



Un doble objetivo para el proyecto de **orientación al cliente** de Jesytel

Aun tratándose de una empresa participada por capital público, Jesytel, empresa municipal del Ayuntamiento de Jerez, ha asumido un compromiso continuo con la eficiencia en los servicios de gestión informática que presta tanto al cliente tanto interno (la corporación local) como externos (los ciudadanos). Esta orientación hacia la excelencia en el servicio le ha llevado a desarrollar, en colaboración con Marcom Deli, un Proyecto de Orientación al Cliente (P.O.C.) cuyo desarrollo ha involucrado, en la práctica, tanto a los clientes, como a la estrategia, la cultura corporativa, las actitudes y los procedimientos.

MARÍA TERESA SÁENZ BLANCO, redactora-jefe de Capital Humano.

Jesytel (Jerez Sistemas y Telecomunicaciones, S.A.) es una empresa que pertenece al Grupo Municipal del Ayuntamiento de Jerez, cuya misión es gestionar los recursos informáticos y las telecomunicaciones de los 29 organismos que componen el grupo. Fue creada en el año 1997 para coordinar las actividades relacionadas con los Sistemas de Información que desarrolla el Grupo Ayuntamiento. Desde su nacimiento, su objetivo ha sido dotar a la organización municipal de un instrumento de gestión informática eficaz,

que fomente una mejor relación con el ciudadano.

I. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Aun tratándose de una empresa participada por capital público, el deseo de Jesytel era que sus clientes directos (organismos del Grupo Municipal de Jerez) estuvieran satisfechos con los servicios que presta la compañía y, por consiguiente, se buscaba también una mayor eficiencia en los servicios que cualquier organismo de Consistorio prestara a los jerezanos.

Con esta finalidad, Jesytel encargó, en el año 2002, a Marcom Deli, empresa de consultoría especializada en incorporar "Cultura de Cliente" en las organizaciones, la realización de un Proyecto de Orientación al Cliente (en adelante P.O.C.) con el que profundizar en la calidad de servicio al cliente tanto interno (de la corporación local), como externo (de la ciudadanía). La metodología escogida ha hecho necesario trabajar en cinco grandes áreas:

– Clientes: hablar con ellos, pulsar sus opiniones, entender sus necesidades y comprobar su nivel de satisfacción.

FICHA TÉCNICA

Autor: LÓPEZ, Elisardo.
Título: Un doble objetivo para el proyecto de orientación al cliente de Jesytel.
Fuente: Capital Humano, nº 188, pág. 46. Mayo, 2005.

Resumen: Con objetivo claro de dotar al Ayuntamiento de Jerez de un instrumento de gestión informática eficaz, que fomente una mejor relación con el ciudadano, fue constituida en 1997 la empresa municipal Jesytel. Para profundizar en las relaciones con sus clientes tanto internos como externos ha implantado un Proyecto de Orientación al Cliente (en adelante P.O.C.). La metodología escogida ha hecho necesario trabajar en cinco grandes áreas: clientes, estrategia, cultura corporativa, actitudes-conocimientos-habilidades individuales y procesos y procedimientos.

Descriptores: Formación / Orientación al cliente / Procesos.



El fin de entrevistar a clientes externos e internos era observar cómo las mismas cuestiones eran vistas desde fuera y desde dentro de la organización.

– Estrategia: la opinión de los clientes ha de influir en la estrategia general de la organización. De no ser así, realmente no se estaría poniendo en marcha un proyecto de orientación al cliente.

– Cultura corporativa: la personalidad, las creencias y los valores de la marca no pasan desapercibidos y tienen influencia notoria en los clientes internos y externos.

– Actitudes, conocimientos y habilidades individuales: Los profesionales han de reflexionar, entrenar y aprender a tratar adecuadamente a los clientes.

– Procesos y procedimientos: las formas de hacer han de facilitar y no ser una traba para satisfacer a los clientes.

Su aplicación en el caso de Jesytel ha seguido el esquema que se expone a continuación.

