



## **SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA**

### **Aplicación del protocolo de servicio en los puntos de venta de los almacenes ALKOMPRAR**

Autor(es)

Juan Pablo Montoya Muñoz

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de  
Empresas

Asesor

Isis Miosotis Álvarez Flórez, Asesora metodológica

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)

Facultad de Administración

Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2023

**TRABAJO DE GRADO**  
**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA**  
**Aplicación del protocolo de servicio en los puntos de venta**  
**de los almacenes ALKOMPRAR**

Juan Pablo Montoya Muñoz



Asesor metodológico:  
Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN  
2023

## Resumen

La práctica académica desarrollada en la organización CORBETA, específicamente en la unidad de negocio Alkomprar, se dio en un periodo de seis meses. El punto focal de análisis estuvo en los puntos de venta, cuya denominación de los empleados pasó de ser cajeros a Asesores de Servicio, con el compromiso de desplegar un protocolo de atención a los clientes, que día a día visitan cada una de las diferentes sedes asentadas en el Valle de Aburrá.

La modalidad de seguimiento a los puntos de servicio se estableció de tres formas. La primera, bajo la figura de comprador incógnito, en el cual se simula ser un cliente más de la empresa para detallar el cumplimiento o incumplimiento del protocolo de servicio; la segunda, desde la visita programada en las sedes, con el propósito de socializar lo hallado e indagar por las posibles razones, desde la parte administrativa, que puedan dar lugar al incumplimiento del protocolo de servicio; y, la tercera, se dio en la interacción directa con los Asesores de Servicio para interpretar las razones que llevan a incumplir dicho protocolo.

Finalmente, se propuso un plan de acción que aporta a la transición de las debilidades identificadas en oportunidades de mejora para la empresa y, por ende, para los empleados y la ciudad misma. En especial, teniendo en cuenta que, si bien el cambio es necesario para todas las empresas, siempre y cuando estén orientados a la generación de valor, y se comprenda que hace parte sustancial de la vida, en algunas ocasiones la falta de claridad en los enfoques empaña la puesta en desarrollo de las transiciones sostenibles y se crean resistencias que afectan, desde luego el desarrollo de la empresa.

**Palabras claves:** asesor de servicio, cajero, protocolo de servicio al cliente, punto de venta.

## Abstract

The academic practice developed in the CORBETA organization, in Medellín, was developed over a period of six months. The focal point of analysis was at the points of sale, where the employees changed from being cashiers to Service Advisors, with the commitment to develop a protocol for customer service, who daily visit each of the different branches located in the Valle Aburrá.

The modality for monitoring the service points was established in three ways. The first, under the figure of incognito buyer, in which one pretends to be another customer of the company to detail the compliance or non-compliance with the service protocol; the second, from the scheduled visit with the administrator of the headquarters, in order to socialize the findings and inquire about the possible reasons from the administrative side that may lead to non-compliance with the service protocol; and, the third, was given in direct interaction with the Service Advisors to interpret the reasons that lead to non-compliance with the protocol.

Finally, an action plan was proposed that contributes to the transition of the identified weaknesses into improvement opportunities for the company and, therefore, for the employees and the city itself. Especially, taking into account that although change is necessary for all companies, as long as they are oriented towards the generation of value, and that it is a substantial part of life, on some occasions the lack of clarity in the approaches cloud the implementation of sustainable transitions and resistance is created that affects, of course, the development of the company.

Key words: customer service protocol, Service Advisor, cashier, point of sale.

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
1.1. Características generales (delimitación contextual) .....	5
<b>2. Desarrollo</b> .....	<b>9</b>
2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia .....	9
2.2. Contexto teórico .....	11
2.3. Técnicas de investigación para la recolección de información .....	14
2.4. Niveles de análisis .....	28
<b>3. Conclusiones</b> .....	<b>32</b>
3.1. Reflexiones finales .....	32
3.2. Propuesta para la organización .....	34
<b>4. Referencias</b> .....	<b>36</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Informe consolidada .....	20
Tabla 2. Preguntas y respuestas de entrevistas semiestructuradas .....	23
Tabla 3. Informe de visita .....	24
Tabla 4. Plan de acción .....	27

## Índice de figuras

Figura 1. línea de tiempo .....	9
---------------------------------	---

## 1. Introducción

La práctica académica fue desarrollada de enero 3 a julio 6 de 2022 bajo la modalidad de: “contrato de aprendizaje” entre la Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA) y la organización CORBETA S.A. La práctica estuvo orientada en tres momentos. En el primero, el propósito recayó sobre el seguimiento a los puntos de venta de Alkomprar ubicados en el Valle de Aburrá; en este Valle se encuentran 10 almacenes en servicio, los cuales fueron visitados con la siguiente metodología; la primera visita consistía en representar un comprador (visita incógnita) para entrar en contacto directo con los asesores de servicio y, de esta experiencia extraer el análisis de acuerdo al protocolo establecido. La segunda visita, programada, permitía entrar en diálogo directo con el asesor de servicio y conversar sobre la dinámica de la atención, fortalezas y debilidades en el protocolo desarrollado.

El segundo momento de la práctica estuvo vinculado con el seguimiento a la aplicación del protocolo en los almacenes vía telefónica. En este encuentro el diálogo se realizó con el administrador del almacén, sobre un horizonte administrativo referente a los asesores de servicio, hallazgos recurrentes en este proceso y potenciales fortalezas a trabajar.

El tercer y último compromiso de la práctica se desarrolló en asuntos administrativos vinculados no solo en la sistematización de la experiencia, sino del apoyo a la gestión de la empresa.

### 1.1 Características generales (delimitación contextual)

- **Características de la organización:** Colombiana de Comercio S. A (Corbeta) es una organización líder en distribución y ventas al por mayor. Cuenta con un amplio portafolio de mercancía de consumo masivo, como electrodomésticos, informática, ferretería, productos para el hogar y lubricantes de uso automotriz. Su inicio fue en la ciudad de Medellín con la comercialización de telas en 1938; posteriormente, en 1958, inicia su distribución de productos de consumo. Corbeta tiene 70 años de presencia en el mercado colombiano, siendo una cadena de negocios orientada al

servicio de los ciudadanos, que presenta productos con valor en el mercado.

Corbeta orienta su misión y visión hacia la eficiente comercialización de productos a través de los principales canales de distribución, enmarcado en excelentes servicios de venta y posventa a sus clientes. La organización ha desarrollado diferentes marcas propias y cuenta con una variedad de unidades estratégicas de negocio. Dentro de las marcas más representativas en el mercado se pueden encontrar Kalley, AKT, Castrol, Alkomprar, entre otras.

La unidad estratégica de negocio en la que se lleva a cabo el presente ejercicio es Alkomprar que, inicia su historia en el año 2003 con el objetivo de ser la mejor empresa *retail*, dedicada principalmente a la venta de productos tecnológicos y electrodomésticos, en la que la mayoría de sus ventas son a crédito. Se diferencia por la agilidad, seguridad en los procesos, bajas cuotas y la óptima oferta de productos. Alkomprar renueva su visión año tras año y actualmente está enfocada en conseguir una mayor y mejor percepción de sus clientes con relación a la variedad de sus productos y a la calidad del servicio.

- **Presentación general de la experiencia**

**Funciones centrales de la práctica – otras actividades:**

- **Visitas presenciales:** visita de supervisión a los asesores de servicio en los puntos de venta del área metropolitana.
- **Visitas virtuales:** reunión por la plataforma *Teams* para seguimiento y control para los asesores de servicio y de los puntos de pago a nivel nacional.
- **Evaluaciones cajeros puntos de pago:** diseño de evaluaciones de seguimiento al aprendizaje de nuevos procesos y de protocolos por parte de los cajeros.
- **Seguimiento de incapacidades en cajeros:** se realiza constantemente una actualización y seguimiento a los procesos de incapacidad del área de Caja General, y se pasa el reporte a Gestión Humana.

