

## **CAPITULO XII**

### **LOS EQUIPOS ORIENTADOS HACIA EL SERVICIO**

*"En la sociedad del servicio solo es posible proveer valor a los clientes a través de equipos competentes y comprometidos"*

Las empresas orientadas según la disciplina del servicio se basan en sus equipos de trabajo. Cada una de estas empresas es capaz de descubrir los modos adecuados para fomentar el trabajo en equipo en su organización. Puesto que cada organización es diferente no es posible fomentarlo a través de una receta general. El fomento del equipo de trabajo no se basa en disposiciones formales sino, por el contrario, en el desarrollo de estilos y actitudes, y en el reforzamiento de conductas que hagan del equipo de trabajo, no una moda ni una tendencia, sino un camino natural y espontáneo para generar productividad y satisfacer a los clientes, a través de la satisfacción de los empleados.

En definitiva, no es posible hoy proporcionar individualmente un servicio superior a los clientes. Se requiere una integración de inteligencias y voluntades. Y ello sólo es posible a través de equipos orientados al servicio, donde todos los miembros pueden expresarse y dirigir en conjunto los esfuerzos individuales hacia el fin de la organización: *sus clientes*.

En el gráfico 27, se aprecia como a través de prácticas y políticas coherentes que faciliten y estimulen el trabajo en equipo, y a través de unos estilos de dirigir cuyo principal esfuerzo sea la búsqueda de la coordinación y cooperación, se consigue que las personas se integren y vivan de modo muy natural, y también efectivo, el trabajo en conjunto. De este modo se aprovechan las buenas oportunidades que se presentan a diario en el ambiente de trabajo de encontrar soluciones superiores y más rápidas en equipo, y se obtiene un valioso aprendizaje y una mayor consistencia en la ejecución.

El equipo, en este sentido, ha de ser capaz de ejecutar impecablemente las tareas y actividades de los procesos en los cuales se encuentra involucrado, así como de cumplir estrictamente los estándares determinados. Paralelamente, y gozando de la autonomía correspondiente, ha de ser capaz de introducir los cambios y mejoras en sus procesos y en los estándares de servicio, de modo continuo y oportuno.

Finalmente, el equipo ha de mantener un constante flujo de información, tanto interna como externa, que le permita medir su desempeño y tomar las acciones adecuadas de modo rápido y eficiente.

#### **1. ¿Por qué son necesarios los equipos?**

El criterio heredado del viejo modelo organizacional ha estado centrado en el puesto individual del trabajo, donde un trabajador tiene todas sus tareas clara y específicamente establecidas y las desarrolla en busca de una mayor productividad. Un trabajador básicamente orientado hacia el interés de la organización y no hacia el de los clientes.

