

**PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS  
FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA S.A. E.S.P.  
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO**

**ESTEFANY ÑUSTEZ CUARTAS  
DAMIÁN ENRIQUE TOLOZA CARRILLO  
LUIS DANIEL VÉLEZ CARDONA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA, 2015**

**PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS  
FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA S.A. E.S.P.  
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO**

**ESTEFANY ÑUSTEZ CUARTAS  
DAMIÁN ENRIQUE TOLOZA CARRILLO  
LUIS DANIEL VÉLEZ CARDONA**

**Proyecto de grado para optar el título de  
Tecnólogo Industrial**

**Director  
CONRADO ESCOBAR ZULUAGA  
Doctor en Ciencias de la Educación**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA  
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL  
PEREIRA, 2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiarnos a lo largo de nuestra carrera y ser nuestra fortaleza en momentos de debilidad.

A nuestros Padres, por apoyarnos en todo momento y ser excelentes ejemplos de vida a seguir.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores desean agradecer a:

Nuestras Familias,

Nuestros Padres, hijos y hermanos.

Nuestras Parejas,

Nuestros Compañeros y amigos,

Nuestro Programa de Tecnología Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira,

Nuestro Director y Asesor, Doc. Conrado Escobar Zuluaga.

Por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
I. ASPECTOS GENERALES	13
1.1 TÍTULO	13
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	13
1.2.1 Planteamiento del Problema	13
1.2.2 Formulación del Problema	16
1.2.3 Sistematización del Problema	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4.1 Justificación Teórica	18
1.4.2 Justificación Metodológica	19
1.4.3 Delimitación de la investigación	20
II. MARCO DE REFERENCIA	22
2.1 MARCO TEÓRICO	22
2.2 MARCO CONCEPTUAL	35
2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	39
2.3.1 Misión	40
2.3.2 Visión	40
2.3.3 Objetivos Organizacionales	41
2.3.4 Valores	41
2.3.5 Filosofía Institucional	42
2.3.6 Pilares Organizacionales	42
III. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS	43

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1.1 Objetivo General	43
3.1.2 Objetivos Específicos	43
3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.3 METODOLOGÍA	44
3.4 HIPÓTESIS	45
3.5 TIPO DE ESTUDIO	45
3.6 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN	46
3.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
3.8.1 Unidad de Análisis	47
3.8.2 Población	48
3.8.3 Muestra	48
3.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
3.9.1 Observación Directa	51
3.9.2 Lista de Recolección	51
3.9.3 Entrevistas	51
3.9.4 Validez y Confiabilidad	51
3.10 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS	52
3.10.1 Datos Cuantitativos	42
3.10.2 Datos Cualitativos	52
3.10.3 Diagramas	53
3.11 DIFERENCIA ENTRE LA ACTUAL EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LO PROPUESTO POR EL TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO	55
3.12 RECOMENDACIONES DE LA ENTREVISTA	57
3.13 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO	57
3.13.1 Metodología	57
3.13.2 Diseño del Instrumento de Recolección de Datos	59

3.13.3 Lista de Recolección de Datos	60
3.13.4 Instructivo para Lista de Recolección de Datos	61
3.13.5 Tabulación de la Información	61
IV. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO	67
4.1 OBJETIVOS	67
4.1.1 Objetivo General	67
4.1.2 Objetivos Específicos	67
4.2 IMPORTANCIA	68
4.3 BENEFICIOS	68
4.3.1 Para las Empresas	68
4.3.2 Para los Empleados	69
4.3.3 Para la Sociedad	69
4.4 JUSTIFICACIÓN	69
4.5 ALCANCE	70
4.6 ESQUEMA DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO	71
4.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	72
4.7.1 FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	72
4.7.2 FASE II: PLANEACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO	74
4.7.3 FASE III: OPERACIONALIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA	80
4.7.4 FASE IV: EVALUACIÓN Y CONTROL	87
4.7.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	91
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1 CONCLUSIONES	95
5.2 RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	100

