajo e iniciativas que serían la estructura fundamental para la realización de la fase de construcción. Ejecuté el plan del manejo de cambio y educación para los líderes para poder lograr la alineación y adecuada preparación para poder soportar a sus respectivos equipos. Se definieron las iniciativas de servicio que ayudarían a la correcta implementación de los 12 bloques de construcción. Definimos 21 iniciativas de servicio, las cuales se realizaron de acuerdo a la secuencia que definí y calendario. Las 21 iniciativas se tenían que completar para poder pasar el TG4 del programa. Presenté los resultados de cada una de las iniciativas y bloques de construcción al grupo de dirección del programa, el cual aprobó el TG4 del programa.

TG5 (Terminación): Una vez completadas y aceptadas las iniciativas de servicio, realicé la entrega y recepción a los dueños de los nuevos procesos establecidos y de los procesos mejorados. Realicé una nueva medición del índice de cultura de servicio de toda la organización, el objetivo era establecer los fundamentos de nuestra cultura de servicio alcanzando un rango entre los niveles 7 y 8.

En la figura 6 muestro el resumen de las actividades generales del programa:

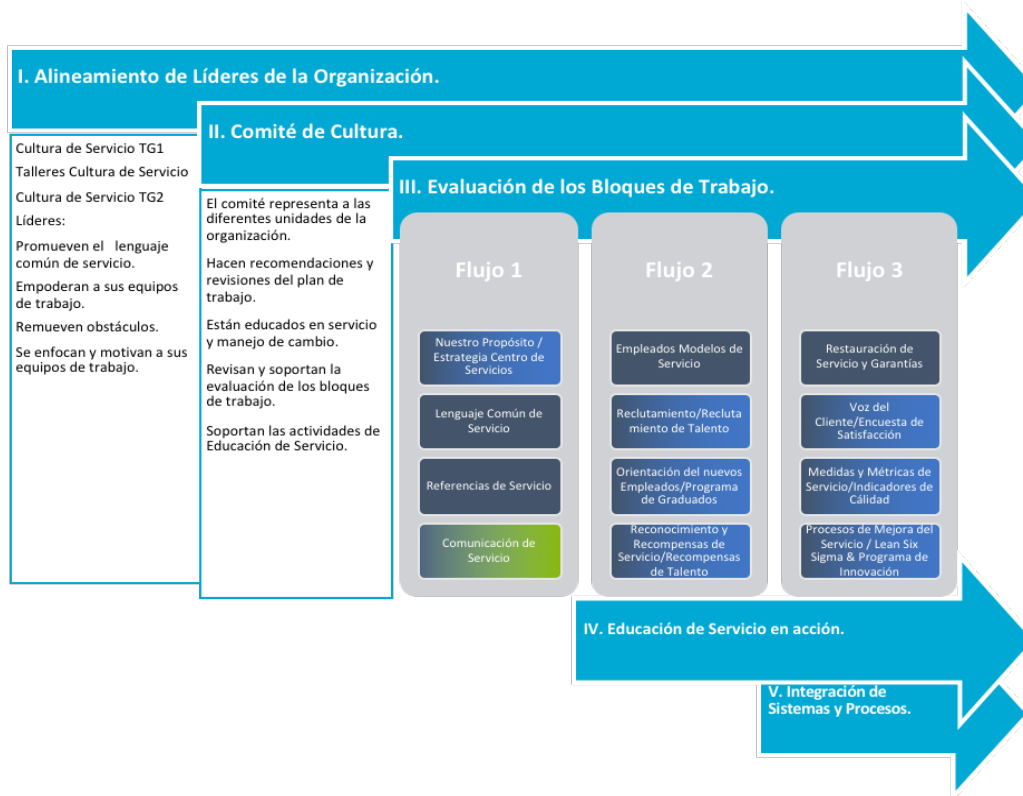


Figura 6. Fase del plan de implementación

Para poder realizar la gestión del programa de una manera efectiva, me apoyé en los conocimientos que obtuve durante mi carrera en la Facultad de Ingeniería. Mis conocimientos y ejercicios realizados en varias de mis materias, tales como Costos y Evaluación de Proyectos me ayudaron a definir, realizar y completar de una manera sistemática y objetiva las diferentes fases y TGs del programa, tales como el análisis, la planeación, ejecución, etc. Me ayudó a la toma efectiva de decisiones, a resolver de manera científica los problemas que se me presentaron durante la gestión del programa, considerando información relevante, haciendo un análisis profundo para entender las causas reales y poder definir las mejores soluciones. Así mismo, el liderazgo y experiencias compartidas por todos mis profesores durante mi carrera fueron clave para poder influenciar y trabajar con los diferentes líderes de la organización, ingenieros y diferentes grupos de trabajo con los que interactué durante la gestión del programa.

7.1 Organización y responsabilidades.

Para conformar la organización que trabajó en el programa, definí las posiciones y responsabilidades necesarias para poder realizar los análisis a detalle de cada bloque, definir y ejecutar las iniciativas de servicios. Los miembros que conformaron la organización del programa fueron empleados del mismo Centro de Servicios y fueron seleccionados de acuerdo a su posición y responsabilidades. Definí 4 niveles dentro del equipo de trabajo, el primero conformado por los patrocinadores del programa, que era el director general del Centro de Servicios y los líderes de cada área, conformando el grupo de dirección del programa. El segundo nivel conformado por el gerente del programa perteneciente al equipo de estrategia, ésta fue la posición que yo tomé y desempeñé en el programa. El tercer nivel conformado por gerentes de proyectos reportándome a mi y por último el cuarto nivel, conformado por el Comité de Cultura, que fueron representantes de cada una de las unidades del Centro de Servicios. Los cuatro niveles y detalles de la organización están representados en la figura 7.

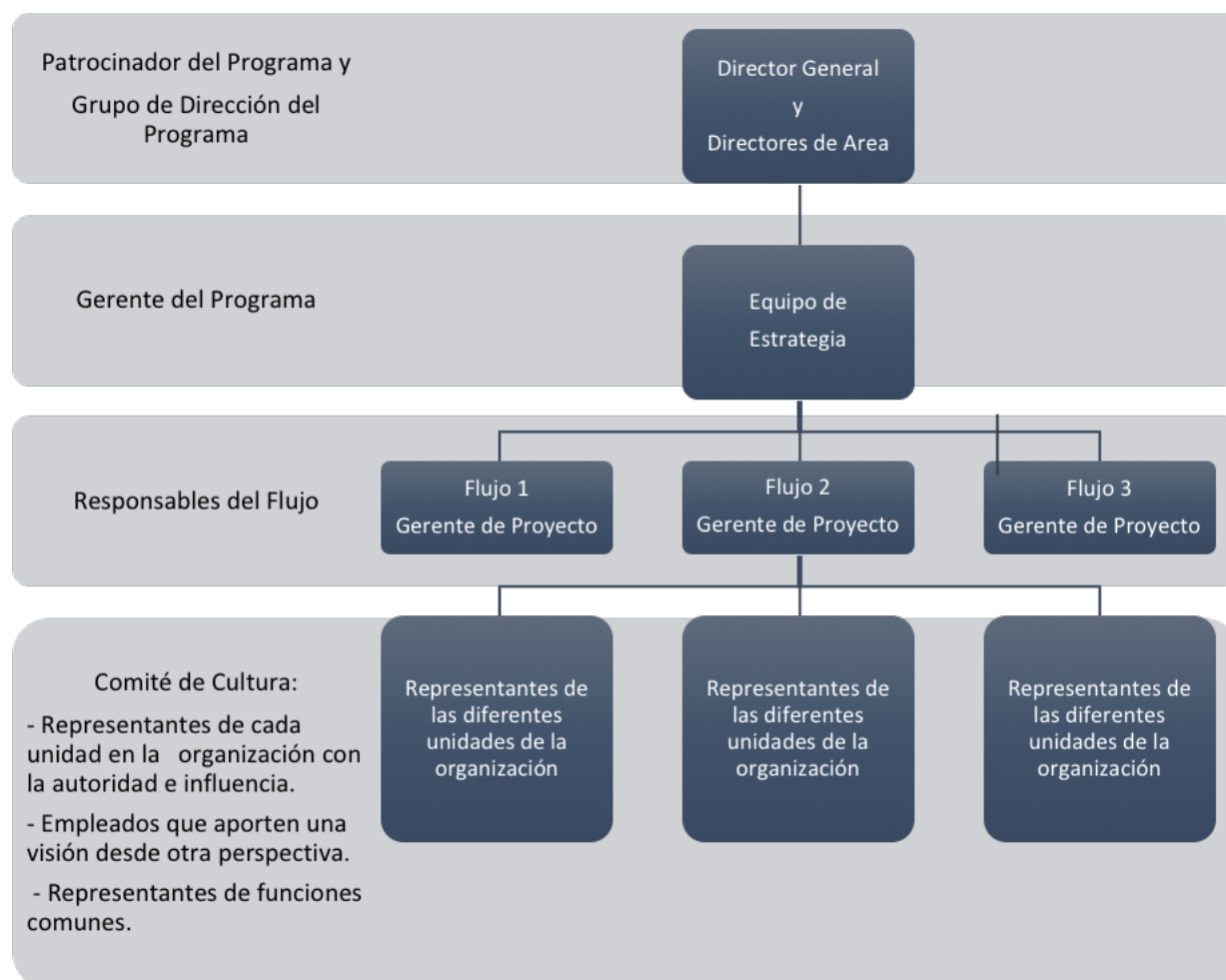


Figura 7. Organización del Programa de Cultura

Definí a cada posición y grupo de trabajo sus responsabilidades dentro del programa:

Patrocinador

- Responsable aprobar, asignar y priorizar la utilización de recursos.
- Responsable del fondeo del programa.
- Responsable de aprobaciones y toma de decisiones ejecutivas
- Responsable de aprobar los TGs.

Grupo de dirección:

- Responsable de mantener el programa dentro de sus alcances y objetivos.
- Responsable de apoyar al patrocinador en la toma de decisiones, aprobaciones de TGs.
- Responsable de autorizar solicitudes de cambio.

Gerente del Programa:

- Responsable de definir los procesos y plan de dirección, gestión y trabajo del programa.
- Responsable de gestionar los diferentes TG del programa, incluyendo las fases de análisis, planeación, establecimiento y realización, de entrega y de cierre del programa.
- Responsable de establecer y controlar la gobernanza del programa.
- Responsable de mantener la integridad del programa.
- Responsable del control de cambios.
- Responsable de entregar los beneficios del programa.

Gerente del proyecto:

- Responsable de gestionar al Comité de Cultura para realizar los análisis de los bloques, definió y priorizó acciones dentro de su flujo.
- Responsable de ejecutar las acciones dentro de su flujo, definió las correlaciones entre los bloques de su flujo y con los bloques de otros flujos.
- Responsable de integrar y mantener a su equipo de trabajo dentro del flujo.
- Responsable de establecer gobernanza con su equipo de trabajo.
- Responsable de mantener su plan de acción al día, dio seguimiento al progreso de las acciones, cambios y riesgos dentro de su flujo.

Comité de Cultura

- Responsable de implementar los cimientos de la cultura de servicio en toda la organización con la implementación de las iniciativas de servicio.
- Responsable de establecer la sustentabilidad de la cultura de servicio en toda la organización.
- Responsable de filtrar, seleccionar e implementar nuevas ideas y propuestas.
- Responsable de fortalecer las competencias de cultura de servicio utilizando el proceso de mejora de servicio.
- Responsable de compartir conocimientos de cultura de servicio en todas las unidades de la organización.
- Responsable de identificar riesgos y problemas y proponer alternativas para mitigarlos y resolverlos.

7.2 Plan de comunicación.

El plan de comunicación para el programa fue muy importante, primero para poder enganchar a todos los empleados cuando inicié con el programa, para poder invitarlos a las diferentes actividades, así como para comunicar el progreso de cada iniciativa de servicio y del programa en general. El plan lo enfoqué en tres grupos diferentes dentro del Centro de Servicios y con tres objetivos diferentes, ver detalles en la figura 8.