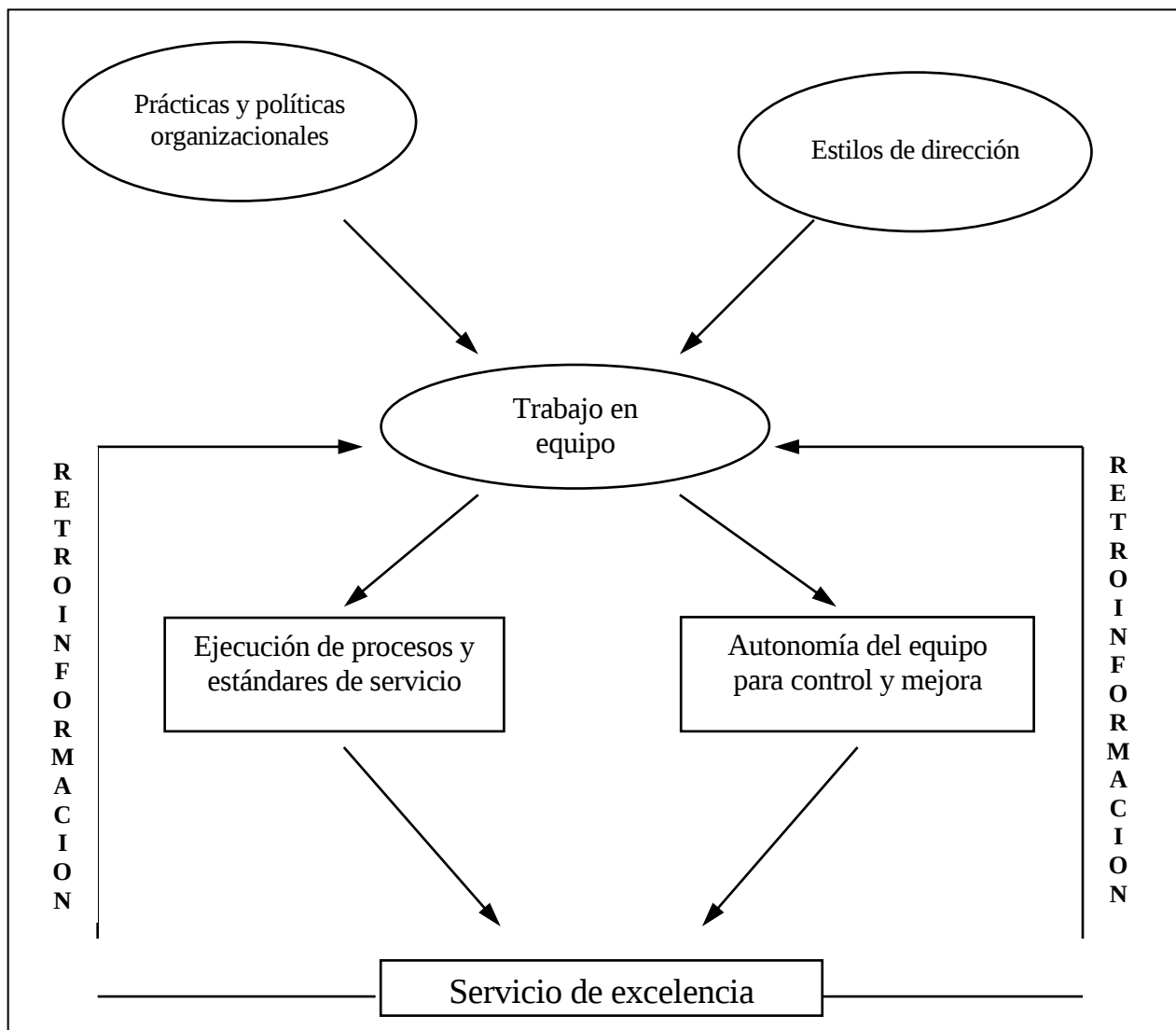
En ese contexto también han predominado los flujos verticales sustentados en la jerarquía, lo que ha hecho crecer la estructura de la organización en muchos niveles y ha ocasionado que las decisiones necesariamente se tomen desde arriba hacia abajo, con poca o nula participación de los niveles operativos (que se convierten en niveles lentos y hasta extemporáneos, como alejados de la realidad). Este enfoque también ha originado que la proyección de la línea de carrera se encuentre orientada hacia arriba, prevaleciendo el rango por encima de otros aspectos. En este contexto era vital mirar hacia arriba y no hacia los costados, ello poco importaba.

Bajo este esquema la empresa, ha estado (y en algunos casos aún está) gobernada con la mira puesta en lo que los directivos y jefes quieren y pueden hacer. Ellos han sido el eje alrededor del cual han girado las decisiones y acciones en cada área organizacional. Los estilos autoritarios y paternalistas son los resultados más comunes de esta orientación; una gestión eminentemente hacia dentro. En suma, la empresa ha estado acostumbrada a que sean los jefes los que dispongan todo, propiciándose así un rol interno pasivo. Por otra parte, las políticas de la organización y los estilos de muchos directivos han empujado a la gente hacia una responsabilidad individual más que de equipo, y también han estimulado, en exclusiva, el aporte personal en el ambiente de trabajo. Con lo cual, más que la integración y el apoyo mutuo, se ha difundido el egocentrismo y la distancia y los grupos de interés particular.

Podríamos concluir que el modo de trabajo más generalizado en la empresa ha sido el individual y solitario. Lógicamente, todo ello ha traído como consecuencia la escasa comprensión y habilidad de los empleados para participar en los diferentes equipos que la organización actualmente requiere.

Gráfico 27

**LA ORIENTACION DEL EQUIPO HACIA EL SERVICIO**



**Elaboración propia**

Si bien las organizaciones siempre estuvieron constituidas por un conjunto de personas, demostrando con ello la naturalidad del equipo, lo cierto es que predominante ha sido el trabajo individual.

