



# Cómo desarrollar un proceso de capacitación con orientación al servicio para los empleados

## *Developing a training process with service orientation for employees*

RECIBIDO: 3 DE OCTUBRE DE 2013 / ACEPTADO: 15 DE DICIEMBRE DE 2013

**LUCIO LESCANO DUNCAN**

Director General de CAME-Escuela de Formación y perfeccionamiento directivo, Lima, Perú  
llescano@came.edu.pe

**Resumen:** El presente artículo tiene como propósito analizar los factores que deben tomarse en cuenta cuando se pretenden desarrollar procesos de capacitación para los empleados que proporcionan servicio a los clientes, tanto aquellos de línea de frente como los de apoyo. En ese sentido, presentamos un modelo de organización orientada al servicio, inspirado en el enfoque antropológico desarrollado por el profesor Pérez López, que nos ayuda a entender cómo debe funcionar una empresa que busca destacar y consolidarse en el campo de los intangibles en esta era global. A partir de este enfoque de organización, desarrollamos otro modelo que contribuye a forjar la orientación al servicio de los empleados a través de los procesos de capacitación. A través de la aplicación de estos dos modelos intentamos ayudar a que la organización cuente con empleados productivos, satisfechos y leales, fomentando así la capacidad de servicio en la realidad organizacional. Los modelos citados fueron aplicados en un proceso de capacitación realizado para los empleados del principal distribuidor de autos de la marca Nissan en Perú, cuyos resultados compartimos con los lectores. Cabe mencionar que este trabajo de investigación fue seleccionado para ser presentado en la XXI *The Frontiers in Service Conference*, llevada a cabo en Maryland en junio 2012, evento anual organizado por el "Centro para la Excelencia en el Servicio" de la Escuela de Negocios "Robert H. Smith" de la Universidad de Maryland, la American Marketing Association e IBM.

**Palabras clave:** Organización orientada al servicio, Empleados orientados al servicio, Capacitación/desarrollo orientado al servicio, Servicio interno, Servicio externo, Actitud de servicio, Capacidad de servicio.

**Abstract:** This particular article has the purpose of analyzing factors that should be taken into account when wanting to develop a training process for employees that provide service to customers, both for those employees in the front line as well as those in support. In that sense, we present a model of service oriented organization, inspired on an anthropological model developed by professor Pérez López, that will help us understand how a company should work, one that wants to be outstanding and consolidate itself in the intangible field in this globalization era.

Starting with this organizational focus, we have developed another model that will contribute to forge service orientation in employees through training processes. The application of these models allows organizations to become productive, satisfied and loyal employees fostering the service capability throughout the organization. The models cited were applied in a training process prepared for employees of the main distributor of Nissan cars in Peru, and we are able to share the results with our readers. We must mention that the research work was selected for presentation at XXI *The Frontiers in Service Conference* that took place at the University of Maryland in June 2012. This is an annual event organized by "The Center for Excellence in Service" from the Business School "Robert H. Smith" at the University of Maryland, the American Marketing Association and IBM.

**Keywords:** Service oriented organization, Service oriented employees, Service oriented Training/development, Internal service, External service, Service Attitude, Service Capability.





LUCIO LESCANO DUNCAN

## I. COMPRENDER LA REALIDAD DE LO INTANGIBLE EN LA ORGANIZACIÓN

Un aspecto fundamental que debe ser considerado antes de desarrollar un proceso de capacitación para empleados de servicios, es, indudablemente, el cabal conocimiento de la realidad de los intangibles y qué implicancias conlleva para estos empleados, tanto los que se encuentran en contacto con los clientes como aquellos que dan apoyo para dichos contactos.

Para ello, debemos tener presente que la intangibilidad es una primera característica natural de los servicios que hoy en día se convierte en el centro de atención, debido a que la ventaja competitiva de una empresa ha de estar sustentada en gran parte en nuevos y mejores elementos intangibles. Esta intangibilidad se configura a través de las acciones, desempeños, esfuerzos y actitudes de los empleados de servicio. Por tanto, la actitud de los empleados en el momento de desempeñar el servicio y el resultado de la tarea que realizan son factores inseparables del concepto que los clientes se forman de la organización con la que tratan.

La característica de la intangibilidad, pues, no solo tiene relación con el desempeño de una tarea y su resultado, sino que se sustenta igualmente en el modo de tratar y relacionarse con los clientes y compañeros, lo cual depende del modo de ser de la persona. No es posible separar el servicio de quien lo brinda<sup>1</sup>, pues la persona, al proporcionar un servicio, manifiesta los distintos rasgos de su carácter y de su estilo. Ello nos permite comprender que, si bien es preciso desarrollar y sostener una determinada capacidad de desempeño del servicio en los empleados, al mismo tiempo es esencial ayudarles a lograr su autoconocimiento y a orientar con coherencia su equilibrio emocional y su talante actitudinal. La intangibilidad no solo trae como reto el sostener la capacidad de mantener o aumentar la confiabilidad en la calidad del servicio por medio del rendimiento de los empleados, sino que también exige saber consolidar un estilo institucional propio con un espíritu de servicio sobre la base de un comportamiento ético en cada empleado. Si bien la adecuada selección de los empleados de servicio ha de constituirse como una tarea crucial, lo cierto es que no basta incorporar a las personas idóneas, es necesario también desarrollar su talento y forjar su identificación y compromiso con la organización.

---

<sup>1</sup> Berry, L. (1995).





## CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ORIENTACIÓN AL SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

Otra característica especial de los servicios que debe ser bien comprendida es su heterogeneidad. Esto quiere decir que un servicio puede mostrar variabilidad al ser proporcionado, en algunos momentos y circunstancias, y ante distintos clientes. Por muy bien diseñado y organizado que se encuentre un servicio específico, puede, sin embargo, presentar fallas u omisiones a la hora de su ejecución debido al factor humano, incluso contando con empleados debidamente seleccionados y técnicamente bien capacitados para cumplir unos estándares determinados. La naturaleza humana implica la posibilidad de cometer errores, pero es posible disminuirlos, y aproximarse al cero defectos en servicios, en la medida en que se sostenga una dirección adecuada de los empleados. Esta dirección asume distintas tareas y desafíos, desde una acertada selección, una precisa asignación del trabajo, una correcta evaluación y recompensa, hasta la satisfacción e identificación de los empleados, a través de distintas prácticas y políticas organizacionales. Nos vamos a centrar aquí en los procesos de capacitación para los empleados como una de las actividades claves para ayudar a mantener la homogeneidad de los servicios y evitar su invariabilidad. Es conveniente mencionar que la heterogeneidad en un servicio puede tener como causas el incumplimiento o deficiente ejecución de unos procedimientos y estándares, la forma de aplicación de unas técnicas o el ejercicio ineficiente de unas habilidades, pero, al mismo tiempo, puede tener relación con la actitud y motivación de la persona. Aunque este último aspecto puede, en algunos casos, no significar un error, falla u omisión en la entrega del servicio, no obstante, puede afectar el estilo propio de la firma y por tanto puede generar insatisfacción de los clientes. Por otro lado, es necesario comprender que el ambiente de los intangibles se caracteriza por presentar situaciones que demandan gran energía de los empleados, lo cual a su vez puede originar fatiga y carga emocional negativa. Asimismo, los empleados de servicio suelen enfrentarse a conflictos y estos producen estrés y disminuyen la actitud para servir a los clientes<sup>2</sup>. Todo ello puede ocasionar que se incremente la variabilidad en la entrega de intangibles por frustración, desmotivación y desánimo, lo cual repercute en el desempeño de los empleados, impactando a su vez en la satisfacción de los clientes.

Las características de intangibilidad y heterogeneidad de los servicios nos muestran la necesidad de comprender con mayor profundidad la realidad humana de la organización, y concretamente las necesidades reales de los empleados. De esta manera, se podrán enfocar los procesos de capacitación no

---

<sup>2</sup> Zeithmal, V.; Berry, L. y Parasuraman, A. (1996), pp. 31-46.



LUCIO LESCANO DUNCAN

solamente hacia la adquisición de unas técnicas y conocimientos, o a la práctica de unas habilidades, como comúnmente sucede, sino también, y con igual importancia, hacia el perfeccionamiento y mejora de unas cualidades, concretamente unas determinadas actitudes y unos hábitos positivos. Cabe precisar que estas cualidades son esenciales, no solo para que los empleados se desempeñen mejor en las tareas propias de los servicios, sino además para que alcancen un crecimiento personal que favorezca su realización como seres humanos y encuentren un sentido más profundo y coherente de su trabajo. Cabe agregar que el desarrollo de unas competencias concretas para el trabajo en los intangibles exige además unos conocimientos específicos y unas habilidades determinadas, el fomento de unos hábitos<sup>3</sup>. Esto nos indica que, si dejamos de lado un adecuado esfuerzo en esta dirección, vamos a tener dificultades para contar con empleados altamente competentes y verdaderamente comprometidos.

Un tercer aspecto a tener en cuenta es que los servicios se prestan a través de las experiencias de los clientes y empleados, hecho que agrega una mayor complejidad a la gestión de intangibles y exige una mayor preparación de los empleados. No debemos olvidar que, justamente a través de cada experiencia del cliente, los empleados pueden agregar valor al servicio e ir más allá de sus expectativas. Por otro lado, el comportamiento cambiante y de mayor exigencia que presentan hoy en día los clientes, nos demuestra que no basta preparar a los empleados para tareas repetitivas, sino que es preciso orientarlos debidamente y ayudarles a contar con mayores recursos. Entre estos recursos se deben destacar, por ejemplo, la empatía, la simpatía, la flexibilidad, la creatividad y, en concreto, un sentido común más fino, que junto con una auténtica actitud de servicio son esenciales para poder manejar con solvencia cada experiencia y construir relaciones personalizadas de manera consistente, tanto con los clientes como internamente con los compañeros. Cabe así enfatizar que, para proveer un servicio superior a los clientes es necesario primero contar con un servicio adecuado entre áreas y colegas dentro de la organización. De este modo, podemos afirmar que un requisito obligatorio para que una organización proporcione servicios de alta calidad es el de consolidar un eficiente trabajo en equipo entre sus diferentes áreas y partes del proceso de

---

<sup>3</sup> Tomamos el enfoque de competencias planteado por Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía, en el cual destacan la importancia de que una persona competente muestre comportamientos habituales, lo cual nos lleva a la necesidad de que un empleado desarrolle unos hábitos que le faciliten comportarse con eficiencia, pero también con ética. Aplicamos este planteamiento a nuestro modelo de orientación al servicio. Véase Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005).



## CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ORIENTACIÓN AL SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

servicio. Así se debe entender que el ambiente interno es, pues, un factor gravitante que favorece o no la orientación al servicio de los comportamientos de los empleados para servir tanto a clientes externos como internos. La capacitación ha de contribuir a fomentar un ambiente que mantenga un clima específico de servicio, facilitando los comportamientos propios de este clima dentro de los procesos de la organización. Pero, si bien es clara la necesidad de afianzar una determinada orientación de los empleados, en este caso la orientación al servicio, también es necesario relacionar y reforzar los valores de la cultura organizacional como la plataforma que sostiene de modo consistente dichos comportamientos. Así, clima y cultura están estrechamente conectados dentro de la realidad humana de la empresa. Dada la influencia que tienen en el trabajo y convivencia de los empleados es fundamental que ambos, clima y cultura, sean compatibles y coherentes con una visión estratégica específica, en este caso de servicio.