Para poder desarrollar este plan utilicé los conocimientos adquiridos en la asignatura de Comunicación Oral y Escrita, donde aprendí que existen diferentes formas y modelos de comunicación y que es importante considerar las diferentes audiencias que recibirán la información para poder realizar un análisis y definir una estrategia efectiva. También me permitió utilizar diversos elementos de comunicación tanto oral como escrita lo cual pude emplear para realizar estas actividades de una manera muy efectiva.

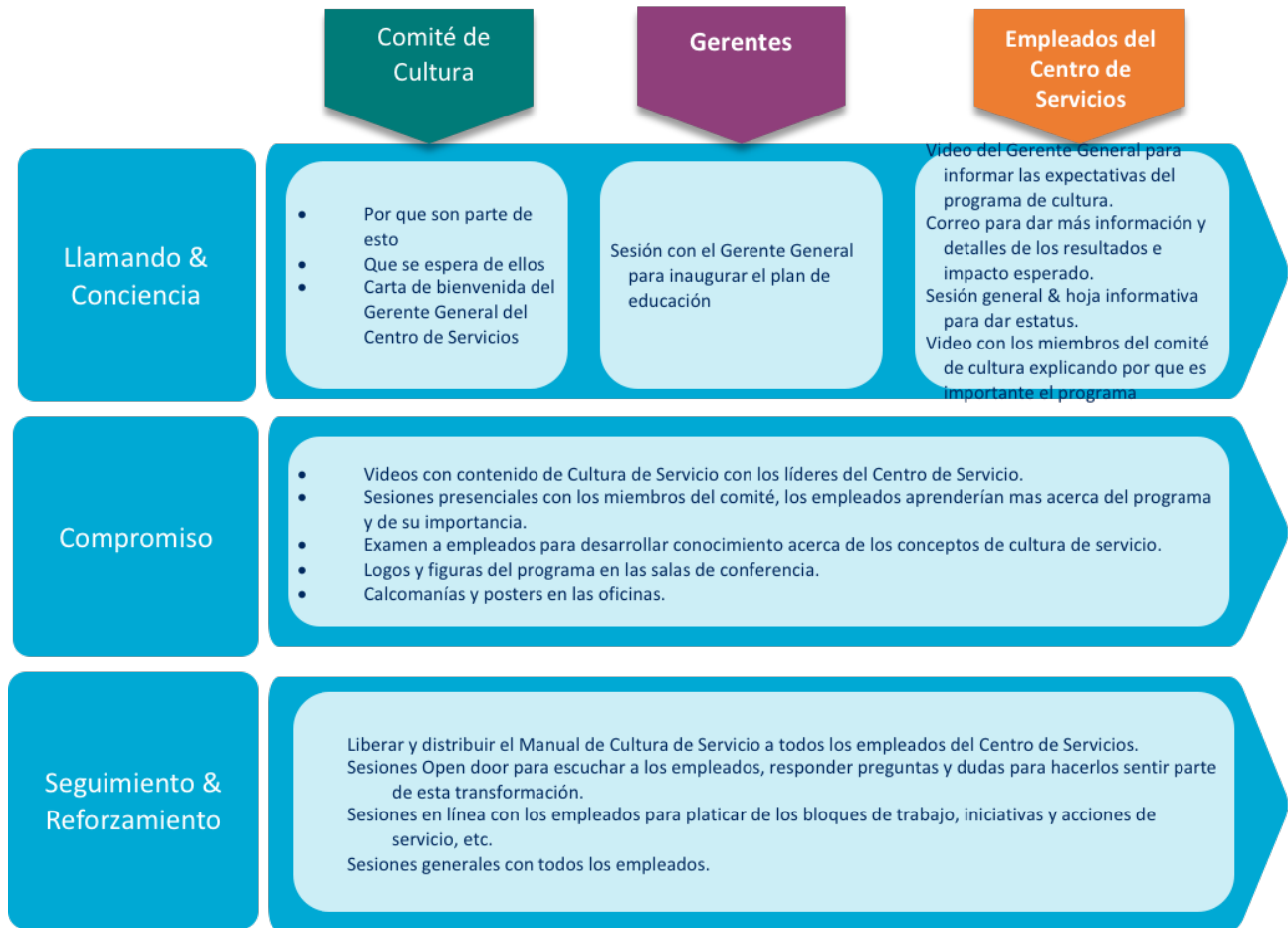


Figura 8. Plan de Comunicación del Programa de Cultura de Servicio.

La comunicación con el Comité de Cultura fue fundamental para poder asegurar que las iniciativas, acciones y actividades definidas para cada bloque de construcción se llevaran a cabo de acuerdo al plan de implementación, además de hacerlos partícipes en las actividades de comunicación que planeé para el resto de los empleados. Así mismo, la comunicación activa y dinámica con los gerentes fue muy importante, ya que su participación y compromiso con el programa fue clave para poder llevar a sus respectivos equipos de trabajo a través de estos cambios. Y por supuesto la comunicación con todos los empleados fue una actividad clave dentro de la estrategia y la realización de las iniciativas del programa. Los objetivos del plan de comunicación fue crear conciencia en todos los grupos sobre la importancia y beneficios del programa así mismo, generar el compromiso para que se volvieran partícipes activos de las diferentes actividades, era muy importante que todos los grupos empezaran a participar y a colaborar con el programa lo más rápido posible. El tercer objetivo del plan fue comunicar a todo el Centro de Servicios sobre el progreso de las actividades e iniciativas, era necesario comunicar cuando se completaba alguna acción y celebrar los logros, así mismo cuando necesitaba la participación de la organización en los diferentes eventos que coordiné dentro del programa del programa.

7.3 Gobernanza y control.

Una vez que establecí el equipo de trabajo del programa y definí el plan de comunicación procedí a definir y establecer la gobernanza y control del programa. La gobernanza la definí considerando a los diferentes equipos dentro del Centro de Servicios con los que tenía que revisar a detalle el progreso de las iniciativas, acciones, eventos y paquetes de trabajo, así como para solicitar soporte o recursos adicionales cuando era necesario. También consideré las sesiones necesarias con mis gerentes de proyectos para que presentaran el progreso de sus iniciativas y actividades, comunicaran riesgos y trabajáramos para remover barreras. La gobernanza me ayudó a mantener el ritmo y control del programa además del enganche con todos los grupos clave y sobre todo con todos los empleados, ver detalles del modelo de gobernanza en la tabla 2.

Para cada una de estas sesiones preparé informes, presentaciones, notas informativas, entre otras; la comunicación escrita fue instrumental para poder describir de una manera efectiva el progreso, resultados, problemas y juicios sobre el programa. También preparé y expuse discursos para cada una de estas sesiones, fue muy importante poder transmitir la información de una manera efectiva, usando un tono de voz y ademanes adecuados, actitud y proyección sobre el público de acuerdo al tema y mi audiencia. Estas actividades las pude realizar de manera efectiva gracias a los conocimientos adquiridos en mi asignatura de Comunicación, Oral y Escrita.

Nombre de la Sesión	Objetivo	Responsable	Participantes	Duración	Frecuencia
Sesión con el Grupo de Dirección	Revisión del Programa	Gerente del Programa	Patrocinador Grupo de Dirección Responsables de Flujo	1 hr.	Cada Cuarto
Sesión con todos los Líderes	Revisión del Programa	Gerente del Programa	Patrocinador Grupo de Dirección Gerente del Programa Responsables de Flujo Gerentes	1 hr.	Cada 2 Cuartos
Sesión General	Estatus del Programa	Patrocinador Gerente del Programa	Todos los Empleados	10 Mins.	Cada Sesión General del Centro del Servicios
Revisión del Programa	Revisión de las Iniciativas y Acciones de Servicio & Estatus del Programa	Gerente del Programa	Comité de Cultura Gerentes de Proyecto	1 hr.	Semanal
Revisión del Flujo	Revisión de Iniciativas y Acciones de Servicio de cada Flujo	Responsables de Flujo	Responsables de Flujo Comité de Cultura del Flujo correspondiente	1 hr.	Semanal
Sesión del Comité de Cultura	Revisión de Iniciativas y Acciones de Servicio & Estatus del Programa	Gerente del Programa	Responsables de Flujo Comité de Cultura	1 hr.	Bisemanal

Tabla 3. Gobernanza del programa de cultura de servicio

También implementé un control de cambios y un registro de acciones para poder documentar adecuadamente los cambios que surgieron durante la ejecución del programa y mantener la integridad de las actividades e iniciativas. El registro de acciones me permitió llevar el control de la ejecución con respecto al tiempo, en otras palabras, para llevar el control del calendario, poder identificar riesgos y definir planes de recuperación cuando fuera necesario. Para poder llevar el control de cambios y el registro de acciones utilicé varias herramientas de software y aplicaciones, tales como Microsoft SharePoint, OneDrive, Wunderlist y Outlook Groups. Estas aplicaciones me facilitaron el seguimiento de las actividades, la comunicación con el equipo de trabajo y controlar de manera efectiva cualquier cambio requerido.

Los conocimientos que adquirí en toda mi carrera en la Facultad de Ingeniería me facilitaron el uso de toda la paquetería de software que utilicé en el programa, así mismo los conocimientos que adquirí en mi asignatura de Costos y Evaluación de Proyectos y las experiencias compartidas por mis profesores en esta materia, me permitieron gestionar de manera efectiva el programa. Hubo puntos muy importantes en los cuales pude aplicar de manera efectiva mi aprendizaje, tales como la selección y definición de la línea base del programa, como medirla y controlarla. La definición de la estructura de trabajo, de actividades, paquetes de trabajo de cada iniciativa de servicio, así como la definición y asignación de recursos a las actividades definidas, cuantificación en tiempo y costo de utilización, además del análisis comparativo entre lo planeado y lo realmente conseguido.

7.4 Presupuesto y costo.

Para poder definir el presupuesto y darle seguimiento a los costos actuales del programa, también utilicé los conocimientos sobre Costos y Evaluación de Proyectos, ya que me permitió realizar el análisis de las fuentes de financiamiento del programa, determinar el presupuesto que necesitaba, realizar la cuantificación y calendarización del presupuesto en conjunto con el análisis de costos estimados para poder ejecutar cada una de las actividades y la implementación de las iniciativas, así como cuantificar el costo de las personas que participaron en el programa. El presupuesto y costo actual lo muestro en la tabla 4. Nota: el presupuesto y costo actual son números de referencia, no son los números reales del programa.

Actividad	Presupuesto	Costo
Gerente del Programa	\$ 851.00	\$ 800.00
Comité de Cultura de Servicio	\$ 1,875.00	\$ 1,500.00
Educación	\$ 1,494.00	\$ 1,600.00
Entrenamiento en metodologías ágiles	\$ 180.00	\$ -
Miscelaneos (reconocimientos, comunicaciones, promocionales, etc.)	\$ 324.00	\$ 500.00
Gerentes de Proyecto	\$ 729.00	\$ 600.00
Implementación de las Iniciativas de Servicio	\$ 12,129.00	\$ 10,000.00
Total	\$ 17,582.00	\$ 15,000.00

Tabla 4. Presupuesto y costos del programa.

Durante el transcurso del programa pude identificar algunas oportunidades para crear eficiencias, como desarrollar el entrenamiento de metodologías ágiles usando recursos de nuestra propia organización. Involucré consultores internos para poder desarrollar el material de educación en lugar de contratar consultores externos, pudimos completar algunas actividades antes de lo planeado lo cual trajo eficiencias al Comité de Cultura de servicio y a los gerentes de proyecto. Cada gerente de proyecto también identificó oportunidades de eficiencias para cada uno de sus proyectos, con eso pudimos reducir el costo actual en la implementación de las iniciativas de servicio y mantener el costo actual dentro del presupuesto estimado. El presupuesto lo presente y fue aprobado durante el TG2 del programa.