Sin embargo, en los últimos años, la empresa se ha percatado que los mejores resultados provienen de la performance continua y efectiva del equipo. En particular, en una empresa que busca edificar la disciplina del servicio se puede fácilmente comprobar que la falta de equipos cohesionados hace imposible sostener la calidad del servicio. La necesidad de gestionar el servicio a través de procesos, incluyendo en ellos los servicios complementarios y el servicio principal, nos conduce obligatoriamente a establecer una cadena fuerte de personas que requieren interactuar constantemente, ponerse de acuerdo, lograr un mayor aprendizaje e incluso auto-motivarse.

Un flujo de información más preciso y encausado ahora de modo horizontal, y la necesidad apremiante de decidir en el lugar y momento oportuno, además de fomentar el aprendizaje permanente, obligan a las empresas a orientarse hacia los equipos de trabajo mas que hacia la individualidad de antaño. El reto es justamente incrementar y enriquecer el trabajo de equipo más que el individual.

No es posible generar un servicio superior a través de un enfoque aislado; se requiere de un equipo sólido: *un equipo de alto rendimiento*. Los equipos de alto rendimiento se caracterizan por desarrollar unas capacidades que les otorgan solidez y cohesión. Ellas permitirán el aprovechamiento de sinergias, coordinaciones efectivas, una comunicación fluida, y mucha cooperación y confianza. Cuando se alcanzan estas capacidades podemos afirmar que estamos frente a un equipo de alto rendimiento que genera servicio superior para clientes internos y externos.

## 2. Capacidades de los equipos de alto rendimiento

- Capacidad de **consenso**: todos los integrantes del equipo comprenden y apuestan por un norte. Entienden lo que se ha de alcanzar como un todo, y así encuentran sentido y coherencia a sus acciones individuales y de conjunto. Además, comparten con convicción unos valores y principios.
- Capacidad de **interacción**: los integrantes del equipo desarrollan un auto-concepto que les ayuda a sentirse bien como individuos, alcanzando un control emocional positivo. A su vez, son capaces de interactuar del modo adecuado y lograr una conexión positiva con los demás. La interacción positiva con uno mismo y con otros es esencial para desarrollar equipos interdependientes de alto rendimiento.
- Capacidad de **crecimiento**: cada uno de los integrantes está buscando crecer continuamente, no sólo como profesional sino también como persona. Se ha de focalizar en el desarrollo de conocimientos y en la mejora de habilidades y actitudes. Asimismo, el equipo, como tal, estará monitoreando su desempeño para mejorarlo continuamente. El coaching será una herramienta de gran valor para la capacidad de crecer, tanto de cada integrante, como del equipo en su conjunto.

Pero el equipo exige, por su parte, nuevas capacidades de las personas, así como nuevas prácticas en la organización.

## 3. Nuevas capacidades individuales

Entre las más importantes capacidades específicas que hoy se exigen a los ejecutivos y empleados de servicios, para desempeñarse convenientemente dentro de un equipo de trabajo, se encuentran las siguientes:

- **Facilidad para el aprendizaje**: nivel de interiorización de nuevos conceptos, capacidad de aplicación según el contexto: Flexibilidad.
- **Interés por los demás y apoyo**: interés en retroalimentar a los demás y en apoyarlos en su desarrollo técnico – profesional.
- **Iniciativa y multi-habilidad**: inconformes con lo logrado buscan siempre ir más allá adelantándose a las situaciones. Poseen recursos para abordar una u otra tarea.
- **Ascendencia y convencimiento**: capacidad para sustentar y conducir al logro de objetivos.
- **Análisis y manejo de la información**: organizan adecuadamente la información. Clasifican y procesan la información de modo de comparar e identificar causas y efectos. Saben determinar los problemas.
- **Monitoreo**: saben dónde obtener fuentes de seguimiento a las acciones y cómo usar la información para mejora.
- **Participación en reuniones**: siguen una agenda y contribuyen a que otros la sigan según cada situación y medio.
- **Enfoque en servicio**: poseen empatía y autocontrol para relacionarse adecuadamente con los demás. Hace, esfuerzos para entender los comportamientos y buscan la solución y satisfacción de los demás. Le dan prioridad al servicio. Asumen el servicio como un asunto de actitud.
- **Efectividad**: buscan cumplir con esmero los estándares de calidad. Consideran todos los detalles que influyen en un resultado. Se orientan con precisión a las actividades y los procesos.
- **Contribución**: se esfuerzan en aportar continuamente a través de los modos y medios apropiados. Toman en consideración los aportes de los demás.
- **Plan de trabajo**: son capaces de establecer un plan con las acciones convenientes. Determinan tareas y asignan recursos. Toman en cuenta los tiempos.
- **Integración y colaboración**: buscan la integración del equipo a través de la colaboración permanente. Se preocupan por obtener consenso. Muestran positivismo y entusiasmo.