- **Envío de cuadros de los puntos de pago:** cada mes se solicita al Punto de Venta (PDV) los cuadros que tienen en el punto. Los cuadros deben permanecer custodiados en el almacén tres meses. Esta documentación llega a Caja General y debe ser enviada a Gestión Documental.
- **Apoyo en el envío de comunicados al personal de cajas en puntos de pago:** envío diario de comunicaciones internas y correos electrónicos, dirigidos a puntos de pago.
- **Etiqueta Blanca:** registro y seguimiento de anulaciones de compras de boletas, y reporte de estas al área de otros ingresos o eTicketa Blanca.
- **Caja móvil:** supervisión y control del uso diario de las cajas móviles en el punto de pago.
- **Reporte de donación:** incentivar el recaudo de donaciones a través del diseño de boletines.
- **Reporte de póliza:** incentivar la venta de pólizas AP (SURA), mediante la elaboración y posterior envío de comunicados gráficos a los cajeros.
- **Radicación de facturas:** elaboración de radicaciones sobre las ventas en los diferentes fondos de empleados de empresas en convenio con Alkomprar.
- **Créditos a Gestión Documental:** generación de reporte diario de créditos firmados por los clientes y posterior envío al área de Gestión Documental.
- **Lista de Bonos Corbecoins:** seguimiento y control de Bonos Corbecoins (bonos emitidos por Corbeta S.A) redimidos por los empleados.
- **Cumpleaños Caja General:** envío de mensaje de cumpleaños de forma mensual.
- **Apoyo al analista:** realización de diferentes tareas y apoyo a las distintas actividades requeridas por el analista.
- **Control datáfonos:** Seguimiento al modelo y versión de los datáfonos, verificación de correcto funcionamiento.



- **Manual de asesor:** diseño del material gráfico para difundir el protocolo a los asesores de servicio.
  - **Actividades de apoyo al área de logística:** verificación de disponibilidad de productos a nivel nacional y reprogramación de entregas a los clientes.
  - **Transitorias:** revisión y control de posibles descuadres de cajas en los puntos de pago y posterior reporte al área de contabilidad.
  - **STRADATA y SARLAFT:** apoyo y seguimiento al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo por compras superiores a 10 millones de pesos COP.
- **Tiempo de la práctica:**

La práctica profesional tiene una duración de 6 meses, que se lleva a cabo entre los días 3 de enero del 2022 hasta el 3 de julio del mismo año.

- **Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica:**

Figura 1. Línea de tiempo



Fuente: elaboración propia

**Trabajo en campo:**  
**(Visita a los diez almacenas del valle de Aburrá).**

**Comprador incógnito:**

Este ejercicio permitió estar del lado de los clientes.

Es el lugar en donde se puede observar la transacción entre el Asesor de Servicio y el comparador de manera directa. Las expectativas se amplían por el conocimiento del proceso. Es decir, se logra identificar las debilidades tanto de la empresa, en la estructuración del protocolo, como la implementación del mismo, por parte del Asesor. Debilidades de ambos lados que deben analizarse de manera conjunta.

**Visita programada:**

Identifica la voz de la empresa.

La mirada de los supervisores del área de Caja General focaliza la prioridad en el cumplimiento de las funciones. Conocen algunas razones del incumplimiento del protocolo y sobre estas fallas, retroalimentan a los empleados con incentivos que motiven el cambio de hábitos. (No siempre se consigue el resultado).

**Diálogo con el Asesor de Servicio**

La versión más cercana sobre el desarrollo y cumplimiento del protocolo.

En este punto se concentran, desde polos diferentes, la mirada administrativa y la del empleado, las razones del incumplimiento del protocolo. La voluntad del cumplimiento por parte del Asesor es visible; el interés del supervisor para hacer cumplir el protocolo es claro; sin embargo, ambas partes podrían plantear estrategias innovadoras de manera conjunta, para comprender desde ambos lados, la misma estrategia de aplicación de la herramienta.

**2. Desarrollo**

**2.1 Ejes de problematización a partir de la experiencia**

- **Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante**

Anteriormente en la empresa existía un área de tesorería, sin embargo, en la actualidad y después de ciertos cambios administrativos y estructurales, el área es denominada como caja general. Su objetivo principal es

coordinar, monitorear y controlar los 64 puntos de pago a nivel nacional, comprendiendo tanto las cajas como los dispositivos tecnológicos de éstas, las diferentes transacciones que se generan y los cajeros que las operan.

Ahora bien, la función principal de un cajero es realizar la transacción de venta de los productos en el punto físico, es decir, únicamente recaudar a través de los diferentes medios de pago y entregar a cambio el producto. Sin embargo, Alkomprar tomó la decisión de cambiar el contrato del personal encargado del punto de pago, pasando de cajeros a ser asesores de servicio. El asesor de servicio se diferencia porque, además de hacer la transacción de la venta de mercancía también debe ofrecer productos intangibles y para esto deben cumplir un protocolo<sup>1</sup> de atención al cliente.

Se evidencia en el área de caja general que, con el cambio en el contrato y funciones de los cajeros a nivel nacional, se presentan situaciones conflictivas y de inconformidad, en el caso de pasar de ser un cajero ofreciendo un servicio tradicional, a ser un cajero asesor de servicio. La dificultad es que los cajeros son reacios a adaptarse a esta nueva realidad y a la hora de hacer la transacción con el cliente en el punto de pago, y poner a disposición de los clientes los diferentes intangibles y productos que se manejan actualmente, muchos dicen que las razones de no cumplir con el protocolo son: pena de ofrecer el servicio, por miedo al rechazo, no les gusta las funciones comerciales y no han solicitado estas vacantes para vender. Adicionalmente, tanto el supervisor como el administrador del punto de venta no están pendientes de las funciones o labores que cumplen los cajeros. De esta manera, y a través de diferentes visitas a los puntos de ventas, ubicadas en el municipio de Medellín e interacciones de manera virtual o por llamadas a los que están ubicados por fuera del departamento de Antioquia se evidencia la inconformidad con el cambio.

- **Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada**

Actualmente la organización propone incentivos económicos a los asesores de servicios por el cumplimiento de metas en la venta de los productos intangibles. A través de un proyecto de práctica en el segundo semestre del 2021, se propuso un proyecto de capacitación en competencias blandas.

---

<sup>1</sup> Es una guía que explica el paso a paso que debe seguir el asesor de servicio en el proceso de venta.

- **Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada:**

El presente trabajo de grado tiene como finalidad sistematizar el proceso de práctica vivenciado en la unidad de negocio Alkomprar, a partir del seguimiento e identificación de conflictos generados por la transformación de las funciones de cajeros a asesores de servicio. Esto a través de las siguientes acciones:

- Identificar el nivel de cumplimiento de las funciones añadidas a los asesores de servicio
- Describir el estado actual del clima organizacional de los asesores de servicio de Alkomprar y las principales causas que impiden a los trabajadores cumplir con las funciones del cargo.
- Recomendar un plan de acción para el cumplimiento del protocolo de servicio en el punto de venta por parte de los asesores de servicio.

## **2.2 Contexto teórico**

- **Teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada:**

Este ejercicio, a partir de la problemática planteada y, en dirección de centrar la mirada en la capacidad de organización de la empresa, se toman en cuenta los planteamientos de González y González (2010) y de Sandoval (2014), en especial, sobre el Clima y el Cambio Organizacional en las empresas, respectivamente, teniendo en cuenta que la organización, no solo opera como una acción que debe realizarse en el presente, sino que puede y debe anticipar el futuro.

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que, por el contrario, la pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral. El tema pasa por como perciben los individuos y los grupos la realidad laboral (González y González, 2010, p. 2).

Desde otra perspectiva, la motivación al cambio no es solo una intención de variación, debe ser un camino claro y proyectado, con una ruta de transformación direccionada e investigada.

Por supuesto, hay muchas razones para necesitar el cambio en las organizaciones, y según su origen es posible clasificarlas en 2 tipos principales: causas externas y causas internas. Como causas externas para el cambio pueden encontrarse, entre otras, nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la ecosostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas (Sandoval, 2014, p. 165).

