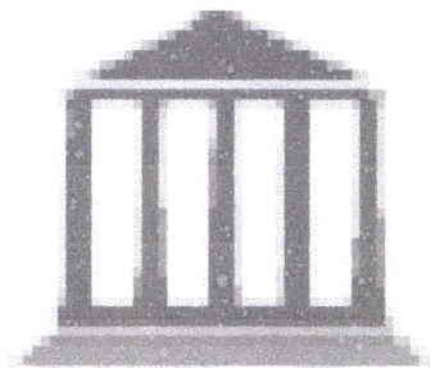


UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



LIDERAZGO, CAMBIO Y APRENDIZAJE EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN DINERS CLUB DEL ECUADOR

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Ingeniera de Ejecución en Comercio Internacional**

**PROFESOR GUÍA: MBA. Milton Rivadeneira V.
AUTORA: Alicia Terán Polo**

**Quito – Ecuador
2001**

CERTIFICADO

Certifico que la Srta. Alicia Terán Polo, ha realizado y concluido el proyecto de grado de titulación: " Análisis de Liderazgo, Cambio y Aprendizaje del Área de Servicio al Cliente en DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.", de acuerdo con el plan previamente aprobado por su director de la Universidad de las Américas.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Milton Rivadeneira V.', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

MBA. Milton Rivadeneira V.

PROFESOR GUÍA

AGRADECIMIENTO

A DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. y de manera especial al Jefe y Funcionarios del Área de Operaciones, sin ellos no habría sido posible la realización del presente proyecto.

A la Universidad de las Américas, por permitir educarme integralmente como profesional para bien de la sociedad.

A mi profesor Milton Rivadeneira por la valiosa y acertada guía en el desarrollo de este proyecto.

A todos mis compañeros y amigos de la Universidad de las Américas, por el compañerismo y amistad brindadas en las aulas y fuera de ellas.

DEDICATORIA

***A mis Padres, con
todo cariño; por su
amor y abnegación
que me motivaron
a ser mejor cada día.***

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene por objeto elaborar un documento guía a disposición del personal de Diners Club, en especial del nuevo colaborador del Área de Servicio al Cliente, información sobre diversas técnicas que pueden ser aplicadas en el trabajo diario, para mejorar los procesos de servicio, realización de actividades y manejo de información restringida de los socios hacia terceros interesados.

Gran parte de la información contenida en este trabajo fue utilizada para capacitar al personal de Servicio al Cliente, sobre las funciones de cada área, bajo la dirección del Jefe del Departamento y el apoyo del personal.

El análisis que se llevó a cabo fue para mejorar el servicio que se ofrece a los socios; se ha dado gran importancia a la capacitación, comunicación y aprendizaje continuo; estas actividades constituyen las mejores inversiones para incentivar el trabajo en equipo, evolucionar y adecuar periódicamente conocimientos y experiencias para un mejor desempeño en el Servicio al Cliente.

Las experiencias del trabajo mostraron también, que con una buena comunicación entre líder y seguidor, genera un buen desarrollo humano en la organización. Bajo este concepto, el análisis del potencial de liderazgo empresarial de todos los colaboradores, incentivó al personal a sacar adelante su Departamento.

(Alicia Terán Polo)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado: “ Liderazgo, Cambio y Aprendizaje en el Área de Servicio al Cliente en DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.”, ha sido realizado en virtud de la necesidad de contar con un instrumento que recoja los diferentes procedimientos que se realicen en el Departamento, enfocado al trabajo en equipo y la mejora continua.

En el primer capítulo se expone una presentación de las actividades que se realizan en la empresa, el marco teórico que sienta las bases para comprender ciertos conceptos y terminologías usuales en el Área de Servicio al Cliente.

En el segundo capítulo, se definen la Misión, Visión y Objetivos de la institución en los cuales se encontraron cualidades y debilidades, por lo que, el trabajo entrega una propuesta, con el propósito de aportar a la filosofía de la empresa.

El tercer capítulo, enfoca un análisis del liderazgo, cambio y aprendizaje que se dio en el Departamento; su necesidad de cambio para ir logrando la integración total del personal.

En el cuarto capítulo, se presenta el manual de procedimientos, detallado con diagramas de operativos mejorados por el Área de Servicio al Cliente, presentados en el paquete informativo Visio 4.0, del sistema AS 400 utilizado en el Departamento.

El quinto capítulo, contiene las conclusiones y recomendaciones específicas del trabajo práctico realizado.

Índice

CAPITULO I	1
1. LA EMPRESA	1
1.1. Un poco de historia	1
1.2. Diners Club en Ecuador	1
1.3. Base legal	1
1.3.1. Fundación y autorización de funcionamiento:.....	1
1.3.2. Estructura administrativa.....	2
1.4. Principios y valores empresariales.....	2
1.5. Marco Teórico	3
1.5.1. Tarjeta de crédito	3
1.5.2. ¿Quiénes otorgan las tarjetas de crédito?	3
1.5.3. Estados de cuentas	3
1.5.4. Planes de pago	4
1.5.5. Diferentes tipos de tarjetas	4
1.5.6. Beneficios de la Tarjeta Inteligente DISI:.....	5
1.5.7. Proceso de afiliación.....	6
1.5.8. Avances en efectivo.....	6
1.5.9. Cajeros automáticos	6
1.5.10. Productos financieros	6
CAPITULO II	8
2. <i>FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN</i>	8
2.1. Definición y elementos de la Visión.....	8
2.1.1. Elementos de la visión:.....	8
2.2. Visión de DINERS CLUB DEL ECUADOR:	9
2.2.1. Virtudes de la VISIÓN vigente.....	9
2.2.2. Debilidad de la Visión.....	9
2.2.3. PROPUESTA DE LA VISIÓN	9
2.3. Definición y cualidades de la Misión.....	10
2.3.1. Misión de DINERS CLUB DEL ECUADOR:	10
2.3.2. Atributos de la Misión	11
2.3.3. Debilidad de la Misión.....	11
2.3.4. MISIÓN PROPUESTA.....	11
2.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS	11
2.4.1. Objetivos para el 2001	11
2.4.2. Objetivos específicos para el 2001 del Departamento de Servicio al Cliente	11
2.4.3. Atributos de los objetivos de DINERS CLUB DEL ECUADOR	12
2.4.4. Debilidad de los objetivos de DINERS CLUB DEL ECUADOR	12
2.5. Desarrollo humano:.....	12
2.6. En Tecnología.....	12
2.7. Valores y Políticas Generales	12
2.7.1. Valores	12
2.7.2. Políticas	13
2.8. ETAPA ANALÍTICA	14
2.8.1. Diagnostico F.O.D.A.....	14
2.9. ETAPA OPERATIVA	16
2.10. ETAPA DE CONTROL.....	16
2.10.1. Control e Innovación Departamental	16
CAPITULO III	17
3. <i>ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, CAMBIO Y APRENDIZAJE EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE</i>	17

3.1.	Liderazgo:	17
3.2.	Importancia del liderazgo	17
3.2.1.	Diferencias entre un líder tradicional de un servidor	17
3.3.	Antecedentes	18
3.4.	Desarrollo	18
3.4.1.	Organigrama	19
3.5.	Proceso	19
3.5.1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN	20
3.5.2.	Análisis del resultado individual	23
3.6.	CAMBIO	24
3.7.	ORGANIGRAMA EN PROCESO	25
CAPITULO IV		27
4.	<i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL COLABORADOR</i>	27
4.1.	Importancia del Departamento.	27
4.1.1.	Objetivos	27
4.2.	Instrumentos para dar información al socio	28
4.2.1.	Descripción y utilización de los instrumentos	28
4.2.2.	PANTALLA PRINCIPAL	28
4.2.3.	Pantalla F2 (consulta de datos del socio)	29
4.2.4.	Se enfoca cuatro tipos de saldos:	30
4.2.5.	Identificación de tarjetas	31
	Cómo identificar el tipo de socio:	31
	Diagrama de flujo de procedimientos de consulta	32
4.3.	Procedimientos no existentes en el área para la realización de verificación de vales y ajustes en el sistema	33
4.3.1.	Instrumentos para verificación de vales	33
4.3.2.	Procedimiento	33
	Se revisará el vale con la solicitud, para identificar si corresponde al socio	33
4.3.3.	Diagrama de flujo de verificación de vales	34
4.3.4.	Bloqueo de tarjeta	35
	Diagrama de flujo de bloqueo de tarjeta	36
4.3.5.	Consulta de solicitudes	37
4.4.	Diagrama de flujo de consulta de solicitudes	37
4.4.1.	Entrega de PIN (clave para hacer avances en efectivo)	38
4.5.	Diagrama de flujo de entrega de PIN	39
CAPITULO V		40
5.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	40
5.1.	CONCLUSIONES	40
5.2.	RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA		42
ANEXOS		43

CAPITULO I

1. LA EMPRESA

“DINERS CLUB DEL ECUADOR ” es una Sociedad Anónima cuyo objetivo social, exclusivo, es una tarjeta de crédito para realizar consumos, seguros, descuentos en sus tarjetas convenio e inversiones. Diners Club introdujo en el mundo la primera tarjeta en ser aceptada por las mejores aerolíneas, hoteles de negocios, estaciones de gasolina, servicios de automóviles y la tarjeta corporativa brindando una gran ayuda a las compañías en el manejo de sus gastos

1.1. Un poco de historia.

Todo empezó en el año de 1950 cuando Franck Macnamara, un importante hombre de negocios de 35 años decidió ir a cenar en Nueva York. Macnamara al momento de pagar su cuenta observó que había olvidado su dinero. Nadie imaginaría que este pequeño olvido transformaría el sistema comercial y crediticio del mundo, pues fue el inicio de una grandiosa idea: “LA TARJETA DE CREDITO” una forma de pago diferente al efectivo que se utilizaría para viajes, entretenimientos, alimentación, hospitales, inversiones y descuentos. Esta idea Macnamara la compartió con su abogado Ralph Schneider. Juntos esbozaron lo que sería la mejor tarjeta de crédito del Mundo.

1.2. Diners Club en Ecuador

Se inició el 28 de febrero de 1968. A finales de ese año, la empresa contaba ya con 507 socios y 210 establecimientos afiliados. Inicialmente la empresa se orientó; básicamente, al campo turístico. En el año de 1974 se emiten las primeras tarjetas internacionales, incrementando el número de socios de 2.000 a 5.000.

En 1987 se realizó la vinculación con el Banco del Pichincha, consolidando así el prestigio y solvencia de la empresa.

En la actualidad DINERS CLUB DEL ECUADOR cuenta con más de 15.000 establecimientos afiliados y más de 100.000 tarjetahabientes; Sus oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca y las otras ciudades están enlazadas por el Banco del Pichincha.

1.3. Base legal.

1.3.1. Fundación y autorización de funcionamiento:

“ ADMINISTRADORA DE TARJETAS DE CREDITO DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. EN SOCIEDAD FINANCIERA constituida mediante escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Octavo del Cantón Quito el día 6 de Agosto de 1996, inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón del día 3 de octubre de 1997 y fue autorizada a

funcionar por la superintendencia de Compañías mediante resolución No. SB – INSFOE 97– 0349 de fecha 8 de octubre de 1997”¹

1.3.2. Estructura administrativa

La organización cuenta con 430 Personas que realizan sus actividades a nivel nacional distribuidas en la Casa matriz en Quito, con sus Sucursales y agencias asignadas de la siguiente manera:

Sucursal Guayaquil:

Quevedo

Manta

Portoviejo

Salinas

Machala

Sucursal Cuenca:

Latacunga

Riobamba

Ambato

Loja

Casa Matriz Quito:

Ibarra

Tulcán

Esmeraldas

Santo Domingo

El Valle

Otavalo

1.4. Principios y valores empresariales

HONESTIDAD: Nos auto analizamos permanentemente y sabemos que cada día encontraremos la oportunidad para ser mejores. Respetamos la ley, la moral, y nuestros compromisos como individuos y como institución.

AUSTERIDAD: Aspiramos más a ser que a tener. Trabajamos para vivir y no vivimos para producir. Rechazamos lo superfluo e innecesario.