8. Liderazgo.

Los líderes no pueden simplemente decirle a la gente cómo servir; todos los días deben mostrarles a las personas cómo servir y enseñarles por qué es tan valioso. Es fundamental que los líderes de la organización consideren el servicio como su más alta prioridad y lo comuniquen a sus equipos.

Si queríamos construir una cultura de servicio en el Centro de Servicios, el liderazgo debe iniciar y apoyar el proceso. Pero el liderazgo del servicio debe extenderse y, finalmente, adoptarse en todos los niveles de la organización. El líder de toda la organización, nuestro director general, se convirtió en un modelo a seguir y se comunicó con todos los demás en la organización.

Sin embargo, este modelo solo no es suficiente, si un solo gerente no establece el ejemplo correcto o no comunica la visión correcta del servicio, muchos empleados se quedan atrás. Tampoco es suficiente si alguien piensa que un servicio de excelencia o una cultura cambiante es un trabajo para la gente de la dirección. No lo es, el servicio de excelencia es un trabajo de todos.

Para poder traer a bordo y alinear a los líderes de la organización utilicé el método ADKAR creado por Prosci. El modelo ADKAR es un modelo de gestión del cambio orientado a objetivos para guiar el cambio individual y organizacional. Creado por el fundador de Prosci Jeff Hiatt, ADKAR es un acrónimo que representa los cinco resultados que un individuo debe alcanzar para que el cambio tenga éxito: **la conciencia, el deseo, el conocimiento, la capacidad y el reforzamiento.**

Cuando se aplica al cambio organizacional, este modelo permite a los líderes y los equipos de gestión de cambios para centran sus actividades en lo que va a impulsar el cambio individual y, por tanto, lograr resultados organizacionales. ADKAR proporciona objetivos y resultados claros para las actividades de gestión del cambio. También proporciona un marco de hacerlo simple y fácil para todo el mundo en la organización a pensar en el cambio.

Los empleados, directivos y altos dirigentes por igual pueden utilizar todas las fases de ADKAR para describir y discutir el cambio juntos

¿Por qué utilizar el modelo ADKAR?

El cambio es a menudo un proceso complejo y difícil e inevitable. La gestión del cambio en el nivel personal y organizacional requiere nuevas ideas, nuevos modelos para el cambio y los nuevos marcos y herramientas para permitir la correcta aplicación del cambio deseado. ADKAR se puede aplicar a una amplia variedad de cambios para impulsar el éxito del cambio.

El uso de ADKAR con actividades comunes de gestión de cambio.

ADKAR esboza el viaje exitoso del individuo a través del cambio, ver figura 9 para ver los detalles de las fases de cambio. Cada paso del modelo también se ajusta de forma natural en las actividades típicas asociadas con la gestión del cambio.

Por ejemplo:

(Awareness) El conocimiento de las razones de negocio para el cambio: la conciencia es el objetivo, resultado de las primeras comunicaciones relacionadas con un cambio organizacional

(Desire) El deseo de comprometerse y participar en el cambio: el deseo es el objetivo, resultado de patrocinio y manejo de la resistencia

(Knowledge) El conocimiento sobre cómo cambiar: el conocimiento es el objetivo, resultado de la formación y entrenamiento, capacidad de realizar o poner en práctica el cambio en el nivel de rendimiento requerido

(Ability) La habilidad es la meta: resultado del entrenamiento adicional, la práctica y el tiempo, para asegurar el cambio.

(Reinforcement) El reforzamiento es el objetivo: resultado de la medición de la adopción, medidas correctivas y el reconocimiento de un cambio exitoso.

Los objetivos y resultados definidos por ADKAR son secuenciales y acumulativos, que deben ser alcanzados con el fin para el cambio eficaz y sostenible a tener lugar.



Figura 9. Fases del programa de cambio.

Usando el modelo y metodología de ADKAR, diseñé un plan y estrategia con actividades específicas para el director general, directores y gerentes del Centro de Servicios.

A continuación, describo el plan y las actividades que se realizaron tanto para el director general como para los gerentes y directores del Centro de Servicios:

Actividades para el director general:

- Conciencia y deseo:
 - El director general tenía claras las necesidades de la organización y del negocio, el fue el principal impulsor del programa y tenía todo el deseo de hacer un cambio relevante en la organización, no necesité realizar muchas actividades con él para esta primera fase.
- Conocimiento:
 - Se realizó la educación en el manejo de cambio y modelo de ADKAR.
 - Se realizó la educación en el role de patrocinador principal del programa.
 - Se realizó la educación en las mejores prácticas del patrocinador principal.
 - Se realizó la educación en el servicio de excelencia de Disney.
- Habilidad:
 - Estuvo visible y tuvo una participación en todas las actividades relacionadas al programa.
 - Construyó coaliciones dentro de su equipo directo de trabajo.
 - Estableció y mantuvo una comunicación directa con todos los empleados.
 - Declaró a toda la organización que el servicio de excelencia tiene la mayor prioridad.
 - Empoderó a su equipo de trabajo para tomar un role activo dentro del programa y en la entrega del servicio.
- Reforzamiento:
 - Establecí juntas semanales con el director general para darle seguimiento a sus actividades y a los avances del programa.
 - Establecí juntas mensuales con el director general y los directores y gerentes para reforzar los beneficios del programa y lo que se necesitaba de cada uno de ellos.
 - Establecí sesiones trimestrales con el director general y todos los empleados, para explicar los beneficios del programa, traer a bordo a toda la organización y dar una actualización del progreso de todas las actividades del programa.

Actividades para directores y gerentes:

- Conciencia y deseo:
 - La mayoría de los directores y gerentes tenían claras las necesidades de la organización y del negocio, sin embargo, era necesario aterrizar aun más esta información con ellos.
 - Desarrollé material para los gerentes y directores que facilitara el entendimiento y deseo del cambio.
 - Tuvimos diferentes sesiones con el director general para explicar el contenido del programa, por qué era necesario implementarlo y principales beneficios.
- Conocimiento:
 - Se realizó la educación en el manejo de cambio y modelo de ADKAR.
 - Se realizó la educación en el modelo de Ron Kaufman y los 12 bloques de construcción.
 - Se realizó la educación en el role dentro del programa.
 - Se realizó la educación en mejores prácticas de los líderes en la gestión del cambio.
 - Se realizó la educación de el cliente es primero y la gestión del conflicto
 - Se realizó una evaluación de las habilidades de liderazgo de cada uno de los gerentes y directores.
 - Los resultados de la evaluación se utilizaron para crear un plan de desarrollo de liderazgo para cada gerente y director de la organización.
- Habilidad:
 - Tuvieron sesiones regulares con sus equipos de trabajo para explicar por que estábamos implementando este programa, que era lo que estábamos haciendo y cuales eran los beneficios para ellos y para la organización.
 - Apoyaron a sus organizaciones para involucrarse en el programa y participar en las diferentes actividades.
 - Todos los gerentes y directores formaron parte del Comité de Cultura de servicio, lo cual permitió una participación en la realización de los bloques de construcción.
 - Declararon dentro de sus equipos que el servicio de excelencia tiene la mayor prioridad.
 - Empoderaron a su equipo de trabajo para tomar un role activo dentro del programa y en la entrega del servicio.
- Reforzamiento:
 - Guía de la gestión de cambio para managers.
 - Guía de supervivencia del cambio.
 - Establecí sesiones regulares con los diferentes líderes de la organización para apoyarlos donde fuera requerido.
 - Realicé seguimiento de las actividades de sus equipos para asegurar que se estuvieran ejecutándose sin ningún problema.
 - Realicé seguimiento de las fases de ADKAR para asegurar que los líderes y sus organizaciones fueran moviendo a través de todas las fases.

En la figura 10 muestro el porcentaje de efectividad de los proyectos de cambio cuando el patrocinador desempeña un rol efectivo dentro del proceso de cambio. Por eso era muy importante realizar la alineación del patrocinador principal y del resto de los líderes de la organización.

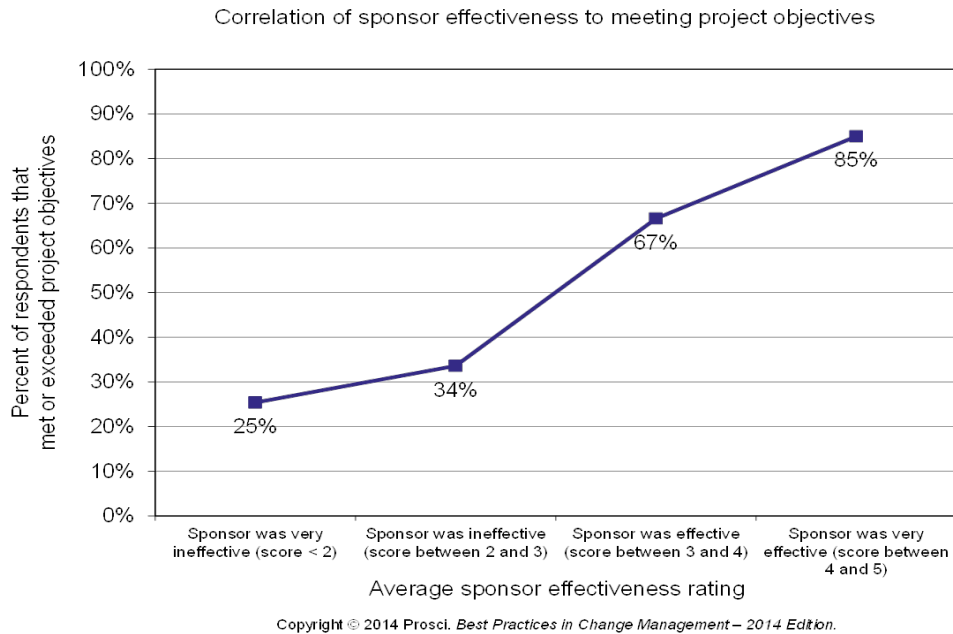


Figura 10. Relación de la efectividad del patrocinador con el éxito del programa de cambio.

También desarrollé material de soporte para poder facilitar el proceso del manejo de cambio para todos los líderes de la organización:

- Hoja informativa mensual del progreso del programa.
- Material, presentaciones y guías para los líderes para explicar el qué, por qué, cuándo y beneficios del programa a sus equipos.
- Documentos de preguntas frecuentes y respuestas.
- Videos de los líderes y miembros del Comité de Cultura explicando que significaba una cultura de servicio de excelencia.
- Establecí “web chats” entre los líderes y todos los empleados para platicar sobre temas de cultura de servicio y poder contestar preguntas.
- Coordiné la creación de material de promoción del programa de cultura de servicio, tales como, protectores de pantalla, calcomanías, logos, etc.
- También realicé encuestas a los gerentes y directores para coleccionar retroalimentación del programa y de las actividades y poder ajustar cuando fuera necesario.

Estas actividades se realizaron al inicio, durante y al término del programa, los resultados los medí usando el indicador de cultura de servicio, enfocándome en la categoría de liderazgo. En la tabla 5 muestro los detalles de los resultados antes y después del plan de cambio y alineación de los líderes:

Líderes

- ¿Los líderes en su unidad han declarado públicamente la orientación al servicio como prioridad principal del centro?
- ¿En su área, son sus líderes modelos de excelencia de servicio tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo?
- ¿En su unidad, su líder habilita y empodera a todos hacia a una entrega del servicio del tipo “El Mejor en su Clase”
- ¿En su área, sus líderes han construido una cultura entusiasta y sostenible del servicio?

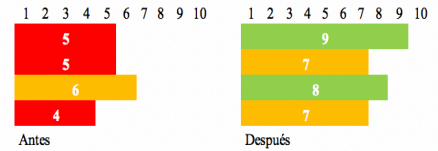


Tabla 5. Resultados de plan de cambio y alineación de los líderes del Centro de Servicios.