Para alcanzar un enfoque sólido en el cliente y brindar un servicio con valor agregado sostenido, es preciso desarrollar unas determinadas competencias y el compromiso de los empleados, y para ello, se requiere edificar de modo específico un clima y cultura de servicio. Los procesos de capacitación deben ayudar de modo consistente en ese propósito.

Por tanto, es necesario destacar la importancia del ambiente interno de la organización, donde se coordinan los procesos del servicio y donde se gestan la cultura y el clima organizacional para un funcionamiento distintivo de la empresa. Allí los empleados de contacto deben estar capacitados para identificar las cambiantes expectativas del cliente, así como las percepciones del servicio que reciben. Los empleados de apoyo deben entregar la calidad de servicio interno con destreza y con actitud de servicio, a fin de no obstaculizar que la calidad de servicio sea prestada a cada cliente de manera uniforme. Será posible si entre las distintas áreas y procesos del sistema de producción del servicio existe una continua y eficiente coordinación. La coordinación implica sintonizar convenientemente los canales de comunicación formal e informal. Y la comunicación efectiva tiene como rasgos esenciales la capacidad de escucha, la objetividad y la sinceridad, que permiten fluidez y constancia en las interacciones. Rasgos que han de ser desarrollados por los empleados de servicio.

En las empresas que buscan servir distintivamente a sus clientes, el aspecto informal merece una especial atención, pues influye de modo significativo en las actitudes, lo cual impacta en la comunicación y coordinación de los procesos y sistemas internos. Cuando el ambiente informal es saludable, contribuye a la obtención de una mayor competitividad, generando un mayor va-





LUCIO LESCANO DUNCAN

lor para el cliente y facilitando el aprendizaje y la innovación. La participación de los empleados en los sistemas formales, apoyada por un ámbito informal favorable, permite la elaboración y prestación eficiente de los servicios y la generación de experiencias positivas. Esto es posible por la satisfacción que obtienen los empleados en el trabajo, lo cual impulsa su desempeño alineado al enfoque de servicio. Por ello, es conveniente establecer una consistente relación entre la estructura formal y la realidad espontánea o informal. Estos dos ámbitos no pueden separarse y son la fuente de la integración y la buena coordinación para el funcionamiento de la empresa. Los procesos del ámbito formal requieren agilidad y no lentitud, flexibilidad y no rigidez, dado el entorno cambiante y las distintas exigencias de los clientes. Asimismo, la organización requiere un enfoque de procesos y no de funciones; un trabajo de equipo y no de áreas aisladas; los protocolos, los procedimientos y la tecnología no son suficientes. Es necesario entender y atender de modo conveniente el ámbito informal, ya que influye profundamente en el comportamiento de los empleados, y por ende, en el funcionamiento real de la organización. Las nuevas soluciones que esperan los clientes, los retos que traen la innovación y el aprendizaje, así como situaciones para las que no existen procedimientos establecidos, exigen un especial cuidado del ámbito espontáneo. Aquí es donde las personas se manifiestan y se esfuerzan con mayor libertad para afrontar los desafíos que encaran los servicios. Cuando este ámbito se fomenta con una orientación consistente de servicio, se puede esperar una actitud de servicio genuina y, para este cometido, será muy útil enriquecer los procesos de capacitación según esta perspectiva.

Es relevante tener en cuenta que la existencia de un ambiente interno coherente, sostenido por un clima y cultura de servicio alineados de manera sólida, promueve la unidad de la organización, ya que favorece la adquisición de convicciones firmes y la práctica de comportamientos consistentes orientados al servicio de los clientes, tanto externos como internos. De este modo se fomenta el fortalecimiento de una dimensión trascendente que impulsa, a su vez, la confianza y el compromiso de los empleados. Así, un esfuerzo de capacitación para los empleados de servicio debe contribuir a reforzar el significado y puesta en práctica de los valores de la organización, al mismo tiempo que propicia unas actitudes y comportamientos compatibles con estos. Es indudable que, para este propósito, además de los procesos de capacitación, el ejemplo e integridad de quienes dirigen a los empleados, será gravitante para validar y sostener los esfuerzos y logros de la capacitación. Por ello, la capacitación de supervisores y jefes de dichos empleados deberá estar estrechamente alineada con este propósito.





## CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ORIENTACIÓN AL SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

### II. MODELO DE ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL SERVICIO

Para desarrollar una orientación al servicio en los empleados de línea de frente y de apoyo, es preciso primero analizar el funcionamiento de una organización orientada al servicio. En ese sentido hemos desarrollado un modelo que busca integrar las distintas tareas y retos organizacionales a fin de favorecer la gestión y entrega del servicio. El modelo contribuye a conectar y armonizar adecuadamente el campo económico, psicológico-social, y ético de la empresa<sup>4</sup>, a fin de poder tomar decisiones coherentes y ejecutar acciones consistentes relativas a la capacitación y desarrollo de los empleados.

En primer lugar se considera el cumplimiento de unas tareas y procedimientos formales por parte de los empleados, de manera que se alcance una determinada productividad. Se trata de un primer nivel de funcionamiento de la organización orientada al servicio que busca que los empleados cumplan efectivamente con unos estándares establecidos y realicen su trabajo con eficacia, de acuerdo con unas metas de costos previstos. En otras palabras: la gestión de este nivel apunta a contar con empleados productivos que contribuyan con la planificación económica de la organización. Para ello será necesario ayudar a estos empleados a incrementar su destreza, estando así en posibilidad de realizar sus actividades según cada script<sup>5</sup> establecido, es decir, se contará con empleados que generan la confiabilidad del servicio y facilitan la tarea de hacer tangibles los intangibles<sup>6</sup>, esto es, hacerlos creíbles y visibles para la tranquilidad y seguridad de los clientes.