OPTIMISMO: Promovemos el progreso y rechazamos el conformismo. Los cambios significan oportunidades que permiten nuestro liderazgo. Creemos que el futuro es mejor que el pasado y podemos ser los mejores en lo que nos proponemos.

¹ Diners Club Del Ecuador S.A., Prospecto De Oferta Pública, Pág. 1

SOLIDARIDAD: Creemos que somos parte de una sociedad en vías de desarrollo con grandes niveles de injusticia por lo que debemos encaminar nuestra acción tomando en cuenta las necesidades de los más pobres.

VOLUNTAD DE SERVICIOS: La satisfacción de nuestros clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio a los demás encontramos la razón de nuestro desarrollo.

COMPROMISO: Aceptamos que podemos equivocarnos y permanentemente debemos rectificar. En los casos de fracaso comprometemos el apoyo del equipo.

AUTENTICIDAD: Aspiramos a que los demás nos conozcan y nos juzguen tal como somos. Rechazamos la vanidad y la falsa modestia.

1.5. Marco Teórico.

1.5.1. Tarjeta de crédito.

Es un instrumento financiero con grandes beneficios que otorga la posibilidad de comprar con mayor seguridad y protección.

Roles básicos:

- Reemplazar circunstancialmente el dinero, en el momento de efectuar determinadas compras.
- Funcionar como instrumento especial de crédito pudiendo pagar en forma diferida los consumos, con la posibilidad de financiar dichas compras.

1.5.2. ¿Quiénes otorgan las tarjetas de crédito?

Las entidades encargadas de suministrar las tarjetas a los consumidores varían dependiendo del sistema al que pertenecen las empresas Administradoras (propietarias de las marcas), en este caso Diners utiliza un sistema cerrado (la empresa administradora es la que asume todos los roles, emite las tarjetas por su cuenta y riesgo, adhiere y paga a los comercios y realiza el procesamiento de los datos).²

1.5.3. Estados de cuentas.

Los saldos que tengan los socios se envían a través de reportes llamados estados de cuenta, en donde se detallan claramente sus compras. Se presentan los gastos desglosados y los consumos individuales agrupados, (anexo A).

² Internet, Yahoo.com, Tarjetas de Crédito, Págs., 3-5

Las fechas son establecidas por dos ciclos:

- Ciclo 0.- se factura el 30 de cada mes y fecha máxima de pago los 15 de cada mes.
- Ciclo 1.- se factura el 15 de cada mes y fecha máxima de pago los 30 de cada mes

1.5.4. Planes de pago.

La variedad de alternativas de pagos que Diners Club ofrece, permite a sus socios adquirir bienes y servicios de una manera fácil, práctica y con los mejores intereses.

- Crédito corriente: los consumos se pagan sin ningún recargo de interés en el pago del siguiente estado de cuenta.
- Diferido hasta 24 meses, con intereses: se le factura al socio un financiamiento en cuotas iguales.
- Planes a 3, 6 y 10 meses, sin ningún recargo interés.

1.5.5. Diferentes tipos de tarjetas.

Existe una variedad de tarjetas para diferentes usos. (Anexo B):

- **Principal Nacional.-** Habilita al socio Diners a consumir sin efectivo y sin cupos establecidos, puede ser utilizada en cualquier establecimiento afiliado, donde él es el total responsable del manejo lícito de la tarjeta; planificando sus pagos de acuerdo a sus necesidades. Tiene un costo de USD 20 anuales, al mismo que se le recarga el 5% de S.M.V. (impuesto a CETUR).
- **Adicional Nacional.-** Esta tarjeta está dirigida a la familia en primer grado de afinidad (cónyuges, padres, hermanos e hijos mayores de 18 años o menor de edad bajo responsabilidad del cliente) “socio principal Diners”, extendiéndoles todos los privilegios que le ofrece Diners Club, con un costo de USD 5 anuales, al mismo que se le recarga el 5% de S.M.V. (impuesto a CETUR).
- **Principal Internacional.-** Tarjeta especial para consumos en el extranjero, su costo es de USD 5, al mismo que se le recarga el 5% del S.M.V. (impuesto a CETUR).
- **Adicional Internacional.-** Cuenta con los mismos beneficios de la tarjeta internacional, su costo es de USD 3 anual, al mismo que se le recarga el 5% del S.M.V. (impuesto a CETUR).
- **Inteligente (DISI).-** Se trata de una tarjeta inteligente, es un monedero electrónico donde el Socio DINERS CLUB DEL ECUADOR podrá asignar a jóvenes entre 12 y 17 años, una cantidad mensual para gastos personales. Esta tarjeta cuenta con lugares de

compra exclusivos y además puede retirar su dinero en efectivo de nuestras oficinas. Su costo es USD 8 anual.

1.5.6. Beneficios de la Tarjeta Inteligente DISI:

- Un sin número de establecimientos afiliados a nivel nacional
 - Total seguridad, porque elimina el riesgo de llevar dinero en efectivo
 - El chip almacena los datos personales en caso de emergencia
 - Permite a sus hijos contar con una mensualidad
 - Genera interés de saldos a favor
- **Tarjeta Corporativa.-** Esta tarjeta de crédito permite tanto a funcionarios como ejecutivos de selectas empresas e instituciones, realicen consumos sin cupo preestablecido. Su costo es de USD 25 anual y adicional de USD 5 anuales, al mismo que se le recarga el 5% del S.M.V. (impuesto a CETUR).
- **Convenio.-** dentro de los beneficios que distinguen al socio, están las diferentes alternativas de tarjetas convenio que ofrecen un sinnúmero de privilegios como descuentos y no tienen costo:
- Hospital Metropolitano
 - Marathon Sports
 - Hotel Hilton Colón
 - Phone Club
 - Bebelandia
 - Quito Motors
 - Otros
- **Gas club.-** Es una tarjeta de crédito exclusivo de combustible sin recargos. Adicionalmente incluye el servicio de auxilio mecánico (Mecanix) sin ningún costo, su costo es de USD 15 anual, al mismo que se le recarga el 5% del S.M.V. (impuesto a CETUR).
- **Visa Gold "Prestige".-** Es un complemento de la tarjeta Diners Club Internacional, creado únicamente para satisfacer las necesidades del socio con un cupo limitado y avances en efectivo en los cajeros Visa Plus en el exterior, su costo es de USD 25 anual, al mismo que se le recarga el 5% del S.M.V. (impuesto a CETUR).
- **Diners Club Advantage.-** Es una tarjeta de crédito que a diferencia de la Diners Club Nacional e Internacional, brinda al socio la posibilidad de acumular por cada dólar una milla por consumos que realice tanto en el ámbito nacional como internacional, su costo es de USD 90 anual, al mismo que se le recarga el 5% del S.M.V. (impuesto a CETUR).

1.5.7. Proceso de afiliación.

El perfil y requisitos generales para la afiliación de nuevos socios (Anexo C):

Edad: 23 a 65 años

Vivienda: Propia Sector A – B (Medio - Medio Alto)

Estado Civil: Soltero, casado, viudo, divorciado

Ingreso Mensual: Superior a \$ 350

Ingreso familiar \$ 500

Patrimonio: superior a \$ 25000 (documentado)

Debe adjuntar los siguientes documentos:

- Copia de identidad o pasaporte / Ruc.
- Fotografía tamaño carnet.
- Certificar con copias actuales lo requerido en el formulario.
- Garante que sea socio Diners por más de un año.
- En caso de trabajar en una institución pública, adjuntar certificado de trabajo que especifique el tiempo, cargo y sueldo actual.

Obs. Para tarjetas adicionales o convenio solo copia de cédula y fotografía

1.5.8. Avances en efectivo.

Le ofrece una variedad de posibilidades para obtener inmediatamente dinero en efectivo. Lo único que se necesita para utilizar este servicio es una tarjeta y un Pin (número de identificación personal) que deberá solicitarlo en cualquier oficina Diners Club, a nivel nacional.

1.5.9. Cajeros automáticos

A través de la red más amplia de cajeros automáticos Nexo, Banred y Bancomático donde tiene la facilidad de realizar las siguientes transacciones:

- Avances en efectivo, las 24 horas del día, los 365 días el año, de hasta 50 USD semanales con su tarjeta principal como adicional.
- Consultas de saldos.
- Pagos de cuentas Diners Club.
- Retiros de saldos a favor de hasta 100 USD diarios que el socio tenga disponible

1.5.10. Productos financieros

La tarjeta DINERS CLUB DEL ECUADOR ofrece la oportunidad de realizar inversiones a corto o largo plazo. Estas inversiones permiten que tanto personas naturales como jurídicas generen rendimientos de sus excedentes en efectivo. Estos son:

- **Saldo a favor.-** es un beneficio que tiene exclusivamente el socio Diners, el cual facilita el manejo de excedentes de liquidez. Se deposita en la tarjeta Diners valores que excedan el valor de los consumos y les permite ahorrar con la facilidad de retirar cuando necesite o cancelar futuros consumos. A través de saldos a favor, se recibe:
 - **Rentabilidad.-** a través de saldos a favor rinde al momento desde 6 a 7.5 % dependiendo el monto, Diners asume el impuesto a los rendimientos financieros.
 - **Liquidez.-** el interés se calcula diariamente en la fecha de corte y se le acredita mensualmente a la tarjeta Diners. Se tiene acceso tanto al capital como a los intereses.
 - **Conveniencia.-** se puede retirar el dinero a través de los 254 cajeros automáticos del Banco del Pichincha. Por seguridad se tiene un cupo de retiro que actualmente es USD 100 diarios.
 - **Flexibilidad.-** se cuenta con la facilidad de realizar consultas o pedir retiros desde la casa u oficina simplemente llamando al 1-800-Diners (346377) o al 981-300 ext. 4125. Los cheques pueden ser emitidos a su nombre o a nombre de terceros.
 - **Seguridad.-** el respaldo que sólo Diners ofrece al ser una entidad sólida.
- **Inversiones a plazo fijo.-** Es una alternativa de inversión diseñada para inversionistas y socios que buscan seguridad y flexibilidad. El certificado de inversiones Diners es una inversión a plazo fijo y tasa fija que ofrece la facilidad de escoger la frecuencia de pago de los intereses, ya sea mensual, trimestral, semestral o al vencimiento. El monto es desde USD 500; las tasas son competitivas desde el 7% en función al plazo y al monto de inversión. Al invertir en Diners Club, se obtiene:
 - **Atención personalizada.-** por parte de un oficial de inversión, especialmente capacitado para informarle.
 - **Liquidez permanente.-** ya que los intereses se pagan de acuerdo a la conveniencia del socio. El pago se lo puede hacer vía crédito a la tarjeta Diners, a una cuenta del Banco Pichincha y/o en cheque.
- **Préstamo Preferencial Diners (PPD).-** Es un servicio exclusivo que el Banco del Pichincha ofrece a todos los socios Diners Club, a través del cual se otorga un crédito inmediato, el mismo que es debitado mensualmente de su cuenta corriente, y cuyo monto se extiende a partir de 500 USD hasta 10000 USD; otorgado en 72 horas, tan sólo con llenar la solicitud en cualquier agencia del Banco Pichincha y luego de 48 horas, llamar al Departamento de Atención al Cliente para verificar la aprobación; el plazo de pago es de 3 a 24 meses con una tasa de interés fija al momento del 19.50% anual.

CAPITULO II

2. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

Para el análisis de la filosofía de la institución se utilizará como guía la obra PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA en donde el autor Humberto Serna determina lo que es la visión, misión y los principios corporativos, conceptos bases para este análisis.

2.1. Definición y elementos de la Visión

La visión es un conjunto de ideas, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integra al equipo gerencial a su alrededor.

La visión señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

2.1.1. Elementos de la visión:

- 1) Es formulada por los líderes de la organización, debido a que ellos entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores, conocen el negocio y el entorno de la organización.
- 2) Dimensión del tiempo, dependiendo del medio y del mercado, la visión formula un horizonte de tiempos (5 años es un buen horizonte).
- 3) Integradora, debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.
- 4) Amplia y detallada, debe expresar claramente los logros que espera alcanzar en un período escogido, cubriendo todos, los actuales y futuros de la empresa.
- 5) Positiva y alentadora, debe impulsar el compromiso diario de alcanzar los logros planteados, detallada en forma clara y fácil de entender.
- 6) Debe ser realista – posible, no debe ser un sueño inútil, tiene que ser un sueño posible tomando en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.
- 7) Debe ser consistente con los principios corporativos, esto evitará confusiones y obligará a un desarrollo de políticas empresariales.
- 8) Debe ser difundida interna y externamente, la visión debe ser conocida por los clientes internos, clientes externos de la organización así como los grupos de referencia, para ello necesita un sistema de difusión que haga conocer y comprender a todos los miembros de la organización.