Adicionalmente,

[...] las causas internas pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas (Sandoval, 2014, p. 165).

Del mismo modo, para hablar del Cambio Organizacional es relevante vincular al autor Kurt Lewin (1951), quien lo explica a través de un modelo que contiene 3 pasos y con el cual busca explicar una “aproximación planeada al cambio”. Dichos pasos son: descongelar, cambiar y recongelar.

A su vez, Sandoval (2014) plantea que:

Completando el esquema de Lewin, y asumiendo el planteamiento de Grouard y Meston (1996) y Schein (1996), es posible dividir el descongelamiento en 3 subfases: rompimiento, ansiedad y seguridad. El **rompimiento se** genera cuando las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que generan y los nuevos escenarios que demandan nuevas acciones, y aceptan la necesidad de cambiar; es un rompimiento con los paradigmas vigentes. La **ansiedad** es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o sus actitudes necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. La ansiedad es una sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción. Es una etapa ligada estrechamente a los componentes emocionales de las personas en la organización. La **seguridad** aparece cuando las personas perciben respuestas a su

ansiedad, una seguridad psicológica sobre la formas de enfrentar las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación (p.167).

La segunda etapa del modelo de Lewin es cambiar, en ésta la empresa se adentra en el cambio que ha proyectado a través de los ajustes realizados a sus hábitos antiguos. Es fundamental que desde la Alta Dirección sea explícito el mensaje de lo que se espera de los empleados e ilustre cómo deben ser las actitudes que llevarán a lograr el objetivo trazado, por el cual se inició la transformación.

Por último, el recongelamiento, como la palabra lo indica trata de asemejar una inmovilización, pero esta vez de las nuevas prácticas, se refiere al momento en el cual las personas se apropian de los procesos y los convierten en sus nuevos hábitos, se siente como algo natural y nada forzoso, empieza a ser parte de la actividad cotidiana y se han superado las inestabilidades y resistencias. Según Sandoval (2014) es una etapa donde se pretende que las personas integren las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su personalidad, valores y actitudes (p. 168).

La anterior teoría cobra sentido frente a la problemática de Alkomprar puesto que, durante el proceso de práctica, el estudiante pudo identificar que en la organización surgió un cambio liderado por las necesidades de la Dirección de agregar valor al servicio prestado, así, iniciaron un proceso de transformación en las funciones de los empleados, cambiaron sus hábitos antiguos y propusieron nuevas actitudes, el estado de la organización frente al cambio puede identificarse entre las dos primeras etapas propuestas por Lewin, pues el descongelamiento se identifica cuando los trabajadores pasaron de ser cajeros a asesores de servicio.

Sin embargo, podría decirse que la empresa aún está pasando por la subfase de la ansiedad, pues vemos involucrada la parte emocional del equipo de trabajo a raíz de la incertidumbre que les genera las nuevas posibilidades del cambio. Este hecho se evidencia en las respuestas brindadas por los asesores de servicio durante el diálogo planteado en el inicio de la práctica, en el cual se obtuvo el contexto del trabajo, las motivaciones y las problemáticas asociadas; además, se puede evidenciar un poco de resistencia y, por tanto, son renuentes para salir de la zona de confort. Este proceso de cambio que se vive en la organización ha afectado el clima organizacional. Por ello, es importante tener en cuenta que:

La percepción no siempre es consciente ni justificada. Los trabajadores generalmente no identifican claramente los motivos por los cuales se sienten de una manera determinada, pero en función del clima organizacional piensan y actúan de una manera u otra. Lo que sí sabemos, es que el clima tiene consecuencias sobre las actitudes, el comportamiento y las expectativas del trabajador. Las variables condicionantes que actúan para conformar el clima, en algunos casos, difíciles de identificar y de medir. (González y González, 2010, p. 2)

Esto se relaciona con la problemática de Alkomprar en cuanto el cambio en las funciones y contrato de los trabajadores que ha creado situaciones y sentimientos que influyen directamente en el clima organizacional de la empresa, pues según estos autores, se trata de la percepción que los empleados tienen de la realidad laboral. Para el caso de Alkomprar, el cambio de las funciones ha conllevado a diferentes situaciones que no están relacionadas directamente con las relaciones interpersonales, sino más bien con la actitud del asesor de servicio hacia su puesto de trabajo, pues para algunos resulta incómodo o estresante adaptarse a los cambios que deben hacer en su rutina de trabajo.

Adicionalmente, Toro (2013), expande el tema de clima organizacional señalándolo como un indicador de la calidad de vida en el trabajo, por ello, cree que se “entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de la persona garantiza y favorece su bienestar y desarrollo” (p. 14). Esta información es clave es este trabajo porque soporta el interés de hacer énfasis en realizar una estrategia que vincule directamente al asesor de servicio al cliente, en cada una de las fases de mejora y que no sean acciones impuestas y desconocidas por dicho personal; allí, radica una de las pautas para el crecimiento de las empresas y de las personas que laboran en ellas; es un ejercicio que percibe a las personas como un elemento fundamental para el desarrollo.

Finalmente, se trajo aquí el tema de clima y cambio organizacionales porque en el ejercicio se identifica una problemática causada por un cambio en las funciones de los trabajadores que distorsionó su percepción del trabajo, pues les fueron impuestas unas responsabilidades y un cargo al que no aspiraron y tampoco pasaron por un periodo de inducción. La

dinámica de adaptarse al cambio abrupto influyó directamente en el clima organizacional de la unidad de negocio Alkomprar.

- **Conceptos que orientan la problemática u oportunidad identificada:**

Para continuar con el despliegue de este proyecto es necesario enfatizar en algunos conceptos claves que se tendrán en cuenta en el desarrollo de este. Inicialmente, hablamos de los cajeros. Se entiende cajero como la persona que:

[...] debe recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja, conforme al rubro de cada empresa (Dirección General de Empleo, 2016).

La propuesta de trabajo se orienta hacia el cambio y este presenta dos aproximaciones relevantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito, según Sandoval (2010):

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional (p. 164).

Ahora bien, según el cambio evidenciado en la unidad de negocio surge el cargo de asesor de servicio. En la organización un asesor de servicio además de cumplir las funciones básicas del cajero debe complementar sus actividades con la venta de productos intangibles y un guion de atención al cliente. (Caja General Alkomprar, 2022).

A partir de lo anterior, es importante definir el protocolo de servicio al cliente, este consiste en seguir un paso a paso que se debe realizar en cada una de las ventas, conformado por la adecuada vestimenta del uniforme de trabajo, el seguimiento a un libreto previamente establecido y el ofrecimiento de diferentes servicios. (Caja General Alkomprar, 2022).

Finalmente, y, en atención de identificar los principales problemas que se derivan de la atención al cliente, se desarrolla la visita de comprador incógnito:



Esta técnica conocida también como el comprador misterioso consiste en que una persona de la misma empresa o contratada externamente para ello, se hace pasar por cliente para conocer de primera mano y de una manera totalmente real el nivel de servicio que presta una persona o una oficina o punto de venta en general. Para tal efecto el comprador incógnito puede realizar una evaluación parcial simplemente solicitando información (cotizaciones, condiciones, características de los productos, etc.) sin llegar a realizar la compra, para esto puede valerse de diversos medios como solicitudes por Internet, llamadas telefónicas, o, lo que más se recomienda, de manera personal, llegar a utilizar cámaras para registrar hechos, algunas situaciones que se comunicarían mejor con imágenes como filas desmedidas, locales en mal estado, la agresividad de un vendedor o la desidia de una persona en la superficie de venta, etc. La técnica también se conoce como la seudocompra. (Hoyos, 2009, p. 39).

### **2.3 Técnicas de investigación para la recolección de información**

Este ejercicio se desarrolla bajo el modelo de Sistematización de Experiencia. Según Jara (2015), la sistematización de experiencia hace referencia al análisis crítico de diferentes vivencias, en la que se transforma la información recogida y se genera una explicación del proceso y de los factores influyentes en él. Dicha sistematización despliega las acciones planteadas y se llevan a cabo en tres momentos.

