



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CONSULTORÍA Y ASESORÍA

Consultoría para impulsar una cultura de servicio en Premium Home Lift desde el moldeamiento de comportamientos orientados al servicio e incluidos en un manual de experiencia al cliente durante el segundo semestre del 2023

Fiorella Vargas Agüero
Silvia Vargas Sibaja

Tutora: M.Sc. Cristina Cubero Lazo.
Lectores: Ing. Augusto Santos Espinosa.
M.Sc. Paula Leñero Testart.

Heredia | Febrero, 2025

Declaración personal de buena práctica académica

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de las estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.

Fiorella Vargas Agüero
Silvia Vargas Sibaja

Índice

1. Apartado Introdutorio.....	4
Presentación del Proyecto.	4
Justificación.	5
Objetivos.	6
Objetivo General:.....	6
Objetivos Específicos:	6
Alcances y Limitaciones.	6
2. Marco conceptual y referencial.....	7
Marco conceptual.....	7
3. Metodología utilizada para el diagnóstico de la situación actual.....	12
Aspectos por evaluar.....	12
Tabla 1	14
Fuentes de información, población objetivo.	15
Técnicas e instrumentos para levantamiento de la información.	16
Identificación de comportamientos:.....	16
Identificación de reconocimientos y cierre de brecha para comportamientos (moldeamiento):	17
Identificación de mapa de servicio y momentos clave:.....	17
4. Análisis de resultados.	18
Hallazgo 1	18
Hallazgo 2	19
Hallazgo 3	20
Hallazgo 4	22
Hallazgo 5	23
Hallazgo 6	24
5. Propuesta de Valor	26
6. Conclusiones y recomendaciones.....	34
Conclusiones.	34
Recomendaciones.	35
7. Referencias.....	37
8. Anexos.	39

1. Apartado Introductorio

Presentación del Proyecto.

El servicio al cliente es un pilar fundamental para el éxito de Premium Home Lift (PHL), una empresa dedicada a la instalación de ascensores personalizados de alta gama. La atención al cliente, tanto antes como durante y después de la instalación, resulta clave para mantenerse competitiva en un mercado que demanda confianza y seguridad. Debe entenderse, como elemento clave para el proyecto, que la atención al cliente emerge desde dentro de la organización, moldeada por la cultura organizacional.

En este contexto, se elige la empresa Premium Home Lift (PHL), con sede en Madrid, España, para desarrollar una cultura organizacional centrada en el servicio al cliente.

Premium Home Lift (PHL), se ha consolidado en el mercado, y no existen datos revisados que revelen problemas de servicio al cliente. En entrevistas con el liderazgo, se ratifica que la empresa cuenta con índices de servicio positivos y no existen quejas u observaciones recurrentes sobre algún tema de servicio. A pesar de ese estado de situación, dado que la empresa es relativamente nueva en el mercado, su cultura de servicio aún está en construcción, lo que brinda una oportunidad única para implementar mejoras sin enfrentar resistencias de prácticas arraigadas y potenciar el desarrollo de una cultura de servicio con la instrumentalización de los protocolos de servicio.

La clave del éxito de esta implementación radica en tres factores fundamentales:

1. Oportunidad de crecimiento sin barreras: Al no tener una cultura de servicio previamente establecida, Premium Home Lift tiene la flexibilidad de adoptar esta nueva estrategia desde cero, lo que facilita su aceptación por parte de todos los colaboradores. En lugar de modificar procesos existentes, se construye una cultura de servicio desde la base, alineada con los valores de la empresa y enfocada en el cliente.
2. Enfoque en el capital humano: La estrategia incluye un plan de reconocimiento y acciones correctivas que motivan a los empleados, asegurando que los comportamientos alineados con la atención al cliente sean recompensados. Esto no solo incrementa la motivación interna, sino que también fomenta un entorno de trabajo donde todos los colaboradores entienden y se comprometen con la importancia del servicio al cliente.

3. Aplicación progresiva y adaptable: La estrategia se implementa inicialmente en la sede principal de Madrid, lo que permite un control cercano de los resultados. Desde allí, se expande de forma gradual al resto de las oficinas, incluidas las de Latinoamérica, ajustando la estrategia a las particularidades de cada sede y cultura local. Esto asegura que la implementación sea efectiva y se adapte a las necesidades específicas de cada mercado.

La correcta alineación de esta estrategia de servicio, con los valores y objetivos de la empresa permite que Premium Home Lift inicie la consolidación una cultura organizacional sólida, donde el cliente es el centro de todas las operaciones. Además, la combinación de un plan de reconocimiento bien estructurado y una implementación controlada garantiza que esta estrategia no solo se adopte, sino que se mantenga a largo plazo.

Justificación.

En toda organización, las culturas influyen en la dinámica interna y forma de operación, por tanto, se vuelve el ecosistema para permear el servicio al cliente, ya sea de manera positiva o negativa.

La motivación principal al seleccionar Premium Home Lift, radica en la necesidad de moldear comportamientos y valores por medio de su instrumentalización en una estrategia de calidad del servicio, impulsando la implementación de protocolos para el servicio al cliente. Estos protocolos operacionalizan los comportamientos deseados, los miden, gestiona y recompensan y con ello se moldea la cultura deseada.

La identificación de la necesidad de expandirse y crecer como empresa impulsa la creación de la propuesta de consultoría. Establecer un punto de servicio al cliente estandarizado que se considere en las diversas culturas, ya sea española, alemana o latinoamericana, busca encontrar un equilibrio en el servicio y crear conciencia entre los colaboradores sobre la aplicación positiva de esa cultura en la empresa, reconociendo los beneficios para sus utilidades y crecimiento empresarial y sinérgicamente el crecimiento para la persona colaboradora.

Se reitera que no existe, al momento de la consultoría, datos que indiquen deterioro del servicio al cliente o afectación a la calidad del servicio monitoreada internamente.

Objetivos.

Objetivo General:

Desarrollar una cultura de servicio en Premium Home Lift mediante el moldeamiento de comportamientos orientados a la atención al cliente, optimizando los procesos internos y externos durante el año 2023.

Objetivos Específicos:

1. Definir, en colaboración con los líderes de Premium Home Lift, los comportamientos que deben moldearse en los colaboradores para impulsar la visión organizacional de servicio al cliente.
2. Determinar las estrategias de talento que promuevan recompensas y cierres de brecha que ayuden a moldear los comportamientos
3. Diseñar un manual de experiencia cliente que conecte diferentes estrategias de capital humano con el moldeamiento de comportamientos de servicio al cliente,
4. Crear indicadores para impulsar comportamientos asociados al servicio al cliente y la importancia del cliente desde el capital humano.

Alcances y Limitaciones.

1. El alcance central es el moldeamiento de comportamientos de cultura de servicio, iniciando por la sede central y posterior a madurar el proceso expandirlo a todas las demás sucursales
Limitación: No disponer de tiempo suficiente para abarcar todas las sedes en el continente europeo y la expansión en Latinoamérica, por lo que el alcance de centra en la sede de Madrid
2. Se debe indicar que una de las investigadoras forma parte **de** Premium Home Lift, en el cargo de Administrativa.

2. Marco conceptual y referencial.

Marco conceptual.

En el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, surge la necesidad imperativa de cultivar una cultura organizacional positiva que evoluciona junto con la expansión de productos y servicios. La cultura organizacional no solo influye en el comportamiento de los colaboradores a nivel interno, sino que también forma parte de un marco más amplio que incluye valores, creencias y normas que guían la organización en su conjunto. Desde una perspectiva macro, la cultura organizacional se manifiesta como un elemento clave para alinear los objetivos estratégicos, fomentar la cohesión interna y generar una identidad corporativa que trasciende las fronteras de la empresa tal como menciona Shein:

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que esta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores. (1988, p. 29)

Lo mencionado anteriormente se refiere a la definición que Shein propone para la cultura organizacional. Esta definición destaca la relevancia de la cultura organizacional en diversas empresas, subrayando cómo puede ser agente de cambio y confiere un sentido más arraigado a las organizaciones.

En este contexto, es esencial analizar quién es el responsable de desarrollar esta cultura en las organizaciones. Shein aborda este punto al señalar que:

Las culturas empresariales son creadas por líderes y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y siempre que sea necesario la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo examinados de cerca son dos caras de la misma moneda que no pueden ser entendidas por separado. (1988, p. 20)

En la consultoría propuesta, se destaca la importancia de analizar la visión de los líderes de PHL sobre la cultura organizacional. Shein (1988) sugiere que el liderazgo puede ser determinante para el éxito o fracaso de la cultura de una organización.

Las empresas enfrentan desafíos constantes, tanto internos (rotación de personal, nuevas tendencias) como externos (nuevas demandas de clientes, competencia intensa). Por lo tanto, es crucial reforzar constantemente la cultura organizacional para mantener a los colaboradores en un estado positivo y asertivo, tal como menciona Shein (1988), “Como las empresas tienden a ser un conglomerado de subculturas, pero al tiempo poseen una cultura empresarial completa siempre que cuenten con un pasado suficiente, el proceso de aprendizaje cultural para el recién llegado es complicado y permanente” (p.58).

Se hace mención de lo anterior debido a que es crucial que, una vez establecida la cultura organizacional, los nuevos colaboradores atraviesen un proceso de aprendizaje más fluido. Este proceso no debería resultar complicado, como señala Shein (1988); al contrario, debería posibilitar asumir los desafíos de una manera distinta, teniendo la certeza de que la organización está presente para brindar ayuda de manera positiva en todos los procesos.

La cultura organizacional de una empresa se encuentra influenciada por una serie de factores, tanto internos como externos, siendo los comportamientos de los colaboradores uno de los más significativos. Estos comportamientos ejercen un impacto considerable, desde el ambiente laboral hasta la calidad del servicio al cliente. La identificación ágil y la adopción de comportamientos positivos resultan cruciales, ya que pueden definir la calidad del servicio ofrecido por Premium Home Lift. La coherencia en los comportamientos, alineados con los estándares de la empresa, no solo modela la cultura interna, sino que también marca la diferencia en la experiencia que se brinda a los clientes, tal como menciona Fernández:

Los miembros de una organización, independientemente de sus perfiles individuales, tienden a adoptar comportamientos y actitudes similares a lo largo del tiempo debido a la cultura organizacional existente. Los líderes enfrentan el desafío de identificar oportunidades de mejora colectiva y transformar los valores, las costumbres, las conductas y las normas implícitas que moldean la cultura diaria de la organización. (2023, párr.3)

Por lo tanto, dentro de la empresa, el comportamiento de cada uno de los líderes y sus colaboradores será fundamental para lograr adaptabilidad y competitividad en el mercado. Estos comportamientos clave marcan la diferencia y contribuyen al desarrollo de procesos internos, como el reconocimiento de logros, la identificación de brechas en las diferentes áreas y la promoción de un bienestar integral. Esto permite el desarrollo profesional de cada

colaborador y la creación de ambientes laborales saludables. Tal como lo menciona Edmondson (1999) "Un ambiente laboral sano que promueve la seguridad psicológica y el apoyo mutuo facilita la creatividad y la innovación. Los colaboradores se sienten más cómodos compartiendo ideas y colaborando en proyectos innovadores"(p.354).