Esta difusión debe ser parte de la “venta interna” o mercado interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte estratégica para asegurar la competitividad del futuro.

Igualmente, los clientes externos y los grupos de referencia, deben conocer la visión de la empresa. Esta tarea facilita la incorporación y la lealtad de los clientes externos y de los grupos de referencia.

2.2. Visión de DINERS CLUB DEL ECUADOR:

A continuación se presenta la visión vigente de la empresa en estudio:

“Somos un grupo de accionistas, funcionarios y empleados que mediante un acto de excelencia, servimos a nuestra comunidad con productos financieros que nos proporcionen una adecuada retribución a cada estamento”.³

El análisis que a continuación se presenta, fue elaborado comparando la visión vigente de la organización con los elementos que conforman toda visión.

2.2.1. Virtudes de la VISIÓN vigente.

La visión está expresada de forma clara, fácil de entender, impulsa y entrega un sentido de dirección para llegar al punto deseado.

Es posible alcanzar lo formulado por la visión de DINERS CLUB DEL ECUADOR, debido a que la empresa tiene recursos tecnológicos y principalmente un talentoso recurso humano.

2.2.2. Debilidad de la Visión

La visión de DINERS CLUB DEL ECUADOR tiene una debilidad que no es integradora ya que no es difundida ni conocida por los integrantes de la organización, ni por los clientes internos y externos.

Es débil en el ámbito de la difusión, ya que no es conocida por los clientes internos y externos.

2.2.3. PROPUESTA DE LA VISIÓN

A continuación se formula una visión de propuesta que integra los elementos analizados.

Ser una empresa líder dentro del sistema de Administradoras de tarjetas de crédito, ofreciendo diversidad de productos y servicios, para mantener la ventaja competitiva dentro del mercado financiero, mediante el aprendizaje continuo para un servicio excelente.

³ Manual de Inducción, Diners Club del Ecuador

2.3. Definición y cualidades de la Misión

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.⁴

Cualidades de una Misión:

- 1) Asegura la consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- 2) Define un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- 3) Logra el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- 4) Se obtiene un conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- 5) Sirve de soporte para la consolidación de la imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externa.

En resumen, la formulación de la misión soporta y guía las decisiones internas, por tanto debe servir de punto de partida para un mercadeo interno agresivo de la misión. La venta interna se inicia, entonces, con una amplia divulgación de la misión a todos los niveles de la organización, asegurando así el logro de la visión.

Igualmente la misión, apoya a la venta externa, los clientes externos, proveedores, accionistas, sociedad y demás grupos de referencia deben conocer la misión de la empresa con la cual tienen diferentes niveles y características de relación.

2.3.1. Misión de DINERS CLUB DEL ECUADOR:

A continuación se encuentra la misión vigente de la organización:

“Ser una Institución Financiera líder en números de clientes, volumen de operaciones, gama de productos y calidad en el servicio para atender a la colectividad. Desarrollando integralmente a su personal y otorgando una adecuada rentabilidad a sus accionistas”

En la misión corporativa citada se encontraron los siguientes aspectos, los cuales fueron determinados sobre la base de la definición, son los elementos que conforman toda la misión corporativa.

⁴ PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, Humberto Serna

2.3.2. Atributos de la Misión.

La misión está perfectamente diseñada, describe de forma clara la naturaleza y el negocio al cual se dedica, refleja también sus aptitudes, como su talento humano, sus ventajas competitivas.

2.3.3. Debilidad de la Misión

La misión de la institución expresa un distanciamiento entre funcionario y cliente.

2.3.4. MISIÓN PROPUESTA

Mantengámonos como líderes en servicios, productos y rentabilidad, para nuestros clientes y funcionarios de Diners, con un manejo eficiente de los recursos encomendados, aportando de esta manera el desarrollo y bienestar de la sociedad.

2.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y ejecución concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello se debe tomar en cuenta todas las áreas que integran la empresa.

A continuación se presentan los objetivos vigentes de DINERS CLUB DEL ECUADOR:

2.4.1. Objetivos para el 2001

Ser reconocida como la mejor compañía de servicios

Lograr el primer lugar en la participación de mercado en términos de volumen

Incrementar el número de clientes, con el relanzamiento de la tarjeta DISI, creando fidelidad desde temprana edad, por ser los futuros socios Diners.

2.4.2. Objetivos específicos para el 2001 del Departamento de Servicio al Cliente.

- Completar los implementos necesarios para el buen funcionamiento de la central telefónica.
- Lograr una buena comunicación interdepartamental (Call Center).
- Lograr el éxito personal y profesional de los colaboradores.
- Unidad y trabajo en equipo

2.4.3. Atributos de los objetivos de DINERS CLUB DEL ECUADOR.

El diseño de los objetivos de la empresa es correcto, están planteados en forma clara, fácil de comprender, han sido elaborados de acuerdo a su visión y misión. Otro punto importante es que los objetivos son medibles y con posibilidad de evaluación.

2.4.4. Debilidad de los objetivos de DINERS CLUB DEL ECUADOR.

El grupo de los objetivos, cubre aspectos de crecimiento, rentabilidad, calidad total, servicio al cliente, faltando por cubrir el desarrollo humano y el tecnológico, por lo cual se propone:

2.5. Desarrollo humano:

Buscar afanosamente técnicas de desarrollo del recurso humano, para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización y el mercado.

2.6. En Tecnología

Implementar equipos tecnológicos en las diferentes sucursales para agilizar los procesos internos de la organización.

2.7. Valores y Políticas Generales.

Para lograr el cumplimiento planteado por DINERS CLUB DEL ECUADOR en lo que corresponde a su visión, misión y objetivos, sus colaboradores trabajan basados en la práctica constante de los valores y políticas que le caracterizan, que son los siguientes:

2.7.1. Valores⁵.

SOLIDARIDAD: Creemos que somos parte de una sociedad en vías de desarrollo con grandes niveles de injusticia por lo que debemos encaminar nuestra acción tomando en cuenta las necesidades de los más pobres.

LABORIOSIDAD: todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, colectivo e internacional.

COMPETENCIA: Buscamos hacer de nuestro trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que contamos, atendiendo los detalles y buscando siempre la excelencia.

HONESTIDAD: Nos auto analizamos permanentemente y sabemos que cada día encontraremos la oportunidad para ser mejores. Respetamos la ley, la moral, y nuestros compromisos como individuos y como institución.

⁵ Manual de Inducción, Diners Club del Ecuador

AUSTERIDAD: Aspiramos más a ser que a tener. Trabajamos para vivir y no vivimos para producir. Rechazamos lo superfluo e innecesario.

VOLUNTAD DE SERVICIOS: La satisfacción de nuestros clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio a los demás encontramos la razón de nuestro desarrollo.

OPTIMISMO: Promovemos el progreso y rechazamos el conformismo. Los cambios significan oportunidades que permiten nuestro liderazgo. Creemos que el futuro es mejor que el pasado y podemos ser los mejores en lo que nos proponemos.

ORDEN: Respetamos la organización y buscamos el consenso en la toma de decisiones. Reconocemos el mérito de las especializaciones.

PERMANENCIA: Buscamos relacionarnos entre nosotros y con nuestros clientes por mucho tiempo. Analizamos nuestras metas a largo plazo.

CAPACITACION: Creemos que todo integrante del Departamento podrá superarse en la medida que actúe, se capacite y se esfuerce.

COMPROMISO: Aceptamos que podemos equivocarnos y permanentemente debemos rectificar. En los casos de fracaso comprometemos el apoyo del equipo.

AUTENTICIDAD: Aspiramos a que los demás nos conozcan y nos juzguen tal como somos. Rechazamos la vanidad y la falsa modestia.

2.7.2. Políticas.

PRESENTACION: Debe tener en cuenta que el aseo y la presentación personal son una puerta abierta al éxito. Recuerde siempre que sin importar el cargo que ocupe ante los demás usted está representando a la empresa.

DISCIPLINA: Ninguna compañía podrá sostenerse y mucho menos progresar si en ella todos los empleados pudieran crear sus propios reglamentos o decidir cuando y a quien obedecer. Al recibir una orden recuerde que quien se la está dando sólo cumple con su deber. Si usted no entiende alguna orden o indicación es importante que solicite le sea aclarada ya que así ahorrará más tiempo y energía. Por último, no olvide que siempre debe existir la mayor cordialidad y respeto tanto con sus superiores como con el resto de compañeros de trabajo.

PUNTUALIDAD: Dentro de su trabajo usted debe ser exacto en sus compromisos personales, en su tiempo y, de manera especial, en su horario.

RESPONSABILIDAD: Usted debe responder por su trabajo; quiéralo, concentre sus esfuerzos en hacerlo lo mejor posible, al mismo tiempo no olvide, que su labor es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa.

Cuide todos los elementos que se le entreguen en la ejecución del trabajo para el cual fue contratado.

COLABORACIÓN: Tenga presente que su trabajo siempre tiene relación con el de los demás y en todo caso, de la prontitud con que lo realice, depende la eficiencia de la sección donde esté. Colabore con todos sus compañeros de trabajo así como ellos en su momento lo harán con usted. Recuerde que esta es una gran familia donde todos debemos estar unidos.

TENER TRATO CON LOS DEMÁS: Usted vive en comunidad y la empresa es parte de ella. Es importante mantener buenas relaciones con quienes lo rodean, debe tratar a cada persona como a usted le gustaría ser tratado. No olvide que la mayor parte de su vida está en su trabajo y de las relaciones que en él tenga depende, en gran parte, su bienestar.

TODOS LOS VALORES Y POLITICAS ENUNCIADOS FORMAN PARTE DE LA CULTURA CORPORATIVA DE DINERS CLUB DEL ECUADOR Y SON IMPULSADOS Y ENRIQUECIDOS, POR EL APOORTE Y ESFUERZO DE TODOS SUS INTERGRANTES.

2.8. ETAPA ANALÍTICA.

2.8.1. Diagnostico F.O.D.A.

“FODA es un análisis que está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento en las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas; y las capacidades internas fortalezas y debilidades de la empresa”.⁶

Este análisis permitirá a la organización formular estrategias, para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

“FORTALEZAS: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos.

OPORTUNIDADES: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.

AMENAZAS: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo.”⁷

A continuación se presenta el desarrollo del diagnóstico FODA

⁶ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Pág. 20

⁷ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Pág. 20

MATRIZ F.O.D.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de producto • Solvencia • Convenios institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente comunicación • Reducidas condiciones de trabajo • Falta capacitación del personal
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Globalización • Innovación tecnológica 	<p>Al ser una empresa solvente puede contar con tecnología de punta, para mejorar el servicio al cliente, logrando así mayor eficiencia y eficacia.</p> <p>La globalización logra transformaciones como es nuestro caso la tarjeta única, una tarjeta unificada para consumos nacionales como internacionales.</p> <p>Mantener siempre la creación de productos y ampliación de servicios, como es el caso de la información del cobro de matriculas para vehículos, y el pago de esta con la tarjeta a diferido.</p>	<p>Teniendo buena tecnología, se debe aprovechar para que la comunicación gire en una forma horizontal y que la toma de decisiones no sea centralizada.</p> <p>La empresa debe resaltar que es líder en innovación y tecnología, para llegar con fuerza al cliente, con comodidad para colaboradores y usuarios.</p> <p>La globalización lleva consigo una apertura, en la que cada persona, nacional y extranjera, será un cliente potencial; capacitación al personal logrará una polifuncionalidad en el servicio.</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza hacia el Banco Pichincha • Inestabilidad Política 	<p>Mediante una campaña agresiva con nuestra tarjeta convenio DISI, se generará fidelidad y confianza desde temprana edad a la marca.</p> <p>Desarrollar constantemente servicios que hagan sentir a los socios parte de un club exclusivo, donde los privilegios son sin limites, generando mayor seguridad.</p> <p>La generación de préstamos se verá incrementada por la estabilidad política, la cual produciría una disminución en las tasas de interés.</p>	<p>Capacitación continua para que el personal pueda manejar rumores y de esta manera demostrar la estabilidad de la organización.</p> <p>Mediante las iniciativas, se buscará un contacto más profundo con el socio; entregando información certera y segura, del funcionamiento de la empresa y sus filiales.</p> <p>Abaratar costos asociándose con otras empresas que se encarguen de la distribución.</p>

Haciendo una comparación entre las estrategias se debe poner más énfasis en las debilidades que son la pauta para el desenvolvimiento eficiente, para el cambio y prosperidad de la organización. Aprovechando así las fortalezas y oportunidades para enfrentar dichas falencias.