En un segundo nivel del modelo, consideramos la generación del aprendizaje continuo de los empleados, a fin de que la organización alcance un mayor *expertise*, que sea capaz de innovar y mejorar los servicios que proporciona a los clientes. Es decir, se trata de desarrollar la capacidad futura de la organización para hacer frente a las nuevas demandas y requerimientos de los clientes, buscando así su mayor satisfacción. Aquí se busca atender el lado psicológico-social de la organización, apuntando a generar la satisfacción de los

<sup>4</sup> Nuestro modelo se inspira en el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, en el cual se identifican tres niveles para el funcionamiento de la organización, que, si están adecuadamente equilibrados, permiten la obtención de la eficacia, la atractividad y la unidad.

<sup>5</sup> El script es el guión que tiene un empleado de servicio para desempeñar con efectividad las tareas asignadas.

<sup>6</sup> Hacer tangible lo intangible es un concepto desarrollado por el profesor T. Levit de HBS, que se refiere a lograr en los clientes una percepción de credibilidad acerca de los servicios que una organización ofrece. Esto es posible por una buena aplicación de los elementos de infraestructura, equipos, ambientes, y también por empleados que se desempeñan con seguridad y eficiencia, así como con la apariencia adecuada.







LUCIO LESCANO DUNCAN

empleados por el trabajo de servicio que realizan. Esto, a su vez, ha de favorecer que los empleados cuenten con el ambiente adecuado y la disposición para la creación de experiencias positivas para los clientes, tanto internos como externos.

Para lograr un mayor *expertise* de la empresa hace falta fomentar el aprendizaje en dos rubros: 1) en la actividad o campo propio de la organización, como puede ser la hostelería, la restauración, las finanzas o la aviación comercial y, 2) en la capacidad de preparar y entregar los servicios a los clientes. Muchas organizaciones se preocupan principalmente del primer rubro, y se hacen especialistas en ello, pero descuidan el segundo rubro, lo cual siendo muy atractivo pierde brillo por no estar sustentado con experiencias gratas para los clientes. El aprendizaje de los empleados debe ser fomentado en ambas direcciones, de manera continua y coherente, lo cual facilitará la generación de un clima de servicio saludable, tanto para atender a los clientes internos como a los clientes externos. De esta manera, en este nivel se ha de buscar que los empleados cuenten con habilidades y actitudes positivas que les permitan interactuar y conectarse de manera adecuada con los clientes y compañeros de trabajo. En ese sentido se podrá alcanzar un trabajo en equipo que se caracterice por una buena comunicación y coordinación para obtener soluciones y mejoras en cada parte de los procesos del servicio. Se trata pues, de convertirse en especialistas en los dos campos, tanto en la actividad o giro propio de la organización como en la capacidad de crear y proveer intangibles. Son dos aspectos distintos que requieren ser integrados y armonizados en la gestión de la empresa. Este nivel ha de favorecer la presencia de empleados satisfechos que cuentan con motivación para incrementar el *expertise* de la empresa en los dos rubros referidos, y así sostener o aumentar la satisfacción de los clientes.

El tercer nivel del modelo se orienta a fomentar la unidad de la organización, es decir, a conseguir empleados comprometidos e identificados con la misión de la institución. Una misión que se sustenta en servir cada vez mejor a los clientes, lo cual exige de los empleados no solo unas destrezas y habilidades sino también unos comportamientos consistentes que propicien relaciones sólidas con los clientes. Esto significa desarrollar confianza en las interacciones con los clientes y entre empleados, y ello requiere, a su vez, la presencia de unos valores morales en la realidad cotidiana de la organización. La lealtad de los clientes no se compra con regalos, descuentos o premios; la lealtad se gana, y ello implica contar con empleados leales que se comportan éticamente con cada cliente. Para fortalecer los comportamientos de los empleados es necesario hacer esfuerzos suficientes para consolidar una cultura de





CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ORIENTACIÓN AL SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

servicio que sea la turbina que propulse las acciones de las personas en la organización, empezando por quienes dirigen en la alta dirección, en el nivel intermedio y, concretamente, en la dirección y supervisión de los empleados de línea de frente y de apoyo.

Este nivel pues, se enfoca en promover y hacer realidad unos valores morales en la vida diaria de la empresa, que se conviertan en la plataforma que impulsa el cumplimiento fiel de una misión, tanto externa para con los clientes, como interna para con los empleados. Si se quiere contar con empleados leales, igualmente no se trata de darles incentivos, premios, regalos o solo una tarea atractiva y un desarrollo técnico o profesional, hace falta ayudarles a crecer en valores y cualidades que les permitan un crecimiento humano más pleno. De esta manera, se tendrá un terreno más firme para afianzar la homogeneidad en los desempeños y comportamientos de los empleados de servicio, evitando la variabilidad, y con ello situaciones de insatisfacción de clientes y compañeros de otras áreas de la organización.

El modelo expuesto propicia la retroalimentación entre sus niveles, lo cual fomenta un balance adecuado entre estos, permitiendo, a su vez, una integración coherente de las distintas dimensiones y actividades en una organización que busca orientarse al servicio de modo consistente. Véase gráfico 1.