A partir de los diferentes comportamientos esperados de cada colaborador, surgen efectos positivos dentro de la organización que contribuyen al desarrollo empresarial y personal de todos los involucrados. Cada comportamiento manifestado por los colaboradores recibe una respuesta inmediata por parte de la empresa, ya sea a través de reconocimientos, planes para disminuir o eliminar brechas, o acciones correctivas. Estas medidas se implementan con el fin de crear estrategias de retención de colaboradores y mejorar la cultura organizacional.

Es importante destacar, a la misma vez, que existen otros elementos que también ejercen influencia en la cultura de la organización. Estos elementos pueden convertirse en herramientas fundamentales para llevar a cabo nuevas acciones, como la expansión en el mercado, la apertura de una nueva sucursal o la adopción de una nueva aplicación tecnológica. Todos estos avances son componentes esenciales de la cultura, ya que a través de ellos se puede implementar un cambio, para el cual la organización debe estar debidamente preparada, según lo menciona Deloitte:

La forma en que las organizaciones con alto desempeño operan hoy en día es completamente diferente a la forma en la cual operaban 10 años atrás. Sin embargo, muchas otras organizaciones continúan operando de acuerdo con modelos de la era industrial, que tienen 100 años o más, llevando a cabo prácticas heredadas, sistemas y comportamientos que deben ser confrontados y descartados antes de que el verdadero cambio se lleve a cabo. A medida que las organizaciones se vuelven más digitales, se enfrentan a un imperativo indispensable de rediseñarse, para poder actuar de manera más rápida, con una adaptación veloz, facilitando el aprendizaje y abarcando las exigencias de carrera de sus empleados. (2017, p.19)

Se evidencia un contraste entre las perspectivas de Shein (1988) y Deloitte (2017) respecto a la cultura organizacional, y esto se debe a que abordan el tema en momentos históricos diferentes. Shein se enfoca en aspectos más clásicos, destacando la importancia de que la cultura esté arraigada en la organización.

En cambio, Deloitte introduce un contexto contemporáneo al mencionar nuevas tecnologías como herramientas clave para la transformación cultural. Se destaca cómo la adaptación en la era moderna es esencial, marcando un contraste significativo con la visión más tradicional presentada por Shein (1988). Este contraste refleja la evolución de la cultura organizacional a lo largo del tiempo y la necesidad de integrar nuevas dinámicas en un entorno empresarial en constante cambio.

En cualquier organización que ofrece productos y servicios, la relación y retención de clientes son metas cruciales. Kaufman destaca la importancia de prestar un servicio inspirador para generar experiencias positivas, mayor valor y lealtad a largo plazo:

En todo el mundo, personas como tú están dando pasos prácticos para entender mejor a sus clientes, crear experiencias más positivas, generar un mayor valor, profundizar la lealtad y construir relaciones a más largo plazo en el futuro. En todo el mundo, las personas también están buscando nuevas formas de disfrutar más su trabajo, de llevarse mejor con sus colegas, y de sentirse mejor con sus clientes y consigo mismas. El camino para lograr estas importantes metas profesionales y personales consiste en prestar un servicio inspirador. (2013, p.85)

Se resalta la relevancia de las ideas presentadas por Kaufman (2013), quien aborda una cultura orientada hacia el servicio al cliente. Esta perspectiva se vuelve fundamental para nuestra consultoría, ya que capacita para abordar de manera más precisa las necesidades específicas de la organización. Además, el autor Moreno plantea lo siguiente:

El servicio al cliente es parte de la cultura de la organización, es como un valor y una característica primordial que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización. Aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender las dudas de los clientes o de los compañeros que soliciten su ayuda para lograr la satisfacción del cliente. (2009, p. 24)

La teoría sostiene la gratificación y la importancia de cultivar una cultura de servicio dentro de la empresa. Esta cultura debe ser adaptable, en constante evolución, capaz de identificar y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y de los clientes. Esta adaptabilidad no solo asegura la supervivencia en el mercado, sino que también permite a la empresa contribuir de

manera positiva a la competencia, convirtiéndose en una entidad que no solo subsiste, sino que prospera y destaca en su entorno empresarial.

Marco Referencial.

Premium Home Lift (PHL), con sede en Madrid, España, es una compañía del sector industrial que se dedica a la instalación, mantenimiento de elevadores en empresas, casas y cuenta con una planilla de 15 colaboradores.

A través de entrevistas realizadas con los líderes de la organización durante las visitas, se identifica que aún no se prioriza el desarrollo de una cultura organizacional robusta ni se implementan estrategias concretas para promoverla. Esto se debe principalmente al desconocimiento sobre el tema o a la falta de tiempo debido a sus responsabilidades diarias. Además, según la información obtenida durante las reuniones con la colaboradora administrativa quien a su vez forma parte del equipo investigador, la empresa no cuenta con un especialista dedicado a la gestión del talento y por tanto no existe un especialista en cultura organizacional, lo que presenta un desafío.

Producto de la investigación de fuente secundaria entregada por la organización, PHL cuenta con elementos esenciales como misión, visión y valores bien definidos, estos valores organizacionales no solo representan la identidad de la empresa, sino que son pilares clave para la consultoría. Los valores actúan como guías para el comportamiento de los colaboradores y son esenciales para moldear una cultura organizacional orientada al cliente. Por ello, fortalecer estos valores se convierte en un eje central para el desarrollo de la consultoría, permitiendo que la cultura organizacional se alinee con los objetivos estratégicos de crecimiento.

Según autores especializados tal como Shein (1988), la creación de historias, rituales y momentos clave dentro de una empresa resulta una estrategia eficaz para consolidar y fortalecer la cultura. En este caso, los valores organizacionales proporcionan una base sólida para construir una cultura más cohesionada y orientada al cliente.

Como se indicó PHL cuenta con un conjunto de valores, El fortalecimiento de estos valores organizacionales no solo es un objetivo central de la consultoría, sino también un catalizador para lograr una cultura sólida y orientada al cliente. Estos valores incorporados son los siguientes:

Integridad: Actuar de manera honesta, ética y transparente en todas las actividades y relaciones comerciales.

Responsabilidad: Asumir la responsabilidad de las acciones y decisiones, tanto en términos de resultados comerciales como de impacto social y ambiental.

Respeto: Tratar a todas las personas con respeto, dignidad e igualdad, independientemente de su origen, raza, género, religión u orientación sexual.

Excelencia: Buscar la excelencia en todos los aspectos del negocio, desde la calidad de los productos y servicios hasta la atención al cliente y la mejora continua.

Colaboración: Fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y el respeto por las opiniones y contribuciones de los demás.

Sostenibilidad: Comprometerse con prácticas comerciales sostenibles, minimizando el impacto negativo en el medio ambiente y contribuyendo al bienestar social y económico de las comunidades.

Innovación: Fomentar la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones nuevas y mejores.

Cumplimiento normativo: Cumplir con todas las leyes, regulaciones y estándares éticos aplicables en todos los aspectos de la actividad empresarial.

Orientación al cliente: Priorizar la satisfacción y las necesidades de los clientes, brindando un servicio de calidad y estableciendo relaciones a largo plazo basadas en la confianza.

Responsabilidad social: Contribuir al bienestar de la sociedad y las comunidades en las que opera la empresa, a través de iniciativas de responsabilidad social corporativa y participación activa en el desarrollo sostenible.

3. Metodología utilizada para el diagnóstico de la situación actual

Aspectos por evaluar.

La consultoría realizada en Premium Home Lift se centra en tres componentes clave, abordando estos desde los subprocesos específicos de recursos humanos:

1. Identifica los comportamientos de los colaboradores que impulsan una cultura de servicio en la compañía, alineados con los valores organizacionales, desde el subproceso de gestión del desempeño.
2. Diseña esquemas específicos para la identificación de evidencia de estos comportamientos dentro del flujo de trabajo, utilizando el subproceso de evaluación del desempeño.
3. Identifica elementos dentro del subproceso de desarrollo y reconocimiento que permiten moldear estos comportamientos desde dos perspectivas: reconocimiento y cierre de brecha.

La investigación se lleva a cabo a través de la aplicación de diversos instrumentos de investigación, tales como entrevistas y visitas a la empresa.

Se recopila información proporcionada por los líderes y colaboradores clave en los procesos de atención al cliente, como el asesor comercial, el encargado del área técnica y el jefe de obras, analizando sus aportaciones dentro de los distintos subprocesos mencionados para asegurar un diagnóstico integral.

En el proceso de consultoría llevado a cabo en Premium Home Lift, se analizan diversos aspectos clave para comprender y mejorar la cultura organizacional y los procesos internos relacionados con el servicio al cliente. Los siguientes elementos son examinados a partir de entrevistas, visitas a la empresa y la aplicación de técnicas adaptadas. Cada uno de estos componentes contribuye de manera significativa al desarrollo de una estrategia organizacional orientada al servicio, alineada con los objetivos de crecimiento de la empresa. A continuación, se detallan los principales elementos analizados:

Tabla 1*Elementos analizados*

Entendimiento Organizacional	Por medio del instrumento entrevista estructurada y realizadas vía la plataforma Microsoft Teams con los líderes y la asistente, así como visitas a la sucursal para conocer el manejo y desarrollo de la cultura organizacional, se recopila información clave para analizar y comprender los procesos internos y la dinámica de la cultura organizacional dentro de Premium Home Lift.
Identificación del ciclo de servicio	Por medio del instrumento entrevistas personales con los tres encargados de las áreas más relevantes de la empresa, que son: asistente técnico, encargado de obra y asesor comercial, se logra identificar los tres ciclos de servicio con los que cuenta la organización.
Identificación de comportamientos	Por medio de la adaptación de la técnica de la Figura Humana (Karen Machover, 1974), se logra la identificación de los comportamientos más relevantes para los cinco líderes de PHL.
En los siguientes apartados se describen un conjunto de variables de investigación sé que abordaron en un grupo focal con líderes aplicando una entrevista semi- estructurada	
Desarrollo de reconocimientos	Partiendo de la base de comportamientos identificados en la Figura Humana se desarrolla por medio de un grupo focal, con los líderes, la aplicación de una guía semiestructurada donde se explora la variable de investigación: tipo de reconocimiento

Creación de esquema de medición	Partiendo de la base de comportamientos identificados en la Figura Humana se desarrolla por medio de un grupo focal, con los líderes, la aplicación de una guía semiestructurada donde se explora la variable de investigación: medición de comportamientos, definición de indicadores para medir el desempeño de las personas colaboradoras en los comportamientos identificados.
Cierre de brechas	Partiendo de la base de comportamientos identificados en la Figura Humana se desarrolla por medio de un grupo focal, con los líderes, la aplicación de una guía semiestructurada donde se explora la variable de investigación: acciones correctivas, con la finalidad de cerrar las brechas de comportamiento.