Las actividades del plan de manejo del cambio y alineación de los líderes tuvieron muy buenos resultados, pasando de un nivel 5 al 8, considerando el promedio de todas las preguntas. Tuvimos un gran avance en la alineación, enganche y soporte de los líderes, que era uno de los objetivos principales de esta parte del programa. Los directores y gerentes fueron preparados y equipados para hacer una declaración efectiva del servicio como nuestra mayor prioridad y para empezar a empoderar de forma efectiva a sus organizaciones. Cabe mencionar que el plan de desarrollo de competencias de liderazgo se definió durante el programa, sin embargo, su ejecución no se realizó dentro del programa debido a su duración, esto se vio reflejado en el avance de los líderes modelo de excelencia.

9. Construcción.

De acuerdo con el modelo de Ron Kaufman, los 12 bloques de construcción representan las áreas más importantes dentro de una organización que posee el mayor impacto en la experiencia de los clientes. El modelo sugiere que para tener un cambio positivo en nuestro estado actual del sistema de entrega del servicio es necesario alinear el propósito de cada bloque y hacerlos funcionar en conjunto. Es importante mencionar que el Centro de Servicios ya tenía establecidos algunos procesos y sistemas relacionados a algunos de estos bloques de trabajo como parte de nuestro sistema de entrega actual, por ejemplo, reclutamiento, voz del cliente, etc. Sin embargo, no tenían una orientación de servicio ni estaban conectados entre ellos para poder potenciar los resultados y realmente crear una cultura de servicio y una experiencia superior a nuestros empleados y clientes.

Una actividad muy importante que realicé en la fase de construcción fue el análisis de los procesos con los que ya contaba el Centro de Servicios para poder incorporarlos al modelo de referencia, era muy importante reusar lo que ya teníamos para aprovechar el tiempo y esfuerzo ya realizado en esas áreas.

Como resultado del análisis, creé nuestro propio modelo y bloques de construcción, ver figura 11 para más detalles. Esto fue un paso muy importante ya que uno de los objetivos principales era integrar todos los esfuerzos y procesos para poder ser más efectivos con nuestro objetivo de establecer los fundamentos de nuestra cultura de servicio.

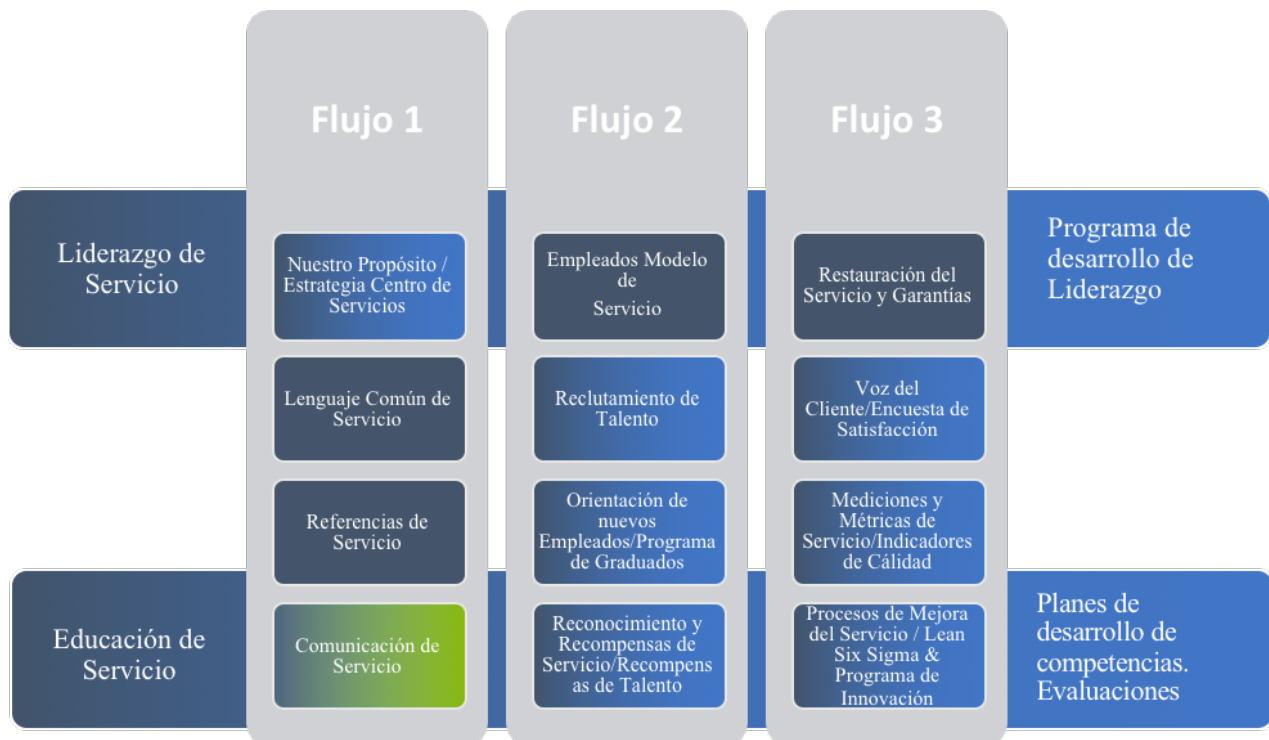


Figura 11. Marco de referencia y estructura del programa de cultura de servicio del Centro de Servicios.

Como parte de nuestro modelo de construcción, dividí en tres flujos los bloques de trabajo, el primer flujo estaba orientado a temas estratégicos, el segundo a los empleados y el tercero a los procesos, herramienta y sistemas de entrega de nuestros servicios de ingeniería. Esta estructura la realice para poder facilitar el plan de implementación, el cual explicaré más adelante.

9.1 Iniciativas de servicio.

Una vez que definí nuestro modelo de construcción, procedimos a analizar cada uno de los bloques, se contrastaron considerando nuestra situación actual, objetivos, mejores prácticas y nuestra posición deseada. Para poder realizar este análisis definí la estrategia y el proceso utilizando la matriz de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El conocimiento de esta herramienta lo adquirí y apliqué en varios ejercicios y proyectos que realicé durante mi carrera en la Facultad de Ingeniería, gracias a esto pude realizar análisis más detallados, definición de acciones y toma de decisiones efectivas para crear las iniciativas de servicio y para el programa en general. Ver figura 12 con los detalles de cada paso del proceso. Así mismo, coordiné a los gerentes de proyectos, Comité de Cultura y patrocinadores para poder realizar este análisis. Como resultado se definieron las iniciativas que necesitábamos para poder establecer los fundamentos de cada uno de los bloques de construcción y mejorar los ya existentes.

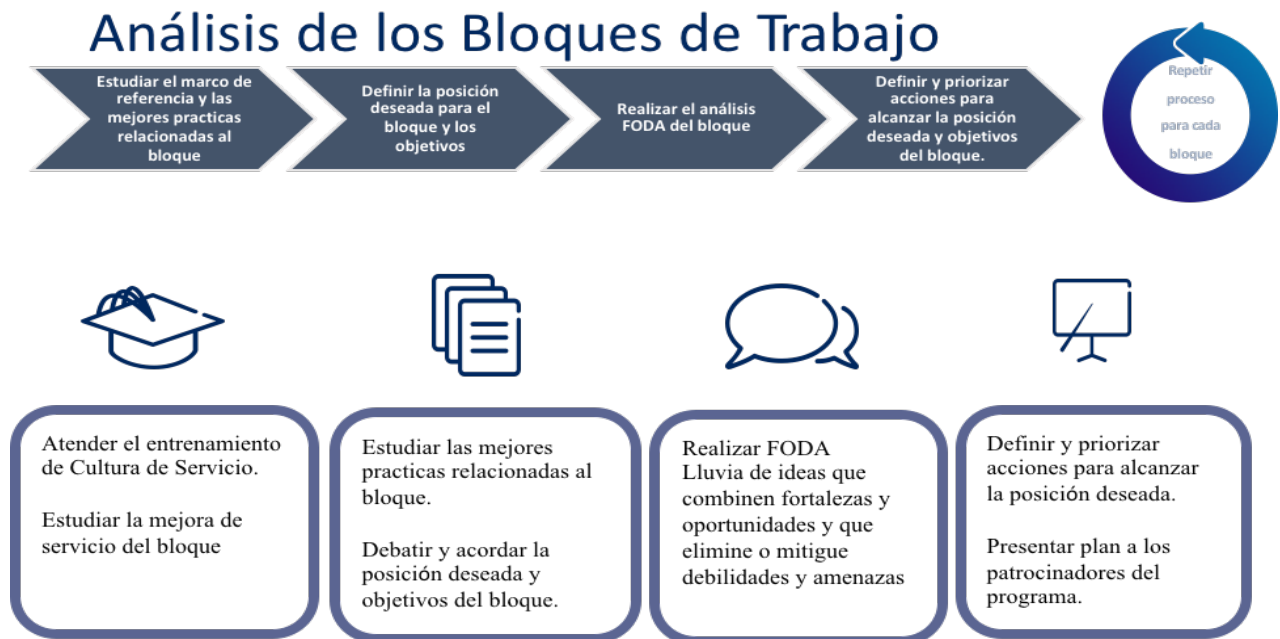


Figura 12. Proceso de Análisis de los Bloques de Trabajo.

A continuación, muestro el resultado a detalle del análisis de cada uno de los bloques de construcción. En cada tabla encontraremos el nombre del bloque que es el correspondiente a la estructura y marco de referencia del programa, así mismo la posición deseada que es el objetivo de cada uno de los bloques, la situación actual que son los retos, problemas, los programas, certificaciones e iniciativas con las que contaba en ese momento el Centro de Servicios. Las iniciativas son los cambios relevantes que se definieron como parte del análisis para poder pasar de la situación actual a la posición deseada.

Bloque de trabajo	Educación de servicio
Posición deseada	"Educamos continuamente a nuestra gente para saber como pensar y actuar para maximizar el valor que le creamos a nuestros clientes en cada entrega de servicio"
Iniciativa 1	Universidad del Servicio: - Programa que incluya talleres que incluyan escenarios reales, casos vivos y simulaciones. - Crear evaluaciones y certificaciones. - Incluir en las evaluaciones actuales para líderes. - Talleres, lecciones aprendidas. - Transferencia de conocimiento.
Iniciativa 2	Incluir los conceptos de cultura de servicio en las evaluaciones existentes para calificar y hacer visible la cultura de servicio, incluyendo información relevante de los otros bloques.
Iniciativa 3	Organizar, reusar y desarrollar contenido en línea para educar constantemente al Centro de Servicios en Cultura de Servicio

Bloque de trabajo	Liderazgo en el servicio
Posición deseada	"Nuestros líderes entienden y viven nuestra cultura de servicio habilitando y empoderando a nuestra gente para entregar el máximo valor a nuestros clientes".
Iniciativa 4	Utilizar el marco de referencia de liderazgo actual para promover la Cultura de Servicio. Incluir los comportamientos de liderazgo en el servicio para que los líderes entiendan lo que se espera de ellos.
Iniciativa 5	Modernizar el programa de liderazgo existente para asegurar que los líderes estén entrenados para poder realizar la transformación de cultura y la puedan hacer sostenible: - Talleres de Educación de Servicio - Gestión del Cambio - Talleres para desarrollar habilidades de asesoría. - Evaluación de Cultura de Servicio para los líderes del Centro de Servicios.

Bloque de trabajo	Nuestro propósito
Posición deseada	"Cada empleado vive Nuestro Propósito y sabe claramente como contribuir y ponerlo en acción como parte de sus actividades y decisiones diarias".
Iniciativa 6	Definir Nuestro Propósito. Definir los comportamientos esperados y asociados a Nuestro Propósito y casos reales de aplicación. Adoptar Nuestro Propósito: - Educar a los empleados y líderes. - Crear una campaña inspiradora e intensa para acelerar la adopción de Nuestro Propósito. - Reconocer empleados y líderes que vivan y usen Nuestro Propósito en su día a día con los clientes y compañeros.