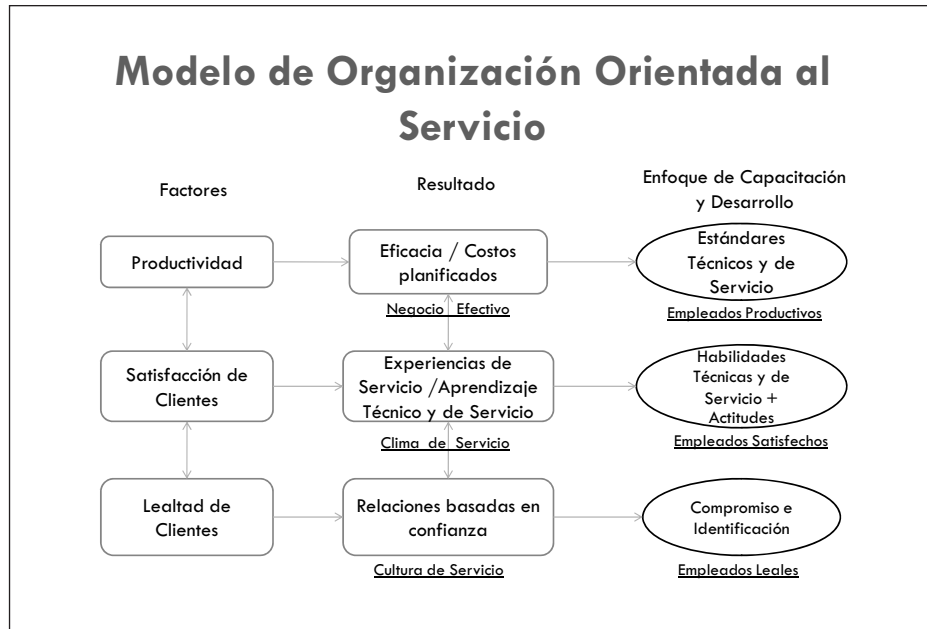


Gráfico 1

Fuente: Lucio Lescano Duncan, Ph.D.



LUCIO LESCANO DUNCAN

### III. MODELO DE ORIENTACIÓN AL SERVICIO PARA EMPLEADOS

Cabe señalar que, para proporcionar valor para los clientes, es preciso que la organización cuente con empleados productivos, satisfechos, leales y comprometidos<sup>7</sup>. Para lograr empleados con estas características las organizaciones han de comprender que no basta organizar inducciones, cursos o programas de entrenamiento y capacitación enfocados en tareas, procedimientos y técnicas; es necesario desarrollar un enfoque que parta de una visión completa del funcionamiento de la organización orientada al servicio y considere las necesidades reales de sus integrantes. A tal efecto, y con el fin de ayudar a atender estas necesidades desde un esfuerzo consecuente de capacitación y desarrollo, hemos elaborado un modelo para facilitar la orientación al servicio de los empleados. Este modelo incluye los siguientes elementos claves:

En primer lugar el desarrollo del *expertise* de los empleados, tanto en el propio giro o campo técnico de la empresa como en la gestión y entrega de los servicios. En este sentido, se busca consolidar la capacidad de servicio de la organización, para lograr la eficacia<sup>8</sup>, a través de un alto desempeño de empleados que impulse la eficiencia interna y la eficiencia externa<sup>9</sup>.

En segundo término, se trata de impulsar la actitud de servicio en los empleados, y con ello, aquellas disposiciones relevantes que faciliten la comunicación, la coordinación, la colaboración y el aprendizaje. Aquí se apunta a fomentar el estilo de servicio auténtico de la organización que contribuya a generar un ambiente atractivo para los empleados, y a través de ellos, experiencias agradables para la satisfacción de los clientes.

En tercer lugar, fortalecer en los empleados los valores corporativos y los valores éticos que favorezcan la identidad organizacional y el compromiso e identificación de los empleados con la misión de la organización. En esta fase se contribuye a forjar los comportamientos de una cultura de servicio que

---

<sup>7</sup> El estudio “The value profit chain”, realizado por los profesores Heskett, Sasser y Schlesinger, de Harvard Business School, sostiene que, para que una organización pueda crear valor para sus clientes, es necesario que cuente con empleados productivos, satisfechos, leales y comprometidos. Como en dicho estudio no encontramos en detalle un camino para que la organización pueda contar con este tipo de empleados, hemos orientado nuestra investigación hacia este propósito, y concretamente nos enfocamos en cómo contribuir a través de la capacitación a generar una mayor capacidad, productividad, satisfacción y compromiso en los empleados.

<sup>8</sup> La eficacia en el modelo propuesto se refiere a que la organización orientada al servicio alcance una determinada productividad a través del alto desempeño de sus empleados.

<sup>9</sup> La eficiencia interna y externa son dos conceptos propuestos por Grönroos, a través de los cuales se impulsa la eficacia de la empresa y la satisfacción de clientes, respectivamente. Véase Grönroos, C. (2001).



CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ORIENTACIÓN AL SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

afirme la unidad de la organización en los niveles operacionales. Con el esfuerzo adecuado en estos elementos para la capacitación y desarrollo, se ha de propiciar la obtención de resultados convenientes, experiencias gratas y útiles, y relaciones de confianza, tanto de cara a los clientes como de cara a los integrantes de la organización. Véase gráfico 2.