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N°1. Resultados de las entrevistas al personal de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP	55
Cuadro N°2. Evaluación según lista de recolección de datos. Junio - Agosto 2015 – Empresa de Aseo de Pereira	62
Cuadro N°3. Presupuesto para la implementación de la propuesta	93
Cuadro N°4. Cronograma para la implementación de la propuesta	94

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N°1. Resumen de los Diagramas de apoyo de la investigación	54
Gráfico N°2. Esquema de la propuesta del Plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto	71
Gráfico N°3. Diagnóstico de la situación actual - DOFA	73

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instructivo para el diligenciamiento de la Lista de recolección de Datos - CLIENTE SECRETO	101
Anexo B. Formato de la Lista de Recolección de Datos - CLIENTE SECRETO	106
Anexo C. Modelo de la entrevista al personal de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP	111

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, el sector de los Servicios Públicos está en constante aumento, generando fuentes de empleo y fomentando la economía. La Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP dedicada a la interventoría del servicio público ordinario de aseo (Barrido y limpieza de vías y áreas públicas, Recolección y Transporte y Disposición final de residuos sólidos), posee en su estructura organizativa las áreas funcionales necesarias para el logro de los objetivos propuestos, sin embargo, no cuenta con un eficiente sistema de evaluación del talento humano de Gestión Comercial (Servicio al Cliente - Peticiones, Quejas y Reclamos - y Relaciones con la comunidad), considerando que el propósito de toda empresa con fines de lucro es proveer de un servicio competitivo que marque la diferencia en el sector, gracias a empleados debidamente capacitados para atraer y retener clientes<sup>1</sup>.

El trabajo de campo realizado permitió obtener información de primera mano sobre los parámetros de evaluación del desempeño del personal de la Empresa de Aseo de Pereira, dando así una herramienta de apoyo a la empresa y permitiendo dar posibles soluciones a sus problemas.

La Empresa de Aseo de Pereira garantiza su éxito al operar bajo los lineamientos de las Normas Técnicas para el sector público colombiano: MECI 2014, NTCGP 1000: 2009, logrando excelentes resultados en sus auditorias de recertificación, pero se ha planteado el reto de estudiar la propuesta para la evaluación de los

---

<sup>1</sup> ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Legis Fondo Editorial, Bogotá, 2004.

funcionarios del área de Gestión Comercial mediante la aplicación de la técnica del Cliente Secreto, razón del presente estudio.

La investigación se desarrolló según la modalidad de proyecto factible bajo un diseño descriptivo, utilizando herramientas de recolección de datos basadas en la observación directa, las entrevistas al equipo de trabajo de Gestión Comercial y una lista de recolección para la verificación del cumplimiento de los lineamientos exigidos por la técnica del Cliente Secreto.

El resultado del estudio, se ha presentado en este documento en 6 Capítulos:

- Capítulo I: “Aspectos Generales”: Planteamiento de la problemática con la justificación de la investigación realizada, objetivos, alcances y limitaciones.
- Capítulo II: “Marco de Referencia”: Descripción de la Empresa y bases teóricas que han dado soporte a la investigación.
- Capítulo III: “Metodología y Técnicas”: Estructuración metodológica, definición de diseño de la investigación, proceso e instrumentos de recolección de datos.
- Capítulo IV: “Propuesta de implementación de la Técnica del Cliente Secreto”: Análisis de los objetivos específicos planteados, presentación de los resultados obtenidos y definición de la brecha encontrada entre la situación actual de la evaluación de los funcionarios y lo exigido por la técnica del Cliente Secreto.
- Capítulo V: “ Conclusiones y Recomendaciones”
- Finalmente se presenta la Bibliografía consultada.

## **I. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 TÍTULO**

PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA DE ASEO DE PEREIRA S.A. E.S.P. MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO.