Bloque de trabajo	Lenguaje común de servicio
Posición deseada	"Un lenguaje común que sea fácil de entender, que haga sentido en todos los niveles de la organización, que se aplique internamente, con nuestros clientes, sponsors e inversionistas. Los Empleados usan el mismo lenguaje todos los días, incrementando la colaboración, sintiéndose unidos, empoderados y confiados en su uso, teniendo una clara comunicación generando una gran experiencia de servicio".
Iniciativa 7	Definir nuestro lenguaje común de servicio y temática - Educar a los empleados y líderes. - Promover intensamente el lenguaje de servicio. - Reconocer a los empleados que usan y promueven el lenguaje común de servicio.

Bloque de trabajo	Comunicación de servicio
Posición deseada	"Todas nuestras acciones de comunicación crean información que fluye vibrantemente a través de canales de comunicación innovadores, conectando con las conciencias de los empleados en tiempo real, generando una atmosfera de inspiración y unificando los objetivos de entregar un servicio de excelencia".
Iniciativa 8	Desarrollar un programa y campaña de comunicación de servicio: - Implementar canales de comunicación innovadores, creativos y divertidos. - Comunicar información relevante del servicio entregado a los clientes. - Que ayude con la adopción Nuestro Propósito. - Promueva intensamente nuestro lenguaje de servicio. - Colecte, analice y comunique información del servicio.

Bloque de trabajo	Referencias de servicio
Posición deseada	"Tenemos habilidades especializadas para analizar las Referencias de Servicio que nos traen nuevas ideas en diferentes perspectivas dentro de nuestra organización, industria y más allá, apuntalando toda nuestra fuerza de trabajo para capturar, traducir e implementar las mejores prácticas en nuestras formas de trabajo y procesos para entregar una experiencia de servicio superior".
Iniciativa 9	Establecer un equipo y proceso para coleccionar y analizar información de referencias de servicio: - Equipo dedicado o virtual para realizar las actividades referencias de servicio. - Traducir las mejores prácticas de servicio en mejoras de servicio. - Comunicar conclusiones y acciones.

Bloque de trabajo	Reclutamiento de servicio
Posición deseada	"Tenemos un programa excepcional de reclutamiento que atrae y selecciona el mejor talento en la industria, que vive nuestros valores y comportamientos, gente orientada a una cultura de servicio de excelencia".
Iniciativa 10	Actualizar y mejorar el proceso actual de adquisición de talento para incluir los conceptos de cultura de servicio. - Comité de Cultura evalúa el nivel cultural de los candidatos. - Desarrollar la competencia y habilidad en los reclutadores para que puedan realizar evaluaciones y selecciones de candidatos de acuerdo a los comportamientos esperados. - Utilizar página web y redes sociales para sumergir a los candidatos en nuestra Cultura de Servicio y Nuestro Propósito.

Bloque de trabajo	Empleados modelos
Posición deseada	"Tenemos Empleados que respiran y viven nuestros valores, apasionados por el servicio, que inspiran, movilizan y energizan a otros empleados a través de palabras y acciones para entregar un servicio de excelencia".
Iniciativa 11	Crear un Programa de Empleados Modelo para asegurar que identificamos, promovemos y usamos a los empleados: - Rotar empleados modelo entre organizaciones, así los empleados pueden vivir y sentir la cultura organizacional. - Promover empleados modelo a participar en la implementación y adopción de la Cultura de Servicio (actividades de nuestro propósito, lenguaje común de servicio, reclutamiento, etc.) - Crear niveles de estrellas para asignar un rango a los empleados modelo.

Bloque de trabajo	Orientación de nuevos empleados
Posición deseada	"Nuestro Programa de Orientación de Nuevos Empleados aterriza e instala los valores, cultura de servicio y la pasión de la organización para entregar un servicio de excelencia en los nuevos empleados".
Iniciativa 12	<p>Actualizar y mejorar el proceso actual de Orientación de Nuevos Empleados para incluir todos los conceptos de cultura de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enganchara los Empleados Modelo y Comité de Cultura para realizar las actividades de orientación. - Incluir casos de escenarios reales de nuestra Cultura de Servicio en acción para los nuevos empleados. - Implementar el programa de colega amigo entre todas las áreas del Centro de Servicios.

Bloque de trabajo	Reconocimiento y recompensa del servicio
Posición deseada	"Tenemos un Programa de Reconocimiento y Recompensa que honre la contribución excepcional de los empleados y los comportamientos de servicio, haciendo que todos se sientan apreciados y orgullosos de ser parte del Centro de Servicios. El programa inspira a los empleados para alcanzar la excelencia en sus actividades y al mismo tiempo promueve la cultura de servicio".
Iniciativa 13	<p>Mejorar el Programa de Reconocimiento y Recompensa actual para incluir todos los conceptos de cultura de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificar los reconocimientos y recompensas de acuerdo a las preferencias de los ganadores. - Simplificar el proceso para empoderar a los gerentes para entregar los reconocimientos y recompensas. - Creación e implementación de diferentes niveles para recompensar los comportamientos asociados a la Cultura de Servicio. - Incluir reconocimientos para los clientes.

Bloque de trabajo	Voz del cliente
Posición deseada	"Continúa y estructuradamente capturamos la voz de nuestros clientes para entender lo que les crea valor y así definimos acciones efectivas que nos ayudan a mejorar nuestros servicios y crear mejores experiencias".
Iniciativa 14	<p>Establecer una metodología estructurada para coleccionar los datos de la voz de nuestros clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferentes formas de aproximarse al cliente (más allá de las encuestas). - Consejo de Mejora de Servicio para coleccionar y analizar datos de la Voz del Cliente. - Entender los retos y problemas de los clientes. - Crear y ejecutar acciones para mejorar la percepción y experiencias de los clientes.
Iniciativa 15	Definir el modelo de gobernanza para analizar y entender la información proporcionada por los clientes para definir las acciones que nos ayuden a mejorar la entrega de nuestros servicios".

Bloque de trabajo	Proceso de mejora del servicio
Posición deseada	"Nuestros empleados transforman efectivamente, la voz de nuestros clientes, ideas internas y externas, problemas y aprendizajes en acciones innovadoras de mejoras de servicio que crean valor a nuestros clientes y elevan su experiencia de servicio".
Iniciativa 16	<p>Crear un sistema efectivo que colecciona, analice y proponga acciones de una manera continua y estructurada con la intención de mejorar el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colectar y analizar la voz del cliente, fallas, incidentes y quejas de los clientes para definir acciones de mejora. - Usar LSS para analizar y mejorar nuestras medidas, métricas, indicadores y procesos.
Iniciativa 17	Apalancar las habilidades de las metodologías existentes en la industria relacionada con la mejora del servicio.

Bloque de trabajo	Medidas y métricas del servicio
Posición deseada	"Tenemos un sistema establecido para medir, observar y entender que es lo que les crea valor a nuestros clientes; esto nos permite actuar proactivamente en cualquier desviación para sorprenderlos positivamente y ganar su confianza".
Iniciativa 18	Definir las métricas e indicadores relevantes para medir el nivel de servicio entregado a los clientes, considerando la retroalimentación del cliente.
Iniciativa 19	<p>Colección de métricas y reporte.</p> <p>Definición proactiva de acciones basado en las tendencias y resultados de las métricas e indicadores para mejorar la experiencia de los clientes.</p>

Bloque de trabajo	Recuperación y garantías del servicio.
Posición deseada	"El Centro de Servicios es reconocido como una organización orientada al cliente que garantiza los niveles del servicio que promete y actúa inmediatamente en caso de alguna desviación o problema durante la entrega del servicio, recobrando el servicio y la confianza del cliente".
Iniciativa 20	Desarrollar habilidades y competencia de la recuperación del servicio: - Desarrollar líderes de recuperación del servicio en todo el Centro de Servicios. - Documentar casos de recuperación de servicio para aprender de ellos. - Educar a los empleados en los procesos de la recuperación del servicio, manejo de problemas con los clientes y desarrollar habilidades de comunicación efectiva.
Iniciativa 21	Incluir las garantías de servicio en los Acuerdos de Operación y de Trabajo con los clientes y Planes de Continuidad.

Estas 21 iniciativas de servicio fueron las actividades fundamentales para poder construir la base de nuestra cultura de servicio. A cada una de estas iniciativas les definimos actividades y las dividimos en paquetes de trabajo como parte de la estrategia y la estructura general de trabajo del programa, con el fin de poderlas trabajar de manera más efectiva y de igual forma poder asignar los recursos necesarios. Para realizar estas actividades de manera efectiva me apoyé en los conocimientos que adquirí principalmente en la asignación de Gestión de Proyectos en la Facultad de Ingeniería.

9.2 Calendario.

Una vez que las iniciativas quedaron definidas para cada bloque de construcción, procedí a definir el calendario y secuencia de implementación, priorizando las iniciativas más críticas y que nos ayudaran a ir construyendo las bases de nuestra cultura de servicio, tomando en cuenta también la secuencia entre bloques de construcción dentro de su flujo y el esfuerzo necesario para poder implementarlas, ver figura 13. La secuencia y prioridad fueron muy importantes ya que sabía que el equipo del proyecto no podía trabajar en todas las iniciativas al mismo tiempo y tampoco podíamos realizar tantos cambios en la organización. El calendario lo construí junto con el Comité de Cultura de servicio y el equipo del proyecto para asegurarme de asignar los tiempos adecuados a cada iniciativa, considerando también los recursos que íbamos a necesitar para cada una de ellas. Para poder manejar de manera efectiva el calendario del programa utilicé las herramientas de software Microsoft Project y Excel.

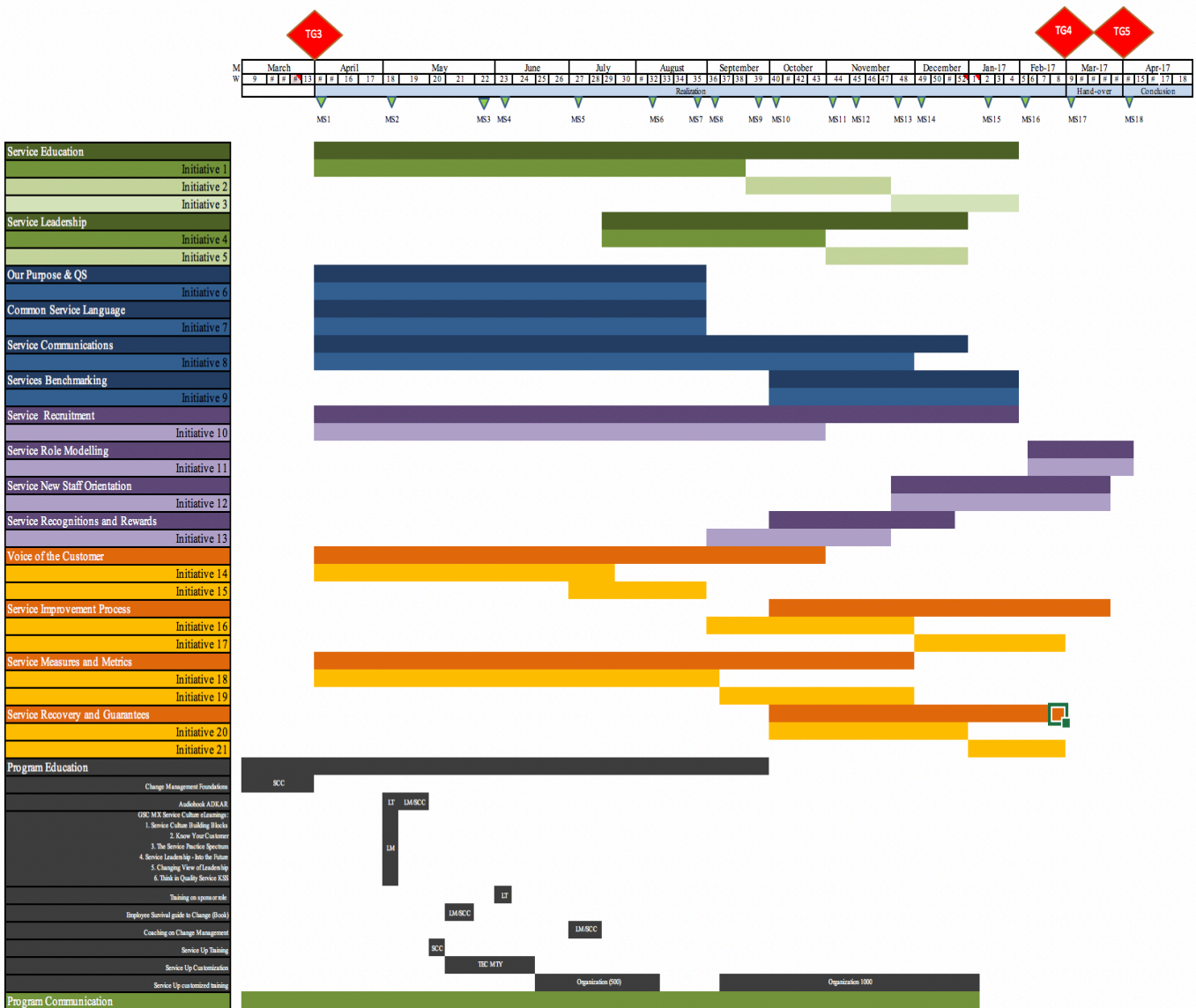


Figura 13. Calendario de implementación de las iniciativas de servicio.