2.9. ETAPA OPERATIVA.

Políticas Departamentales:

- Atender mejor a nuestro cliente.
- Mantener siempre una actitud positiva
- Sonreír nada cuesta
- Brindar una atención rápida y eficiente
- Saludar y despedir al cliente calurosamente
- Actuar correctamente frente al cliente.
- Mantener una excelente presentación personal
- Tratar adecuadamente al cliente
- Cuidar nuestros comentarios
- Desacreditar a la competencia no es correcto
- Entregar información confidencial es incorrecto
- Realizar otras actividades no es adecuado
- Mantener una postura adecuada al sentarnos
- Saber vender nuestros productos.
- Conocer nuestros productos
- Conocer al cliente
- Vender constantemente
- Mejorar nuestra atención telefónica
- Trato amable, agradable, expresado con claridad, que demuestre una actitud de servicio.
- Contestar inmediatamente
- Cuidar nuestro tono de voz
- Cuidar lo que tratamos por teléfono

2.10. ETAPA DE CONTROL.

El propósito, inmediato es medir la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva. La función de control es ejercida continuamente.

2.10.1. Control e Innovación Departamental

- Control en recepción de llamadas por medio del nuevo sistema de llamadas en red.
- Control de servicios en el sistema computo.
- Control de horas de trabajo
- Control en conferencia (interferencia de llamadas sospechosas)
- Control de tiempos promedios de recepción de llamadas

La evaluación de la conformidad con la etapa operativa y de control se hará permanentemente, incentivando su cumplimiento.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, CAMBIO Y APRENDIZAJE EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

El Departamento de Servicio al Cliente de DINERS CLUB DEL ECUADOR es la imagen de la organización razón por la cual se analizará el liderazgo que hubo en el Área, el cambio que se obtuvo con el nuevo líder y cómo se refleja ahora el aprendizaje continuo en equipo.

3.1. Liderazgo:

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

3.2. Importancia del liderazgo

- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.⁸
- El liderazgo tiene que ver con el cambio, es parte de un juego de lenguaje, donde la narración eficaz e impactante de historias conectan al oyente con el líder.⁹

3.2.1. Diferencias entre un líder tradicional de un servidor

Un buen líder, se diferencia del que no le es, por tener seguidores de buena voluntad, esto indica que todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

Algunos puntos que diferencian al líder- servidor del tradicional:

- El líder tradicional hace a sus subordinados preguntas sobre los resultados, procesos, métodos y comportamientos. Preguntas como, ¿Has hecho esto? ¿Has hecho aquello?. El líder- servidor hace preguntas que ayudan a descubrir qué es lo que él o ella pueden hacer para ayudar. ¿Cómo podría ayudarte? ¿Qué recursos tengo yo que podrían ser útiles?

⁸ CALIDA Y LIDERAZGO, Senlle Andrés, Pág. 191

⁹ HABLAN LOS GURÚS, Joseph y Jimmie Boyett, Pág. 39

- El líder tradicional no tiene tiempo para las personas. El líder servidor saca tiempo para las personas.
- El líder tradicional reúne a un equipo especial para analizar el problema y hacer las recomendaciones oportunas, luego desaparece mientras que el grupo hace su trabajo. El líder – servidor reúne al equipo para hacer juntos las recomendaciones, “ pero también escucha, enseña y ayuda a los miembros del grupo a que hagan las preguntas adecuadas, y así entre todos poder descubrir respuestas que los representen a todos”.
- El líder tradicional cree que la prueba crucial del liderazgo es el resultado financiero. El líder – servidor cree que la máxima prueba del liderazgo es responder a las preguntas: “¿han crecido como personas éstos a los que he servido? Son ahora más sanos, más listos, más libres y con más posibilidades de ser ellos mismos servidores?”¹⁰

Tipo de liderazgo que se dio en el Área de Servicio al Cliente.

3.3. Antecedentes

El liderazgo que existía en el Departamento era tradicional.

- Buscaba servidores para que sigan su política y hagan las cosas a su manera.
- Veía a la organización como una pirámide.
- Creía ser un arquitecto y el experto en construcción.
- No existía la inducción, capacitación al nuevo personal por parte del líder, los nuevos integrantes tenían que por sí solos ir adquiriendo conocimientos y experiencias de su trabajo.

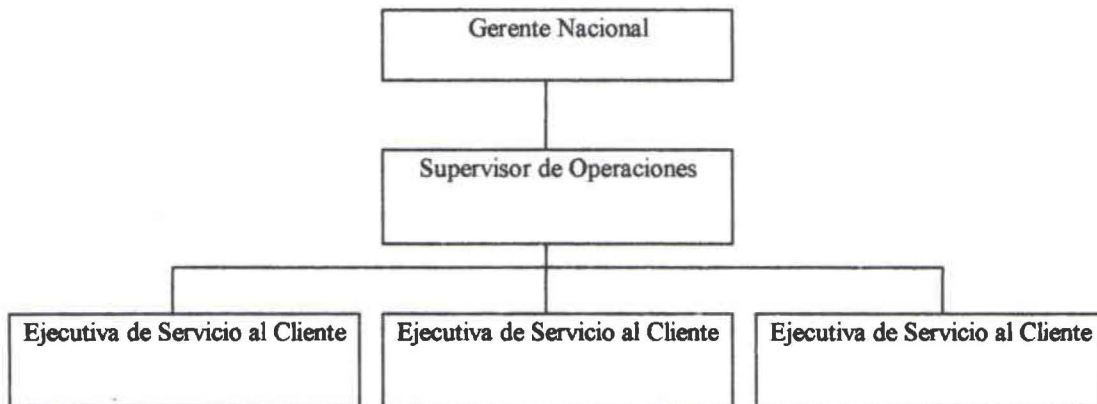
3.4. Desarrollo.

El Departamento tenía un organigrama vertical. Caracterizado por:

- Las peticiones de información fluyen hacia arriba.
- Los ejecutivos toman las decisiones, reparten recursos, establecen prioridades, asignan las responsabilidades y controlan la gestión de los recursos.
- Las ideas que provienen abajo son sujetas a una extensa documentación y procesos de revisión, después de los cuales pocas veces salen adelante. Todo es conducido verticalmente, orientado a lo económico, imagen y basado en la autoridad.

¹⁰ HABLAN LOS GURÚS, Joseph y Jimmie Boyett, Pág. 44-45

3.4.1. Organigrama



3.5. Proceso

Se considera que sí se puede aprender a liderar, dependiendo de la confianza que depositen los supervisores en el trabajo de cada empleado. Lo que se explica en el proceso de cambio que tuvo "el Departamento de Servicio al Cliente".

Se cambió el líder, y el actual, con experiencia en el campo, se consideró como un líder servidor, se concentra menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas, da la correcta inducción al personal nuevo para ejercer su trabajo.

Dadas las dificultades del momento que se vivió con la mala imagen que se tenía del Área de Servicio al Cliente, con el nuevo líder se realizó un estudio principal del potencial de liderazgo existente dentro del personal de servicio al cliente; esto se logró, mediante una evaluación de atributos empresariales, para ayudar a conocer en mayor medida el potencial de líder empresarial, que posee el personal que dará fundamento al proyecto aplicado para dar a conocer una cultura interna que estimule aspectos de desarrollo para sacar adelante al Área y fomentar el trabajo en equipo.

Se aplicó un test al personal, para evaluar los atributos, características que posee cada individuo, dándole una valoración a una lista de atributos y características extraída de algunos Gurús como Max Depree, John Gardner, etc.

3.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN

Cuadro 3*

CARACTERISTICAS	Ponderación (P) 0.01-1.00	Calificación (C) 1 - 4	Resultado Ponderado (P x C)
Abierta	0,0124	2	0,0248
Activa	0,0135	3	0,0405
Adaptable	0,0156	2	0,0312
Agradable	0,0119	2	0,0238
Alegre	0,0118	3	0,0354
Ambiciosa	0,0137	1	0,0137
Animada	0,0136	1	0,0136
Apasionada	0,0123	2	0,0246
Asertiva	0,0134	3	0,0402
Atrevida	0,0144	1	0,0144
Competitiva	0,0145	3	0,0435
Comprensiva	0,0138	1	0,0138
Comprometida	0,0154	2	0,0308
Con sentido	0,0135	3	0,0405
Con visión	0,018	2	0,036
Conceptual	0,0135	1	0,0135
Consciente	0,0136	1	0,0136
Constante	0,0152	2	0,0304
Creativa	0,0134	2	0,0268
Creíble	0,0142	1	0,0142
Curiosa	0,0126	2	0,0252
De confianza	0,0159	3	0,0477
Decisiva	0,0149	2	0,0298
Despierta	0,016	1	0,016
Digna de confianza	0,0162	3	0,0486

Directa	0,0141	3	0,0423
Disciplinada	0,0131	2	0,0262
Dominante	0,0118	3	0,0354
Enérgica	0,0128	1	0,0128
Entusiasta	0,017	3	0,051
Equilibrada	0,0144	3	0,0432
Espiritual	0,0069	3	0,0207
Estable	0,0158	2	0,0316
Feliz	0,0127	2	0,0254
Firme	0,0134	3	0,0402
Flexible	0,0129	2	0,0258
Honrada	0,013	1	0,013
Humilde	0,0125	1	0,0125
Ilusionada	0,015	3	0,045
Imperturbable	0,0138	3	0,0414
Impulsiva	0,013	1	0,013
Inquieta	0,0122	1	0,0122
Inteligente	0,0149	3	0,0447
Leal	0,0115	2	0,023
Madura	0,0147	3	0,0441
Moderada	0,0125	2	0,025
Optimista	0,0135	3	0,0405
Orienta hacia el logro	0,0144	3	0,0432
Orienta hacia unos logros	0,0137	2	0,0274
Paciente	0,0166	1	0,0166
Positiva	0,0141	3	0,0423
Pragmática	0,0138	3	0,0414
Preocupada	0,0122	1	0,0122
Proactiva	0,0147	3	0,0441
Productiva	0,0158	3	0,0474

Que asume riesgos	0,0135	3	0,0405
Que confía en sí mismo	0,0162	1	0,0162
Que sabe escuchar	0,0155	3	0,0465
Que trabaja duro	0,0159	1	0,0159
Respetuosa	0,0121	2	0,0242
Responsable	0,0153	3	0,0459
Sabia	0,0146	3	0,0438
Saludable	0,0123	1	0,0123
Sencilla	0,0123	1	0,0123
Sensata	0,018	2	0,036
Sensible	0,012	1	0,012
Seria	0,0122	1	0,0122
Social	0,0125	2	0,025
Tenaz	0,0131	1	0,0131
Valiente	0,0135	2	0,027
Visionaria	0,0194	1	0,0194
Vulnerable	0,0115	1	0,0115
Total	1.00		2.05

La valoración se efectuó considerando los siguientes puntajes. La calificación fue de 0-3 de importancia con su ponderación individual dentro de cada parámetro:

1. Su experiencia y formación objetiva (proporcionada por la sabiduría que se deriva de poner en práctica el conocimiento para pulir el comportamiento en áreas específicas, como puede ser la comunicación).
2. Su educación (configura la extensa base del conocimiento)
3. Su infancia (los genes y las experiencias de la primera infancia proporcionan la disposición para el liderazgo)¹¹