## 4. Nuevas prácticas de la organización

- Motivar el trabajo en equipo más que el individual: Premios, incentivos, competencia interna positiva.
- Buscar la solución de conflictos, búsqueda de modos propios y adecuados para la integración.

- Fomentar la cooperación y aprendizaje, a través del énfasis en procesos, la interdependencia y el desarrollo de actitudes.
- Establecer una política de línea de carrera flexible.
- Otorgar autonomía para la reacción y anticipación de sucesos, así como para el autocontrol y mejora. La autonomía genera una alta motivación pues refleja confianza y otorga un ámbito propio de gestión.
- Establecer acciones para la satisfacción del cliente interno y su identificación con la empresa: Capacitación, participación, reconocimiento y una cultura sólida compartida.

## **5. Cómo orientar equipos hacia el servicio**

Para alcanzar la orientación de los equipos hacia el servicio lo primero es desterrar la rigidez desde todas sus perspectivas. El paso previo e indispensable para ello, es convencerse que cada equipo ha de encontrar su propio camino para lograr que su barco navegue y llegue a buen puerto. Si bien existen pautas generales que todo equipo ha de contemplar, lo fundamental para que un equipo logre resultados superiores con el aprendizaje y la motivación de su gente, es erradicar los factores que le restan fuerza al equipo y robustecer los que le otorgan energía y cohesión.

Es importante dejar en claro la misión de la organización, y sobre esta base, la misión y los objetivos particulares del equipo y los valores compartidos en una filosofía de trabajo.

Los elementos generales para todo equipo de trabajo son:

- Determinación específica de clientes y proveedores: requerimientos y desempeño.
- Revisión y manejo de procesos: definición y mejora.
- Evaluación continua de actividades y estándares.
- Evaluación de carga de trabajo: fluctuaciones, volumen.
- Personas: Roles, normas, entrenamiento y desarrollo.
- Comunicación, coordinación, cooperación.
- Medición de la performance.
- Retroalimentación.

Aunque estos elementos han de gestionarse en cualquier equipo que busque un trabajo efectivo, en ello no radica la capacidad de contar con equipos sólidos. Estructurar equipos con cohesión e identificación implica un entendimiento muy preciso de su propio ambiente organizacional y de los elementos específicos que inhiben y fomentan la práctica del trabajo en equipo en particular. Estos elementos han de ser identificados por el equipo en su conjunto. A continuación, presentamos posibles elementos inhibidores así como aquellos que pueden fomentar la práctica de trabajo en equipo.

### **5.1 Elementos que inhiben el trabajo en equipo**

- Falta de confianza en la gente.
- Críticas destructivas
- Estilos autoritarios o paternalistas.
- Falta de capacitación y entrenamiento en habilidades propias para un trabajo en equipo.
- Formación de sub-grupos con intereses particulares que no concuerdan con el interés general.
- Prácticas y políticas de personal incoherentes o poco motivadoras.
- Realizar actividades sin que los integrantes comprendan su propósito u objetivo.
- Actitudes egocentristas que no permite comprender la visión de los demás.
- Carencia de valores y una filosofía de trabajo que den sentido al esfuerzo.

### **5.2 Elementos que fomentan el trabajo en equipo**

- Forjar la identidad del equipo a través del compromiso con la misión, los valores y elementos propios del equipo. Estar convencidos de lo que se persigue.
- Establecer una comunicación fluida entre todos los miembros del equipo. Condiciones de trabajo claras.
- Contar con un método de trabajo conocido por todos y cumplido ordenadamente según las necesidades.
- Promover la actitud de cooperación e integración por parte de los integrantes en el equipo. Sentido de interdependencia y espíritu de servicio.
- Cuidar los detalles y el cumplimiento de las promesas entre los integrantes.