#### **Momento I: Nivel de cumplimiento de las funciones de los asesores de servicio**

Con el fin de reconocer el nivel de cumplimiento de las funciones asignadas a las personas que pasaron de ser cajeros a asesores de servicio se aplicó la técnica de cliente incógnito. El cliente incógnito o misterioso es una técnica que parte de la observación y es utilizada por las empresas para analizar e identificar cómo es la atención y servicio al cliente por parte de sus empleados. Básicamente es una persona contratada por la organización que se hace pasar por un comprador cualquiera ante el asesor para observar cómo atiende y cuál es la satisfacción del cliente final (Quispe, 2020).

En este caso, el practicante realizó 10 visitas como cliente incógnito en los puntos de venta del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, en las que pretendía comprar cualquier artículo y debía verificar si el asesor que lo

atendía cumplía con el protocolo de servicio asignado por la empresa y le ofrecía los diferentes productos intangibles que maneja la organización.

El protocolo instaurado por el área de Caja General a partir del semestre 2021-2 consiste en 9 pasos:

1. **Saludo:** “Buenos días, noches o tardes (según la hora), bienvenido a Alkomprar o AKT (según el punto de venta)”. Al mencionar dicho saludo se debe mantener una expresión de amabilidad ante el cliente.
2. **Identificar la necesidad del cliente:** “¿En qué le puedo servir? (pagar producto, cancelar cuota de crédito o transacciones de Sucursal de Bancolombia)
3. **Autorización de mensaje de texto:** “Señor ... ¿Autoriza el envío de mensajes de texto al número de celular para decidir aceptar o no los términos y condiciones?
4. **Invitación a donar:** “Desea aportar los \$ (sobrante del pago) para apoyar la inclusión social de *Best Buddies* Colombia (Amigos del Alma)?
5. **Actualizar Datos:** durante la transacción debe confirmar los datos ya existentes del cliente y actualizar los posibles cambios.
6. **Informar cupo disponible:** “Le informo que tiene un cupo disponible de \$ para realizar compras a crédito” (el asesor debe resaltar el cupo en la tirilla de compra del cliente).
7. **Póliza de seguro:** “¿Desea adquirir la póliza AP de Sura por un costo de \$50.000 COP?”.
8. **Telefonía Kalley:** “Señor ... ¿ya conoces la nueva telefonía de Kalley Móvil?”. Si la respuesta es negativa, ofrecerla: “por solo \$5.000 COP puedes llevar la SIM y conectarte con nuestra telefonía, ¿desea adquirirla?”.
9. **Despedida:** “Gracias por preferir Alkomprar (o AKT), lo esperamos nuevamente”.

Luego de la visita a dichos puntos de venta se identificó que, de los 7 puntos de venta del Valle de Aburrá, es decir: Alkomprar Mayorca, Alkomprar San Diego, Alkomprar Aventura, Alkomprar Florida, Alkomprar Molinos, Alkomprar Puerta del Norte y Alkomprar Fabricato, además de los 3 almacenes de AKT, los cuales son: AKT 33 -1, AKT 33-2 y AKT 33-3; donde los asesores pertenecen de forma contractual a Alkomprar, pero prestan sus servicios a la unidad de negocio mencionada, sólo en el punto de venta de Alkomprar Puerta del Norte se cumplió con el protocolo, y

prestó la atención que la empresa instruye, lo que se traduce en un 10% del total de las sedes.

Otro de los puntos a cumplir dentro del protocolo es la presentación personal de los asesores de servicio. Para este se define un Manual de presentación, el cual indica la forma en la que se debe portar el uniforme. Los lunes, miércoles, viernes y domingo se debe llevar la camisa amarilla de Alkomprar y los martes, jueves y sábados la camisa azul de AKT. Dentro del manual específicamente se aclara que las mujeres deben llevar el cabello limpio y las uñas con colores neutros. Los hombres deben portar cabello corto y la barba bien afeitada. No se permite utilizar piercings. De lo anterior es importante resaltar que el aspecto de protocolo relacionado con el manual de presentación personal se cumple a cabalidad por los asesores de servicio, según lo observado en las visitas.

La información obtenida a partir de la observación del cliente incógnito (practicante) fue consolidada en un informe con el que se daba cuenta del resultado de la visita a la jefe del área de Caja General de Alkomprar.

El informe debía dar cuenta del supervisor a cargo de la visita, fecha, punto de venta, descripción de la presentación personal de los asesores de servicio, descripción del servicio prestado por los mismos, observación de los procesos a reforzar y observaciones generales. Dicho informe se presenta a través de una hoja de cálculo de Excel tal como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1. Informe consolidado

Supervisor	Fecha	PDV	Presentación Personal
Juan Pablo (cliente incógnito)	13/01/2022	ALK33	Los cajeros Karen Pachecho y Jossepy Antonio Malambo, portaban el uniforme correcto y tenían carnet. Cabello y uñas adecuadas.
Juan Pablo (cliente incógnito)	13/01/2022	AL332	Judy Alexandra Henao Marin con presentación personal muy bien, no portaba el carnet.
Juan Pablo (cliente incógnito)	13/01/2022	ALDIE	La cajera Jessica Velásquez sin carnet, uniforme correcto, presentación personal OK, cabello y uñas organizadas.
Juan Pablo (cliente incógnito)	13/01/2022	ALMOL	La cajera Luisa Fernando Giraldo no tenía carnet, uniforme correcto y presentación OK.
Juan Pablo (cliente incógnito)	27/01/2022	ALBEL	El cajero Gilbert Galeano portaba el uniforme de forma correcta, tenía puesto el carné. Presentación personal OK

Servicio	Reforzar Procesos
Cuando se ingresa al punto de pago, los cajeros saludan sin mencionar la marca (AKT). Además, los temas de donación y pólizas AP no los ofrecen. de igual forma, no se despiden como el protocolo lo indica: "Gracias por preferir AKT lo esperamos nuevamente".	Guía de atención a clientes en puntos de pago
La cajera Judy Henao no saludo mencionando la marca (AKT), si menciona la autorización de mensajes de texto y donaciones. En la despedida tampoco lo hace según la guía de atención al cliente.	Guía de atención a clientes en puntos de pago
La cajera Jessica no cumplió ninguna de las premisas del protocolo; no saludo mencionando la marca, no ofreció AP, donaciones, ni SIM Kalley, tampoco menciona la autorización de envío de mensajes de texto.	Guía de atención a clientes en puntos de pago
Luisa no saludó mencionando la marca, no ofrece Ap, ni telefonía Kalley, tampoco menciona la autorización de envío de mensajes de textos, pero si ofrece las donaciones. En la despedida no lo hace según el protocolo.	Guía de atención a clientes en puntos de pago
Cuando se ingresa al punto de pago, el cajero cumple con todo el protocolo de servicio al cliente. Menciona la marca al saludar, actualiza la información en el sistema, ofrece donaciones, telefonía Kalley, informa sobre la autorización del envío del mensaje de texto y finaliza la venta despidiéndose de manera adecuada según el protocolo.	Ofrecer la póliza de AP

Fuente: Caja General Alkomprar (2022)

Obsevaciones
El Administrador estuvo consciente de la situación y muy de acuerdo con las observación que se le hicieron a los cajeros. por otro lado, el administrador Johnatan Villa indica que esta inconforme con los cajeros porque todos los días llega alguien nuevo al PDV y "considera que como vienen un solo día, no ven la necesidad de hacer las cosas bien"
El Administrador Oscar toro asintió todo lo informado.
El Administrador Jesús Benavides capto muy bien las recomendaciones que se le hicieron a la cajera, estando de acuerdo con todo lo mencionado. Además, comento que la cajera es relativamente nueva (3 meses en su función) y le parecio extraño que no siguiera el ptorocolo al pie de la letra.
A la persona que se le dio la información, fue a al supervisor Henry Machado. Se le xplico que la cajera tenia que reforzar mucho el protocolo porque no lo estaba cumpliendo a cabalidad. Además, me informo que el administrador ingresaba a las 12:30 porque los jueves tiene reuniones en horas de la mañana.
La administradora Yenni Sánchez en el momento de retroalimentar el funcionamiento del cajero, se encontraba en reunión. De esta forma, se le informa a la supervisora Sandra Zapata, que el cajero cumple con todo el protocolo de servicio al cliente, ella menciona que es uno de los cajeros más juicios y que siempre cumple de manera correcta con el protocolo.