¹¹ HABLAN LOS GURÚS, Joseph y Jimmie Boyett, Pág. 44-45

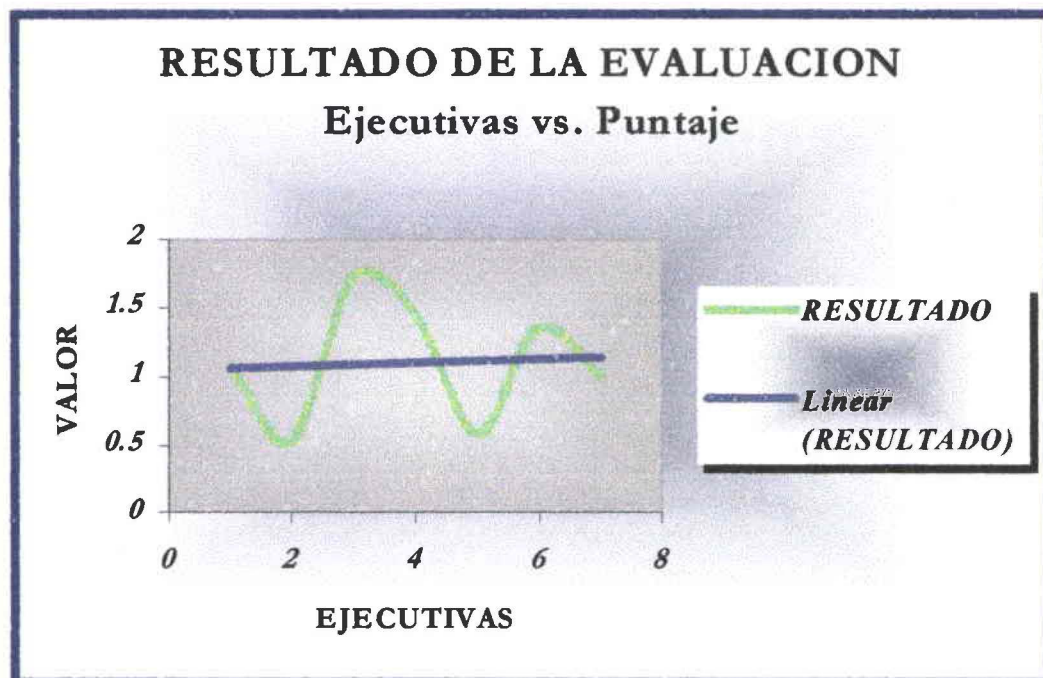
Su resultado sumando todos sus puntajes, se les valoró como:

- A. 0 – 1: Emprendedor a ser líder
- B. 1.01 – 2: Líder innato
- C. 2.01 – 3: Potencial del liderazgo empresarial

3.5.2. Análisis del resultado individual.

- A. Es capaz de medir su carácter, tiene la idea clara sobre lo que quiere hacer profesional y personalmente, tienen pasión fundamental por las promesas de su vida, conoce sus fuerzas y debilidades, desea tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.
- B. Tiene la fuerza para persistir en casos de contratiempos e incluso de fracasos, ha aprendido cómo aprender de los demás y trabajar con ellos. Se cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible, siendo honrado, tolerante, leal, inspirador a otros a tener ideas.
- C. Nunca pierde de vista sus objetivos, es una persona de fuertes principios que refleja valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta al liderazgo como una responsabilidad, escucha con la fuerte intención de entender total y profundamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente; diagnostica antes de aconsejar siendo agradable y positiva, puede cambiar el enfoque rápidamente y sin dudar de una táctica fallida a otra diferente.

En consecuencia, la media que refleja el grupo es 1.097; se encuentra dentro de los parámetros donde indica que hay Líderes Innatos (B) dentro del Departamento con liderazgo empresarial; este resultado refleja que sí existe potencial de trabajo para sacar adelante al Departamento, aunque algunos resultados no fueron valiosos, esto no significa que no se pueda mejorar, lo que importa es en conjunto como lo indica la pendiente con una línea de tendencia positiva expresada en la curva de evaluación (Ejecutivas & puntaje); donde indica crecimiento.



3.6. CAMBIO

Conociendo el personal con sé que esta trabajando y entregándoles sus resultados para que se hagan un examen individual sobre su trabajo y qué es lo que falla, se obtuvieron las siguientes necesidades:

➤ **Aprendizaje.**

El conocimiento organizacional es algo más que una simple suma de lo que saben los individuos de la organización; se les puede mandar a varios cursos donde los colaboradores individualmente sean brillantes pero en conjunto sean considerados ineficientes. El factor clave no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos, sino el nivel de eficiencia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización en este caso a sus compañeros del Departamento.

Las cosas más importantes que la gente debe aprender no son las reglas explícitas, los procedimientos y la política de la organización sino la materia tácita que se encuentra en la intuición, del juicio de la experiencia que se encuentra en el trabajo diario.¹²

La relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional es el eslabón para empezar el cambio en el Departamento y entrar en un proceso de colaboración.

Este criterio impulsó a iniciar un proceso en al Departamento para participar en el proceso de aprendizaje, fortalecer el equipo de trabajo y sacar adelante el Departamento.

¹² HABLAN LOS GURÚS, Joseph y Jimmie Boyett, Pág. 44-45

➤ **Capacitación.**

- Comenzó con la información dada por el personal y con apoyo del supervisor entre compañeros del Departamento, se obtuvo un mayor conocimiento de la organización que ayudó a mejorar el servicio al cliente.
- Se capacitó a todo el personal para tomar fotografías a los clientes, principal causa de congestión, para cuando el personal que debe hacer este trabajo estuviera muy ocupado, no se acumule la cola de solicitudes.
- Se hizo un cambio de local para el personal telefónico, donde se obtuvo amplitud y comodidad para trabajar.
- Sé esta logrando unificar a todo el personal para que se apoyen mutuamente dentro de todas las especialidades que constituye servicio al cliente, para conformar un equipo de trabajo donde se pueda comenzar a visualizar una organización celular.

3.7. ORGANIGRAMA EN PROCESO

Este organigrama representa la unión de los Departamentos involucrados, y demuestre que de antemano sé esta logrando eficiencia en el Departamento, entregando a los ejecutivos otra imagen del Departamento y satisfacción al personal para seguir adelante; enfocando así el nuevo organigrama:



➤ **El trabajo en equipo.**

Se logró que los colaboradores se ayuden entre ellos sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.

Los Departamentos involucrados trabajan juntos, todos saben lo que la organización en conjunto está tratando de conseguir (formar el Call Center ó Central Telefónica).

Todos tienen una actitud de responsabilidad personal por el desempeño total de la organización, trabajando sin que los jefes les estén controlando.

Los sistemas de información están diseñados para permitir que el máximo número de personas se comuniquen, acceda a los datos y compartan información fácilmente.

Todo colaborador tiene clientes externos o internos y constantemente se esfuerzan por satisfacer sus necesidades.

CAPITULO IV

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL COLABORADOR.

El presente manual de procedimientos del área de Servicio al Cliente, tiene por objeto ser una recopilación de información, guía de instrumentos que aporten, a la elaboración diaria del manejo del sistema actual AS 400, ya que no existe un manual de cómo proceder ante: ajustes, reclamos, anulaciones y manejo de formularios en el Departamento.

1. Detallar las actividades que se tienen que dar dentro del área.
2. Canalizar el flujo de información, de los departamentos que intervienen, los formularios, el personal, clientes, equipos y eventos.
3. Entregar los proyectos para los cambios a futuras mejoras que se pueden dar dentro de una actividad.

4.1. Importancia del Departamento.

El Departamento de Servicio al Cliente trabaja con información restringida para terceros que no sea el socio, por lo cual las personas que prestan este servicio, deben estar preparadas para cada una de las situaciones que se puedan generar, teniendo muy claro qué clase de información maneja y a quién se entrega la misma.

4.1.1. Objetivos

Los objetivos fundamentales del Departamento son los siguientes.

1. Información sobre el manejo del sistema existente AS 400 acerca de:
 - Información general sobre el socio.
 - Diferentes tipos de pagos.
 - Diferentes tipos de saldos.
 - Identificación de tarjetas.
1. Procedimientos no existentes en el Departamento para la de verificación de vales y ajustes en el sistema
 - Petición de copias de vales a ser verificados.
 - Seguimiento de vales fraudulentos.
 - Vales erróneos con su respectivo ajuste.
 - Bloqueo de tarjetas.
 - Consulta de solicitudes.

4.2. Instrumentos para dar información al socio

Para ingresar a la pantalla del socio, es necesario tener los siguientes datos:

- Sistema AS 400. DINERS CLUB DEL ECUADOR.
- Número del tarjetahabiente, en caso de no tener nombres o cédula de identidad.
- Utilización del servicio 9-903 (consulta de socios).
- Código para cerrar servicio.

4.2.1. Descripción y utilización de los instrumentos

➤ Sistema AS 400. DINERS CLUB DEL ECUADOR

Es el sistema que utiliza la empresa para el desenvolvimiento del trabajo interno; donde consta toda la base datos de los socios y establecimientos afiliados a Diners.

4.2.2. PANTALLA PRINCIPAL.

En esta pantalla se encuentran todos los campos, que utiliza DINERS CLUB DEL ECUADOR, para el desarrollo de sus actividades.

El ejecutivo necesita este menú para ingresar al servidor.

Al seleccionar el primer ícono 0101 (trabajar con servicios autorizados), damos un clic y pasa a la pantalla para ingresar datos referente al servicio que se va a trabajar.



A continuación seleccionando F3 se encontrará la información de saldos.

	NACIONAL		INTERNACIONAL	
	C.A.N.S.O.N.A.L.	P.A.G.O.	C.A.N.S.O.N.A.L.	P.A.G.O.
DICIEMBRE	933,23	500,00	554,25	
ENERO	606,29	900,00	14,36	664,14
FEBRERO	496,34	662,00	7,14	
MARZO	748,50	600,02	271,70	280,00
ABRIL	856,61	644,67		
MAYO	951,14	1.710,53		
JUNIO	2.334,15			
JULIO	1.127,54			
AGOSTO	809,19	2.000,00		
SEPTIEMBRE	1.403,93	1.510,00		
OCTUBRE	1.659,03	2.270,00	37,47	
NOVIEMBRE	2.108,48	1.663,06	5,63	37,00
S A L D O	2.142,83		5,00	
ACTUALES	2.142,06		5,00	
EN MORA	0,77			

COMANDOS: 2: GENERAL 4: SAL. HISTORIC 5: ESTADO CTA 6: DIFERIDO PENDIENTE
7: AUTOREZIC 8: V. x FACTURAR 9: ADVISORES 10: CHEQ. PROTESTADOS

4.2.4. Se enfoca cuatro tipos de saldos:

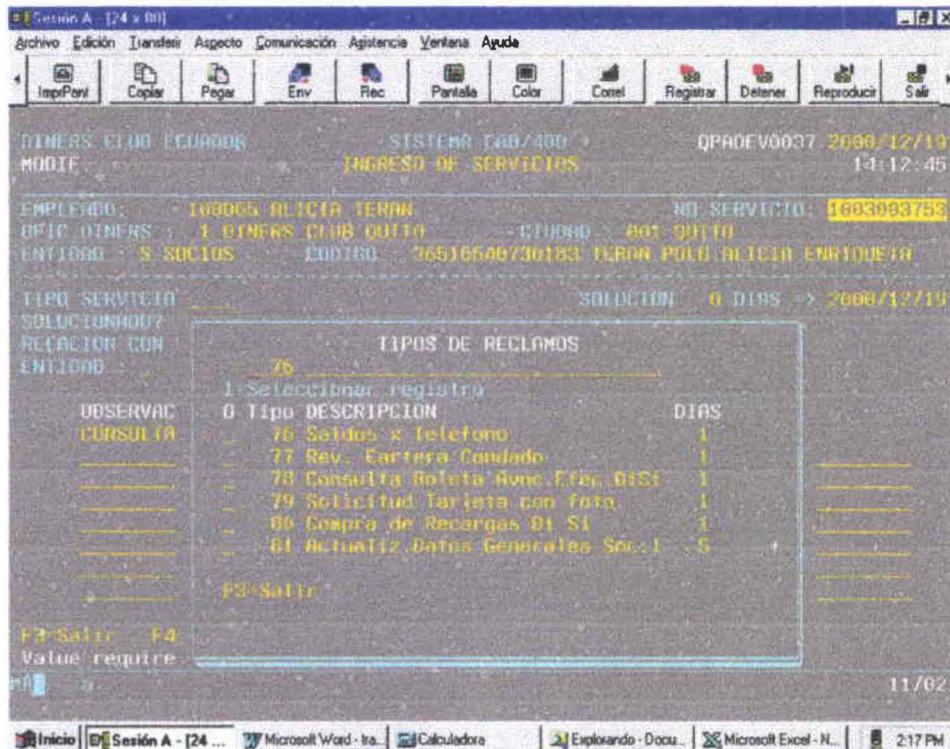
- *Saldos de meses anteriores* que el socio ha cancelado.
- *Saldo total*, indica el saldo vencido más el saldo actual por pagar.
- *Saldo actual*, es el monto actual que adeuda el socio para ser pagaderos en la fecha de corte de cuenta.
- *Saldo en mora*, es aquel monto vencido del mes anterior, generando diariamente su respectivo interés en mora hasta el momento que cancele.