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de información, población objetivo.

La población objetivo se centra en los colaboradores de PHL ubicados en Madrid, Málaga y Bilbao, quienes representan el primer contacto con el cliente. Se indaga sobre sus funciones y métodos para obtener una visión integral de su contribución al servicio.

La muestra incluye a los técnicos encargados del montaje y la mano de obra, seleccionados para explorar los servicios que ofrecen y comprender el procedimiento de atención al cliente. Cada uno de estos roles desempeña una función esencial en la empresa, contribuyendo tanto al servicio al cliente como al bienestar de los colaboradores.

Además de las fuentes mencionadas, se recopila información valiosa de la Encargada Administrativa. Este puesto, fundamental para la gestión interna, aborda aspectos como personal, documentación, requerimientos y cronogramas, facilitando así el cumplimiento de las funciones por parte de los demás colaboradores.

Como parte de la estrategia de recolección de información, se obtiene la colaboración adicional de un funcionario del área de servicio técnico, quien aporta claridad sobre los diversos procesos de la organización, contribuyendo así a disipar dudas y fortalecer la comprensión global de la empresa.

Técnicas e instrumentos para levantamiento de la información.

Identificación de comportamientos:

La primera técnica de investigación responde a una adaptación de la prueba "Figura Humana" (Karen Machover, 1974), la cual, en su versión original, consiste en realizar un dibujo de una figura humana para conocer la percepción de personalidad o comportamientos según las diferentes partes del cuerpo. Por ejemplo, se podría referir la fuerza ligada con las manos o la velocidad con las piernas.

En la adaptación realizada, los sujetos de investigación no dibujan la figura humana. En su lugar la figura humana se les entrega para que ellos coloquen elementos en diferentes partes del cuerpo. Entendiendo que la lógica asociativa de concepto y parte del cuerpo, de la técnica original se mantiene.

Esta herramienta se aplica con el objetivo central de obtener la visión de las jefaturas en relación con la manera en que cada colaborador contribuye al desarrollo del servicio y, por tanto, los comportamientos deseados. Estos aspectos son fundamentales para garantizar un servicio al cliente de excelencia, permitiendo que la organización se posicione de manera competitiva en el contexto europeo.

Identificación de reconocimientos y cierre de brecha para comportamientos (moldeamiento):

Para la identificación de elementos se implementa una guía semiestructurada aplicada mediante el método de grupo focal. virtual en la plataforma Teams con los líderes para conocer sus percepciones. Tras recopilar las respuestas, se identificaron los comportamientos más destacados. Posteriormente, se solicitó a los líderes que propusieran reconocimientos para los colaboradores que los cumplieran, Además, se explora la manera de evaluar periódicamente estos comportamientos por parte del departamento de Recursos Humanos. Este enfoque busca reconocer y motivar prácticas excepcionales en la organización.

Identificación de mapa de servicio y momentos clave:

Otra técnica de recopilación de información consistió en la aplicación de un conversatorio con tres colaboradores encargados de la asesoría comercial de la empresa. A través de conversaciones con la encargada administrativa y del personal, estos colaboradores compartieron detalles sobre los procesos de ventas y el ciclo de atención que llevan a cabo con cada cliente. Esta técnica proporcionó una visión más detallada de las prácticas y experiencias en el ámbito comercial de la empresa.

Figura 1

Diagrama de recopilación de información



Fuente Elaboración propia

4. Análisis de resultados.

Hallazgo 1: Conexión Estratégica: Valores Empresariales y Comportamientos, como centro del moldeamiento de cultura.

Desde su creación, la organización ha arraigado una serie de valores empresariales que se alinean de manera estratégica con los comportamientos descubiertos en esta consultoría.

Esto es altamente positivo debido a que los valores generan actitudes y estas se expresan en comportamientos. Por tanto, es fundamental que los valores inicialmente definidos por los fundadores se puedan expresar en comportamientos como constructos más aplicables y medibles.

En total, se identificaron los siguientes comportamientos:

- Búsqueda del bienestar integral
- Enfoque de calidad de excelencia en la tarea
- Privilegio al trabajo en equipo
- Llamado a ser proactivo e innovador
- Alerta a la escucha activa
- Búsqueda de la precisión y detalle
- Disposición a la comunicación asertiva

Esta estrecha relación entre los valores y los comportamientos requeridos para la atención al cliente resalta la importancia de moldear las acciones y conductas de los colaboradores en ese ámbito. Esta vinculación refuerza la necesidad de que la empresa adquiriera herramientas para medir y obtener resultados sobre estos comportamientos, impactando positivamente en la experiencia de cada cliente, tal como lo resalta Pérez (2023):

Los valores juegan a favor de la organización. Si consigue que los trabajadores se sientan identificados con ellos, habrá una mayor fidelidad por parte de estos, y no será tan fácil que decidan abandonar el barco. Entra aquí en juego lo que se conoce como salario emocional, cuando la empresa implica para el empleado beneficios a nivel personal y no solo a nivel económico. (2023)

Este alineamiento es la base fundamental para moldear cultura organizacional. En el alcance de este proyecto se instrumentalizan esos valores y comportamientos en un protocolo de servicio, que sirve de punto de luz y guía sobre cómo se busca que las personas vivan y actúen en la organización.

Hallazgo 2: La Sincronización Vital: La Intersección entre Capital Humano y Servicio al Cliente. Se descubren las conexiones vitales entre el moldeamiento de comportamientos de servicio y las acciones transversales que diseñe el departamento de capital humano.

La percepción obtenida acerca de la estrecha relación entre estos dos componentes organizacionales fue profundamente enriquecedora. Esta conexión resalta la importancia de vincular el desempeño de los colaboradores con la calidad del servicio ofrecido a los clientes, pero también cómo el moldeamiento de valores es intrínseco al ciclo de talento. Cuando un colaborador se siente parte integral del equipo, tiene voz en los asuntos de la empresa, y recibe reconocimiento por su desempeño y conocimientos, esto no solo le genera un mayor aprendizaje y oportunidades de crecimiento laboral, sino que también le permite impulsar el éxito organizacional por medio del servicio.

Es fundamental que los colaboradores del departamento de Capital Humano se sumerjan en la experiencia desde la perspectiva de los clientes. Esta inmersión les permitirá comprender las necesidades con mayor profundidad, posibilitando así el desarrollo y la mejora de procesos vinculados al reclutamiento, las capacitaciones, el trabajo en equipo y la definición de perfiles laborales. Esta aproximación estratégica no solo potencia la cultura organizacional, sino que también repercute positivamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, tal como lo menciona Semerena (2018):

Cuando las organizaciones no incluyen la experiencia del cliente dentro de procesos clave de Recursos Humanos como la contratación, entrenamiento, recompensas y reconocimiento, se pierde una magnífica oportunidad para fomentar un ambiente que permita el éxito del servicio al cliente.

Sin duda, los empleados comprometidos son activos valiosos, y ellos desencadenan un ciclo virtuoso que nos dirige a increíbles experiencias del cliente, llevándonos a tener más clientes

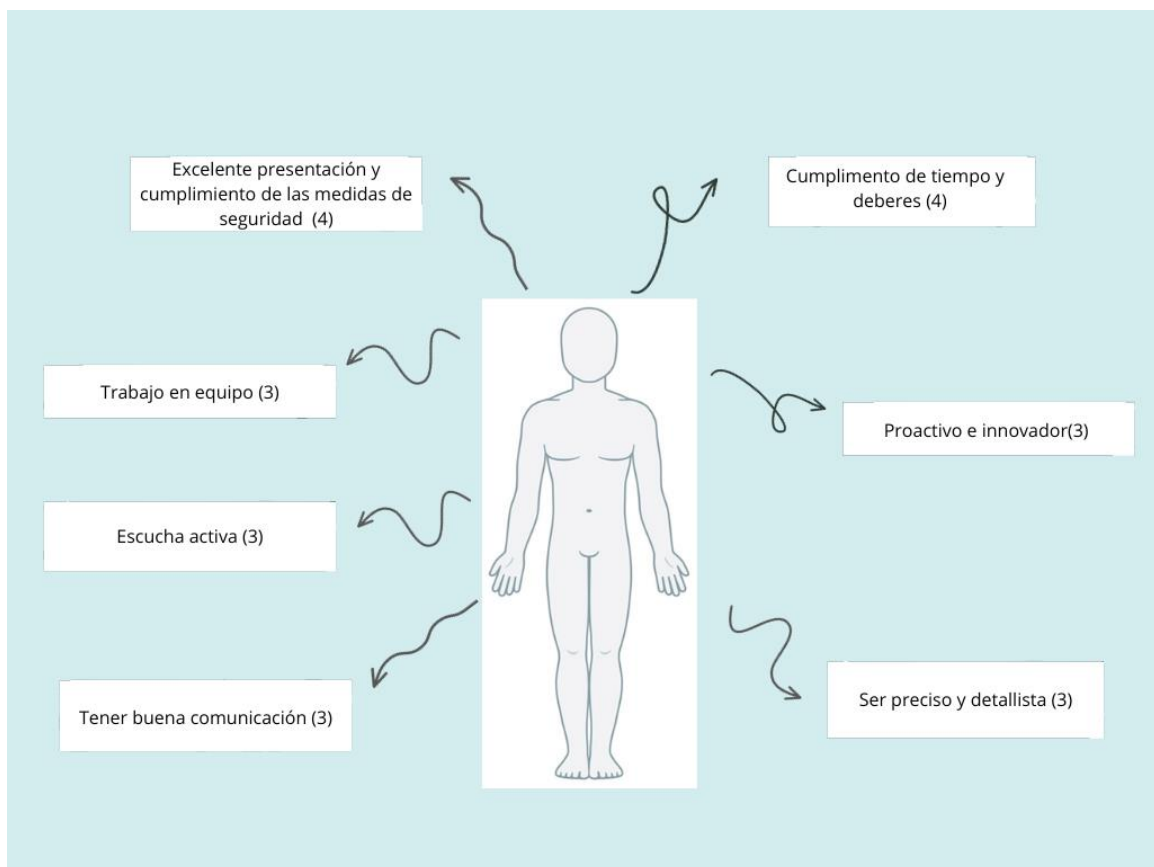
leales y generar más ventas. Las compañías con resultados de experiencia al cliente sólidos se distinguen por tener empleados comprometidos. (2018)

Hallazgo 3: Los comportamientos asociados para lograr una calidad del servicio que supere las expectativas de los clientes muestran una alta homogeneidad para el liderazgo de la empresa PHL.