En la definición del calendario también pude aplicar de manera efectiva los conocimientos que adquirí en mis asignaturas de Costos y Evaluación de Proyectos, estos conocimientos fueron muy importantes para poder definir las actividades y bloques de trabajos adecuadamente, asignar recursos de manera efectiva, definir prioridades, identificar conflictos y poder hacer una planeación que nos permitiera alcanzar nuestros objetivos.

Una vez establecido el programa con las iniciativas de servicio definidas, el calendario, gobernanza, control, etc. Procedimos a la realización de las 21 iniciativas de servicio, los resultados obtenidos los detallo en la sección de resultados generales.

10. Educación

Para el programa se definieron dos planes de educación, el primero lo diseñé para habilitar y preparar al Comité de Cultura, líderes y patrocinadores para que pudieran trabajar en la definición de las iniciativas y acciones necesarias para poder establecer las bases de la cultura de servicio que el Centro de Servicio necesitaba, ver detalles de las sesiones y actividades en la tabla 6. Como lo mencioné en la sección de liderazgo, era muy importante que ellos entendieran de manera clara los conceptos de una cultura de servicio, los detalles de cada uno de los bloques de construcción que eran parte de nuestro modelo de referencia. Dentro del plan de educación inicial incluí la gestión del manejo del cambio, que fue fundamental para poder hacer un manejo de cambio efectivo durante la implementación y ejecución de las iniciativas servicio.

Nombre	Método de Entrega	Audiencia
Fundamentos de la gestión del cambio	Instructor	Responsables de flujo Comité de Cultura Gerentes
El cliente primero y gestión del conflicto	Instructor	Comité de Cultura Responsables de flujo
Audiolibro ADKAR	Electrónica	Líderes y Patrocinadores Comité de Cultura Gerentes
Cultura de servicio - Cursos en línea: 1. Bloques de construcción. 2. Conoce a tu cliente. 3. La práctica del servicio. 4. Liderazgo en el servicio – Hacia el futuro. 5. Cambiando la visión de liderazgo.	En línea	Líderes
Mejores prácticas en gestión del cambio	Instructor	Líderes y patrocinadores
Entrenamiento de Patrocinador	Instructor	Líderes y patrocinadores
Guía de supervivencia al cambio para el empleado (libro).	Auto-entrenamiento	Comité de Cultura Gerentes
Asesoría en la gestión de cambio	Instructor	Comité de Cultura Gerentes
Entrenamiento service up	Instructor	Comité de Cultura
Entrenamiento personalizado service up	Instructor	Gerentes Empleados (500)
Entrenamiento disney	Instructor	Líderes y patrocinadores Responsables de flujo

Tabla 6. Plan de Educación Inicial

El segundo plan de educación fue diseñado por el Comité de Cultura de servicio junto con el equipo del proyecto, el programa contemplo las siguientes actividades:

Actividades e iniciativas:

- Universidad del servicio:
 - o Crear programa de educación de servicio, en conjunto con el equipo de learning de la organización, el cual incluía talleres con escenarios reales, casos vivos y simulaciones.
 - o Desarrollar evaluaciones y certificaciones para todos los empleados.
 - o Desarrollar evaluaciones y certificaciones para líderes.
 - o Desarrollar talleres de servicio y lecciones aprendidas.
 - o Desarrollar sesiones de transferencia de conocimiento de experiencias de servicio.
- Actualizar las certificaciones existentes para incluir conceptos de servicio fundamentales para evaluar el nivel de conocimiento de servicio y hacer visible nuestra cultura de servicio, incluyendo información relevante de los bloques de construcción.
- Desarrollar y organizar contenido en línea para facilitar la educación constante y reusar material.

Los resultados de los planes e iniciativas de educación las mostraré en la sección de resultados generales sin embargo podemos observar que uno de los mejores resultados dentro de la categoría de gente, fue el de educación, ver tabla 7. Pasamos de 3 a un 8, lo cual fue un resultado excelente dentro del programa.

Gente

- ¿Piensa que la organización está reclutando a las personas adecuadas para la consecución de una cultura de servicio más fuerte?
- ¿Piensa que el programa de reclutamiento inspira a las personas de nuevo ingreso a contribuir con la cultura de servicios?
- ¿Nuestras recompensas y reconocimientos fomentan una excelencia en el servicio, en los ámbitos interno, externo y por equipos?
- ¿Su organización provee de una educación en Servicio con objeto de entregar al cliente un valor superior?



Tabla 7. Resultados de plan de educación para líderes y empleados.

11. Resultados generales:

Las etapas del programa que incluí en este informe van de la fase de inyección a la de implementación. El objetivo, como lo mencioné anteriormente, fue sentar las bases y fundamentos de una cultura de servicio de excelencia. Los resultados se enfocan específicamente en la implementación de las iniciativas de servicio y su impacto en el indicador de cultura de servicio:

Educación en el servicio:

- Se estableció la universidad virtual del servicio. Dentro de la universidad se desarrolló un programa cuyo contenido se estructuró y se desarrolló en 3 niveles, fundamental, intermedio y avanzado. Se desarrollaron talleres para poder entregar el contenido. Aproximadamente 2,850 empleados (95%) del Centro de Servicio atendieron las sesiones y talleres del nivel fundamental. El resto de la organización atenderían las sesiones del nivel fundamental en meses posteriores.
- Se desarrollaron evaluaciones para poder medir el nivel de aprendizaje de los temas, 90% de los empleados que participaron en los talleres de nivel fundamental obtuvieron su certificación, al igual que el 100% de los líderes del Centro de Servicios.
- Se completó al 100% la incorporación de los temas de servicio en las evaluaciones existentes. Los niveles de intermedio y avanzado se verían en la parte de transformación del programa.
- Se creó un sitio virtual dentro de la universidad para tener disponible todo el contenido para todo el Centro de Servicios, incluyendo información de los otros bloques de construcción relacionados a la educación.

Liderazgo en el servicio:

- Se definieron los comportamientos fundamentales de los líderes asociados a los valores y propósito del Centro de Servicio, esta información se calibró con la retroalimentación de todos los líderes de la organización y asesores externos.
- Se modernizó el programa de liderazgo existente con los comportamientos fundamentales y los conceptos críticos de la Cultura de Servicio.
- Se realizó una evaluación al 100% de los líderes para identificar sus áreas de oportunidad.
- Se desarrolló un programa especial de educación para los líderes con talleres, contenido en línea, etc. El programa también incluyó el desarrollo de habilidades de cambio y de asesoría. El 100% de los líderes completo el programa. Toda esta información se incorporó al programa de educación en el servicio (universidad virtual).

Nuestro propósito:

- Se definió el propósito del Centro de Servicio donde se tuvo la participación y la aprobación de los principales patrocinadores y director general de la organización.
- Se definieron los comportamientos esperados y asociados al propósito para hacerlo real y vivirlo en el día a día de cada empleado. Estos comportamientos se utilizaron también para el bloque de trabajo de reclutamiento de personal para poder realizar la afinidad cultural.
- Se diseñó un plan de educación para todos los empleados para facilitar el entendimiento e internalización de nuestro propósito. Se realizaron talleres interactivos, donde el 100% de todos los empleados atendieron. El material y talleres fueron coordinados por el Comité de Cultura. Todo el material y contenido se incorporó en el sitio de la universidad virtual.

- Se diseñó y implementó una campaña intensa e inspiradora de comunicación para promover y seguir con el proceso de internalización de nuestro propósito.

Lenguaje común de servicio:

- Se definieron las palabras, definiciones y frases más relevantes que conectaran de una manera sencilla con la cultura de servicio y actividades del centro de servicios. También se definieron los 6 niveles de servicio que sirvió para calificar la calidad con la que entregábamos los servicios de ingeniería. Esto sirvió para empezar a crear entendimiento y unidad en los niveles de servicio que cada empleado y equipo entregaba.
- Se creó un plan de promoción y educación con talleres, eventos, aplicaciones, fondos y protectores de pantallas, etc., usando el lenguaje común de servicio. Todo el material creado se incorporó al sitio virtual de la Universidad de Servicio.
- Se crearon reconocimientos especiales para los empleados que usaran y promovieran el lenguaje común de servicio. Éstos se integraron al bloque de trabajo de Reconocimiento y Recompensas de Servicio.

Comunicación del servicio:

- Se diseñó una campaña extensa e intensa de comunicación que sirvió para promover el programa, bloques de trabajo específicos como el lenguaje común de servicio, nuestro propósito, etc. Se crearon posters, calcomanías, camisetas, etc., como parte de la campaña.
- Se implementaron nuevos canales de comunicación, tales como webchats, stand ups, aplicaciones móviles, etc. Para comunicar y recibir información directamente de los empleados sobre el programa y los bloques de trabajo.
- Se empezó a comunicar en tiempo real, por primera vez, en todo el Centro de Servicios cuando se tenía algún problema con algún proyecto del cliente y también cuando algún cliente felicitaba y reconocía a algún empleado o equipo de trabajo.

Referencias de servicio:

- Se estableció un equipo virtual para empezar a coleccionar y analizar la información de referencias como primera etapa dentro de todo el Centro de Servicios, era importante hacer una comparación dentro de todos los equipos internos para entender que cosas se estaban haciendo bien, que se podrían implementar en otros grupos.
- Se documentaron las mejores prácticas internas y se implementaron las más importantes al 100% en todos los equipos del Centro de Servicios.
- Los resultados y beneficios se empezaron a compartir con toda la organización a través de los nuevos canales de comunicación que se establecieron como parte del mismo programa y el contenido se incorporó en el sitio virtual de la Universidad de Servicio.

Reclutamiento de personal de servicio:

- Se complementó y se mejoró el proceso actual de reclutamiento de personal, principalmente se incluyeron los comportamientos que se definieron en nuestro propósito y las pruebas específicas para poder verificar que los candidatos contaran con esa afinidad cultural.
- Se educó y se incorporó al Comité de Cultura y reclutadores para realizar las pruebas de afinidad cultural de los candidatos.
- Se actualizó la página principal del Centro de Servicios para incluir información de nuestra cultura de servicio y nuestro propósito para atraer más candidatos afines a nuestra cultura.