- Criticar siempre de modo constructivo y actuar sobre las críticas evitando la pasividad.
- Actuar siempre con la verdad evitando el pesimismo y fatalismo. No tanto drama y más sentido común. Ver oportunidades y no problemas.
- Forjar el sentido del humor y la alegría como características habituales en el equipo.
- Desarrollar la capacidad personal de saber perdonar y pedir perdón.

### 5.3 Pasos recomendados para fomentar el trabajo en equipo.

- Encuentre su propio modo de trabajo en equipo en cada área y grupo humano. Compártalo con todos los miembros.
- Actúe consecuentemente y demuéstrela a través de hechos concretos y continuos. Descubra oportunidades para el trabajo en equipo y aprovéchelas.
- Proporcione una retroalimentación que permita reforzar los comportamientos y actitudes en el equipo.
- Afronte de modo individual los obstáculos que presentan los integrantes.

Y por encima de todo ello será primordial contar con un facilitador o entrenador y no con un Jefe <sup>1</sup>. El facilitador es clave que, pues es la persona que se encarga de orquestar las tareas y no de dictar de los trabajos. En ambientes cambiantes y complejos no es importante *mandar y obedecer*, sino aprovechar la capacidad de cada persona y generar con ello *aprendizaje y colaboración*.

Por ello, el facilitador ha de lograr la *inmersión*<sup>2</sup> de los integrantes, con un propósito y objetivos claros, que los miembros del equipo asumen, y que se traduce en una participación proactiva, la cual ayuda a co-dirigir el esfuerzo entre todos. De este modo, ya no es el Jefe quien dirige, sino que todos contribuyen activamente a ello, lo que permite obtener el control, sin la necesidad de controlar.

## 6. La retroalimentación

La disciplina de servicio requiere personas plenamente conscientes de lo qué hacen y para qué lo hacen. Quizás en muchas empresas encontramos trabajadores que realizan actividades rutinariamente, pero que no son conscientes de lo que están haciendo, de cómo lo pueden mejorar y cuál es el fondo de todo ello. La gente, en no pocos casos, suele apegarse a sus tareas, realizarlas de modo repetitivo, sin ser capaz de explicar cómo y porqué las hace. Esta realidad es contraproducente para generar un servicio superior.

Las personas que se están desempeñando con eficiencia, pero que no saben cómo y para qué lo logran, no son dignos representantes de la disciplina de servicio de su organización. Mucho menos aquellas que no están alcanzando una performance satisfactoria y que sin embargo no se han percatado de ello, e incluso "creen" que hacen las cosas convenientemente.

Es primordial que cada empleado sea capaz de entender lo qué hace bien y lo qué no hace bien; y, sobre todo, que sea capaz de explicar el porqué y el para qué de las cosas que hace. He ahí la posibilidad de mejora del servicio y de las personas que lo proporcionan, así como de alcanzar el efecto multiplicador de la disciplina del servicio a lo largo y ancho de la organización.

Para esto es fundamental la retroalimentación, es decir, que cada persona pueda recibir información precisa y objetiva, acerca de los resultados que obtiene y los modos de hacer las cosas. Y también pueda recibir ayuda que contribuya a mejorar sus modos de ser. Esto es lo que ahora se denomina: *Coaching*.

### 6.1 Consideraciones para retroalimentar

- Los empleados comprometidos con la disciplina del servicio están sedientos de mejorar sus performances y además de crecer como personas; en este sentido precisan de información continua sobre su desempeño profesional y sobre sus acciones personales. Todos lo requieren. Es el único modo de poder percibirse completa y objetivamente, y de actuar en consecuencia.

<sup>1</sup> Jefe: El significado común que se le da al Jefe es el de un dictador de órdenes. El concepto de Jefe, por tanto, no es el que corresponde para un ejecutivo o directivo en una organización disciplinada en servicio. Para orientar equipos de alto rendimiento se necesitan facilitadores, es decir personas que ejercen el mando con actitud de servicio a los demás. Son guía y ejemplo para los integrantes de un equipo.

<sup>2</sup> Inmersión: El esfuerzo por involucrarse, es decir, comprender y querer un proyecto.