Estos saldos son tanto para la tarjeta nacional como internacional, el lado derecho los saldos de la tarjeta nacional y el izquierdo tarjeta internacional.

Para identificar cómo fueron realizados los pagos se identifica con:

- Numeración 84.... Indica que el pago fue realizado en efectivo o cheque.
- Numeración 81... Indica que fue realizado por medio de débito automático que el socio autoriza que lo realicen de su cuenta, tanto corriente como de ahorro, cada fecha de corte; Exclusivamente puede ser del Banco Del Pichincha o Produbanco.

Al terminar de dar la información se digita F1 para cerrar el servicio, para esto hay que digitar el código del servicio que se prestó, como en este caso fue saldos el Código es 76.



4.2.5. Identificación de tarjetas.

Se debe tener en cuenta a qué tipo de tarjetahabiente se está dando el servicio, ya que no se puede dar toda clase de información a cualquier persona que solicita; como ejemplo cancelación de revista, cambio de dirección, copias de estados de cuenta, no se puede dar a tarjetahabientes adicionales ni otras personas, excepto que traigan una carta de autorización.

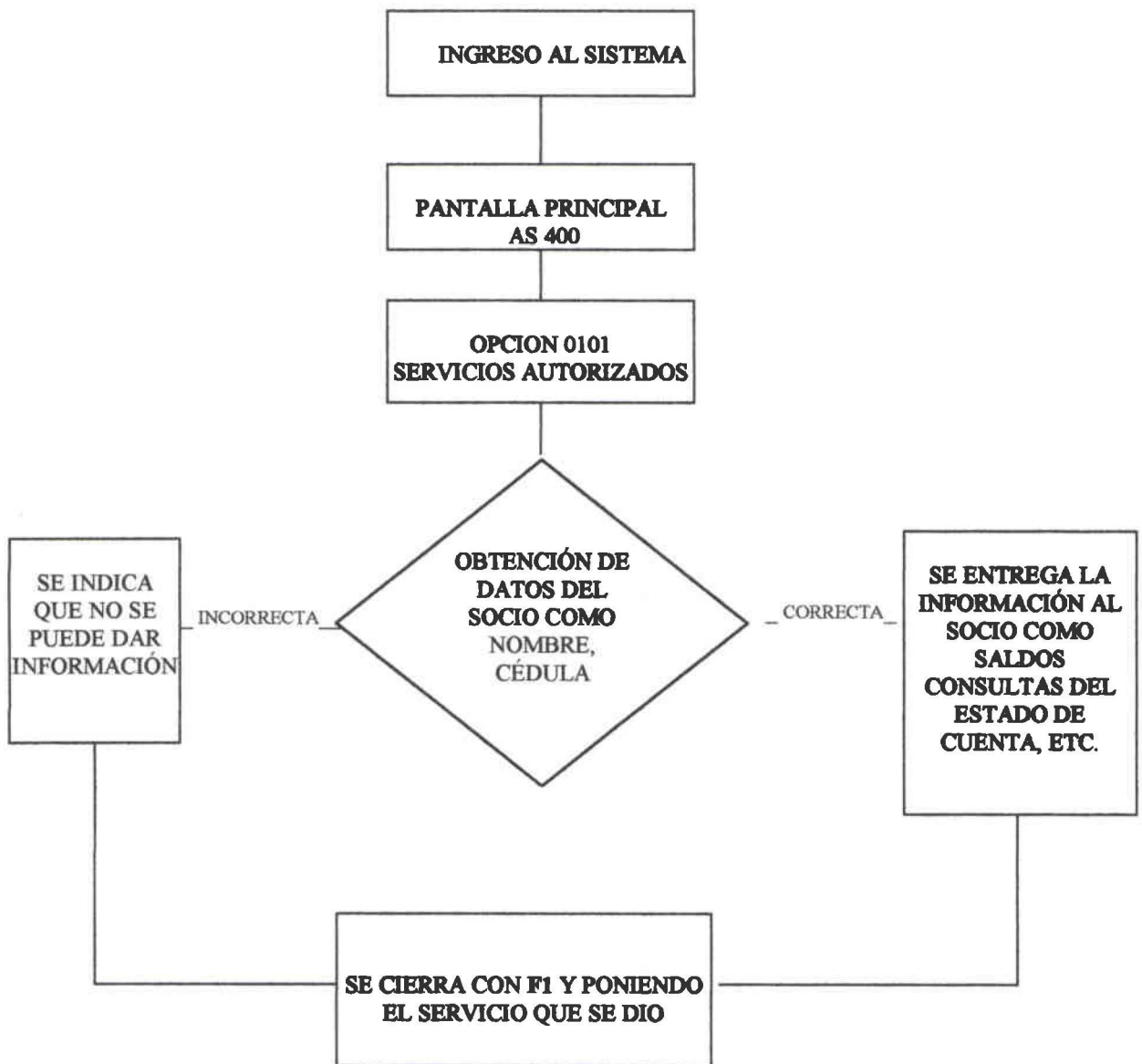
Cómo identificar el tipo de socio:

3651-664073-0043 Representa socio principal nacional porque termina en dos dígitos comenzando con cuatro.

3651-664073-0183 Representa socio adicional tanto nacional como internacional porque su terminación es de tres dígitos.

3654-259978-0003 Representa socio internacional debido a que su terminación es de tres ceros y un dígito.

Diagrama de flujo de procedimientos de consulta



4.3. Procedimientos no existentes en el área para la realización de verificación de vales y ajustes en el sistema.

4.3.1. Instrumentos para verificación de vales.

La verificación de vales es solicitada por los socios cuando tienen alguna duda o especifican que no han realizado esa compra. Para eso se realiza un seguimiento en el cual se verifica si es correcta, errónea o fraudulenta.

Se necesita varios documentos copias de:

- Impresión del Sistema AS 400 en consulta de estado de cuenta (F5) para mantenerle el servicio abierto
- Copia de vales pedido en archivo o Datafast (vale automático)
- Copia de solicitud para verificar firma.

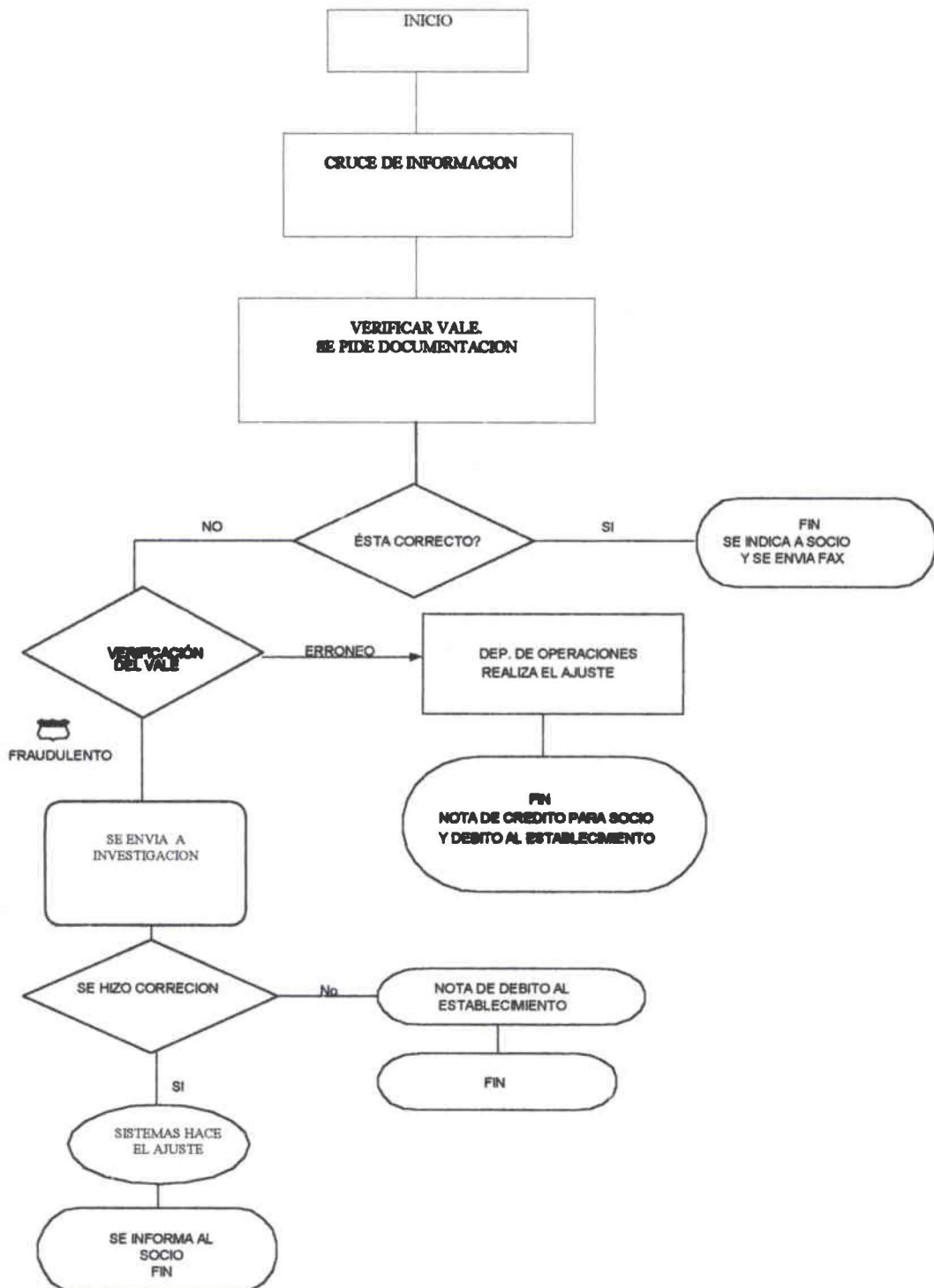
4.3.2. Procedimiento.

Se confronta la documentación extraída, se sugiere el procedimiento a seguir:

Se revisará el vale con la solicitud, para identificar si corresponde al socio

- Caso correcto: llamar al socio he indicar la legitimidad del consumo. Se procede a enviar por fax y cerrar servicio.
- Caso erróneo: traslado de servicio al personal de operaciones para realizar ajuste (anular el vale o nota de crédito y/o débito).
- Caso fraudulento: al no verificar la legitimidad del vale, se procede a enviar al Departamento de Investigación e informar al socio que su caso va a ser investigado para dar solución.