A partir de las visitas realizadas y como conclusión de los informes presentados, en una escala entre bajo, medio y alto, el nivel de cumplimiento de las funciones de los asesores de servicio (protocolo) es bajo, lo anterior teniendo en cuenta que se evidencia que sólo en el punto de venta de Alkomprar Puerta del Norte el asesor se desempeñó según las instrucciones.

### **Momento II: Estado actual del ambiente de trabajo en los puntos de venta de Alkomprar para cumplir con las funciones**

Para identificar el estado actual del ambiente de trabajo de los puntos de venta de la unidad de negocio Alkomprar fue necesario aplicar diferentes técnicas. Los resultados de este momento se obtuvieron a través de visitas de supervisión de las responsabilidades y funciones de los asesores de servicio en un día de trabajo, la visita se dividía en 2 segmentos, el primero de ellos consistía en la entrevista, y la segunda etapa se fundamentaba en la observación participante. Para el caso, se refiere a entrevista semiestructurada, porque, si bien hay un tema definido y unas preguntas preestablecidas, no hay un orden obligatorio y se permite la exploración (Lázaro, 2021).

De acuerdo a lo anterior, las preguntas realizadas a los asesores de servicio en los puntos de pago se relacionaban con el cumplimiento de las funciones cotidianas, es decir, temas relacionados con el protocolo como: porte del uniforme, nivel de conocimiento sobre el guion del protocolo y cada uno de sus pasos, estado de las herramientas de trabajo (dispositivos, computador, teclados, *mouse*, *váucher*, datáfono, sillas, contadora de billetes, impresoras) y plataforma POS (software interno de registro).

La tabla 2 evidencia las preguntas realizadas a 20 asesores de servicio, a quienes les fueron cambiadas las funciones y las respuestas que dieron cuenta de los impedimentos para cumplir con los nuevos procesos asignados.

Tabla 2. Preguntas y respuestas de entrevistas semiestructuradas

	Preguntas	¿Tiene conocimiento sobre el manual de presentación personal?	¿Tiene conocimiento sobre el protocolo de servicio al cliente?	¿Los dispositivos que tiene a su alcance facilitan su labor?	¿Porqué no cumple con el manual de presentación	¿Porqué no cumple con el protocolo de servicio?
	Respuestas					
1	Sí	20				
	No	0				
2	Sí		20			
	No		0			
3	Sí			12		
	No			8		
4	Por incomodidad				10	
	Por gustos personales				10	
5	Por pena					5
	No es la labor con la que se identifica					3
	No le consultaron sobre el cambio de sus funciones					6
	No recibió capacitación					5
	Sí lo cumple					1

Fuente: elaboración propia.

De dichas entrevistas (sintetizadas en estos formatos y de los cuales se surte toda la información recabada), se encontró que, algunos impedimentos resultaban relacionados con fallas técnicas, como la avería de alguno de los dispositivos mencionados. Dichas fallas influyen en el clima organizacional, puesto que, en ocasiones los asesores de servicio no se sentían en igualdad de condiciones y surgían altercados por quien debía usar los dispositivos disponibles. Sobre otros aspectos del protocolo, como el porte del uniforme, las respuestas se asociaban con la subjetividad de las personas, por ejemplo, sentían incómodos los zapatos, no les parecía agradable portar el carné, se sentían disgustados con el color de la camisa amarilla, las mujeres preferían llevar sus uñas decoradas. Es importante mencionar que, en este aspecto, las razones que daban eran simplemente por gustos personales.

Ahora bien, para hablar de la segunda etapa de las visitas es importante relacionar que, la observación participante es definida como: “la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* de los últimos y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor y Bogdan, 1984).

En el transcurso de la visita, el practicante realizaba una serie de preguntas que iban surgiendo a partir de la observación y con las cuáles buscaba obtener información sobre la percepción del empleado de sus funciones y de su ambiente laboral, conocer su actitud ante el cliente y ante sus compañeros de trabajo.

En esta etapa, las preguntas no estaban delimitadas y dependían de la interacción y las situaciones que se generaban en cada uno de los puntos de pago. Sin embargo, en general se encontró que los trabajadores tenían una percepción de su lugar de trabajo “pesado”, se describía incluso como agobiante, pues a raíz del cambio ocurrido en las funciones del asesor de servicio, había un ambiente de competencia y rivalidad entre pares, el incentivo para adaptarse a las nuevas actividades eran comisiones monetarias y cada uno luchaba por conseguir primero una venta antes que su compañero.

No obstante, incluso el incentivo no apaciguaba las dificultades del cargo, pues había que esforzarse por vender, pero algunos asesores argumentaban no sentirse capaces de cumplir con el protocolo. Durante las visitas se conoció que los principales motivos eran: vergüenza, incomodidad, estar en un cargo al que no aspiraron y para el que no recibieron ningún tipo de inducción.

De lo anterior se realizaba un informe que contenía los principales hechos, información relevante, registro fotográfico y conclusiones de la visita, así:

*Tabla 3. Informe de visita.*

Supervisor	Fecha	PDV	Presentación Personal	Horario
Juan Pablo	17/02/2022	ALSAN	La cajera Dahiana Marcela Chamorro portaba el uniforme de forma adecuada (camisa, pantalón, zapatos de dotación y accesorios), maquillaje, pelo y uñas estaban en las condiciones adecuadas, presentación personal OK. Además, portaba el carnet. Se refleja una mejoría frente al compromiso que se la había puesto del carnet. En ocasiones (visitas) anteriores, se le había expresado que el piercing en la nariz no podía estar al descubierto, le vuelvo a recordad que es una norma de la empresa, que sus trabajadores estén impecables en su puesto de trabajo y acato perfectamente las indicaciones que se le dieron, siempre utilizo el tapabocas correctamente.	Dahiana cumple perfectamente el horario de trabajo, ella y el administrador Luis Antonio Rodríguez expresan, que siempre es puntual a la hora del ingreso, en el almuerzo, marcaciones y cierre del PDV. Por otro lado, vuelven a contar que solo en una ocasión llego tarde y que fue notificada la supervisora Nataly en su momento (visita pasada).



Puesto de trabajo	Servicio
<p>El punto de pago es organizado, ordenado y limpio. En el momento tiene todas las herramientas de trabajo. Lo dispositivos, como: computador, pistola, datafonos y escáner están en perfecto estado. Ahora bien, los dispositivos que tiene falla son: La contadora de billetes, en algunas ocasiones se bloquea y deja de contar; La impresora láser, cuando la utilizan, se lleva más hojas de las necesarias; y la silla, el respaldar está muy inclinado hacia atrás y le está generando dolor de espalda a la cajera.</p> <p>Visualmente, el espacio es muy contaminado por los cables de los dispositivos, pero el lugar no permite una mejor adecuación de estos. La cajera expresa que la ubicación de los dispositivos para su funcionamiento es muy incómoda, puesto que la posición en la que tiene que mantener los pies, la cansa mucho. La supervisora Nataly, les dejó unas indicaciones, en cuanto a los avisos legales del punto y efectivamente realizaron los ajustes correspondientes. Ya solicitaron los avisos faltantes, que son: aviso de vueltas exactas, anuncio del crédito en 20 min y Bancolombia a la mano. Los demás están actualizados. Se desataca el compromiso de la cajera, en cuanto a la retroalimentación pasada, de no tener el celular en el punto de pago.</p>	<p>En el momento de ingresar al punto de pago, la primera persona que atiende la cajera no ofrece el servicio como lo explica el protocolo de atención al cliente. No saludo, no ofreció ningún producto ni despedida. Se le informa, que, en cada transacción con los clientes, es fundamental seguir la guía para un perfecto funcionamiento. Además, se le explica que ofrecer los productos de manera constante, en algún momento el cliente le va a interesar y podrá ayudar en las donaciones y la compra de las AP. La cajera toma de muy buena manera la retroalimentación que se le hace y empieza aplicar el protocolo en cada una de las transacciones. Por no decir que todos los clientes, pero si la mayoría, dieron donaciones. Se felicita por el compromiso que asume luego de hacerle las correcciones, y le comento que todo es cuestión de actitud y disposición. Cumple con todas las premisas de la guía (saludo, mencionando la marca; actualiza información, ofrece los productos y se despide, mencionando la marca), lo único que se le dificulta es el tema de las pólizas AP, se le recuerda que en cada transacción debe ofrecerlo, queda pendiente con la mejoría de este proceso, ya que ella no se siente muy cómoda ofreciéndolo. Tiene un cambio de actitud rotundo en cuanto a la visita pasada, tiene más amabilidad y empatía con los clientes.</p>