- Por lo tanto, es muy importante establecer un sistema que permita contar con la información necesaria acerca de la performance y las personas, de tal forma que se les proporcione retroalimentación positiva constantemente.
- Ante la ausencia de retroalimentación, la gente tiende a especular y construye su propia retroalimentación. En la mayor parte de los casos, esta retroalimentación no obedece a la realidad ni ayuda a generar las correcciones y los cambios convenientes y oportunos. El trabajar en “automático” – léase no dar importancia a la comunicación y coordinación fluidas – o el asumir que la gente ya sabe lo que está ocurriendo (y por lo tanto sabe lo que tiene que hacer), no favorece la mejora de la performance y el crecimiento personal de los trabajadores.
- El servicio no se impone, fluye de modo natural, y se encausa en un esquema suficientemente organizado y facilitado. En este ambiente no hay cabida para la rigidez y las actitudes negativas. Por ello cuando la retroalimentación es rígida y negativa trae resultados también negativos.
- Para evitar retroalimentación negativa es necesario compartir la información, ser sumamente objetivos y ser capaz de encaminar a la persona involucrada hacia la búsqueda de soluciones coherentes y consistentes y de comprometerse con ello.
- La retroalimentación ha de ser positiva y con ello su gran cometido es REFORZAR y consolidar un comportamiento y performance superiores, dentro del estilo propio de la organización. Los equipos sirven estupendamente para ello.
- Para lograr retroalimentación fluida que permita mantener y aumentar la cadencia distintiva, además del trabajo en equipo y las reuniones de aprendizaje que se lleven a cabo, ha de contarse con *facilitadores-entrenadores*, que sean empleados plenamente convencidos de lo que hacen y cómo y porqué lo hacen. Luego estas personas serán capaces de sembrar el estilo y ayudar a mejorar la performance.
- Este esfuerzo de comunicación comienza con la incorporación de nuevos empleados a quienes no sólo se les muestra qué hacer sino también la historia, valores y tradición de la organización, además de las estrategias, los clientes, competidores, políticas y procedimientos. Es decir, se les ayuda a comprender rápidamente su papel dentro de la organización como un todo. La incorporación es en realidad, una ocasión que no se puede perder para que los empleados interioricen la filosofía, los valores institucionales, así como la lógica del negocio, de modo de que desde un inicio tengan muy claro el qué, cómo y porqué de las cosas y de lo que se espera de ellos. Si esto no se hace desde el principio, explicarles después carecerá de sentido y resultará más complicado comprometerlos.
- Lo que suele apreciarse en muchas empresas es una carencia de suficiente retroalimentación. En esos lugares la gente actúa rutinariamente, comete los mismos errores, no sabe lo que está pasando con él o con ella y las consecuencias que origina todo ello. En suma, se fomenta la ignorancia, el desentendimiento, la especulación y todo ello deriva en baja performance y en empleados mediocres: sin rumbo claro y con poca motivación. Por ello no es posible otorgar autonomía a dichos empleados, un aspecto crucial en la disciplina del servicio.

## 7. La autonomía

La autonomía es una de las características más relevantes y evidentes en una organización que opera bajo la disciplina del servicio, y es sinónimo de la velocidad y eficiencia de la organización para resolver problemas de los clientes internos y externos.

La autonomía no es delegación, ni un *empowerment*, es más que eso. La delegación ha partido desde un enfoque burocrático de la organización y su orientación apunta básicamente a individualizar las responsabilidades para generar productividad. Si bien ha sido un primer impulso para reconocer la realidad social de una empresa, este concepto ha quedado un tanto limitado para afrontar los retos actuales.

Con el *empowerment* se ha avanzado un poco más, se ha buscado un mayor desarrollo de habilidades y capacidades para poder ampliar el radio de acción para la toma de decisiones. Sin embargo, esta segunda orientación, también llamada facultación, no cala en el modo de ser del trabajador. No se trata sólo de darle más posibilidades de acción al empleado de servicios, se trata principalmente de la medida en que se compromete con plena convicción y libertad con las metas realmente valiosas. Por ello consideramos conveniente incorporar el concepto de autonomía, que estructura en conjunto no sólo la delegación formal y la habilitación para decidir y actuar según las circunstancias, sino también y esencialmente, para cohesionar el *expertise* y la capacidad de decisión con las actitudes y valores de la persona.