2. ESQUEMA DEL PROYECTO

2.1. CLIENTES

Inicialmente, Jesytel vio conveniente realizar un diagnóstico entre sus clientes y empleados, con el fin de analizar y conocer en profundidad la visión que de la organización tenían tanto las empresas del Grupo Municipal

como el personal interno. Para ello, seleccionó una muestra aleatoria de interlocutores, a los cuales se les aplicó un cuestionario que trataba una variedad de temas tan amplia como fundamental para el equipo directivo como eran la calidad del servicio, la motivación de los empleados, su cualificación y el nivel de comunicación existente en la compañía.

El fin de entrevistar a clientes externos e internos era observar cómo las mismas cuestiones eran vistas desde fuera y desde dentro de la organización ya que, de hecho, tal y como afirma Yolanda Romero, Consultora Asociada de Marcom Deli, *“las percepciones del cliente son un fiel reflejo del funcionamiento interno de la organización”*.

Este estudio-diagnóstico permitió conocer cuáles eran los atributos más importantes para los clientes, tener una visión completa

Jesytel vio conveniente realizar un diagnóstico entre sus clientes y empleados, con el fin de analizar y conocer en profundidad la visión que de la organización tenían tanto las empresas del Grupo Municipal como el personal interno

de la situación de la empresa y disponer de información analizada sobre las áreas de mejora, las fortalezas de la compañía y las sugerencias realizadas por los clientes.