Al utilizar la adaptación de la técnica "Figura Humana", se identifica que el liderazgo tiene una visión común sobre los comportamientos que deben desarrollarse en la organización para mejorar la calidad del servicio al cliente. En la figura 2, se hace énfasis en los comportamientos que poseen más relevancia para los líderes, los cuales se detallan a continuación:

Figura 2

Comportamientos mencionados por los líderes de PHL que vinculan a un servicio al cliente adecuado.



Nota: En la figura cada número al lado del comportamiento hace referencia a cuantos de los 5 líderes tienen en común el mismo comportamiento

Fuente: Líderes de Premium Home Lift.

Los comportamientos previamente mencionados sirven como base para el desarrollo de la cultura organizacional, especialmente centrada en el servicio al cliente. Para comprender mejor su impacto, es crucial analizar más detenidamente, tal como nos muestra Bayport (2022):

La primera parte de la actitud positiva en el servicio al cliente sería un lenguaje práctico y amable. Esto significa mostrarle al cliente un comportamiento listo y dispuesto que muestre la voluntad de ver cada interacción desde el punto de vista suyo. También se trata de ser proactivo hacia las necesidades de ellos, preguntándote qué puedes hacer tú y la compañía por ellos, en lugar de decirles lo que no puedes hacer. Mantener una buena actitud ayuda a atraer nuevos clientes y a consolidarlos. (2022)

Figura 3

Diagrama de Comportamientos.



Fuente: elaboración propia

Hallazgo 4: Los líderes de PHL identifican un esquema base de medición de comportamientos para impulsar el servicio al cliente desde una perspectiva de Talento.

Los líderes de PHL identifican un esquema base de medición y desarrollo de comportamientos para impulsar el servicio al cliente desde una perspectiva de Talento. Los indicadores de calidad presentados a continuación están vinculados con cada uno de los comportamientos desarrollados en la figura humana:

- Visitas esporádicas y sorpresivas se vinculan al comportamiento de bienestar integral, donde se realizan de manera inesperada con el fin de verificar que se estén aplicando en el lugar de trabajo.
- Lineamientos de cada fabricante se vinculan directamente con la calidad y excelencia en la tarea, evaluada según la empresa que fabrique el ascensor.
- Resultados de producción, donde el trabajo en equipo es el comportamiento vinculado.
- Indicadores de proyecto, donde el comportamiento relacionado a este esquema de medición es ser proactivo e innovador.
- Retroalimentación, ligado al comportamiento de la escucha activa.
- Comparación, en la que la precisión y el detalle son los comportamientos vinculados a esta base de medición.
- Participación, donde la comunicación asertiva es el comportamiento ligado a la base de medición llamada participación.

Cada uno de los esquemas de medición mencionados junto a los comportamientos vinculados se ampliará en el documento anexo. Estos indicadores se utilizarán con la finalidad de medir los resultados del cumplimiento de cada comportamiento, contribuyendo así al desarrollo y sostenimiento de la calidad a lo largo del ciclo de talento humano. Tal como lo menciona Aguinis:

La gestión del desempeño no solo se trata de evaluar el rendimiento, sino de alinear las actividades y comportamientos de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Un esquema de medición eficaz facilita la identificación de áreas de mejora, el desarrollo de competencias clave y la creación de un ambiente de trabajo justo y motivador. (Aguinis, 2013, p. 45).

Implementar un esquema de medición de comportamientos laborales permite a la organización tomar decisiones informadas, mejorar continuamente y mantener un ambiente de trabajo productivo y saludable.

Hallazgo 5: Se identifican una serie de reconocimientos que impulsan desde las estrategias de talento humano los comportamientos necesarios para brindar un servicio al cliente de calidad.

Al ser consultados sobre los esquemas de reconocimiento para impulsar comportamientos definidos, los líderes generan una serie de actividades que no solo incrementan el servicio, sino que también son plataformas para el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores. Por ejemplo, el comportamiento de la escucha activa se fomenta mediante visitas a ferias de ascensores o fábricas, con el objetivo de que los colaboradores se capaciten y desarrollen habilidades y técnicas para conocer mejor el producto que se comercializa. Por otro lado, para promover la calidad y excelencia en las tareas, se establecen bonificaciones económicas como reconocimiento, lo que resulta en una mayor motivación y mejor desempeño por parte del equipo.

El reconocimiento desempeña un papel crucial al facilitar el desarrollo más profundo de los diversos comportamientos previamente mencionados. Cada uno de los reconocimientos descritos anteriormente se vincula estrechamente con los comportamientos destinados a promover el bienestar tanto de los colaboradores como de la organización, impulsando un buen servicio al cliente desde el talento humano, tal como lo destaca Pimentel:

El reconocimiento es una necesidad básica para todas las personas, es por eso por lo que es igualmente importante para el bienestar de los trabajadores y los equipos en una organización. Es una práctica utilizada para mostrar gratitud, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento deseado de la empresa. El objetivo del reconocimiento laboral es fomentar a los colaboradores en el lugar de trabajo y destacar su buen desempeño y resultados positivos para la organización. (2023, párr.2)

Hallazgo 6: Se identifican una serie de acciones correctivas o de cierre de brechas que permiten no solamente asegurar la calidad del servicio sino lograrlo desde el mismo crecimiento y aprendizaje de las personas.

Las acciones correctivas dentro de la organización impulsarán la mejora continua del equipo laboral, con el propósito de minimizar las brechas identificadas a través del desarrollo de comportamientos de cada funcionario. Es crucial para la organización implementar las siguientes acciones con el fin de obtener mejores resultados en el servicio al cliente:

- Hoja al expediente y apoyo individual
- Visitas de campo
- Reuniones con los funcionarios
- Capacitación al personal
- Establecer metas y objetivos
- Ejercicios de simulación
- Crear check list
- Talleres y seminarios

Las acciones correctivas mencionadas previamente nos ofrecen una perspectiva sobre cómo gestionar los procesos y mejorar el rendimiento desde el capital humano, no centrándose únicamente en corregir un comportamiento, sino más bien adoptando una visión orientada hacia la mejora, como señala Salles:

Las acciones correctivas son una herramienta que básicamente sirve para corregir todo tipo de fallas dentro de los procesos de la empresa, cuando corregimos errores estamos mejorando los procesos, es por eso por lo que debemos considerar a las acciones correctivas como una herramienta de mejora continua. (2023, párr.3)

Al concluir el análisis de los hallazgos, se evidencia la interrelación entre los comportamientos, los reconocimientos y las acciones correctivas con el desarrollo del talento humano. Este enfoque contribuye al crecimiento de los colaboradores, fomenta el liderazgo, fortalece la cultura organizacional y motiva su progreso dentro de la empresa, procurando su bienestar integral. La empresa implementa acciones para motivar a cada uno de sus funcionarios y

fomenta de manera constante la preservación de altos estándares de calidad, generando un impacto positivo tanto a nivel interno como externo.

Considerando la viabilidad y capacidad asumible por la empresa, Premium Home Lift ya ha implementado reconocimientos como las bonificaciones económicas y las capacitaciones. Los nuevos reconocimientos propuestos buscan agregar valor al bienestar general de la empresa.

5. Propuesta de Valor

Se diseña un manual que presenta los comportamientos que instrumentalizan la forma en que se gestionarán los valores en PHL. El manual presenta para cada uno de los siete comportamientos 3 elementos clave:

Medición de comportamiento: Es el proceso de evaluar y cuantificar las acciones, actitudes y desempeño de los empleados en un entorno de trabajo. Su objetivo es identificar patrones de conducta que influyen en la productividad, el ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Reconocimiento vinculado: Acciones o incentivos otorgados por la empresa, para valorar y recompensar el esfuerzo, desempeño, logros y comportamientos positivos de sus empleados. Su propósito es motivar al personal, fortalecer el compromiso y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Acciones correctivas: Las medidas implementadas por la empresa para corregir conductas, errores o incumplimientos de los empleados que afectan el desempeño, la productividad o el ambiente laboral y su objetivo es prevenir la repetición de problemas y garantizar el cumplimiento de normas, políticas y estándares organizacionales.

Al implementar este manual se espera que la organización cuente con una guía clara para hacer visible el comportamiento y moldear la cultura asociada. El manual se activa en la organización por medio de los procesos de talento, en su forma de gestión del desempeño (métricas de comportamiento), reconocimiento (reconocimiento vinculado) y aprendizaje y desarrollo (acciones correctivas). De esta forma es fundamental que la organización formalice y alinee este manual con los subsistemas de recursos humanos o en su lugar con las prácticas de talento existentes.

Apartado 1

Comportamientos

1. Búsqueda del bienestar integral:

Este comportamiento es enfatizado por 4 de los 5 líderes, lo que lo convierte en una prioridad para la organización. Se busca que el bienestar integral de los colaboradores se base en una imagen positiva, un sólido esquema de salud, garantizando la seguridad y manteniendo un ambiente limpio y saludable dentro de la empresa.

2. Enfoque en calidad y excelencia en la tarea:

Este comportamiento fue destacado por 4 de los 5 líderes durante la aplicación de la figura humana. Se subraya la importancia de cumplir con los indicadores de tiempo y desempeñar cada función asignada de manera eficiente y con excelencia. Esto cobra relevancia dado que la empresa utiliza diversas marcas de elevadores y métodos adaptados a tiempos específicos, ajustados a las necesidades del cliente (tamaño, altura, recorrido, dimensiones del foso). Además, este comportamiento se relaciona con el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio a través de la aplicación, así como a la espera de la visita del asesor comercial.

3. Privilegio al trabajo en equipo:

Este comportamiento es considerado uno de los más cruciales en la organización, según la percepción de 3 de los 5 líderes. El trabajo en equipo es fundamental para fortalecer el servicio al cliente, ya que implica una "cadena" de funciones interconectadas entre diferentes roles, como el asesor comercial, los colaboradores encargados del montaje y la parte administrativa. Esta colaboración conjunta es esencial para satisfacer de manera efectiva las solicitudes de los clientes, desde la generación de presupuestos hasta su envío.

4. Llamado a ser proactivo e innovador:

Los líderes enfatizan la importancia de contar con colaboradores proactivos y con nuevas ideas para el negocio o el servicio. Valorando la iniciativa de ir más allá y colaborar tanto con el equipo como con los clientes, consideran extremadamente valioso este comportamiento, tal como lo revela la figura humana aplicada. Dada la constante evolución en el mercado internacional, reconocen que la innovación continua será clave para el éxito organizacional.