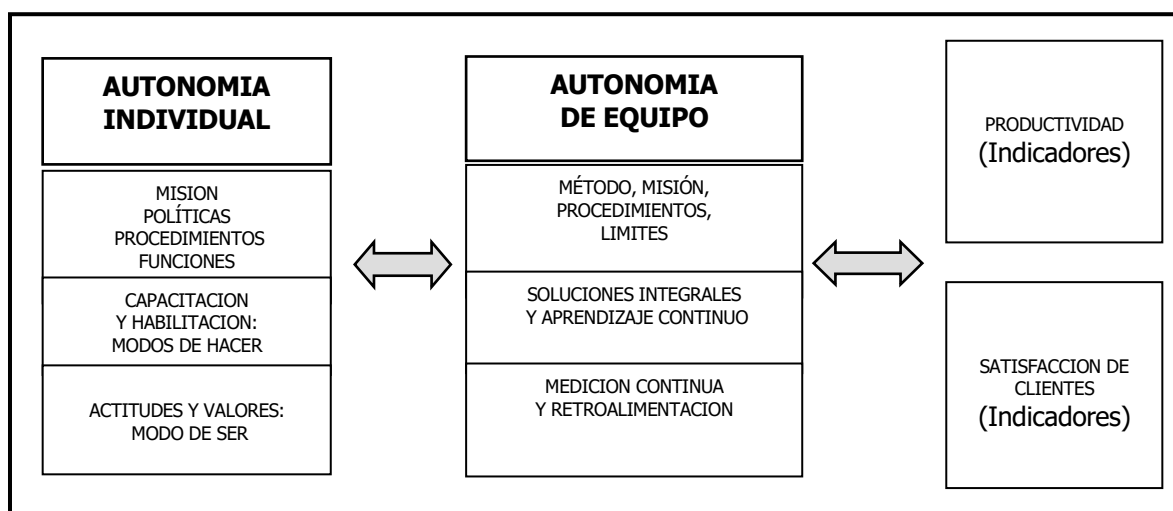
El servicio, cuando no soluciona los problemas de los clientes no cumple su cometido. Y esa solución implica un amplio criterio y mucha velocidad. Por ello la autonomía es un requisito fundamental en la nueva disciplina del servicio. Cuando no existe autonomía, se resta velocidad y se pone en riesgo la satisfacción del cliente. En la mayor cantidad de situaciones la autonomía encuentra la mejor solución: es decir la mejor decisión. Y esto se produce porque el empleado conoce perfectamente las políticas, los procedimientos y sus funciones dentro de la organización, y habiendo sido capacitado para ello, como también para los imprevistos, realiza una evaluación integral que contempla un sentido justo y leal para con su empresa y para con el cliente, actuando con gran tacto frente a los problemas y dificultades.

Pero si bien la autonomía del empleado es un requisito para brindar un servicio superior, también es necesario que exista la autonomía del equipo a fin de complementar adecuada y oportunamente la gestión de la productividad y la satisfacción del cliente.

La autonomía del equipo permite afrontar con agilidad los problemas que afectan el desempeño del conjunto y genera un aprendizaje positivo. Así, el equipo es capaz de anticipar o reaccionar con rapidez ante las situaciones que puedan reducir productividad o la satisfacción de clientes. Este tipo de trabajo proporciona además gran entusiasmo y motivación y un fuerte compromiso.

**Gráfico 28**

**LA AUTONOMIA INDIVIDUAL Y LA AUTONOMIA DEL EQUIPO**



**7.1 Características de un empleado con autonomía**

- Es consciente de su responsabilidad en cuanto a la productividad del proceso y a la importancia de hacer que un cliente se sienta contento.
- Sabe que su decisión cuenta con el apoyo, ya que considera la misión y valores de la organización.
- Aplica el mejor criterio para dejar de lado las políticas, los estándares o los procedimientos según la situación del cliente. Por tanto, está perfectamente familiarizado con estos.
- Asume la responsabilidad, busca el aprendizaje y actúa de buena fe con una actitud positiva.
- Recurre al equipo de acuerdo a la naturaleza de la situación. Sabe a quien acudir, cómo y para qué.
- Comunica y comparte los sucesos de modo de buscar un aprendizaje en el equipo y encontrar mejoras y cambios pertinentes.

**7.2 ¿Porqué otorgar autonomía?**

- Porque hoy en día se requiere la más rápida y mejor solución y eso solo lo consiguen los empleados directamente involucrados en el servicio.
- Porque es muy costoso y absurdo estructurar un control formal. Además, ello genera desmotivación por la desconfianza que incluye. La autonomía es mas barata, motivadora e inteligente. El reto es saber a quién (o a quiénes) cuándo y cómo otorgarla.