Reforzar Procesos	Pendiente	Obsevaciones
<p>ofrecer las pólizas AP</p>	<p>Herramientas de trabajo, como: silla, impresora a laser, contadora de billetes; y avisos como, vueltas exactas y anuncio del crédito en 20 min.</p>	<p>La cajera Dahiana se le nota un cambio de compromiso de manera positiva, el uniforme lo porta de manera adecuado, tiene más presente el protocolo de servicio al cliente, estás más simpática y amable con los clientes. Además, Luis, el administrador, expresa que el ambiente labora en el PDV es muy bueno, ya que tiene una excelente relación con ella. Es puntual en sus horarios y cumple de manera correcta con los procesos de la caja. Lo único que debería corregir y poner más dedicación, ya que se le dificulta, es el ofrecimiento de las pólizas AP.</p>



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, a partir de las dos técnicas utilizadas para el desarrollo de este momento, se concluye que, aunque los asesores de servicio tienen el conocimiento de la existencia de un manual de presentación y un protocolo de servicio al cliente, no lo cumplen; omiten el desarrollo de sus funciones, además, no se identifican con los nuevos procesos, ya que no aspiraron al cargo y la organización no llevó a cabo un proceso de transición ni capacitación.

### **Momento III: Plan de acción para el cumplimiento del protocolo de servicio en el punto de venta por parte de los asesores de servicio**

A partir de la información recogida a través de la observación y durante todo el proceso de la práctica, se concluye que es necesario proponer un plan de acción encaminado al ajuste, implementación y evaluación del protocolo de servicio al cliente de los asesores de servicio; esto, con la intención de potencializar las capacidades de los trabajadores y brindar herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento de las labores, apuntando al logro de las metas organizacionales.

Según lo anterior, se plantea el siguiente plan de acción, dividido en 3 etapas o acciones:

1. Contexto
2. Implementación y,
3. Evaluación

Cada acción tiene asociada unas metas; éstas se cumplirán a partir de las actividades planteadas, para lo cual se establece un responsable de la organización y un tiempo determinado para el logro de los objetivos.

Tabla 4. Plan de acción

Objetivo general: Desarrollar de forma integral el protocolo de servicio al cliente en los almacenes ALKOMPRAR.	ACCIONES	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO MESES		
					1	2	3
<b>Objetivo específico 1:</b>  Socializar los conceptos a desarrollar en el protocolo de servicio al cliente desde la operatividad del servicio.	1. CONTEXTO  A. Crear un marco conceptual.	Conocer y entender los conceptos para definir los objetivos y el alcance del protocolo de servicio al cliente orientado a la innovación organizacional enfocada al área de caja general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Investigar sobre conceptos que logren un protocolo innovador respecto a los protocolos de servicio al cliente, que permitan orientar los cambios como motor de desarrollo del área de caja general.</li> <li>. Definir los objetivos acordes a los conceptos.</li> <li>. Construcción del documento de protocolo de servicio al cliente, con un enfoque de conocimiento sobre el área de caja general.</li> <li>. El documento debe ser construido con el trabajo en conjunto entre los diferentes niveles jerárquicos del área de caja general, incluidos los Asesores de Servicio.H9</li> </ul>	Caja General			

	B. Caracterizar los asesores de punto de venta.	Identificar el personal de los puntos de venta, edad, grado de escolaridad, experiencia laboral, manejo de las nuevas tecnologías.	. Construcción de la caracterización de los Asesores de Servicio al cliente, con base en la información que requiere el área de caja general para transformar los puntos de venta en ejes de innovación y desarrollo.	Talento Humano			
	C. Definir el perfil del asesor del punto de venta.	Definir el personal responsable de la ASESORÍA AL CLIENTE.	. Crear una base de datos que permita definir el perfil del Asesor de Servicio, con los ítems que puedan aportar al desarrollo organizacional y económico de la empresa.  . Crear una matriz que permita seleccionar las variables del perfil que debe tener el Asesor, con el cual se logren los objetivos trazados y se transite hacia el desarrollo e innovación deseados.	Supervisores del área de Caja General			

<b>Objetivo específico 2:</b>  Implementar rutas y canales de aprendizaje dirigidas a los asesores de servicio al cliente.	<b>2. IMPLEMENTACIÓN</b>  A. Afianzar la gestión del conocimiento y la innovación.	. Relacionar las responsabilidades y alcance de un asesor de servicio al cliente.  . Potenciar las habilidades de servicio al cliente de los asesores durante el desarrollo de sus funciones.  -. Actualización constante para desarrollar capacidades de innovación.	Formular una agenda de desarrollo para la gestión del conocimiento.  . Diseñar capacitaciones enfocadas a:  1. El desarrollo sistémico del área de caja general. 2. Conceptos y tendencias locales, nacionales e intencionales. 3. Planes estratégicos, innovación y desarrollo sostenible.	Talento Humano			
	B. Promover la formación del asesor en punto de venta.						
	C. Ajustar el documento (PROTOCOLO DE SERVICIO) que contenga la retroalimentación, sugerencias y observaciones realizadas por los asesores de servicio al cliente.	Vincular las experiencias de los asesores de servicio en los procesos de fortalecimiento del área de caja general.	Construir el documento del protocolo de servicio al cliente que contenga las retroalimentaciones y acuerdos planteadas por los asesores de servicio al cliente y el área de caja general.	Talento Humano			

	D. Difundir el protocolo (virtual o en físico) con la información actualizada.	Contar con un documento de soporte que los asesores de servicio puedan hacer visible a los clientes y/o compartir por las redes sociales u otros canales.	. Distribuir el documento del Protocolo de Servicio al Cliente, y subtextos, que permitan la interacción con el público objetivo. Es decir, lograr interactuar con el público a través de diferentes plataformas, canales de comunicación interno, mensajes de texto, ente otros.	Talento Humano			
	E. Prueba piloto.	Desarrollar pruebas con el protocolo, en las cuales se puedan afinar las dinámicas tanto de parte del protocolo, como del ASESOR DE SERVICIO.	Diseñar la prueba piloto que contenga los insumos brindados en este protocolo, teniendo en cuenta el tiempo de ejecución, la evaluación y la retroalimentación.	Talento Humano			
	F. Puesta en desarrollo del protocolo.	Aplicar el protocolo con la confianza del conocimiento, el respaldo de la gerencia del área de caja general y la retroalimentación de los asesores de servicio al cliente, para que el proceso sea realizable y los objetivos alcanzables.	Construir bitácora de inicio, avance y desarrollo del proceso. (Trazabilidad).	Supervisores del área de Caja General			

<b>Objetivo específico 3:</b>  Generar acciones de creación y seguimiento a los procesos, de manera conjunta (entre las diferentes instancias del nivel jerárquico) para contribuir a la mejora continua de los procesos en el área de caja general.	<b>3. EVALUACIÓN</b>  A. Diseño de ficha de seguimiento, control y evaluación.	Implementar ficha de seguimiento, control y evaluación.	Diseñar la ficha con la cual se hará evaluación al proceso, metodología, periodos de ejecución y socialización del proceso.	Supervisores del área de Caja General			
	B. Entrega de resultados	Sistematizar periódicos con el propósito de conocer en que aspectos se generan aciertos para dar continuidad y falencias para dar tratamiento de mejora.	La ficha de evaluación debe involucrar los diferentes niveles jerárquicos del área para desarrollar soluciones y fortalecimiento con dirección a esta.				