Empleados modelo de servicio:

- Se creó un programa especial para poder identificar empleados modelo dentro del Centro de Servicios, el objetivo del programa también fue de reconocer a los empleados modelo y que apoyaran a las diferentes actividades dentro del programa.
- Los empleados modelos ayudaron al programa de cultura de servicio en la promoción de nuestro propósito, lenguaje común de servicio, etc.
- Se creó un reconocimiento especial para empleados modelo, esta información se incluyó en el bloque de trabajo de reconocimiento y recompensas del servicio.

Orientación de nuevos empleados:

- Se complementó y mejoró el proceso existente de orientación de nuevos empleados para incluir las mejores prácticas y conceptos de cultura de servicio.
- Se incluyeron varios bloques de trabajo, tales como nuestro propósito, lenguaje común de servicio, etc.
- Se incluyó a los empleados modelo y Comité de Cultura para participar en la entrega de la información y poder asesorar individualmente a los nuevos empleados.

Reconocimiento y recompensas del servicio:

- Complementar y mejorar el programa de reconocimiento y recompensas existente para incluir las mejores prácticas y conceptos de cultura de servicio. Se incluyeron reconocimientos para quienes internalizaran y promovieran nuestro propósito, el lenguaje común de servicio, etc.
- Se diversificaron los reconocimientos y recompensas, no sólo se hacía un reconocimiento monetario.
- Se simplificó el proceso para que no tomara tanto tiempo la entrega de reconocimientos y se habilitaron a los gerentes para que ellos pudieran hacer los reconocimientos directamente.

Voz del cliente:

- Se mejoró el proceso existente para coleccionar la voz del cliente, se hizo más ágil y dinámico, se implementaron aplicaciones móviles y formatos en línea.
- Se estableció un consejo para revisar y analizar los resultados y tendencias para poder definir de manera proactiva acciones de mejora de servicio, entender los retos y problemas de los clientes.
- Esta información también se conectó con el proceso de mejora de servicio, para asegurar las acciones se documentaban y se ejecutaban adecuadamente.

Proceso de mejora de servicio:

- Se complementó y mejoró el marco de referencia existente para la mejora del servicio, se incluyó la información coleccionada de la voz del cliente.
- Se incluyó también toda la información de incidentes y fallas para ser analizadas y definir las acciones necesarias de mejora.
- Este bloque de trabajo también se integró con el consejo de revisión de resultados, tendencias, métricas e indicadores de servicio, que estaba encargado de analizar toda esa información para determinar además si las acciones establecidas habían sido efectivas.

Medición y métricas de servicio

- Se mejoraron las métricas e indicadores existentes para asegurar que se media el nivel de servicio entregado a los clientes.
- Se consideraron las mejoras prácticas y la retroalimentación de los clientes para asegurar una sincronización y alineación con sus requerimientos.
- Se implementó un sistema de reporte automatizado para poder tener información disponible en tiempo real. Esta información se incorporó dentro de los bloques de voz del cliente y el proceso de mejora de servicio, con el fin de mejorar la experiencia de servicio de los clientes.

Recuperación del servicio:

- Se crearon los procesos, se desarrollaron las habilidades y competencias para el manejo y estandarización de la recuperación del servicio. Se desarrollaron habilidades de manejo de conflictos, comunicación efectiva, etc.
- Se entrenaron y asignaron líderes de recuperación de servicio para cada equipo dentro del Centro de Servicios para apoyar a los empleados cuando tuvieran algún incidente o problemas con la entrega de algún servicio.
- Se desarrolló material didáctico para educar a los empleados en los procesos de recuperación del servicio, este material se incorporó al sitio de la universidad virtual y al bloque de trabajo de orientación de nuevos empleados.

11.1 Indicador de cultura de servicio – final.

Como lo apunté en los antecedentes de este informe, el indicador de cultura de servicio es una herramienta de evaluación integral del desempeño de la cultura de servicio de las organizaciones y la cual contempla cinco categorías, clientes, gente, liderazgo, procesos y cultura. En la tabla 8 muestro el detalle de los resultados del indicador de cultura de servicio antes, del lado izquierdo y después, del lado derecho, de la implementación del programa para poder comparar y evaluar los resultados de una manera más objetiva:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cientes																				
¿En su organización, la voz del cliente es capturada, comunicada y se actúa en consecuencia?	5										8									
¿Sus medidas y métricas de servicio lo guían a Ud. y/o a su equipo a tomar acciones inmediatas?	6										7									
¿Su equipo entiende que es lo que más valoran tanto los clientes como sus colegas?	5										8									
¿Es su unidad efectiva en el manejo de las expectativas tanto de sus clientes como de sus colegas?	5										7									
¿La gente en su organización está activamente buscando aumentar la lealtad del cliente?	6										8									
Gente																				
¿Piensa que la organización está reclutando a las personas adecuadas para la consecución de una cultura de servicio más fuerte?	5										7									
¿Piensa que el programa de reclutamiento inspira a las personas de nuevo ingreso a contribuir con la cultura de servicios?	4										6									
¿Nuestras recompensas y reconocimientos fomentan una excelencia en el servicio, en los ámbitos interno, externo y por equipos?	5										7									
¿Su organización provee de una educación en Servicio con objeto de entregar al cliente un valor superior?	3										8									
Lideres																				
¿Los líderes en su unidad han declarado públicamente la orientación al servicio como prioridad principal del centro?	5										9									
¿En su área, son sus líderes modelos de excelencia de servicio tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo?	5										7									
¿En su unidad, su líder habilita y empodera a todos hacia a una entrega del servicio del tipo “El Mejor en su Clase”?	6										8									
¿En su área, sus líderes han construido una cultura entusiasta y sostenible del servicio?	4										7									
Procesos																				
¿Cuenta con un proceso en marcha que garantice una mejora continua del Servicio?	5										8									
Cuando ocurren desviaciones, ¿Su organización reacciona rápido con el fin de recuperar la confianza y lealtad del cliente?	5										7									
En su unidad, ¿con frecuencia se adoptan las mejores prácticas tanto de la industria como externas a la industria?	4										6									
Cultura																				
¿Cuenta con una visión de servicio que le motive e inspire a usted y/o a su equipo a la toma de acciones?	4										8									
¿Las comunicaciones de su unidad fomentan la mejora en el nivel de Servicio?	4										7									
¿Tiene un lenguaje de servicio común que es claro, entendido y usado por toda la organización?	3										7									

Tabla 8. Detalles de los resultados del indicador de cultura de servicio antes y después del programa.

Tuvimos resultados muy positivos en la mayoría de las categorías sin embargo la categoría que tuvo un avance significativo fue la de cultura, un factor fundamental fue la definición de nuestro propósito y visión de servicio y por supuesto el proceso de internalización que se realizó con toda la organización, reforzados por las campañas de comunicación los nuevos canales que establecimos para poder tener una comunicación activa y en dos vías con los empleados. Otro factor fundamental que contribuyó sustancialmente a la categoría de cultura fue la definición, internalización y promoción de nuestro lenguaje común de servicio, incluyendo los niveles de servicio.

El plan de educación fue la base del programa: los talleres, certificaciones y la universidad virtual fueron muy importantes para poder tener avances significativos en esta área. Otro avance muy importante fue la alineación de los líderes para poder establecer los fundamentos de nuestra cultura de servicio y que participaran en las iniciativas de servicio para hacerlas realidad. También podemos observar que en la misma categoría de liderazgo no tuvimos avances significativos en el desarrollo de los líderes de la organización, ya que primero se mejoró el programa existente de liderazgo, se realizó una evaluación detallada de cada líder y se definió su plan de desarrollo individual, los resultados de la evolución de nuestro liderazgo se esperan ver reflejados programas posteriores.

En cuanto a la categoría de procesos, tuvimos buenos resultados en la mejora continua de procesos de nuestros servicios, utilizamos lo que ya teníamos establecido y lo mejoramos sustancialmente enfocándolo a nuestros principios de servicio y las métricas de servicio que definimos, los hicimos más dinámicos y ágiles. Un avance importantísimo que realizamos fue en el proceso de recuperación del servicio, antes del programa cada empleado lo hacía en base a su experiencia o competencia y muchas veces improvisando, la definición de estos procesos y la incorporación de los líderes de recuperación del servicio fue fundamental para crear consistencia.

En cuanto a la categoría de gente, hicimos avances muy importantes en la mejora del proceso de selección y contratación de candidatos, se mejoró sustancialmente este proceso alineándolo totalmente a los comportamientos esperados de acuerdo a nuestro propósito y valores y a nuestra cultura de servicio. Cualquier nuevo empleado sería seleccionado utilizando este proceso. Igualmente se mejoró nuestro proceso de reconocimiento a los empleados, el proceso original era muy burocrático y tomaba mucho tiempo para poder hacer el reconocimiento y premiación de los empleados, además de que los premios eran únicamente monetarios, lo cual va en contra de las buenas prácticas de recompensas a empleados. Las principales mejoras en el proceso fue hacerlo más ágil y simple y crear un catálogo de premios en donde los empleados podían escoger de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Finalmente hicimos avances importantes en la forma en que capturábamos la voz de nuestros clientes y como lo relacionábamos en nuestro proceso de mejora continua, simplificamos de manera sustancial el proceso, lo cual nos ha permitido incrementar las respuestas de nuestros clientes, así como tener más información para poder identificar áreas de oportunidad para mejorar la entrega de nuestros servicios, competencias y experiencias y así mismo mejorar paulatinamente nuestras métricas de servicio. Hay mucho más trabajo que hacer en la organización para seguir incluyendo lo que a nuestros clientes le genera valor y seguir desarrollando habilidades para poder manejar adecuadamente las expectativas.

En la tabla 9 muestro los resultados generales de cada una de las categorías, del lado izquierdo tenemos los resultados antes de la implementación del programa, del lado derecho están los resultados después de la implementación del programa, como lo mencioné anteriormente, las áreas en donde se realizaron más avances fueron en la cultura, gente y líderes. Podemos observar también que el programa ayudó a balancear todas las categorías y poder sentar fundamentos sólidos de una cultura de servicio, que al final del día era el objetivo principal del programa.

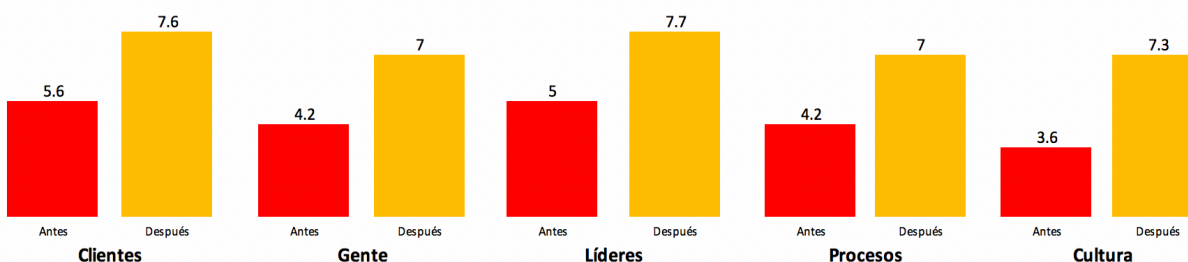


Tabla 9. Resultados por categoría del indicador de cultura de servicio antes y después del programa.

Parte del objetivo principal fue mejorar el indicador de cultura de servicio de 4.5 a un rango de 7 a 8. El resultado final considerando el promedio de todas las categorías fue de 7.3, aumentamos alrededor de 2.8 puntos, alcanzando los resultados planeados al principio del programa. El programa sufrió algunos cambios y tuvimos algunos retrasos sin embargo no fueron significativos, pude completar el programa dentro del tiempo, alcance y presupuesto estimado, todas las iniciativas pasaron sus respectivos TG4 y TG5 al igual que el programa, el cual fue aprobado en su entrega y cierre. Se iniciaría otro programa más adelante para continuar con nuestra transformación cultural y darle seguimiento a lo establecido con este programa, recordemos que la cultura de servicio no tiene un destino final.