5. Alerta a la Escucha activa:

Los líderes valoran la virtud de escuchar a clientes, colaboradores, jefaturas y otras personas relevantes. Buscan que sus funcionarios posean la capacidad de escuchar con confianza, permitiendo encontrar soluciones apropiadas en situaciones internas de la organización. Asimismo, destacan la importancia de conocer las necesidades, dudas o preocupaciones de los clientes durante el proceso de atención, asegurando así un servicio que responda de manera efectiva a sus expectativas.

6. Búsqueda de la precisión y detalle:

En Premium Home Lift, una organización dedicada a proporcionar servicios para hogares y empresas, donde la seguridad y el bienestar de las personas son prioritarios, 3 de los 5 líderes consideran que el comportamiento de ser preciso y detallista en las funciones es indispensable. Dada la naturaleza crítica de la seguridad en el ámbito residencial y empresarial, estos líderes enfatizan la necesidad de evitar procesos erróneos que puedan poner en riesgo a los clientes,

sus familias o empresas. La precisión y el detalle en cada tarea se perciben como elementos esenciales para garantizar la seguridad y la satisfacción del cliente.

7. Disposición a la comunicación asertiva:

El comportamiento de la buena comunicación, resaltado por 3 de los 5 líderes durante la figura humana, se considera esencial en Premium Home Lift. Estos líderes expresan que contar con una comunicación asertiva, ya sea verbal o no verbal, es fundamental en todos los procesos, desde llamadas telefónicas hasta visitas a clientes. Valorizan que los colaboradores se expresen de manera clara y correcta, señalando que una comunicación efectiva desde el primer contacto con los clientes marca la diferencia en la calidad del servicio ofrecido.

Los comportamientos previamente mencionados sirven como base para el desarrollo de la cultura organizacional, especialmente centrada en el servicio al cliente

Apartado 2

Esquema de medición

- 1. Visitas esporádicas y sorpresivas:** A través de inspecciones inesperadas en cada obra, durante montajes o construcciones, se busca obtener información sobre el cumplimiento de medidas de seguridad y presentación.
- 2. Lineamientos de cada Fabricante:** La información sobre el cumplimiento de tiempos y deberes se obtiene a través de los lineamientos establecidos por cada fabricante de ascensores.
- 3. Resultados de producción:** La información sobre el desempeño del trabajo en equipo en cada obra se obtiene a partir de los resultados de producción.
- 4. Indicadores de Proyecto:** En cada proyecto, existen indicadores específicos que ofrecen información sobre si los colaboradores están demostrando proactividad e innovación.
- 5. Retroalimentación:** La percepción sobre la escucha activa de la persona que brindó el servicio se obtiene mediante encuestas dirigidas a colaboradores y clientes, permitiendo así obtener retroalimentación.
- 6. Comparación:** Cada seis meses, se llevarán a cabo evaluaciones basadas en estándares y encuestas a los clientes para determinar la precisión y el nivel de detalle en la atención brindada por los colaboradores hacia los clientes.
- 7. Participación:** A través de la participación en reuniones, la retroalimentación de los clientes y la resolución de conflictos, se espera obtener un detalle sobre cómo el colaborador está manejando la comunicación de manera efectiva.

Apartado 3
Reconocimientos

Análisis de recurrencias	Reconocimientos vinculados
Bienestar integral (4)	Programas de bienestar integral que abarcan membresías de gimnasio, planes nutricionales, así como tarjetas de regalo para la adquisición de ropa, calzado y productos de cuidado personal.
Trabajo en equipo (3)	Organizar eventos de equipo o actividades de construcción de equipo, como retiros o salidas, que permitan a los miembros participar en actividades al aire libre, deportes, o simplemente compartir tiempo para socializar y conocerse mejor fuera del entorno laboral.
Proactivo e innovador (3)	Ofrecer capacitaciones y cursos que fomenten el crecimiento laboral y personal, abordando temas que permitan maximizar competencias y eliminar brechas. Además, implementar reconocimientos públicos durante las reuniones mensuales como forma de destacar y valorar los logros del equipo.
Calidad y excelencia en la tarea (4)	<p>Se establecerán bonificaciones económicas como reconocimiento al buen desempeño. Concretamente, se reconocerá con 250 euros por cada conjunto de 5 instalaciones realizadas dentro del plazo establecido por los fabricantes. En caso de cumplimientos parciales, se otorgará una acreditación de 50 euros por cada instalación donde se cumpla el tiempo, específicamente para los montadores.</p> <p>En el caso del Asesor Comercial, se establecerá una bonificación por cada 10 solicitudes ingresadas a través de la aplicación, siempre y cuando logre un tiempo de respuesta de 24 horas para contactar al cliente. En este escenario, se otorgará un reconocimiento de 300 euros por cada conjunto de diez clientes atendidos dentro del plazo mencionado.</p> <p>La parte administrativa encargada de los presupuestos deberá presentarlos en un plazo máximo de 3 días tras recibir la solicitud</p>

	del asesor, con el objetivo de agilizar el proceso. Como reconocimiento por su eficiencia, se otorgará una bonificación de 200 euros por cada conjunto de 10 presupuestos entregados en el tiempo establecido.
Escucha activa (3)	Brindar la oportunidad de asistir a diversos eventos relacionados con el mercado, como ferias de ascensores o visitas a fábricas dentro del continente europeo. Este enfoque permite a los colaboradores conocer mejor los productos, contribuyendo a satisfacer de manera ágil y completa las necesidades de los clientes.
Precisión y detalle (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos de manera pública en las reuniones mensuales. • Implementar un espacio en una pizarra o afiche de la empresa donde, de manera mensual, se destaque al funcionario más preciso y detallista del mes. Esto proporcionará un reconocimiento público y motivará a mantener altos estándares de precisión y atención al detalle.
Comunicación asertiva (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Designar al colaborador destacado como mentor, brindándole la oportunidad de ofrecer asistencia a sus compañeros en temas de comunicación y formas de interactuar con los clientes. • Otorgar una remuneración equivalente a un día laboral o un día libre pago, incentivando así la contribución y el desarrollo dentro del equipo.

Apartado 4
Cierre de brechas

Análisis de recurrencias	Acciones Correctivas
Bienestar integral (4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro en el expediente de cada funcionario de llamadas de atención (verbales o escritas), evidenciando incumplimientos en medidas de seguridad durante visitas sorpresa. La documentación de informes sobre estas visitas será realizada por personal capacitado en medidas de seguridad. 2. Brindar apoyo individualizado a colaboradores que no cumplan de manera integral con este comportamiento. Este apoyo implica comprender en profundidad su situación y fortalecer posibles debilidades, ya sean de índole emocional, económica o de conocimiento. Este respaldo puede incluir terapias psicológicas o visitas a profesionales especializados según corresponda.
Trabajo en equipo (3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se llevan a cabo reuniones con los funcionarios que se identifican con un bajo desarrollo en el comportamiento de trabajo en equipo. Durante estas reuniones, se promueve una comunicación abierta que permita a los participantes expresar las razones detrás de su comportamiento. Analizar al funcionario de forma individual para valorar sus competencias y su cargo, ya que podría darse la situación de que el colaborador no se sienta a gusto con sus funciones. 2. Se imparten capacitaciones al personal mediante cursos o talleres grupales.
Proactivo e innovador (3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se lleva a cabo una reunión con el colaborador para comprender las razones por las cuales no muestra ser una persona proactiva e innovadora. Durante esta reunión, se clarifican las expectativas asociadas al puesto que desempeña. 2. Establecer metas y objetivos claros para el funcionario, implementando un sistema de medición de resultados quincenales con el objetivo de cerrar la brecha identificada.

Calidad y excelencia en la tarea (4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se brindan oportunidades de desarrollo cuando el funcionario carece de habilidades o conocimientos necesarios para completar sus tareas en el tiempo establecido. 2. Se realizan visitas de campo para medir los tiempos y verificar que los colaboradores dispongan de todo lo necesario para cumplir con sus responsabilidades en el tiempo establecido. 3. Se establecen consecuencias claras y consistentes, que podrían incluir conversaciones de seguimiento más serias, penalizaciones o, en última instancia, medidas disciplinarias.
Escucha activa (3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar capacitaciones que proporcionen conocimientos y materiales educativos para fomentar la escucha activa. 2. Realizar ejercicios de simulación, roles de juego o actividades grupales diseñadas para mejorar la habilidad de escucha. 3. Escuchar al colaborador y elogiar sus avances es una forma de crear conciencia sobre la importancia de mantener activo dicho comportamiento.
Precisión y detalle (3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estándares de calidad y comunicar de manera continua al personal las directrices de calidad. 2. Desarrollar un check list que pueda proporcionarse al colaborador para garantizar que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa. 3. Proporcionar capacitación sobre la mejora de los procesos de calidad.
Comunicación asertiva (3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talleres, seminarios o programas de capacitación focalizados en mejorar las habilidades de comunicación. 2. Crear diversos canales de comunicación, reconociendo que las personas tienen diferentes formas de expresarse y se sienten más cómodas utilizando sus métodos preferidos. Proporcionar plataformas o herramientas que faciliten la comunicación entre los colaboradores, ya sea a través de reuniones regulares, correos electrónicos u otros medios.

	3. Incentivar la participación del funcionario incluyéndolo en reuniones o actividades fuera de la empresa, lo que contribuye a construir confianza y seguridad en el equipo.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Integración

Comportamiento	Medición de comportamientos	Reconocimiento Vinculado	Acciones correctivas
1. Bienestar integral	Visitas Esporádicas y Sorpresas	Programas de bienestar integral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoja al expediente ✓ Apoyo Individual
2. Calidad y excelencia en la tarea	Lineamientos de cada fabricante	Bonificación económica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitas de campo ✓ Establecer consecuencias
3. Trabajo en equipo	Resultados de producción	Organizar eventos de equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones con los funcionarios ✓ Analizar al funcionario de forma individual ✓ Capacitación al personal
4. Proactivo e innovador	Indicadores de proyecto	Capacitaciones y cursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer metas y objetivos
5. Escucha activa	Retroalimentación	Tener la oportunidad de asistir a diferentes eventos relacionados con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercicios de simulación
6. Precisión y detalle	Comparación	Reconocimientos de manera pública	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un check list
7. Comunicación asertiva	Participación	Nombrarlo mentor para que pueda dar asistencia a los compañeros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ talleres, seminarios o programas de capacitación

6. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones.