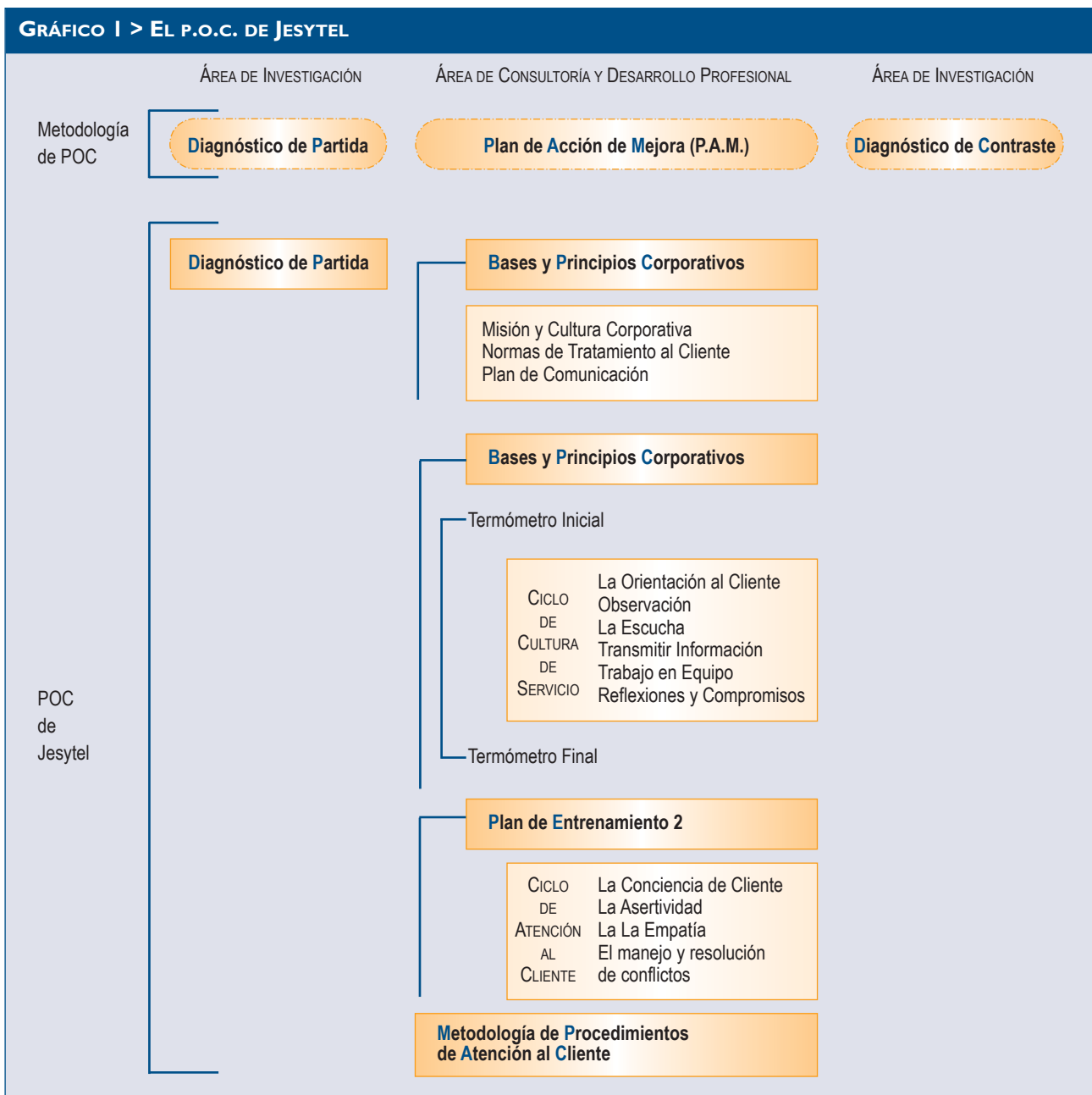
2.2. ESTRATEGIA Y CULTURA CORPORATIVA

Posteriormente, en el año 2003, empleados y dirección acordaron impulsar el P.O.C. con la puesta en marcha de tres nuevos proyectos enfocados a documentar la misión y cultura corporativa, las normas de tratamiento al cliente y el plan de comunicación, para lo cual la

labor de Marcom Deli se centró en conseguir que quedaran reflejados los principios generales que inspiran el funcionamiento de la compañía –principalmente actitudes y valores–, los estándares de conducta profesional y un plan de actuación que permitiera una comunicación interna fluida (ver Cuadros 1 y 2).

2.3. ACTITUDES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES INDIVIDUALES

Una vez identificados los aspectos a reforzar, el paso siguiente consistió en conse-



FUENTE > Marcom Deli, 2005.



Elisardo López, Director General de Marcom Deli.

guir que los profesionales de la compañía desarrollaran las habilidades necesarias para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo. Para ello se procedió a diseñar un plan de formación denominado Ciclo de Cultura de Servicio, llevado a cabo en el primer semestre del año 2004. Este ciclo estaba compuesto por cuatro talleres profesionales y dos cuestionarios de seguimiento del P.O.C., llamados "Termómetros Laborales".

A través de estos talleres los participantes recibieron conceptos teóricos combinados con ejercicios y juegos interactivos, que facilitaron el entendimiento del proceso completo de comunicación y su consolidación a través de compromisos de mejora individuales. Las sesiones de formación que se impartieron a toda la compañía fueron: 1) Conceptos generales de orientación al cliente, 2) la observación, 3) la escucha, 4) transmitir información, 5) trabajo en equipo, 6) reflexiones y compromisos.

Cada termómetro laboral se aplicó en dos momentos diferentes del ciclo: al comienzo y al final del mismo, compartiendo en ambos casos el mismo objetivo de medir la evolución del proyecto a través de preguntas relacionadas con su problemática interna. *"El éxito de estos talleres se debió en gran medida a una actitud positiva y una alta disposición de los profesionales de Jesytel"*, asegura Yolanda Romero.

Una vez finalizado el último taller del Ciclo de Cultura de Servicio y tras la aplicación del segundo Termómetro Laboral, se realizó un análisis que dio como resultado una mejora en el 85% de los indicadores que se midieron. Los más destacados fueron:

- 43 por ciento de mejora en la comunicación con la dirección.
- 39 por ciento de mejora en la confianza en la dirección.
- 34 por ciento de mejora en comunicación interna (a todos los niveles).
- 30 por ciento de mejora en la implicación del personal interno en el P.O.C..