4.3.3. Diagrama de flujo de verificación de vales.



4.3.4. Bloqueo de tarjeta.

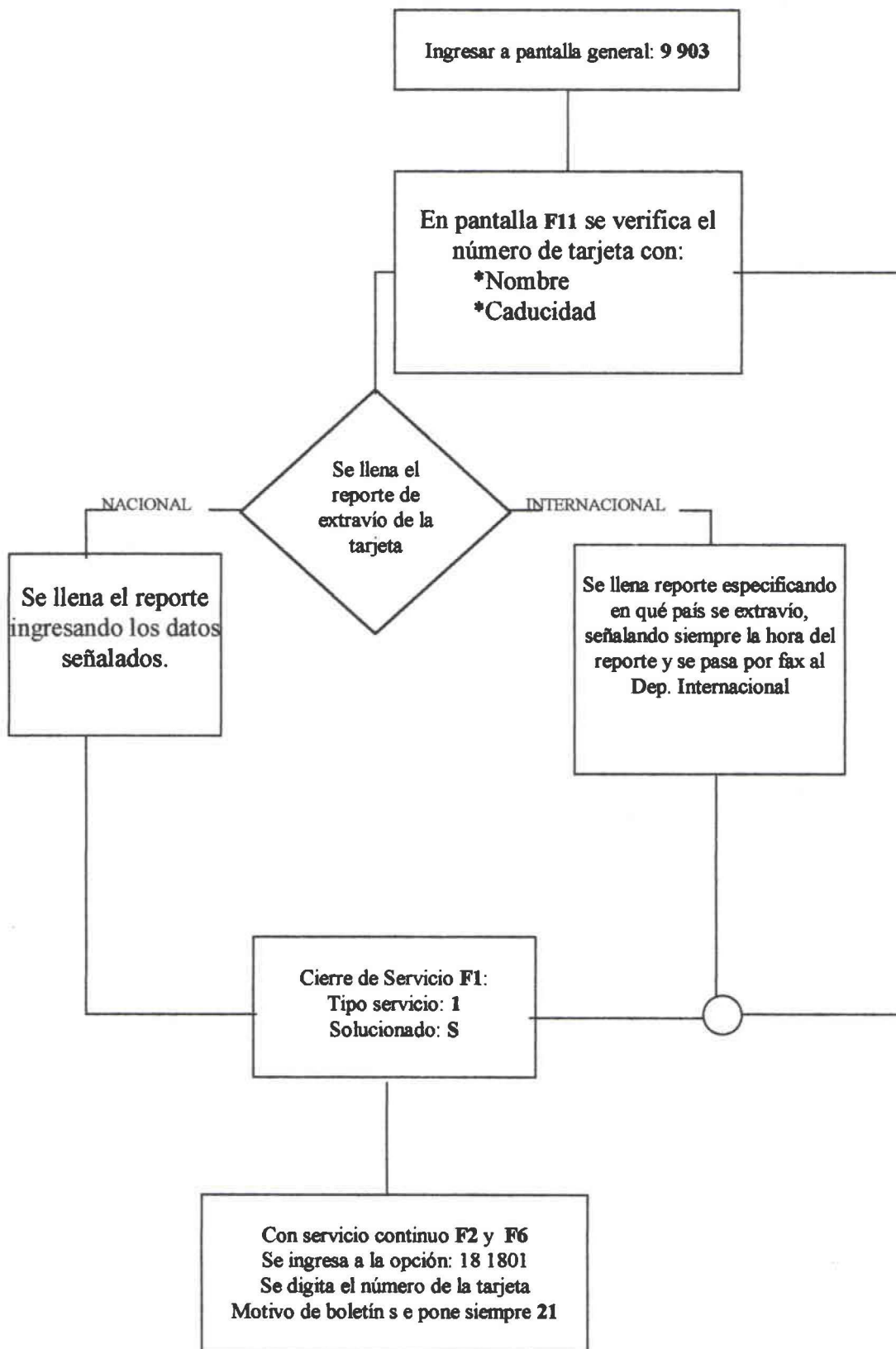
Se hace el bloqueo por perdida o robo, llenando el formulario e ingresando al sistema con el código 18-1801 (bloqueo de tarjeta).

REPORTE DE PERDIDA DE TARJETA															
CIUDAD:			FECHA:				HORA:								
No. TARJETA		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>						FOTO: SI		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
APELLIDOS:					NOMBRES:										
PERDIDA	<input type="checkbox"/>	ROBO	<input type="checkbox"/>	CARTA	<input type="checkbox"/>	PERSONAL	<input type="checkbox"/>	TELEF.	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NOMBRE QUIEN INFORMA:					NOMBRE QUIEN REPORTA:										
OBSERVACIÓN:															

INDICACIONES:

- Se informa que se debe acercarse a firmar el reporte de extravío para que se emita el duplicado que debe mandar una carta indicando la petición de la misma.
- En caso de no tener foto en el plástico, que se acerque en atención a socios para que le tomen la fotografía por seguridad.
- Es de responsabilidad del socio las compras realizadas hasta 48 horas después de reportarla y pasado ese tiempo Diners asume cualquier consumo.
- En caso de encontrar la tarjeta hasta 24 horas después del bloqueo, se le comunica que debe acercarse personalmente y con su cédula para levantarle el bloqueo.

Diagrama de flujo de bloqueo de tarjeta



4.3.5. Consulta de solicitudes.

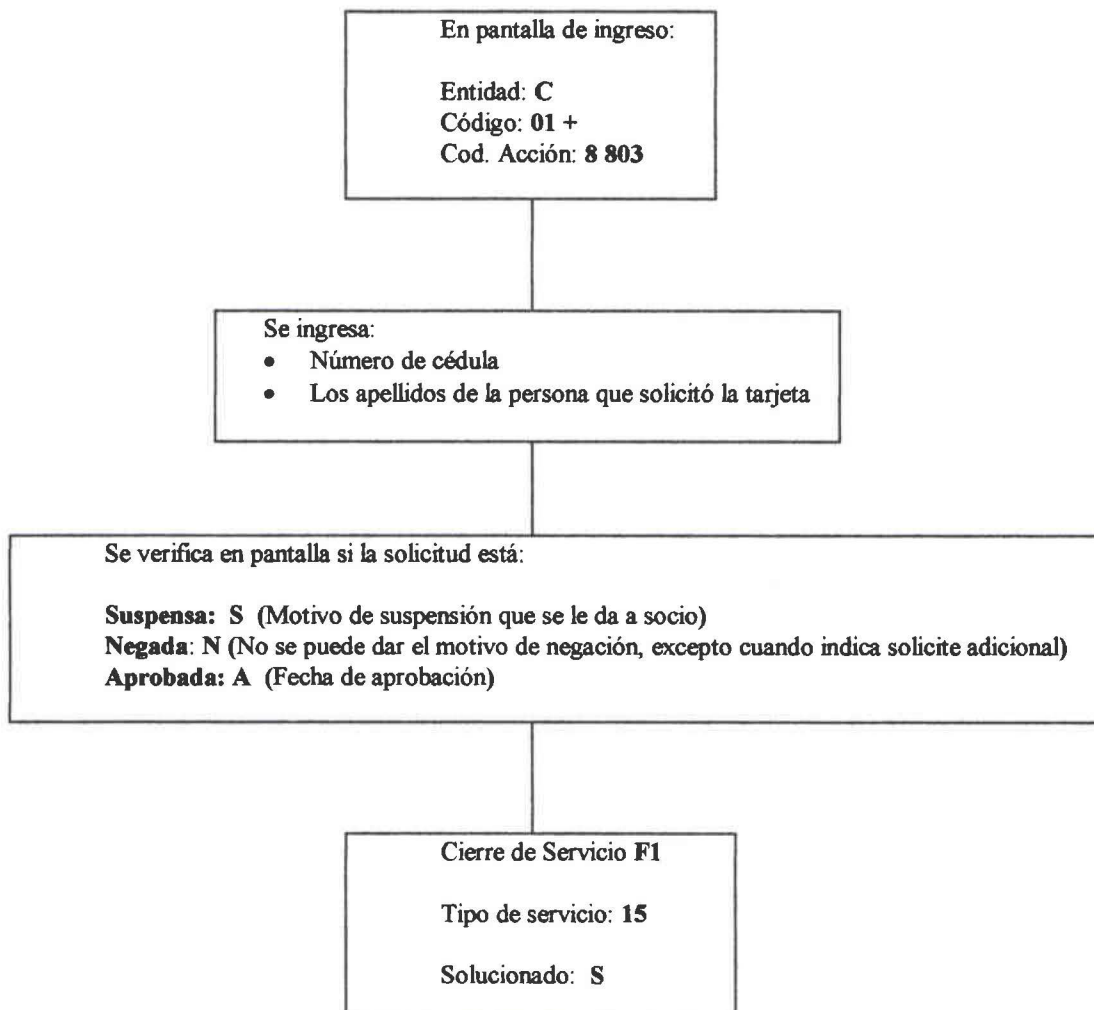
Cuando se va a dar respuesta sobre una afiliación, se debe ingresar por consulta con el código (8 803), solicitando el número de cédula o apellidos; presionando enter, se verifica la fecha de aprobación, negación o suspensión por falta de algún documento:

Aprobado: se indica a la persona que ya es socio y que la tarjeta le va a llegar a domicilio.

Suspensa: se pide a la persona que traiga el documento faltante para seguir la investigación.

Negada: se indica que no ha sido aprobada y que puede volver a solicitarla dentro de 6 meses; sin indicar el motivo porque es información confidencial de Diners.

4.4. Diagrama de flujo de consulta de solicitudes.

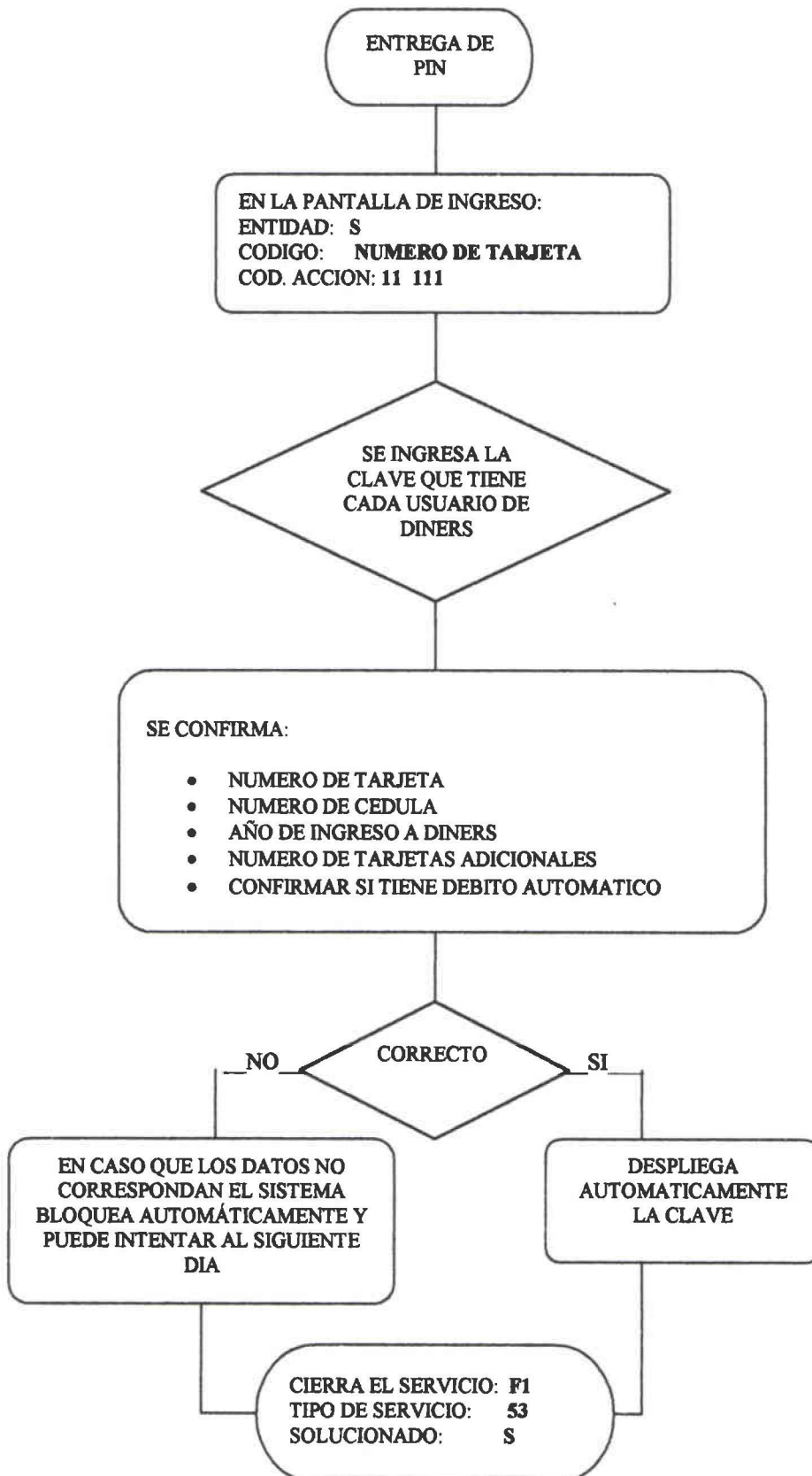


4.4.1. Entrega de PIN (clave para hacer avances en efectivo)

Para hacer la entrega del PIN se debe confirmar si es el socio quien solicita, para pedir los datos que identifiquen al mismo.