- **Visión compartida sobre comportamientos clave:** Los líderes de Premium Home Lift comparten una visión alineada sobre los comportamientos esenciales para ofrecer un excelente servicio al cliente. Esta cohesión facilita la implementación de estrategias unificadas y efectivas, lo que refuerza la cultura organizacional.
- **Importancia estratégica del capital humano en el servicio al cliente:** Existe una relación directa entre el bienestar y desarrollo de los colaboradores y la calidad del servicio al cliente que la empresa ofrece. Recursos Humanos juega un papel estratégico en este vínculo, gestionando el desarrollo integral del personal y asegurando que los reconocimientos y comportamientos clave estén alineados con los objetivos organizacionales. Esta vinculación estratégica es clave para crear una cultura de servicio sólida y efectiva.
- **Sinergia estratégica entre comportamientos y Recursos Humanos:** El éxito del desarrollo de una cultura orientada al servicio depende de la capacidad del área de Recursos Humanos para alinear las acciones estratégicas con el moldeamiento de comportamientos clave. Esta sinergia potencia el crecimiento organizacional, fomenta el aprendizaje continuo y asegura el éxito a largo plazo, integrando el desarrollo del talento humano con los objetivos corporativos.
- **Reconocimientos no monetarios como motor estratégico:** Los líderes coinciden en que los reconocimientos no se limitan a incentivos económicos. Otros tipos de reconocimientos juegan un papel estratégico en la motivación y desarrollo profesional de los colaboradores. Este enfoque más amplio hacia los reconocimientos debe estar alineado con las estrategias de Recursos Humanos para maximizar su impacto en el rendimiento y el compromiso del equipo.
- **Fortalecimiento estratégico del área de Recursos Humanos mediante el Manual de Comportamientos:** El Manual de Comportamientos es una herramienta estratégica para fortalecer el vínculo entre Recursos Humanos y los colaboradores, creando una conexión directa que facilita la implementación de comportamientos alineados con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos. Este manual permitirá a Recursos Humanos implementar un enfoque más estructurado y orientado hacia el desarrollo del talento y el refuerzo de la cultura.

- **Altas expectativas de los líderes sobre los colaboradores:** Los líderes de Premium Home Lift demuestran tener expectativas muy altas respecto a los colaboradores, confiando en su capacidad para adaptarse y cumplir con los comportamientos clave relacionados con el servicio al cliente. Este nivel de expectativas se vincula directamente con la visión de crecimiento de la empresa y la necesidad de que todos los miembros del equipo mantengan un desempeño alineado con los valores organizacionales. Este compromiso y confianza en los colaboradores refuerzan la importancia de desarrollar herramientas estratégicas desde el área de Recursos Humanos que faciliten el logro de estas expectativas, impulsadas por las estrategias de reconocimiento, el desarrollo continuo y la capacitación.

Recomendaciones.

- **Implementación estratégica del Manual de Comportamientos:** Es fundamental que la organización valide e implemente el Manual de Comportamientos de manera estratégica, asegurándose de que esté disponible tanto en formato impreso como en un repositorio digital accesible. Este manual debe integrarse en las prácticas de Recursos Humanos para garantizar una aplicación coherente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Asignación de presupuesto y responsables estratégicos:** Se recomienda que Recursos Humanos designe responsables específicos para supervisar la implementación del manual y otras iniciativas relacionadas, asegurando que se asignen los recursos necesarios para una ejecución eficaz. Esta asignación de recursos debe estar alineada con la estrategia organizacional para maximizar su impacto.
- **Evolución continua del Manual de Comportamientos:** El manual debe ser una herramienta estratégica que evolucione a medida que la empresa crece y enfrenta nuevos desafíos. Recursos Humanos debe asumir la responsabilidad de revisar y actualizar el manual periódicamente, asegurando que siga alineado con las necesidades estratégicas de la organización y con los roles cambiantes de los colaboradores.
- **Fortalecimiento estratégico del área de Recursos Humanos:** Se recomienda que Recursos Humanos adopte un enfoque más estratégico en el desarrollo de sus subsistemas de gestión del talento, implementando manuales y procedimientos específicos para áreas como la evaluación del desempeño, el aprendizaje y el

reconocimiento. Este enfoque permitirá una gestión integral del talento, vinculada de manera directa con los objetivos organizacionales y estratégicos.

- **Desarrollo de protocolos específicos por puesto:** Es recomendable que Recursos Humanos desarrolle protocolos específicos para las distintas posiciones dentro de la empresa, asegurando que los comportamientos clave estén integrados en las funciones y responsabilidades de cada rol. Esto refuerza la vinculación estratégica entre los comportamientos deseados y los objetivos operativos de la organización.
- **Establecer indicadores de comportamientos:** Es recomendable que el área de Recursos Humanos defina diversos indicadores medibles hacia cada uno de los comportamientos, como por ejemplo: encuestas, retroalimentación, pruebas de evaluación y de manera puntual que se aplique la observación directa y seguimiento en los resultados y en base a esto, realizar reuniones de Feedback continuas y siempre trabajando de manera conjunta con los líderes, reforzando la relación entre el buen servicio y desempeño de los colaboradores con respecto a los objetivos del área de recursos humanos.
- **Precisión en la definición de indicadores:** Se recomienda que una de las acciones iniciales sea una capacitación a líderes en la construcción de indicadores específicos, medibles, alcanzables, realistas de duración limitada, que permitan guiar una correcta puesta en práctica del manual.
- **Alineación del manual con los subsistemas de recursos humanos:** Se recomienda que la organización cuente con una guía clara para hacer visible el comportamiento y moldear la cultura asociada. El manual se activa en la organización por medio de los procesos de talento, en su forma de gestión del desempeño (métricas de comportamiento), reconocimiento (reconocimiento vinculado) y aprendizaje y desarrollo (acciones correctivas). De esta forma es fundamental que la organización formalice y alinee este manual con las prácticas de talento existentes.

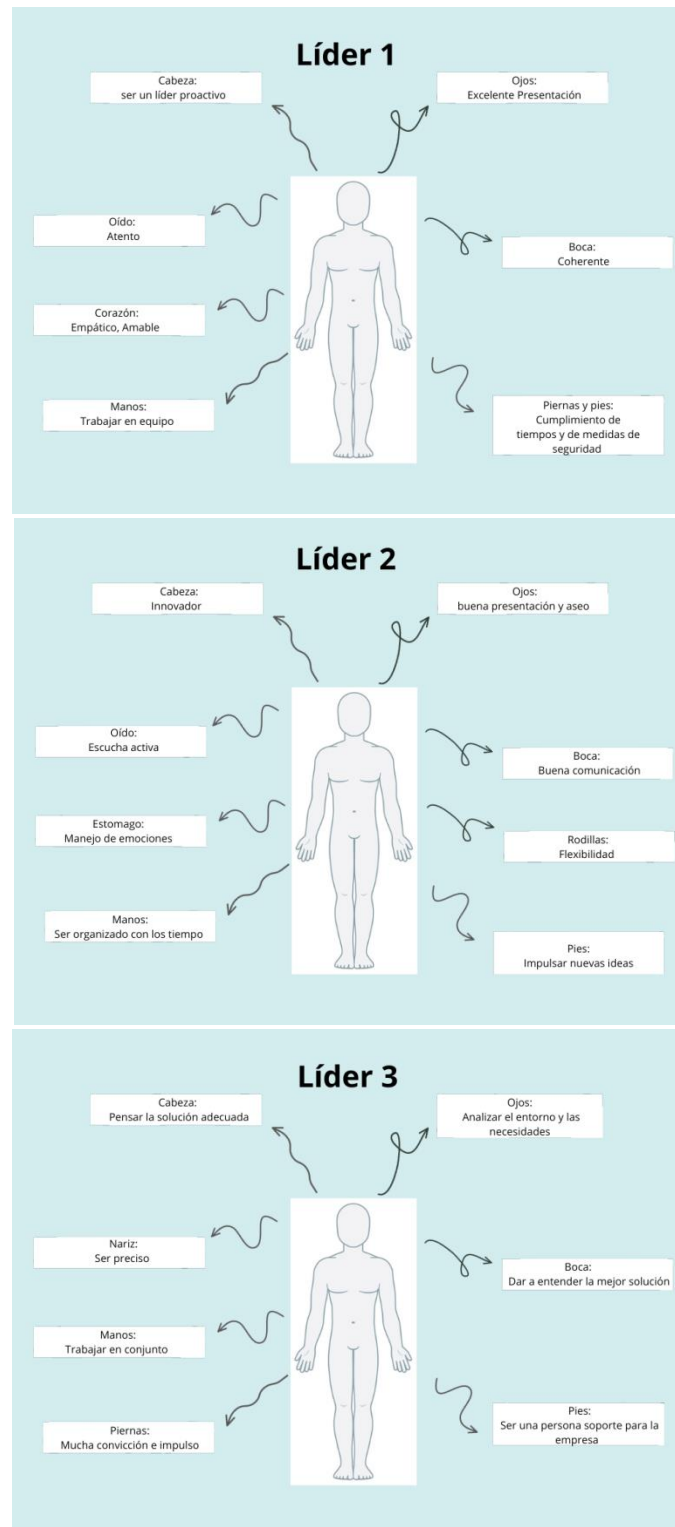
7. Referencias.