### **1.2 SITUACIÓN PROBLEMA**

#### **1.2.1 Planteamiento del Problema**

La Evaluación del Desempeño del Talento Humano es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Como evaluación, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación del desempeño no solo hace saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones del desempeño de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación del talento humano, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

La evaluación del rendimiento laboral del talento humano, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar personas de poca eficiencia para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también la eficiencia del área o departamento administrativo y los métodos de trabajo para calcular costos<sup>2</sup>.

En forma específica los objetivos de la Evaluación del Desempeño sirven para:

- El mejoramiento del Desempeño Laboral
- Reajustar las remuneraciones

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. McGraw-Hill, 1999.

- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de Capacitación de los colaboradores

La constante evolución en la prestación de servicios públicos ha hecho que cada vez más empresas deseen conocer innovadoras maneras de medir la integridad de sus empleados por medio de la medición de la calidad del servicio ofrecido y la satisfacción del cliente. El Técnica del Cliente Secreto es una herramienta que se utiliza externamente para obtener información específica sobre productos y servicios. La identidad específica de los consumidores “secretos” no es generalmente conocida por el establecimiento que se evalúa. Los clientes secretos realizan tareas específicas tales como la solicitud de un servicio o producto, hacer preguntas, presentar denuncias o comportarse de una determinada manera, y luego proporcionar informes detallados o retroalimentación acerca de sus experiencias con el personal de la organización.

La Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. cuenta actualmente en la ciudad con un posicionado reconocimiento como marca, sin embargo de nada sirven las estrategias que invierta para fidelizar con sus clientes cuando no podrá mantenerlos por un mal servicio ofrecido, razón por la cual se propone llevar a cabo la propuesta para la Evaluación del Desempeño mediante técnica del Cliente Secreto que le permita medir el desempeño de los funcionarios, a la vez que se detecten fallas en el servicio que permitan a la Oficina de Recursos proponer mejoras para prevenirlas o corregirlas.

### **1.2.2 Formulación del Problema**

El Trabajo está orientado a resolver la siguiente pregunta:

¿Cómo elaborar una propuesta para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. mediante la aplicación de la técnica del Cliente Secreto?

### **1.2.3 Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es el procedimiento para conocer los puntos débiles y fuertes de los funcionarios con la implementación de la técnica del Cliente Secreto en la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. que permita recompensar su desempeño?
- ¿Cómo identificar los factores que son claves en la satisfacción del cliente y que permiten crear estándares para el servicio prestado la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P.?
- ¿Cuál es la oportunidad de mejora que existe para los funcionarios con la implementación de la técnica del Cliente Secreto en la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P.?
- ¿Cómo aplicar la técnica de simulación en la contratación de servicios y la toma de contacto con los funcionarios en la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P.?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. mediante la aplicación de la técnica del Cliente Secreto.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los actuales objetivos de la Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P., estableciendo las ventajas y desventajas.
- Definir los objetivos, el ámbito de análisis y estudio y los parámetros que configuran el modelo de servicio y atención a evaluar por el Técnico del Cliente Secreto.
- Aplicar las técnicas de observación participante de la Técnica del Cliente Secreto en la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P., mediante visitas de personas que se adecuen al perfil del cliente real.
- Recopilar la información cualitativa y cuantitativa que reportan los auditores o "Clientes Secretos", acerca de la calidad del servicio brindado por los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P.
- Formular las acciones de mejora, enfatizando en el enfoque positivo de las evaluaciones, descubriendo las deficiencias y fortalezas de los funcionarios

en su desempeño como base del ciclo de retroalimentación en busca de la mejora continua y de la excelencia competitiva.

- Elaborar la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. mediante el enfoque del Cliente Secreto aplicado.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Justificación Teórica**

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de él depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; éste representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La Administración del Talento Humano debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen Programa de Evaluación del Desempeño que permita la supervisión y capacitación del Talento Humano, manteniéndolo motivado y orientado a la productividad y eficiencia, sin dejar de lado sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con la organización<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> MONDY, W. y Noe, R. "Administración de Recursos Humanos". México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A, 1997.