Paralelamente al Ciclo de Cultura de Servicio, Jesytel estaba interesado en llevar a cabo un Taller de Evaluadores para el equi-

CUADRO I > LA CULTURA CORPORATIVA DE JESYTEL EN CUATRO RASGOS

Elementos tangibles

- ✓ **TECNOLOGÍA:** Se trata de una empresa que necesita de la tecnología para poder desarrollar su trabajo; es la materia prima en la que soporta sus servicios. Sin ella, pierde su fundamento como empresa.
- ✓ **PROFESIONALES:** Jesytel define su carácter a través de las personas que la conforman, las cuales, desempeñando su trabajo bajo criterios de estricta profesionalidad, constituyen en todo momento un equipo orientado a satisfacer al cliente, sin olvidar los intereses de la compañía.

Elementos intangibles

- ✓ **CERCANÍA:** Jesytel es un equipo de profesionales que busca conocer la realidad de sus clientes. Esto significa demostrar que su realidad le importa, que se adelanta a sus problemas, que llama antes de que la llamen, que es amable y acogedora. Una empresa cercana escucha, no pone barreras a la comunicación y sabe sintonizar en cada momento con su entorno.
- ✓ **DINAMISMO:** En Jesytel se considera que el movimiento es el principal responsable de los cambios y las oportunidades. La innovación, el no conformarse con lo ya inventado, forma parte de su esencia como empresa. ▲

FUENTE > Jesytel, 2005.

CUADRO 2 > LAS ACTITUDES PROFESIONALES EN JESYTEL

- **TRABAJO EN EQUIPO.** La empresa no sale adelante gracias a los logros de una sola persona, sino que necesita de todos sus miembros para conseguir los resultados. Trabajar en equipo significa:
 - decir lo que uno piensa en los momentos en los que es necesaria su opinión, y expresarse con firmeza, respeto y ánimo constructivo.
 - asumir como propias las decisiones del equipo.
 - tener un sentido profesional del compañerismo ayudando a los demás sin desatender las responsabilidades propias.
- **INICIATIVA.** Un profesional con iniciativa no es pasivo ante los cambios, sino que influye y disfruta participando en los mismos. Tomar la iniciativa es tener un talante creador, inconformista con los resultados obtenidos, no esperar pasivo a que alguien diga lo que hay que hacer, pensar en soluciones antes de preguntar cómo resolver un problema.
- **BUSCAR RESULTADO DE FORMA EFICIENTE.** Toda tarea sólo tiene sentido si ayuda a cumplir algún objetivo, si ha sido necesaria para conseguir algún resultado. Y ser eficiente implica ser flexible, porque a veces, para conseguir un resultado, hay que ser capaces de idear y adaptar las políticas y estrategias de la empresa a las necesidades cambiantes de los clientes.
- **AUTODIDACTA.** Cada persona es dueña de sí misma, de su profesión y sus conocimientos. Cada persona es responsable de lo que sabe y de lo que ignora. La búsqueda del conocimiento es una responsabilidad individual para un profesional responsable y coherente. La inquietud por estar más formado no debería delegarse en exclusiva en la empresa, sino que corresponde a cada persona.
- **POSITIVO ANTE EL TRABAJO.** El desarrollo de una profesión puede ser algo enriquecedor y estimulante. El asumir cualquier tarea o reto con ilusión y optimismo aporta entusiasmo a los demás y debería ser una motivación para afrontar la actividad diaria. Venir a trabajar con alegría predispone positivamente a los que nos rodean.
- **DISCRETO.** Debido a la cantidad de información sensible a la que se tiene acceso por el tipo de actividad que se desarrolla, el profesional de Jesytel tiene un comportamiento discreto y respetuoso con la información que llega a su poder. El objetivo es dar un servicio de calidad al cliente desde las responsabilidades que ocupa cada uno, y no difundir comentarios o rumores fuera de lugar y contexto.
- **SERVICIAL.** Jesytel es una empresa de servicios, y la vocación por agradar y ayudar a los demás debería estar presente entre sus profesionales. No existe un procedimiento que pueda suplir una actitud negativa ante el servicio.
- **RESPONSABLE.** Las personas de Jesytel ponen cuidado y atención en las cosas que hacen o deciden y asumen las consecuencias de sus actos por les gusta el trabajo bien hecho. ▲

FUENTE > Jesytel, 2005.