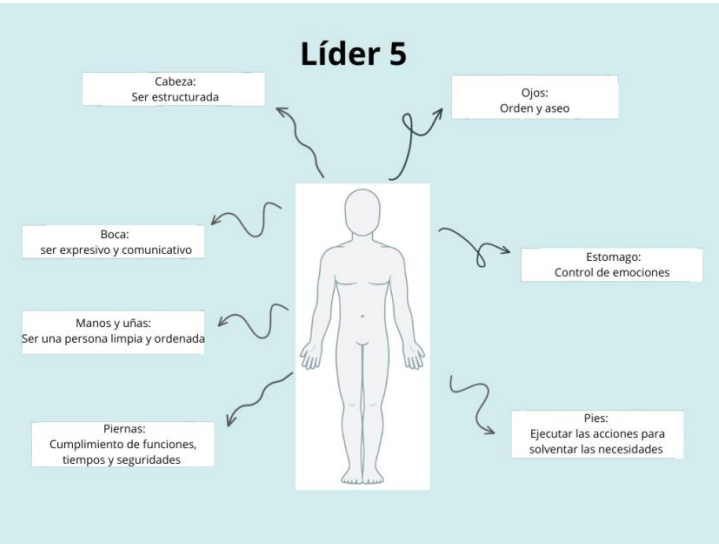
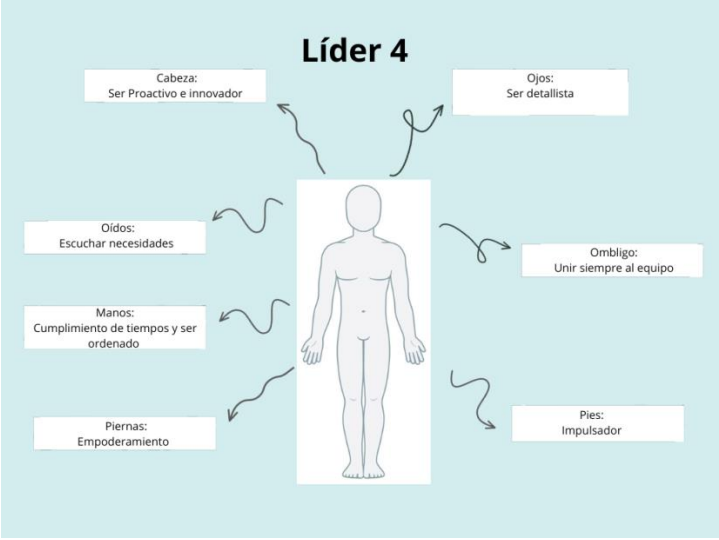
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. Pearson Education.
- Bayport. (2022). *La actitud, clave para brindar un excelente servicio al cliente*. <https://www.bayportcolombia.com/noticias/empleo-actitud-clave-para-brindar-excelente-servicio-al-cliente>
- Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.htm>
- Edmondson, A. C. (1999). "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fernández, A. P. (2023, 20 junio). *El impacto de la cultura organizacional en el comportamiento y el éxito empresarial*. <https://usoarit.com/el-impacto-de-la-cultura-organizacional-en-el-comportamiento-y-el-exito-empresarial/>
- Kaufman, R. (2013). *Servicio Inspirador*. Editorial Aguilar.
- Moreno, A (2009). *Lineamientos para la Creación de una Cultura de Servicio al Cliente en una Empresa del Sector Alimentos: Caso Martmore Ltda*. Trabajo de Grado Administración de negocios internacionales. Universidad del Rosario, Colombia.
- Pérez, A. (2023, 28 septiembre). *¿Cuál es la verdadera importancia de los valores empresariales?* OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/cual-es-la-verdadera-importancia-de-los-valores-empresariales>
- Pimentel, C. (2023, 2 febrero). *La importancia del reconocimiento laboral*.
- Salles, G. (2023, 26 junio). *Gestiona adecuadamente las acciones correctivas*. <https://www.qualityweb360.com/es/gestiona-adecuadamente-las-acciones-correctivas/#:~:text=Las%20acciones%20correctivas%20son%20una,una%20herramienta%20de%20mejora%20continua.>
- Sánchez, S. María, T. Cesar, M. Ayuso. (2006) La cultura organizacional como núcleo central en la medición de capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (2),179-202.<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317125003.pdf>
- Semerena, Y. (2018, 26 febrero). *Relación entre la experiencia del cliente y los recursos humanos*.<https://www.questionpro.com/blog/es/relacion-entre-experiencia-del-cliente-y-recursos-humanos/>

Shein, E. (1988). *La cultura Empresarial y Liderazgo una visión dinámica*. Plazas y Janes editores S.A

8. Anexos.

Anexo 1: Resultados de la aplicación de la técnica Figura Humana (Karen Machover) realizada con los 5 líderes de PHL. Cada una de las imágenes nos describe las respuestas que cada líder, relacionado con cada parte del cuerpo como se aplica en la técnica.

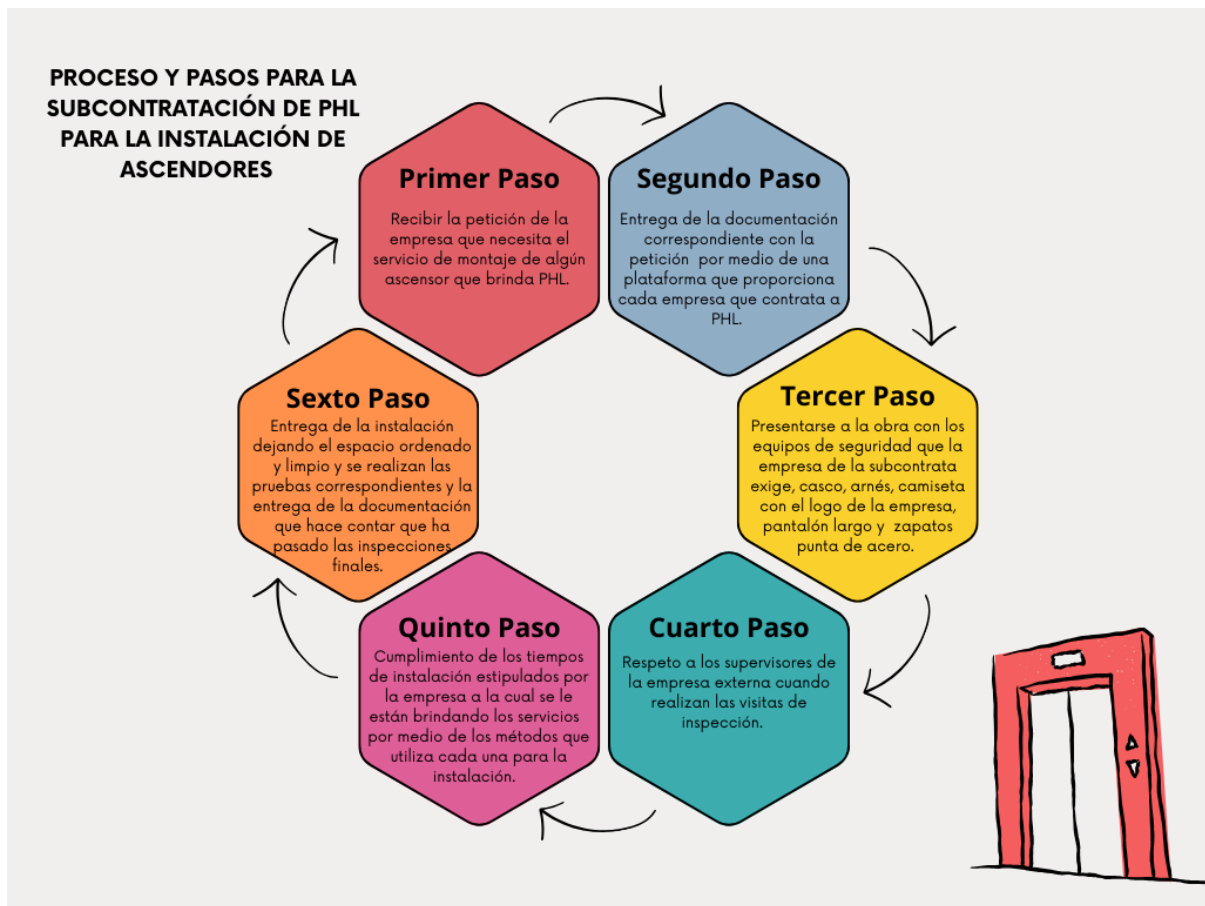




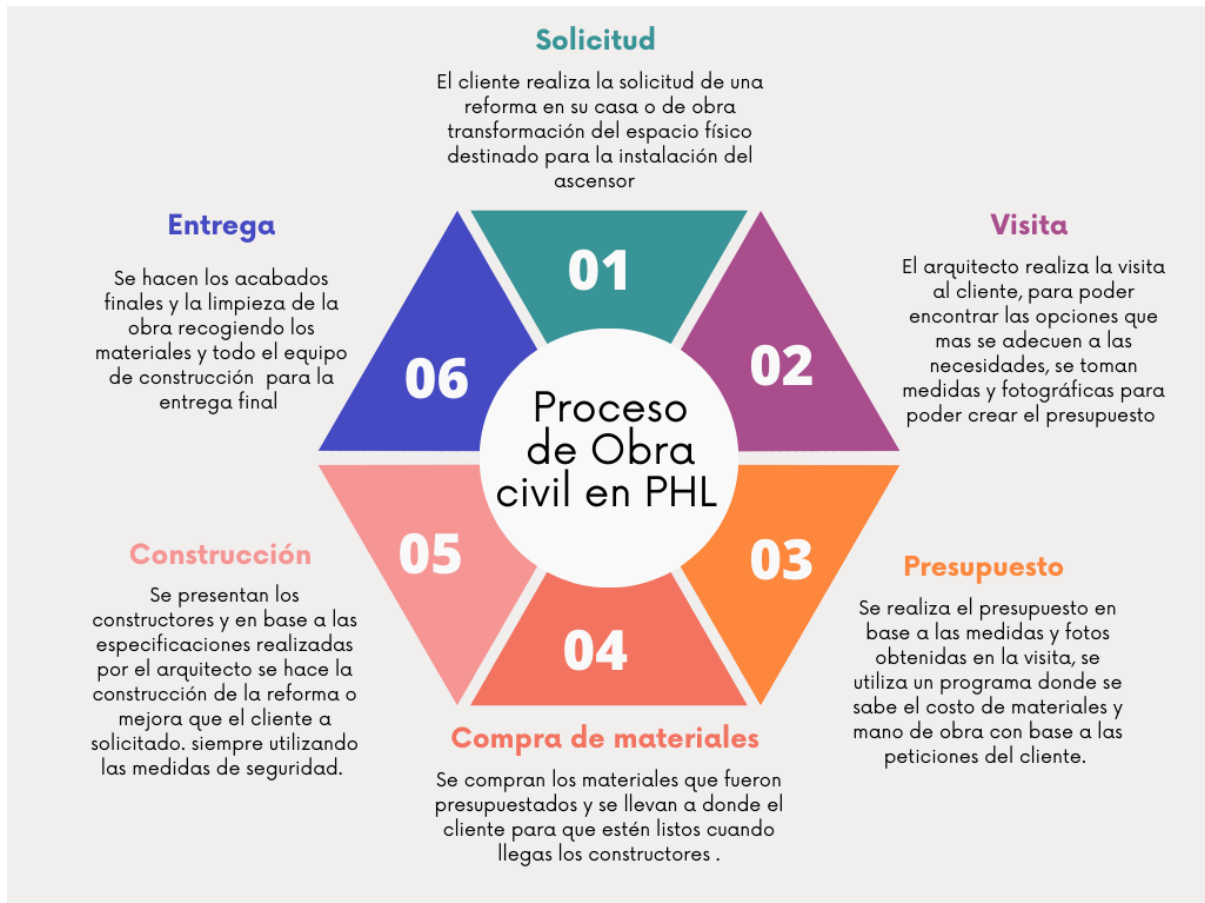
Anexo 2: Ciclo de venta utilizado por PHL para la venta de los diferentes ascensores y equipos que tienen en el mercado. La imagen nos muestra cuales son los diferentes pasos que utiliza la organización para poder vender en el mercado.