El anterior Plan de Acción, cuyo propósito es el desarrollo integral de un protocolo de servicio al cliente, expone un objetivo general y tres específicos que le permitirán a la empresa comprender conceptual y técnicamente, lo que es un protocolo de servicio al cliente y como operarlo bajo una mirada sistémica. Traza nuevas rutas, con respecto a lo existente y, expone otro direccionamiento, a través diferentes canales de aprendizaje, (cuyo fin es gestionar el conocimiento y la innovación) para fortalecer este servicio y realizar acciones de mejora continua.

## **2.4 Niveles de análisis**

### **Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada:**

Las debilidades identificadas en la implementación del protocolo de servicio al cliente llevado a cabo por la Unidad de negocio Alkomprar, puede verse desde dos perspectivas. La primera, que una vez identificadas las falencias han implementado una serie de medidas orientadas a la mitigación de las problemáticas. Y, la segunda, que se sigue implementado el mismo protocolo sin indagar si las falencias podrían encontrarse desde la misma concepción del instrumento.

Es necesario que el análisis permita una revisión conjunta, entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa y los asesores de servicio, con el cual se articulen los diversos puntos de vista. Es decir, es importante que los cambios y variaciones en el protocolo incluyan como insumo las sugerencias de los asesores de servicio, directamente involucrados en el proceso, y de los diferentes empleados que, por varias razones aportan en la madurez del protocolo del servicio al cliente.

Ahora bien, habiendo identificado que el proceso de cambio está generando incomodidad en los trabajadores y está influyendo directamente en el clima organizacional, se considera importante que, para que la organización pueda llevar a cabo la transición de manera exitosa, contrate una firma consultora que pueda hacer mediciones sobre clima y sugiera acciones para viabilizar la transformación.

- **Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada:**



La práctica permite una relación, en tiempo real, con el mundo administrativo y empresarial. Las diversas actividades desarrolladas lograron aportar una visión ampliada sobre los diferentes roles del trabajo y, en especial, el relacionamiento con las personas que ejecutan las funciones.

La práctica se realiza en un lapso relativamente corto, sobre todo, porque en este proceso las tareas no solo estuvieron focalizadas en los puntos de venta, con los asesores de servicio, sino con tareas complementarias de oficina. Es decir, la primera parte se desarrolla en campo, en las diez sedes del Valle de Aburrá y en diálogo telefónico con los administradores de las diferentes regiones de Colombia y, la segunda parte, en las labores de oficina. Este cambio de roles permitió giros en la práctica porque la información pudo ser más completa, gozar de más información secundaria, tener más trabajo directo con los diferentes asesores de servicio y, por ende, plantear un análisis más robusto sobre las problemáticas identificadas.

Sin embargo, la experiencia, la oportunidad, y el aprendizaje sobre las prácticas cotidianas del mundo del trabajo, refuerzan la idea de que siempre se pueden aportar y sugerir acciones que redunden en la mejora de la empresa económica y socialmente, teniendo en cuenta nuestro contexto colombiano que le apuesta a las oportunidades como un ejercicio de la paz que tanto necesitamos.

- **Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada:**

La referencia teórica tomada para analizar el caso de los almacenes Alkomprar, sobre el estado de una organización frente al cambio, puede hacer visible lo siguiente: primero, que Kurt Lewin (1951), es quien plantea el modelo que consiste en 3 pasos, que buscan explicar una aproximación planeada al cambio: descongelar, cambiar y recongelar. Sin embargo, la expansión de dichos términos se da a través de autores como Grouard y Meston, (1996) y Schein, (1996), que expresan, por ejemplo, que es posible dividir la primera etapa en 3 subfases: rompimiento, ansiedad y seguridad (Sandoval, 2014, p. 167). A continuación, su relación con la práctica:

**Descongelar:**

Adicional a lo expuesto por los anteriores autores, puede complementarse el análisis. De acuerdo con la RAE, en su acepción 1º, descongelar significa “hacer que cese la congelación de algo”. Pero también, es necesario comprender lo que significa la palabra congelar, que es desde donde se desprende la inicial. Congelar es, entre otros determinantes, “una acción en donde se detiene un proceso o una actividad por tiempo indefinido” (RAE, s. f). En ambos casos se detienen los procesos.

Pasar de una etapa congelada, de inmovilidad con respecto a una acción determinada, es lo que puede relacionarse sobre los almacenes Alkomprar de Medellín. Analogía desprendida del análisis realizado sobre los puntos de atención al cliente, en especial con los problemas que emergen en la aplicación del protocolo del servicio al cliente. Los datos recolectados permiten inferir una tipología de actos (por la metodología con los empleados asesores de servicios, en observación incógnita y diálogo directo) que por diferentes razones se incumple dicho protocolo. Estas acciones son las que llevan a pensar que este primer momento (**descongelar**) no se cumple en su totalidad, para poder pasar al siguiente momento; momento que de no evaluarse impide el paso a las siguientes fases.

Como ya se enunció, los autores Grouard y Meston, (1996) y Schein, (1996), citados por Sandoval, (2014, p. 167), expresan unas subfases, para este primer momento: **rompimiento, ansiedad y seguridad**. Por todo esto, puede decirse que la subfase que debería aplicarse en los asesores de servicio al cliente es el de **rompimiento**. Es necesario, claro y disruptivo esta subfase para movilizar un estado que amerite ser descongelado. Se comprende que se necesitan acciones contundentes que rompan o quiebren el estado actual para producir los nuevos elementos que lleven al **cambio**, que es la segunda etapa o segundo momento. El proceso es posible si se logra el cumplimiento de las subfases en su totalidad.

### **Cambiar:**

Vale resaltar la siguiente acepción, según la RAE, de las que definen el término **cambiar: se resalta Modificarse la apariencia, condición o comportamiento**.

Para transitar hacia el **cambio**, es preciso culminar los aspectos de la subfase 1, es decir, **ansiedad y seguridad**. Son términos definitivos. Pasar de la ansiedad a la seguridad, con el propósito de modificar los comportamientos o hábitos que son en esencia, los grandes retos de la

transformación social; son la gran responsabilidad. Para Sandoval (2014) la forma de iniciar el proceso de descongelamiento con éxito es:

Tal y como sostiene John Kotter (1997), lo primero que se debe hacer es generar un sentido de urgencia, una inestabilidad con el statu quo, basada en la visión organizacional. En este marco, los gerentes deben desarrollar este trabajo utilizando comunicaciones, persuasión, reuniones formales e informales y, si es necesario, manipulación o amenazas explícitas o implícitas. Obviamente estas últimas son las menos recomendadas porque no aseguran el mantenimiento del compromiso por largo tiempo, pero puede ser el único camino en muchos casos. (p.167).

La empresa Alkomprar se encuentra en esa transición, cuando estamos hablando de la aplicación del protocolo del servicio al cliente. Etapa definitiva porque es la que asegura confianza y permite salir del grado de ansiedad que presenta este personal. Cuando se está en etapa de cambio, puede decirse que se ha superado la ansiedad y la seguridad es la que permite llegar a la transformación deseada. Es imposible saltar las etapas. Y, en especial estas subfases que brindan el piso sobre el cual se puede garantizar la continuidad del proceso.

### **Recongelar:**

Puede interpretarse en el sentido de volver sobre una acción. Sin embargo, es necesario aclarar que ese volver no significa un acto pasivo. Recongelar es, según Sandoval “la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas. Esta etapa es realmente importante, porque los cambios necesitan estabilizarse y la gente necesita asumir los nuevos comportamientos por su propia cuenta (2010, p. 168).