- Porque en una organización los empleados son la principal fuente de generación de valor para el cliente. Se constituyen por tanto en el factor más importante en la disciplina del servicio. Las máquinas, la tecnología y la infraestructura son complementos.
- Porque si hay autonomía las personas crecen no sólo en los aspectos técnico y profesional sino también en el personal, y con ello todos ganan: los empleados, los clientes y la empresa. Esto ocurre porque las personas alcanzan a dar más de lo que se espera de ellas, su mejor versión.
- Porque en las organizaciones que están trabajando con autonomía otorgada a sus empleados, bajo una disciplina de servicio, se ha comprobado una mayor productividad y mayor satisfacción de los clientes, lo que redundará en el éxito de la organización.

### 7.3 Pasos para otorgar autonomía

- Tener capacidad para transmitir la misión o propósito de la organización y del equipo, no sólo a través de comunicación sino a través de las vivencias. El propósito no solo ha de ser comprendido por el empleado sino, que ha de quererlo y saberlo llevar a cabo.
- Invertir recursos para ayudar a la gente a ser capaz de generar productividad en el proceso y satisfacción del cliente, a través de la solución de problemas y de la mejora continua.
- Desarrollar las capacidades y habilidades propias de la disciplina del servicio.
- Fomentar las actitudes y los modos de ser coherentes con el estilo y la filosofía de la organización.
- Ser flexibles y tolerantes en todo el proceso, especialmente ante los errores cometidos. Desterrar el castigo y fomentar el aprendizaje permanente y el compromiso.
- Retroalimentar, retroalimentar, retroalimentar.

### 7.4 ¿Qué inhibe la autonomía y que hacer?

- No confiar en la capacidad e intenciones de los empleados para decidir y solucionar. Es necesario incidir en una selección adecuada de empleados y establecer un proceso de formación consistente.
- No confiar en los clientes. Pensar que los solo quieren aprovecharse y sacar partido de la autonomía de los empleados. Se recomienda realizar el análisis de quejas y reclamos, y llevar un seguimiento de los contactos e interacciones con clientes.
- La pasividad y conformismo de ciertos empleados que prefieren “acatar” y cumplir normas antes que afrontar las situaciones complejas. Se sugiere propiciar el cambio y la mejora individual, reubicar, o desvincular.
- Estilos de directivos a quienes no les interesa o les preocupa poco otorgar autonomía a su gente. Es recomendable fomentar el cambio individual, reubicar, o desvincular.

## 8. La cadencia distintiva del servicio

Cada equipo de trabajo muestra una cadencia que lo distingue de los demás tanto ante los clientes internos y ante los externos. La cadencia es el ritmo de trabajo y depende fundamentalmente del grado de coordinación y del dominio y disposición que cada miembro del equipo. La cadencia que distingue a un equipo se aprecia a través de la fluidez y la efectividad de sus decisiones y acciones. Existen equipos lentos, con trabas, con problemas y conflictos excesivos o mal resueltos, y con una idea borrosa sobre las cosas que hacen y el sentido por el cual las hacen. Sin embargo, también existen equipos veloces, sincronizados y capaces de anticiparse para desplegar las acciones acordadas, así como afrontar los imprevistos.

La cadencia del equipo exige complementariedad entre sus integrantes: la capacidad de entender la situación y comprenderse mutuamente, de generar compromiso y de apoyarse frecuentemente unos a otros.

Para la cadencia del equipo es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Selección adecuada de los integrantes.
- Metodología que se sigue para el trabajo y toma de decisiones.
- Normas y procedimientos que se establecen.
- Grado de manejo, procedimiento e intercambio de información.
- Grado de coordinación y complementariedad entre los integrantes.
- Velocidad para solucionar los problemas internos del equipo.
- Velocidad para anticipar y reaccionar a problemas de productividad y satisfacción de clientes.
- Capacidad de *aprender a aprender*.

***Nota técnica tomada del libro "La Disciplina del Servicio", Cap. XII. Ediciones de la U, Colombia.***

***Autor: Lucio Lescano Duncan.***

***Para uso exclusivo de CAME. Lima-Perú***

***Prohibida su reproducción total o parcial.***

***Derechos reservados.***

***Revisado Abril 2023***