Anexo 3: Proceso de Subcontratación de PHL, para la instalación de ascensores. En la imagen se muestra cual es el proceso y los pasos que tiene que cumplir PHL cuando otra empresa quiere contratar los servicios de montaje de un elaborador.



Anexo 4: Proceso de obra civil utilizado en PHL. Se utiliza este ciclo para realizar las diferentes reformas que sean necesarias para la instalación de un ascensor.



Anexo 5: Producto final desarrollado en base a los comportamientos identificados por los líderes de Premium Home Lift.



Servicio excepcional: Manual de comportamientos

1

Nuestra cultura organizacional se construye día a día a través de comportamientos que reflejan nuestros valores. Cada acción cuenta para crear un entorno donde el crecimiento personal y colectivo sean una prioridad.

2



1

Comportamiento: Búsqueda del bienestar integral

Se busca que el bienestar integral de los colaboradores se base en una imagen positiva, un sólido esquema de salud, garantizando la seguridad y manteniendo un ambiente limpio y saludable dentro de la empresa.

3

Integración

Medición de comportamiento	Reconocimiento vinculado	Acciones correctivas
<p>1. Visitas esporádicas y sorpresivas: a través de inspecciones inesperadas en cada obra, durante montajes o construcciones, se busca obtener información sobre el cumplimiento de medidas de seguridad y presentación.</p>	<p>1. Programas de bienestar integral que abarcan membresía de gimnasio, planes nutricionales, así como tarjetas de regalo para la adquisición de ropa, calzado y productos de cuidado personal.</p>	<p>1. Registro en el expediente de cada funcionario de llamadas de atención (verbales o escritas), evidenciando incumplimientos en medidas de seguridad durante visitas sorpresa. 2. Brindar apoyo individualizado a colaboradores que no cumplan de manera integral con este comportamiento. Este apoyo implica comprender en profundidad su situación y fortalecer posibles debilidades, ya sean de índole emocional, económica o de conocimiento.</p>

4

2. Comportamiento: Enfoque en calidad y excelencia en la tarea

Este comportamiento se relaciona con el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio a través de la aplicación, así como a la espera de la visita del asesor comercial.



Integración

Medición de comportamiento	Reconocimiento vinculado	Acciones correctivas
<p>1. Lineamientos de cada Fabricante: La información sobre el cumplimiento de tiempos y deberes se obtiene a través de los lineamientos establecidos por cada fabricante de ascensores.</p>	<p>1. Organizar eventos de equipo o actividades de construcción de equipo, como retiros o salidas, que permitan a los miembros participar en actividades al aire libre, deportes, o simplemente.</p>	<p>1. Se llevan a cabo reuniones con los funcionarios que se identifican con un bajo desarrollo en el comportamiento de trabajo en equipo. Durante estas reuniones, se promueve una comunicación abierta que permita a los participantes expresar las razones detrás de su comportamiento. Analizar al funcionario de forma individual para valorar sus competencias y su cargo, ya que podría darse la situación de que el colaborador no se sienta a gusto con sus funciones.</p> <p>2. Se imparten capacitaciones al personal mediante cursos o talleres grupales.</p>

6

3.

Comportamiento: Privilegio al trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental para fortalecer el servicio al cliente, ya que implica una "cadena" de funciones interconectadas entre diferentes roles.

Esta colaboración conjunta es esencial para satisfacer de manera efectiva las solicitudes de los clientes, desde la generación de presupuestos hasta su envío.

7

Integración

Medición de comportamiento	Reconocimiento vinculado	Acciones correctivas
<p>1. Resultados de producción: La información sobre el desempeño del trabajo en equipo en cada obra se obtiene a partir de los resultados de producción.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Ofrecer capacitaciones y cursos que fomenten el crecimiento laboral y personal, abordando temas que permitan maximizar competencias y eliminar brechas.2. Implementar reconocimientos públicos durante las reuniones mensuales como forma de destacar y valorar los logros del equipo.	<ol style="list-style-type: none">1. Se lleva a cabo una reunión con el colaborador para comprender las razones por las cuales no muestra ser una persona proactiva e innovadora. Durante esta reunión, se clarifican las expectativas asociadas al puesto que desempeña.2. Establecer metas y objetivos claros para el funcionario, implementando un sistema de medición de resultados quincenales con el objetivo de cerrar la brecha identificada.



A photograph of a man and a woman in a professional setting. The man is on the left, wearing a light blue button-down shirt, looking at a tablet held by the woman. The woman is on the right, wearing a brown blazer over a white top, glasses, and a necklace, looking down at the tablet. The background is a blurred office environment.

4.

Comportamiento: Llamado a ser proactivo e innovador

La importancia de contar con colaboradores proactivos y con nuevas ideas para el negocio o el servicio. Valorando la iniciativa de ir más allá y colaborar tanto con el equipo como con los clientes.

9

Integración

Medición de comportamiento	Reconocimiento vinculado	Acciones correctivas
<p>1. Indicadores de Proyecto: En cada proyecto, existen indicadores específicos que ofrecen información sobre si los colaboradores están demostrando proactividad e innovación.</p>	<p>1. Se establecerán bonificaciones económicas como reconocimiento al buen desempeño. Concretamente, se reconocerá con 250 euros por cada conjunto de 5 instalaciones realizadas dentro del plazo establecido por los fabricantes. En caso de cumplimientos parciales, se otorgará una acreditación de 50 euros por cada instalación donde se cumpla el tiempo, específicamente para los montadores</p> <p>2. En el caso del Asesor Comercial, se establecerá una bonificación por cada 10 solicitudes ingresadas a través de la aplicación, siempre y cuando logre un tiempo de respuesta de 24 horas para contactar al cliente. En este escenario, se otorgará un reconocimiento de 300 euros por cada conjunto de diez clientes atendidos dentro del plazo mencionado.</p>	<p>1. Se brindan oportunidades de desarrollo cuando el funcionario carece de habilidades o conocimientos necesarios para completar sus tareas en el tiempo establecido.</p> <p>2. Se realizan visitas de campo para medir los tiempos y verificar que los colaboradores dispongan de todo lo necesario para cumplir con sus responsabilidades en el tiempo establecido.</p> <p>3. Se establecen consecuencias claras y consistentes, que podrían incluir conversaciones de seguimiento más serias, penalizaciones o, en última instancia, medidas disciplinarias.</p>

10

5.

Comportamiento: Alerta a la escucha activa

La virtud de escuchar a clientes, colaboradores, jefaturas y otras personas relevantes, la importancia de conocer las necesidades, dudas o preocupaciones de los clientes durante el proceso de atención, asegurando así un servicio que responda de manera efectiva a sus expectativas.

11

Integración

Medición de comportamiento	Reconocimiento vinculado	Acciones correctivas
<p>1. Retroalimentación: La percepción sobre la escucha activa de la persona que brindó el servicio se obtiene mediante encuestas dirigidas a colaboradores y clientes, permitiendo así obtener retroalimentación.</p>	<p>1. Brindar la oportunidad de asistir a diversos eventos relacionados con el mercado, como ferias de ascensores o visitas a fábricas dentro del continente europeo. Este enfoque permite a los colaboradores conocer mejor los productos, contribuyendo a satisfacer de manera ágil y completa las necesidades de los clientes.</p>	<p>1. Implementar capacitaciones que proporcionen conocimientos y materiales educativos para fomentar la escucha activa. 2. Realizar ejercicios de simulación, roles de juego o actividades grupales diseñadas para mejorar la habilidad de escucha. 3. Escuchar al colaborador y elogiar sus avances es una forma de crear conciencia sobre la importancia de mantener activo dicho comportamiento.</p>

12



6 Comportamiento: Búsqueda de la precisión y detalle

**La precisión y el detalle en cada tarea se perciben
como elementos esenciales para garantizar la
seguridad y la satisfacción del cliente.**

13

Integración

Medición de comportamiento	Reconocimiento vinculado	Acciones correctivas
<p>1. Comparación: Cada seis meses, se llevarán a cabo evaluaciones basadas en estándares y encuestas a los clientes para determinar la precisión y el nivel de detalle en la atención brindada por los colaboradores hacia los clientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimientos de manera pública en las reuniones mensuales. 2. Implementar un espacio en una pizarra o afiche de la empresa donde, de manera mensual, se destaque al funcionario más preciso y detallista del mes. Esto proporcionará un reconocimiento público y motivará a mantener altos estándares de precisión y atención al detalle. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se brindan oportunidades de desarrollo cuando el funcionario carece de habilidades o conocimientos necesarios para completar sus tareas en el tiempo establecido. 2. Se realizan visitas de campo para medir los tiempos y verificar que los colaboradores dispongan de todo lo necesario para cumplir con sus responsabilidades en el tiempo establecido. 3. Se establecen consecuencias claras y consistentes, que podrían incluir conversaciones de seguimiento más serias, penalizaciones o, en última instancia, medidas disciplinarias.

14

A photograph of two women sitting and talking. They are both wearing light-colored aprons over their clothing. The woman on the left has long dark hair and is looking towards the woman on the right. The woman on the right has short hair and is also looking towards the woman on the left. They appear to be in a professional or service-oriented setting. The background is a plain, light-colored wall.

7. Comportamiento: Disposición a la comunicación asertiva

Contar con una comunicación asertiva, ya sea verbal o no verbal, es fundamental en todos los procesos, desde llamadas telefónicas hasta visitas a clientes. Se valora que los colaboradores se expresen de manera clara y correcta, señalando que una comunicación efectiva desde el primer contacto con los clientes marca la diferencia en la calidad del servicio ofrecido.

15

Integración

Medición de comportamiento	Reconocimiento vinculado	Acciones correctivas
<p>1. Participación: A través de la participación en reuniones, la retroalimentación de los clientes y la resolución de conflictos, se espera obtener un detalle sobre cómo el colaborador está manejando la comunicación de manera efectiva.</p>	<p>1. Designar al colaborador destacado como mentor, brindándole la oportunidad de ofrecer asistencia a sus compañeros en temas de comunicación y formas de interactuar con los clientes.</p> <p>2. Otorgar una remuneración equivalente a un día laboral o un día libre pago, incentivando así la contribución y el desarrollo dentro del equipo.</p>	<p>1. Talleres, seminarios o programas de capacitación focalizados en mejorar las habilidades de comunicación.</p> <p>2. Crear diversos canales de comunicación, reconociendo que las personas tienen diferentes formas de expresarse y se sienten más cómodas utilizando sus métodos preferidos. Proporcionar plataformas o herramientas que faciliten la comunicación entre los colaboradores, ya sea a través de reuniones regulares, correos electrónicos u otros medios.</p> <p>3. Incentivar la participación del funcionario incluyéndolo en reuniones o actividades fuera de la empresa, lo que contribuye a construir confianza y seguridad en el equipo.</p>