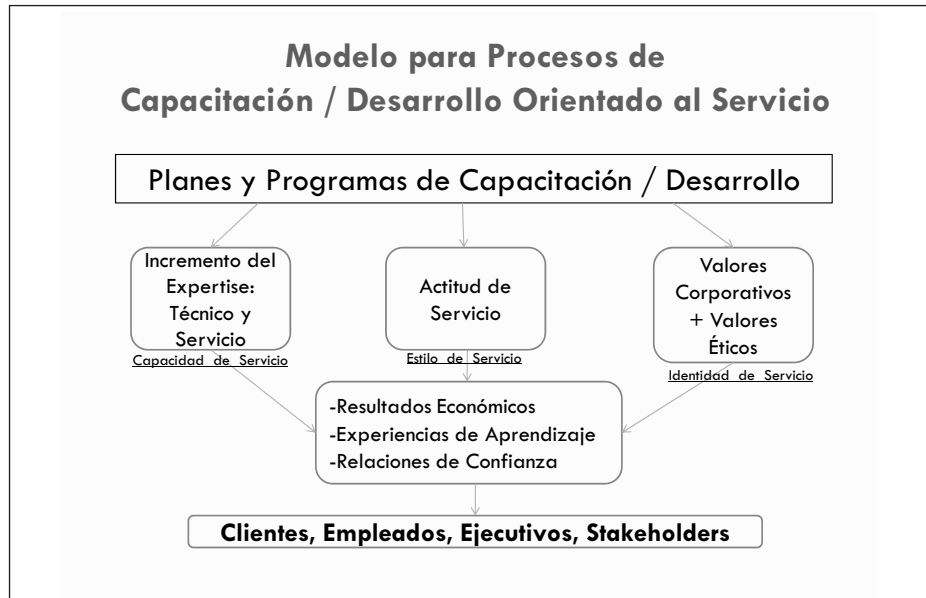


Gráfico 2

Fuente: Lucio Lescano Duncan, Ph.D.

IV. APLICACIÓN DEL MODELO Y RESULTADOS: CASO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Para aplicar el modelo en un distribuidor de Nissan en Perú, partiendo del propósito central de mejorar el enfoque en el cliente y la orientación al servicio de los empleados, tanto de línea de frente (servicio externo) como de apoyo (servicio interno), buscamos impulsar el *expertise* de la empresa, principalmente en el servicio, su estilo de servicio propio y sus valores corporativos y éticos. En esa línea, identificamos unos objetivos que contribuyeran a incrementar la competencia de los empleados en la entrega del servicio. Asimismo, fijamos los modos y actitudes a reforzar para mejorar y homogeneizar el estilo de servicio y el ambiente interno de colaboración, y, finalmente, determinamos los aspectos que coadyuvaran a fortalecer los comportamientos propios de la cultura de servicio de la organización.

LUCIO LESCANO DUNCAN

Los objetivos para impulsar la orientación al servicio estuvieron centrados en reforzar o ampliar conceptos y desarrollar habilidades enfocadas principalmente en:

a) Servicio externo: cumplir plenamente los estándares y procedimientos del servicio externo, perfeccionar la capacidad de escucha activa y asertividad, identificar y sobrepasar las expectativas del cliente, resolver problemas de los clientes, enfrentar situaciones difíciles, cumplir promesas, crear experiencias memorables y agregar valor al servicio.

b) Servicio interno: perfeccionar la capacidad de escucha activa y asertividad, manejo de conflictos, trabajo en equipo, resolver problemas, cumplir con eficiencia los estándares y procedimientos internos.

Asimismo, se incluyeron los aspectos relacionados con los modos de ser que fortalecieran las actitudes y valores propios del clima y cultura de servicio: empatía, actitud colaborativa e iniciativa, motivación trascendente<sup>10</sup> y espíritu de servicio, energía y entusiasmo, optimismo, autocontrol, equilibrio emocional, aprendizaje personal y autoconocimiento, paciencia, serenidad, mejora personal, integridad. De esta manera se buscó fortalecer los 4 valores corporativos de la organización: seriedad, espíritu, confianza y eficiencia.

En relación con la metodología utilizada, esta estuvo focalizada en 3 factores: 1) la conciencia: lograr que los empleados reflexionen y sean conscientes de la situación a mejorar y de sus necesidades reales como trabajadores y como personas, 2) la conclusión: que cada uno sea capaz de arribar a conclusiones concretas para reafirmar, cambiar, corregir o mejorar comportamientos y actitudes, y 3) el compromiso: ayudar a fortalecer la identificación con la misión y valores corporativos, con su equipo de trabajo y consigo mismos.

Esta metodología se caracterizó por una activa participación a través de la pregunta y la discusión, y una alta motivación racional -no emocional-, que favoreció tanto la satisfacción de los participantes durante la capacitación como su involucramiento con los fines determinados. Para ello, se utilizaron diferentes herramientas de aprendizaje que permitieron el análisis, la identificación de brechas y necesidades organizacionales y personales, así como la comprensión de conceptos, el perfeccionamiento de habilidades y el fortalecimiento de actitudes de los participantes. Los encargados de conducir las sesiones de la capacitación fueron *coaches* preparados para utilizar este tipo de

---

<sup>10</sup> La motivación trascendente está enfocada en que un empleado está centrado principalmente en comprender las necesidades de sus clientes internos o externos a fin de buscar su satisfacción, para lo cual está dispuesto a ir más allá de un simple cumplimiento de tareas. Este concepto trascendente es propuesto por Juan Antonio Pérez López, y aquí lo aplicamos al modelo de orientación al servicio de los empleados.



## CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ORIENTACIÓN AL SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

metodología interactiva, con la formación profesional y humana necesaria y compatible con este enfoque.

El proceso de capacitación involucró a 122 personas distribuidas en 6 grupos. El programa que se ejecutó el año 2010 tuvo una duración de 16 horas para cada grupo. Para medir los resultados se identificaron dos momentos: el primero al término de la capacitación, y el segundo 6 meses después de haber terminado la misma. Se utilizó un cuestionario que se aplicó a todos los participantes. Entre los principales resultados al término de la capacitación se obtuvieron los siguientes:

- Acerca del valor de este proceso de capacitación para su rol como empleado de servicio, el 100% de participantes lo evaluó como muy valioso, es decir, la máxima calificación en la escala de 1-5.