Se trata de retener, de apropiarse los procesos para convertirlos en nuevos hábitos. Podría tratarse de un periodo de aprendizaje que se tiene, se aplica y continúa su transformación, como proceso permanente de la vida. Es así como la empresa Alkomprar podría enfrentar y transitar de un estado a otro de manera innovadora, en dirección del desarrollo económico y social que se propone. En especial, si parte de lo identificado en la problemática es la resistencia al cambio por parte de los asesores de servicio y de la alta gerencia sobre la forma de comprender las mismas estrategias del cambio.

## **3. Conclusiones**

### **3.1 Reflexiones finales**

- **Sobre el proceder de la organización:**

La organización tuvo claro que requería una modificación en la oferta de sus productos, por tanto, planteó una estrategia de acercamiento a los usuarios, futuros compradores, a través de la figura de asesores de servicios. Sin embargo, es una estrategia con vacíos en la investigación previa, con lo cual se podría fortalecer la propuesta integral de la compañía para la mejora continua. Por lo anterior, se puede deducir que:

El protocolo de servicio al cliente debe ser convertido en un instrumento innovador de la gestión organizacional.

- Los asesores de servicio son parte constitutiva del protocolo (formulación, revisión y evaluación), y no simples operadores.
- Las prácticas deben ser de conocimiento de todos los empleados vinculados al proceso, para evitar cambios de última hora que modifiquen el cumplimiento de los objetivos iniciales.

### **Sobre el proceder del practicante:**

La práctica académica es una oportunidad de vida. Este ejercicio involucra una mirada técnica y profesional, además de un vínculo laboral con las personas que posibilitan esta relación. Este ejercicio, que comenzó con visitas a las diferentes sedes del Valle de Aburrá, tímidas al comienzo, expectantes después, y empáticas siempre, posibilitó madurar en mi visión sobre el funcionamiento de las empresas en Medellín. La responsabilidad otorgada me exigió un nivel de compromiso fuerte y de responsabilidad inquebrantable. La representación estaba en juego, la de la Universidad Autónoma y la del futuro profesional.

La práctica me permitió un relacionamiento directo con los asesores de servicio; comprendí que son un eje articulador de lo requiere la empresa y que, de trabajar conjuntamente, como se ha expuesto anteriormente, podría permitir el cumplimiento de los objetivos planteados. Este panorama posibilitó escuchar las versiones de ambas partes para aportar en la solución de las tensiones presentaciones y tender a la mejora en el servicio al cliente.

Los asuntos a mejorar para el futuro están relacionados con la indagación previa que se debe realizar ante cualquier desempeño como profesional. Es necesario conocer el contexto de la empresa en la que se labora, conocer experiencias similares, y en especial, aprender sobre el manejo del personal de las empresas, que son la parte más importante del proceso.

- **Desde lo teórico:**

Podría decirse que en la empresa se encuentran sin resolver varios asuntos de la primera etapa que, a su vez, como se expuso, contiene 3 subfases: **rompimiento, ansiedad y seguridad**. Es claro que la empresa sabe que existe una apuesta por el cambio, pero lo que no es claro es la metodología en la que se pasará de una fase a otra, con la que pueda hablarse de cambio. Por tanto, no hay **seguridad**, que es la tercera subfase de la primera etapa, para luego poder pasar a la segunda etapa que es el **cambo**. Es decir, falta la **seguridad** para el **cambio**. Este asunto está reflejado, especialmente, porque la fase de **congelamiento** aún no se culmina y, por tanto, los asesores de servicio no están empoderados del rol, y menos del cambio.

Adicionalmente, puede decirse que la empresa está pasando por la subfase de la **ansiedad**, pues vemos involucrada la parte emocional del equipo de trabajo a raíz de la incertidumbre y por los nuevos panoramas; además, se puede evidenciar un poco de resistencia al cambio.

### 3.2 Propuestas para la organización

- **En lo estratégico y lo operativo:**

**Desde lo estratégico:**

- Revisar la metodología llevada a cabo para la puesta en desarrollo de los asesores de servicio.
- Redefinir el alcance del protocolo de servicio al cliente en dirección en convertirse en una estrategia de innovación y desarrollo.
- Repensar el rol de los asesores de servicio, con lo cual, también podría ser elaborado por otros empleados, ubicados en otros espacios como el ingreso de los almacenes, pasillos, o quizás, estrategias virtuales.

**Desde lo operativo.**

- Diseñar los tiempos y las fichas necesarias para hacer seguimiento al plan de acción.
- Reforzar el perfil de un asesor de manera diferente, con más y mejor formación académica; que pueda adelantar la gestión innovadora y estar en relacionamiento permanente con la preparación que este mundo técnico y científico requiera.

- **Para las prácticas:**

Como se expuso anteriormente, la práctica tuvo dos momentos de desarrollo. En la primera fase se brindó al estudiante toda la información técnica y acompañamiento por parte de los empleados de los diferentes niveles jerárquicos comprometidos con el desarrollo de las funciones. Toda la información brindada fue mediada por una excelente relación interpersonal, buena disposición y un extraordinario espacio para el dialogo y la solución de conflictos.

En la segunda parte de la práctica, a través del cambio de roles, hubo un quiebre en el proceso, unos nuevos objetivos establecidos, y otras metas que cumplir. Si bien, lo importante es culminar el proceso, estas nuevas agendas pueden afectar de manera general la práctica, como ya se expuso.

La sugerencia que se desprende de esta experiencia está dividida en dos: la primera, para la empresa; es necesario que la planeación de la práctica: objetivos, alcance y metas, sea de conocimiento del personal encargado de hacer seguimiento y evaluación, incluyendo los empleados nuevos que lleguen al proceso, con el propósito de evitar reprocesos y pérdida de oportunidades en la obtención de la información. La segunda, está dirigida a la Universidad, sobre el hecho de vincular al docente asesor en el acompañamiento presencial al sitio de la práctica. Una visita Insitu, del asesor posibilitaría un diálogo más cercano con la experiencia del estudiante.

## Referencias

Caja General Alkomprar. (2022). Protocolo Servicio al Cliente. Documento interno de trabajo, *Caja General, Alkomprar*. Archivo PDF.

Dirección General de Empleo. (2016). *CAJERO: FUNCIONES-RESPONSABILIDADES-CONDICIONES DE TRABAJO* [Archivo PDF]. <https://www.mtess.gov.py/application/files/3115/5834/8901/CAJERO.pdf>  
<https://cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2015/06/Entrevista-Oscar-Jara-Revista-Docencia.pdf>

Hoyos, R. (2009). “La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: “El cliente incógnito”. *Revista Colombiana de Marketing*, 8, (13), 35-41. <https://www.redalyc.org/pdf/109/10926778002.pdf>

Jara Holliday, O. (2015). “La sistematización de experiencias produce un conocimiento crítico, dialógico, transformador”. *Revista Docencia*, (55), 33 – 39.

Lázaro, R. (2021). TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN LOS ÁMBITOS SANITARIO Y SOCIOSANITARIO. *Ediciones de la Universidad de Castilla – La Mancha*, 171, 65 – 84. <http://hdl.handle.net/10578/28529>

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Editado por Dorwin Cartwright.). Harpers.

Quispe Zapana, D.L. (2020). *El cliente incógnito: una aproximación teórica a su definición como una herramienta para mejorar la calidad de servicio* [Tesis de Grado, UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN]. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3704/Deysi\\_Trabajo\\_Bachiller\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3704/Deysi_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Real Academia Española. (s.f.). Congelar. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://dle.rae.es/congelar?m=form>.

Real Academia Española. (s.f.). Descongelar. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://dle.rae.es/descongelar?m=form>.

Sandoval, J.L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162–17. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. [Archivo PDF]. <http://mastor.cl/blog/wpcontent/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Toro, F & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias*. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel). DOI: 10.21772/gco.ibe