CUADRO 3 > LAS FASES DEL P.O.C.

La realización del Proyecto de Orientación al Cliente en Jesytel ha seguido tres fases diferenciadas cuyo cumplimiento ha permitido impulsar la cultura del cliente dentro de la organización:

1ª FASE: DIAGNÓSTICO

En esta fase inicial se observa la empresa a través de los ojos del cliente. Se trata de un primer acercamiento a la realidad de la compañía, una toma de conciencia de la situación de partida, obtenida a partir de un estudio de percepciones de clientes que facilita la detección tanto de fortalezas como de debilidades.

2ª FASE: PLAN DE ACCIONES DE MEJORA

Los planes de mejora introducen mejoras concretas de acuerdo con los datos obtenidos en el diagnóstico de la fase anterior, con el objetivo de crear una cultura de servicio propia de la organización.

3ª FASE: DIAGNÓSTICO DE CONTRASTE

Finalizada implantación de los planes de mejora se procede a realizar un nuevo diagnóstico con el fin de disponer de elementos de contraste con el primero de ellos. El contraste entre ambos permite verificar el avance experimentado con los planes de acciones de mejora.

FUENTE > Marcom Deli, 2005.

Con el fin de estandarizar las formas de trabajo en las áreas de Atención al Cliente y Resolución de Incidencias, Jesytel promovió la realización de una Auditoría de Procedimientos



Yolanda Romero, Consultora Asociada de Marcom Deli.

po directivo, con el que profesionalizar el sistema de evaluación del rendimiento, por lo que en el año 2004 el P.O.C. se completó con un segundo ciclo de formación de carácter voluntario al que, no obstante, asistió un importante número de profesionales de Jesytel.

La firme creencia en el P.O.C. demostrada por la Dirección General y el equipo directivo de Jesytel, así como el alto nivel de autocrítica a la que se sometieron sus profesionales, ha sido determinante para el éxito del proyecto

En esta ocasión el aprendizaje tuvo una carga práctica muy elevada, llevada a cabo a través de simulaciones basadas en la realidad diaria del profesional. Durante estas sesiones, se profundizó en aspectos tales como: la conciencia de cliente, la asertividad, la empatía y el manejo y la resolución de conflictos.

2.4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Con el fin de estandarizar las formas de trabajo en las áreas de Atención al Cliente y Resolución de Incidencias, Jesytel promovió la realización de una Auditoría de Procedimientos, para lo que se acometió un trabajo de documentación de los procesos y mejora de los mismos, bajo un enfoque de orientación al cliente.

3. MEJORAS Y CONCLUSIONES

Según Juan Baquero, gerente de Jesytel, *“este Proyecto de Orientación al Cliente ha supuesto un cambio importante en la actitud de los profesionales, ya que hemos logrado que se involucren en la compañía y realmente sientan y transmitan el orgullo de pertenencia. Lo que hemos conseguido es dar la vuelta a la pirámide organizativa empresarial. Así, el profesional que está en contacto con el cliente se encuentra capacitado para detectar sus posibles necesidades, requerimientos y quejas e, incluso, anticiparse a ellas. Por lo tanto, es el propio profesional la pieza clave y el responsable último de transmitir toda esta información a los directivos”*.

En opinión de Yolanda Romero *“la firme creencia en el P.O.C. demostrada por la Dirección General y el equipo directivo de Jesytel, así como el alto nivel de autocrítica a la que se sometieron sus profesionales, ha sido determinante para el éxito del proyecto. Sólo así, se pudieron producir los avances necesarios que permitieron a los usuarios recibir un servicio más eficiente y un trato más satisfactorio”*.

La finalidad perseguida por Juan Baquero y su equipo directivo es trabajar en la búsqueda de las herramientas necesarias para solucionar los problemas en un plazo razonable de tiempo, y conseguir, no sólo empleados involucrados en un proyecto profesional del que se sienten orgullosos, sino también ciudadanos satisfechos con la Administración Pública. ▲