- Con relación a qué habilidades y actitudes habían sido reforzadas a través de la capacitación, los participantes señalaron principalmente: escuchar cuidadosamente y con empatía las necesidades y preocupaciones de los clientes; generar experiencias positivas para crear mayor valor para el cliente; resolver problemas de los clientes con efectividad; mejora de la comunicación, coordinación y trabajo en equipo con los colegas; comprender el servicio como parte esencial en nuestras vidas -no solo como un simple trabajo-; forjar compromiso con la misión de la empresa y los clientes; tratar a las personas con paciencia, y enfrentar la presión del trabajo de servicio con calma, iniciativa y optimismo.

Para la segunda evaluación se utilizó otro cuestionario que fue aplicado a 104 empleados, es decir, el 85% del total que se capacitó. A continuación se indican los resultados más relevantes:

- El 98% de empleados encuestados está totalmente de acuerdo con la capacitación que ha recibido 6 meses atrás y considera que ha sido muy útil para mejorar su desempeño de servicio interno y externo.

- Las habilidades y actitudes que indican haber mejorado para el servicio externo son: manejar eficientemente los requerimientos del cliente a través de respuestas personalizadas, aumentando así su satisfacción (respuesta del 87% de participantes); mejor capacidad de escucha, comprensión y empatía con las necesidades y preocupaciones de los clientes (respuesta del 78% de participantes); desarrollo de actitudes positivas para tratar al cliente con paciencia y amabilidad (respuesta del 78% de participantes).

- Las habilidades y actitudes que indican haber mejorado para el servicio interno son: comprender mejor las necesidades y requerimientos de los compañeros de trabajo para dar soluciones oportunas (respuesta del 86% de participantes); comunicar y coordinar con los compañeros de trabajo de una ma-





LUCIO LESCANO DUNCAN

nera más efectiva (respuesta del 86% de participantes); mejora del trabajo en equipo y apoyo a mis colegas (respuesta del 76% de participantes); desarrollo de actitudes positivas para las relaciones internas: paciencia, entusiasmo, iniciativa (respuesta del 78% de participantes).

- El 95% de los empleados encuestados señala estar totalmente de acuerdo en que con la capacitación recibida ha mejorado su desempeño en el servicio y ahora los clientes están más satisfechos. Para verificar esta percepción de los empleados se verificaron algunos indicadores importantes sobre la satisfacción de clientes de esta organización, a fin de efectuar la comparación correspondiente. De esta manera encontramos que en una importante sucursal de Nissan la satisfacción total del cliente se había incrementado casi en un 6% entre el 2010 y el 2011, pasando de 87.8% a 93.5% de clientes que calificaron como excelente la satisfacción total. Asimismo, acerca de si los empleados de servicio escuchan cuidadosamente todas sus necesidades, el 97.2% de clientes señaló que sí, lográndose un incremento de 7% con relación a la medición del año anterior de 89.9%. Y, con relación a si recomendaría al distribuidor se alcanzó un incremento de 5 puntos, pasando de 89.2% a 94.5% de clientes que indicaron que definitivamente sí lo recomendarían. Como se sabe, la disposición de los clientes a recomendar un servicio es un indicador de gran impacto acerca de los esfuerzos que se hacen para mejorar la calidad de servicio.

- También se preguntó a los empleados si habían recibido un importante reconocimiento por su desempeño en el servicio el último año, a lo que el 57% respondió que sí. Entre los principales factores que contribuyeron a este reconocimiento señalaron el constante esfuerzo por mejorar su desempeño de servicio y la capacitación especial recibida el último año. Como otros factores adicionales indicaron el apoyo y colaboración de sus compañeros y el apoyo del supervisor.

- Por otra parte se les preguntó qué acciones sugerirán a su compañía para mejorar el servicio al cliente y la satisfacción de clientes, y las respuestas estuvieron centradas en 3 aspectos: mantener la capacitación especial enfocada en el desarrollo de habilidades y actitudes, forjar un compromiso sólido para servir al cliente, y fomentar un trabajo en equipo integrado con una comunicación efectiva dentro de la organización.

- Finalmente, se les pidió que señalaran cómo pueden desempeñarse para fortalecer la percepción sólida de los clientes acerca de la marca Nissan. Cabe señalar que en Perú la competencia en el sector automotriz se ha incrementado enormemente en los últimos años, producto del nivel de desarrollo económico que ha venido logrando, por lo que es uno de los pocos países que cre-





## CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ORIENTACIÓN AL SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

cen continuamente en el mundo. Así, en este sector existen unas 150 marcas que compiten agresivamente, lo cual exige una labor más efectiva en la satisfacción de clientes. Los empleados respondieron principalmente con estas 3 acciones: entregar un servicio personalizado que exceda las expectativas; demostrar compromiso y buena preparación para atender los requerimientos de los clientes; y entregar un servicio confiable de acuerdo con altos estándares a través del trabajo en equipo.

Estos resultados nos muestran una efectividad de los esfuerzos realizados con este proceso. Sin embargo, cabe señalar que se presentan algunas limitaciones para sostener estos logros, en tanto no se tome en cuenta que el cambio de actitudes y el desarrollo de habilidades exigen un seguimiento y reforzamiento. Por eso no es suficiente el proceso llevado a cabo sino que será necesario continuar ampliando y profundizando en el crecimiento de las competencias de servicio de los empleados. Cabe además incluir la rotación natural que se produce en este nivel operativo, que exige unas políticas y programas permanentes y coherentes que faciliten la entrada y adaptación de personas a la organización, así como la permanencia de aquellos que interesan a la institución. Asimismo, y como parte del punto anterior, el no tener supervisores y jefes orientados con una filosofía de servicio consistente y el no buscar alinear sus capacidades de dirección desde ese enfoque, será un factor gravitante para mantener y aumentar el progreso y mejora de los empleados capacitados.

La distribuidora de autos con la cual se trabajó este proceso está desarrollando un plan de capacitación que busca atender los puntos aquí señalados, a fin de consolidar el comportamiento de sus empleados y ejecutivos.

## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Como se ha señalado, la tasa de satisfacción de clientes se ha incrementado después de este proceso de capacitación, que tuvo como propósito central reforzar y consolidar la orientación al servicio de los empleados de línea de frente y de apoyo. Ese es uno de los más importantes beneficios alcanzados para este distribuidor y la marca Nissan. Los empleados están sólidamente preparados para alcanzar un mejor desempeño orientado al servicio y enfocados con precisión en el cliente: ellos están reforzando con efectividad la marca a través de sus actitudes y comportamientos.

Cabe destacar que en las evaluaciones al término y después de 6 meses de la capacitación notamos que no solo se incrementa el *expertise* de servicio, sino que se afianza el estilo de servicio de la empresa y se logra una mejor in-







LUCIO LESCANO DUNCAN

tegración de los empleados y una identificación consistente con su trabajo y con los valores organizacionales. Todo ello contribuye significativamente no solo al servicio a clientes externos, sino también al servicio a clientes internos, que suele ser una debilidad en muchas organizaciones.

El impacto de este proceso de capacitación puede ser resumido así: las habilidades de servicio han sido mejoradas, las actitudes de servicio han sido reforzadas, los empleados están fuertemente identificados con la marca, con su compañía y con su equipo de trabajo, todo lo cual favorece su labor como empleados conscientes, competentes y comprometidos. Estos empleados pueden desempeñarse ahora con mayor eficiencia, contribuir mejor con la organización y, en suma, cuidar los 3 niveles de la orientación al servicio: la productividad, la satisfacción de clientes y la confianza. Asimismo, el desarrollo personal de cada empleado ha tenido un gran impulso, lo cual ayuda al aumento de su autoestima y fomenta su espíritu de servicio hacia sus colegas y clientes.

Las implicaciones y retos que se desprenden de la aplicación de estos modelos son:

a) Sostener la orientación al servicio en la capacitación y desarrollo de los empleados, tanto de línea de frente como de apoyo, como un proceso continuo considerando la rotación del personal y las necesidades de reforzamiento y mejora permanente de sus habilidades y actitudes.

b) Incluir al nivel intermedio según las necesidades reales de quienes ahí se desempeñan, concretamente jefes y supervisores, a fin de alcanzar el alineamiento de criterios y fomentar una misma visión de servicio externo e interno, así como un enfoque de dirección homogéneo, de manera que por un lado se mantenga y refuerce el clima de servicio y, por otro, se consolide la cultura de servicio, como los pilares del funcionamiento de la empresa orientada al servicio con consistencia.

c) Cuidar con coherencia, a nivel gerencial, las políticas y prácticas organizacionales, alineando los estilos de dirección, los cuales deben ser coherentes con una filosofía orientada al servicio.

d) Establecer unos indicadores en consonancia con los elementos comprendidos en el modelo de capacitación de orientación al servicio, a fin de retroalimentar los procesos y definir nuevos esfuerzos y acciones de capacitación y desarrollo para empleados de una manera integral.



CÓMO DESARROLLAR UN PROCESO DE CAPACITACIÓN CON ORIENTACIÓN  
AL SERVICIO PARA LOS EMPLEADOS

BIBLIOGRAFÍA

Berry, Leonard (1999), *Discovering The Soul of Service. The nine drivers of sustainable Business Sucess*, The Free Press, Simon & Schuster Inc., Nueva York.

Berry, Leonard y Parasuraman, A. (1992), *Services marketing starts from within*, vol. 1, nº 1, pp. 25-30.

Cardona, Pablo y García-Lombardía, Pilar (2005), *Cómo desarrollar las competencias de Liderazgo*, EUNSA, Pamplona.

Elmadag, Ayse Banu; Ellinger, Alexander y Franke, George (2008), “Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 16, nº 2, pp. 95-110.

Grönroos, Christian (2001), *Service management and marketing, a customer relationship management approach*, John Wiley & Sons, Nueva York.

Hallowell, Roger; Schlesinger, Leonard y Zornitsky, Jeffrey (1996), “Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management”, *Human Resource Planning*, vol. 19, nº 2, pp. 21-28.

Hartline, Michael y Ferrel, O. C. (1996), “The management of customer-contact service employees: and empirical investigation”, *Journal of Marketing*, vol. 60, nº 4, pp. 52-70.

Henkoff, Ronald (1994), “El servicio es un asunto de todos”, en Lovelock, Christopher (1997), *Mercadotecnia de servicios*, Pearson Prentice Hall, pp. 69-75.

Heskett, James; Sasser, W. Earl y Schlesinger, Leonard (2003), *The value profit chain*, Free Press, Nueva York.

Horovitz, Jacques (2006), *Los secretos del servicio al cliente, movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes*, Financial Times Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid.

Levit, Theodore H. (2006), *Ted Levit on Marketing*, Harvard Business School Press, Cambridge.

Mears, Rick (2004), *Building a great employee experience*, en Tombazian, Charles; Arapian, Chris y Berg, Gary, (eds.), *Strategic handbook Creating memorable customer experiences*, Prismagraphic, Phoenix, Arizona, pp. 23-34.

Pérez López, Juan Antonio (2000), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.

Ford, Robert C.; Heaton, Cherrill P. y Brown, Stephen W. (2001), “Delivering Excellence Service: Lessons from the best firms”, *California Management Review*, vol. 44, nº 1, pp. 39-56.



LUCIO LESCANO DUNCAN

Schlesinger, Leonard y Heskett, James (1991), "Breaking the cycle of failure in services", en Lovelock, Christopher (1997), *Mercadotecnia de servicios*, Pearson Prentice Hall, pp. 17-28.

Zeithmal, Valerie; Berry, Leonard y Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, nº 2, pp. 31-46.