12. Conclusiones

Durante la investigación que realicé para el diseño e implementación del programa, encontré que la mayoría de las compañías de servicios no preparan a sus organizaciones para entregar un servicio de excelencia o una experiencia de servicio de excelencia consistentemente. También concluí que crear esa consistencia no es sencillo y personalmente, tenía la idea de que el servicio de excelencia dependía de los empleados solamente, por supuesto, tener empleados con la actitud correcta es muy importante, sin embargo, no es suficiente para crear consistencia. Para poder crear esa consistencia se deben de tener los procesos y políticas adecuadas y deben de ser diseñadas basada en la experiencia de servicio que el Centro de Servicio quiere crear a los clientes, esto es fundamental para que los empleados estén equipados adecuadamente y se pueda crear esa consistencia. También encontré que muchos empleados improvisan cuando están entregando los servicios a los clientes y cada empleado usaba diferentes procesos o procedimientos, lo cual genera un nivel de inconsistencia muy alto.

Los Centros de Servicios que quieran estar adelante de sus competidores tendrán que establecer sus procesos, educar a sus empleados y líderes, contratar a las personas afines a su cultura de servicio para poder construir y mantener relaciones a mediano y largo plazo con los clientes y poder sobresalir en el servicio. Al final del día, se trata de crear valor y exceder las expectativas, como dice el dicho “Los clientes recuerdan la experiencia de servicio por mucho más tiempo que el precio”.

Algo que fue clave para que pudiera implementar las iniciativas de servicio y sentar las bases, fue la actitud. La actitud de los líderes, del director general, del Comité de Cultura y de todos los empleados que participaron de una u otra forma en el programa. Con la actitud correcta, cualquier Centro de Servicios puede crear la cultura adecuada que respalde sus objetivos, metas y aspiraciones. Una actitud correcta también guiará las elecciones que deberán realizarse en cada punto de contacto a lo largo del recorrido con el cliente. Guiará la dirección que se desea tomar con la participación de los empleados y establecerá el curso de las políticas, procedimientos, estándares, creencias, valores fundamentales y principios que se desean establecer.

La definición de los valores, propósito y principios no fue una tarea sencilla dentro de mis actividades, sin embargo, fueron fundamentales para poder diseñar e implementar los procesos que necesitaba el programa, tales como el proceso de reclutamiento, recuperación del servicio, mejora del servicio, liderazgo, etc.

Uno de los bloques de construcción que fue clave en toda la estructura del programa fue el de educación en el servicio. Todos, desde la persona más importante hasta la más nueva, deben estar a bordo para entregar un producto o servicio consistente. Concluí que no se trata sólo de capacitación, sino de educar a todos sobre por qué el servicio al cliente, la repetición de negocios y la lealtad del cliente son tan importantes para todos: los empleados y la administración. La educación debe ser un proceso continuo, no una clase de una sola vez. Entre más rápido se eduque a la organización, más rápido estará a bordo y más rápido se sentarán bases sólidas.

Algo importante que aprendí durante el diseño e implementación de las iniciativas fue el empoderamiento de los empleados, esto fue fundamental no sólo para la implementación de las iniciativas del programa sino para realmente crear una cultura que beneficie tanto a los clientes como a los empleados. Muchos empleados que platicaron conmigo, me comentaron que quisieran sentirse parte de la solución, pero si tenían que consultar con su gerente antes de que pudieran dar una solución, sentían que perdían rápidamente su motivación.

Una vez que completé satisfactoriamente el programa para establecer los fundamentos de la cultura de servicio, ahora necesitará ser refinada en fases posteriores, de hecho, nunca está completamente terminada y debe de ser un proceso totalmente incluyente, es importante asegurarse de que los empleados sepan que tienen voz y que los líderes del Centro de Servicios están dispuestos a escuchar esa voz.

Gracias a la formación integral como ingeniero que obtuve en la Facultad de Ingeniería, pude entender y analizar el contexto y problemática planteada en este informe de una manera adecuada y efectiva, tanto a nivel local como a nivel global. Mi formación también me ayudó a realizar las investigaciones necesarias, a buscar y comprender conceptos, a tomar decisiones efectivas para poder determinar los modelos y procesos a utilizar para el programa, así como para realizar los análisis necesarios y definir las mejores estrategias para alcanzar los objetivos deseados. Además, poder gestionar y controlar actividades de una manera efectiva, a la prevención y resolución de problemas. Mi formación científica fue clave para poder obtener buenos resultados en el programa.

Las habilidades que adquirí durante mi carrera, también me permitieron manejar diferentes paquetes de software y aplicaciones que utilicé durante toda la vida del programa, tales como Microsoft Project, Excel, Word, Wunderlist, OneDrive, Outlook Groups, etc. Así mismo me ayudaron a crear algunos programas en Microsoft SharePoint para poder coleccionar información de manera automatizada y ágil para el programa.

Quiero agradecer a mis profesores y a la Facultad de Ingeniería por proveerme con los conocimientos y herramientas para poder enfrentar este gran reto, sus conocimientos, recomendaciones y experiencia fueron muy importantes para que pudiera obtener resultados positivos en este programa. De mis profesores y de la Facultad de Ingeniería aprendí y entendí la importante misión que tenemos como ingenieros dentro del contexto social, económico y político, de la globalización y la gran importancia de la cultura en la formación integral en nuestras carreras como ingenieros.

La cultura de servicio sienta las bases para todo lo que sucede (o no sucede) en nuestras organizaciones y sociedades. Tenemos que asegurarnos de darle el tiempo suficiente para hacerlo bien. Podría ser la diferencia entre el fracaso y el éxito.

13. Bibliografía

- Uplifting Services:
<https://www.upyourservice.com/uplifting-service-books>
- Up Your Service – Great Ideas
<https://www.amazon.com/Your-Service-Great-Ideas-Techniques/dp/9810529384>
- Up Your Service – Action Steps
<https://www.amazon.com/Your-Service-Action-Steps-Strategies/dp/9810529597>
- PROPS:
http://pcmanagement.es/editorial/management_sp/Manual%20for%20Project%20Managers.pdf
- Disney y el arte del servicio al cliente:
<https://www.amazon.com.mx/Disney-arte-del-servicio-cliente/dp/6074525293>

14. Referencias

- Harvard Customer Loyalty:
<https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>
- Disney Quality Service Training:
<https://disneyinstitute.com/courses/quality-service/>
- Webinars – Global Best Practices in Building Service Culture:
<https://www.upyourservice.com/webinar-global-best-practices-in-building-service-culture-ron-kaufman>
- Service Culture Assessment Tools:
<https://www.upyourservice.com/assessments>
- Service Culture workshops – Service Excellence Principles:
<https://www.upyourservice.com/ten-service-excellence-principles-workshops>
- Service Culture workshops – Service Leadership:
<https://www.upyourservice.com/service-leadership-workshops>
- Customer Service the Disney Way:
<https://www.forbes.com/sites/carminerallo/2011/04/14/customer-service-the-disney-way/#4b3f7bc278f8>

15. Definiciones.

A continuación, doy una breve definición de cada uno de los bloques de trabajo de acuerdo a Ron Kaufman:

- **Lenguaje común de servicio:** Es un bloque crítico para aclarar el significado de las palabras comunes que se usan en la entrega del servicio, para promover el propósito y alinear las intenciones y objetivos de toda la organización, debe de ser fácil de entender y aplicar en situaciones reales, debe de hacer sentido para los clientes internos y externos, así mismo para los miembros de la organización. Debe de ser significativo y atractivo, un vocabulario compartido que guie la atención y acciones del equipo.
- **Visión de servicio:** Unifica y energiza a cada empleado en la organización, cada uno sabe cómo aplicar la visión a su trabajo, posición, equipo y organización y que acciones tomar para hacer la visión real. Una visión de servicio guía a los empleados en su toma de decisiones y actividades de su día a día.
- **Reclutamiento del personal de servicio:** Estrategias y tácticas efectivas de reclutamiento atraen gente que puede hacer real la visión de la organización y mantener al margen aquellos que no estén calificados o alineados con el espíritu y propósito de servicio de la organización.
- **Orientación de nuevo personal:** Va más allá de una inducción. Provee contexto y contenido que ayuda a promover el buen pensamiento y ofrece respuestas a preguntas importantes como: ¿Quiénes somos?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿quiénes son nuestros competidores?, ¿cómo nos diferenciamos?, ¿qué está funcionando?, ¿qué está cambiando?, ¿qué valor podemos crear para nuestra comunidad y nuestros clientes mutuamente?, ¿cuál es la cultura de servicio a la que estamos comprometidos? y la más importante, ¿qué puedo hacer como nuevo empleado para ayudar a hacer más fuerte nuestra cultura de servicio?.
- **Mediciones y métricas del servicio:** Enfoca la atención en liderar positivamente los resultados en muchas áreas: mercado, rentabilidad, reputación, lealtad y satisfacción del cliente, compromiso de los empleados y mejoras en el desempeño del Centro de Servicios. Entender cuáles mediciones métricas usar y cuáles evitar.
- **Voz del cliente:** Una retroalimentación efectiva captura los comentarios, agradecimientos y quejas. La voz del cliente es apreciada por todos los proveedores de servicio. La voz del cliente es un bloque de trabajo poderoso y valorado para la mejora de la cultura de servicio. La voz del cliente puede contribuir inmediata y poderosamente a una mejor experiencia de servicio.
- **Reconocimiento y recompensas del servicio:** Es un bloque de trabajo vital para la cultura de servicio. Es una forma de decir gracias y de reconocer el trabajo bien hecho, todo al mismo tiempo. El Reconocimiento es un acelerador del desempeño humano y una de las formas más rápidas de promover la repetición de los comportamientos positivos de servicio.

- **Comunicación del servicio:** La comunicación del servicio informa, educa y motiva a la organización entera. Canales creativos de comunicación conectan a todos en la organización con información de servicio relevante, retroalimentación de los clientes, historias de servicio exitosas, retos y objetivos actuales.
- **Proceso de mejora del servicio:** La voz del cliente ayuda a escuchar lo que los clientes y colegas quieren. Mediciones y métricas del servicio ayudan a dar seguimiento de lo que necesitan, este bloque de trabajo asegura que se entregaran ambos de la mejor manera. El proceso de mejora del servicio, son los métodos y procesos que se usan para retar y soportar a los empleados para que mejoren continuamente sus servicios.
- **Recuperación y garantías del servicio:** Cuando las cosas salen mal, es importante recuperarse. Una recuperación del servicio efectivo garantiza la conversión de clientes molestos en clientes leales y miembros del equipo en creyentes reales de la cultura de servicio.
- **Referencias del servicio:** Revela lo que otros hacen para mejorar sus servicios y apunta a nuevas formas en las que otros pueden mejorar los suyos. También descubre y aplica nuevas y mejores prácticas de las organizaciones líderes dentro y fuera de la industria.
- **Empleados modelo del servicio:** Ser un empleado modelo, no es solamente para gerentes o líderes de la organización, es lo que pasa todo el tiempo que las personas pueden ver lo que los empleados hacen, lo que leen, lo que escriben, etc.; lo que se dice en una situación interna o externa de servicio, ser un empleado modelo se ve reflejado en el tono de voz cuando se habla, es la forma en la que se le responde a los clientes en una situación difícil, es como se escribe un mensaje cuando se está en desacuerdo. Es como se participa en un equipo de trabajo, como se plantea el ambiente en una situación incómoda o como se toma el liderazgo con un claro compromiso con el propósito o proyecto.
- **Liderazgo en el servicio:** La fuerza que mueve a la cultura centrada en el servicio es un grupo de líderes inspirados, convencidos y comprometidos del valor a largo plazo de la excelencia del servicio. Aprender como el liderazgo de un equipo puede construir la alineación necesaria para hacer realidad un propósito y acciones unificadas requeridas para hacer de la calidad del servicio una realidad.
- **Educación en el servicio:** El entrenamiento requiere instrucciones claras y consistentes para la entrega del servicio, la educación construye una fuerza de trabajo que puede pensar, decidir y actuar en una variedad de situaciones de servicio.