- Se debe ingresar con el código (11 111), ingresando la clave del usuario de Diners que utiliza el sistema.
- Se pide el número de tarjeta para ingresar al sistema y se confirma datos como.
 - Número de cédula.
 - Año de ingreso a ser socio Diners.
 - Si tiene adicionales y cuántas.
 - Si tiene débito automático con el número de cuenta.
- Si los datos entregados son los correctos la clave se refleja, caso contrario el sistema bloquea automáticamente y puede solicitarlo al día siguiente.
- Se cierra con 53 (servicio de entrega de clave)

4.5. Diagrama de flujo de entrega de PIN



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.

1. Hubo dificultades en obtener el apoyo de los líderes y colaboradores para la evaluación del liderazgo, pero al exponer los propósitos de mejorar el servicio que prestan y cambiar la imagen de los otros departamentos; se obtuvo una gran aceptación, apertura e incentivos para aportar información requerida para el estudio.
2. El proceso de elaboración, cambio y aprendizaje verificó que sí hay potencial de trabajo, fue base para determinar la situación actual y el cambio realizado con esfuerzo y unión del grupo de trabajo.
3. La falta de comunicación entre líderes y colaboradores fue la principal falencia que se detectó en los procesos que realiza el Departamento. El empleo de entrevistas y encuestas al personal de las áreas involucradas, constituyó una herramienta básica para la descripción y análisis de los procedimientos y cambios propuestos en el manual elaborado.
4. El manual de procedimientos para el área de Servicio al Cliente, es hoy herramienta de trabajo, logrando la estandarización de los procedimientos con el fin de obtener agilidad y oportunidad en las actividades del área.
5. El marco teórico expuesto y utilizado en el desarrollo del presente proyecto, sirvió a la organización como folleto de información para el área de servicio al cliente.
6. Se obtuvo de líderes y colaboradores, canales de comunicación oportuna entre los departamentos, para la ágil solución a los problemas detectados.

5.2. RECOMENDACIONES.

1. Capacitar continuamente al personal con la finalidad de obtener buenos resultados para la institución y sus clientes.
2. Actualizar constantemente manuales de procedimientos, con el objeto de que los cambios que se den posteriormente sean conocidos por el personal involucrado y de fácil aprendizaje.
3. Se debe dar seguimiento y control al cumplimiento de los procedimientos de las áreas involucradas, por parte de los supervisores que lideren la mejora continua del al grupo y estar en constante aprendizaje para ser poli-funcionales.
4. Deben mantenerse reuniones permanentes con el equipo de trabajo, para tratar las novedades de importancia que se presenten.
5. Se debe organizar el trabajo diario del Departamento de Servicio al Cliente, elaborando el detalle de las actividades, a fin de concluir eficientemente las tareas diarias, mediante reportes ágiles.
6. Lograr compromiso de los líderes y colaboradores para apoyar los cambios requeridos, especialmente provisionando de recursos para el aprendizaje continuo, para las nuevas condiciones de trabajo, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- **Prospecto de Oferta Publica. DINERS CLUB DEL ECUADOR.**
- **Manual de Inducción. DINERS CLUB DEL ECUADOR.**
- **SERNA GOMEZ HUMBERTO. Planeación y Gestión Estratégica. Cuarta Edición. Editorial Ram Editores. Colombia 1996.**
- **BOYETT JOSEPH, BOYETT JIMMIE. Hablan los Gurús. Editorial Norma. Colombia 1999.**
- **SENLE ANDRES. Calidad y Liderazgo. Editoriales Gestión 2000 S.A. Barcelona 1992.**
- **Internet. Yahoo.com. Buscador TARJETAS DE CREDITO.**
- **WARREN BENIS. Como llegar a ser líder. Editorial Norma 1990.**

ANEXOS

ANEXO A



ESTADO DE CUENTA AVILES AGUIRRE JUAN
222222 666666 PAG. 1
PONTEVEDRA 446 Y MADRID
QUITO ZP: Y387 00-98-NA
TARJETA ADICIONAL N° 3695-048966-0085
TARJETA INTERNACIONAL N° 3695-048966-0085
FECHA DE EMISION 28 DE FEB 98
PAGUE HASTA 16 MAR 98

DESCRIPCION	VALOR	SALDO DIFERIDO
SU CEDULA DE IDENTIDAD ESTA REGISTRADA EN NUESTRO SISTEMA DE INFORMACION COMO 1712012292 FAVOR RATIFIQUE ESTA INFORMACION		
15/02 0930	SALDO ANTERIOR	5.734.303,00
	PAGO	7.500.000,00
	INTERESES SALDO A FAVOR	147.141,00
	TOTAL A FAVOR	1.912.838,00
3695 048966-0045 AVILES AGUIRRE JUAN ID: 1712012292		
27/12 98190	SOCOLER	100.000,00
22/11 146990	SUPERMARK	342.000,00
22/09 90940	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO (1/12)	7.200.000,00
17/12 946430	ARTEFACTA (2/A)	400.000,00
11/02 105503	CITOTUSA (1/12)	500.000,00
23/02 594	MULTIONES	40.000,00
31/02 157	LA TRATORIA DA ENRIE LI	130.000,00
04/02 243	CARTER	500.000,00
07/02 2311	CAFE CLUB	130.000,00
19/02 2381	CALCIBINSA DIEZ	70.000,00
20/02 1304	MULQUETTERA	1.000.000,00
3695 048966 2222 OLMEDO AVILES CAROLINA ID: 1708977754		
21/02 296	CLINICA KENNEDY	100.000,00
21/02 07	SEGLRO DE VIDA	70.000,00
31/02 157	MARTINZING	44.000,00
31/02 243	T INTELIGENTE	100.000,00
TOTAL CONSUMO MES		4.550.000,00
SALDO DIFERIDO		16.000.000,00
A PAGAR EN SUCRES		2.637.162,00

SOLIC ...

* A TRAVES DE LOS CAJEROS BANFIED Y NEXO USTED PUEDE REALIZAR AVANCES EN EFECTIVO, CONSULTAR SU SALDO O EFECTUAR EL PAGO DE SU ESTADO DE CUENTA. SOLICITE SU CLAVE SECRETA EN NUESTRAS OFICINAS.

ESTADO DE CUENTA AVILES AGUIRRE JUAN
222222 666666 PAG. 1
PONTEVEDRA 446 Y MADRID
QUITO ZP: Y387 00-98-NA
TARJETA ADICIONAL N° 3695-048966-0045
TARJETA INTERNACIONAL N° 3695-048966-0055
FECHA DE EMISION 28 DE FEB 98
PAGUE HASTA 16 MAR 98

DESCRIPCION	VALOR	SALDO DIFERIDO
DOLARES		
3695-048966-0045 AVILES AGUIRRE JUAN ID: 1712012292		
07/02 243	HOTEL HILTON COLON	300,00
08/02 2311	BUDGET RENT A CAR	100,00
20/02 85	MALE GORDONS	120,00
21/02 100	SUSHI HANA	300,00
21/02 139848	MIAMI COMPUTER	200,00
TOTAL CONSUMO MES		920,00
A PAGAR EN DOLARES		920,00

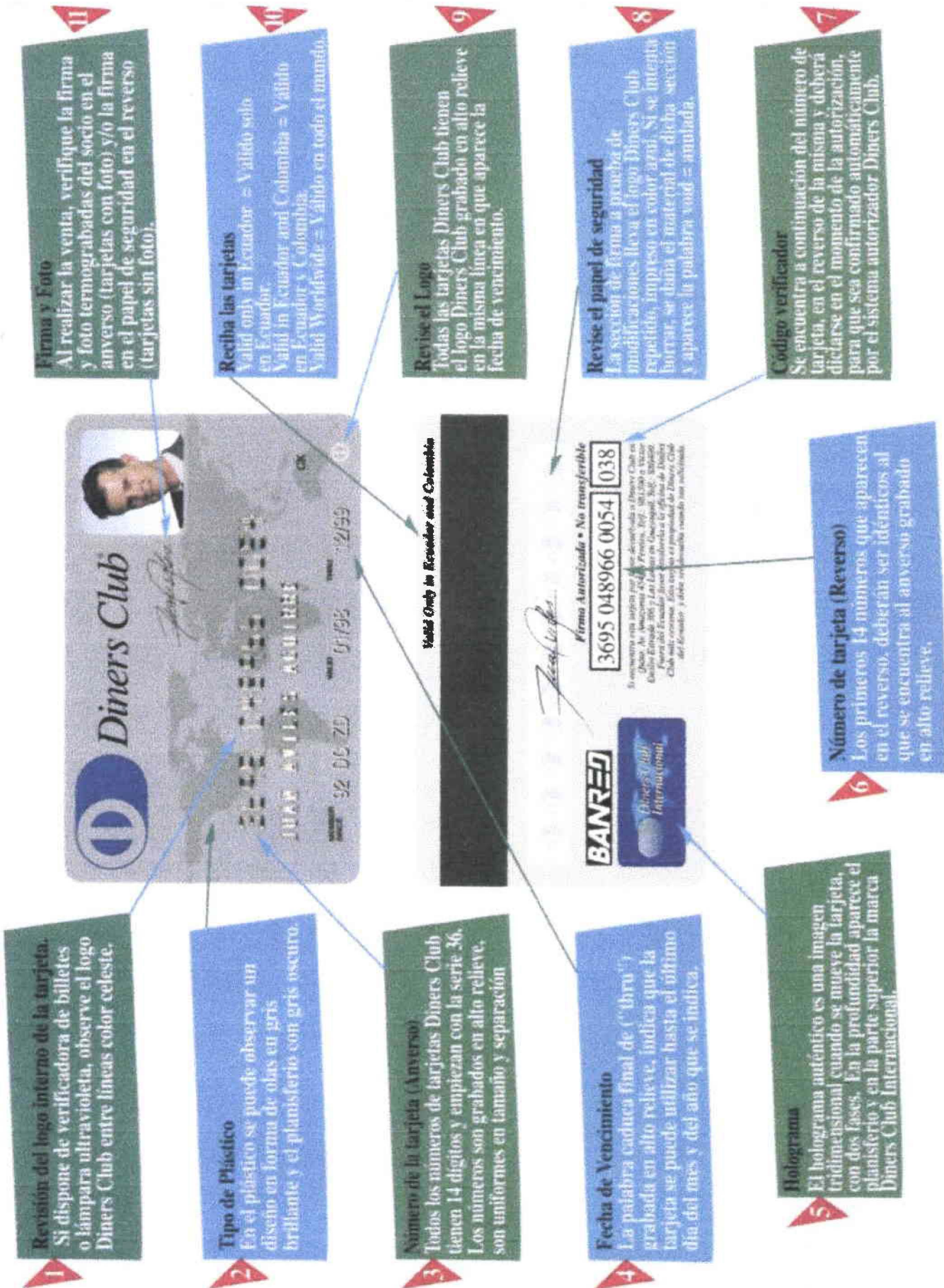
Numero de / vale / Documento: es el soporte de cada transacción realizada

* A TRAVES DE LOS CAJEROS BANFIED Y NEXO USTED PUEDE REALIZAR AVANCES EN EFECTIVO, CONSULTAR SU SALDO O EFECTUAR EL PAGO DE SU ESTADO DE CUENTA. SOLICITE SU CLAVE SECRETA EN NUESTRAS OFICINAS.

ANEXO B



Como comprobar la autenticidad de la tarjeta.



ANEXO C