Con el desarrollo del presente trabajo se espera contribuir con el mejoramiento continuo del desempeño organizacional en la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P., fortaleciendo las relaciones con sus miembros a través de recomendaciones que sirvan para un mejor desempeño del Talento Humano.

#### **Beneficios que conlleva:**

- Ejercer un mejor control sobre la empresa guiando de una manera eficaz y eficiente a cada uno de los colaboradores, con el fin de conseguir los objetivos trazados para el logro de la misión institucional, dentro de un periodo dado.
- Poseer personal capacitado que conozca y realice en forma eficiente los procedimientos y estándares de calidad reglamentados en los diferentes procesos, con el fin de crear una profesionalización de sus empleados mediante actualización de sus conocimientos.

#### **1.4.2 Justificación Metodológica**

Dentro de las herramientas con las que las empresas pueden lograr mantenerse al tanto de la satisfacción de sus clientes y del desempeño de su personal, se encuentra el “Cliente Secreto (Cliente Secreto)” técnica que identifica la distancia entre las metas establecidas por la organización y las realidades en la conducta frente al cliente, evalúa el desempeño de los responsables de atender a los clientes, definiendo aspectos positivos y negativos según estándares preestablecidos.

Muchas veces los empleados no conocen los estándares de calidad de su empresa, llegando a hacer las cosas tan mal que se nota que hay un abismo comunicacional entre lo que quiere la empresa y lo que les llega a ellos. Es

decir, entre las metas establecidas y las realidades en la conducta frente al cliente; esa distancia es lo que se llama la brecha o el “gap”. El enfoque metodológico de Gap Buster consiste en ayudar a las Empresas a cerrar (“bust”) dicho “gap”. El Cliente Secreto se convierte en una herramienta de capacitación, permite medir la eficiencia de los planes de entrenamiento, es la única técnica objetiva que realimenta el circuito de capacitación, permite saber mes a mes si los programas funcionan o si se deben ajustar. Es recomendable que los empleados sepan que hay un Cliente Secreto circulando, ya que el hecho de que sepan que se hace la medición lleva a que se mejore la calidad en el servicio porque el empleado está pendiente, generando entusiasmo; los empleados se divierten adivinando si encontraron al “cliente encubierto”.

Del trabajo de campo a realizar, se determinará que la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. considera que la excelencia en su servicio al cliente es parte esencial de la “promesa” que forma parte de la imagen de su marca; y que con la aplicación de la técnica continua y dedicada a la evaluación de la experiencia del cliente traerá como consecuencia una transformación de la cultura de servicio de la empresa.

#### **1.4.3 Delimitación de la investigación**

El presente trabajo tiene una cobertura a nivel de propuesta para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. mediante la aplicación de la técnica del Cliente Secreto.

Académicamente, el proyecto se encuentra enmarcado dentro del área de la Administración aplicando conocimientos de las siguientes áreas:

- Teoría Investigativa
- Informática
- Estadística
- Teorías Organizacionales y Administrativas
- Comportamiento Organizacional
- Sistemas de Costeo
- Ética
- Mercados
- Control de Calidad
- Matemática Financiera
- Economía
- Administración del Talento Humano
- Logística y
- Preparación de Proyectos

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

- **EVALUACION DEL TALENTO HUMANO**

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación del talento humano no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de

resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto, con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora<sup>4</sup>.

- **Responsabilidad en la Evaluación del Talento Humano**

De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- **El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el Gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de talento humano, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de talento humano con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe

---

<sup>4</sup> MESA Espinosa, M. A. "Propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Grupo Rumbos". La Habana, 1998. Dirección, La Habana, 1998.

mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporcionando mayor libertad y flexibilidad , con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

- **El Colaborador**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- **El Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del talento humano y define sus objetivos y metas.

- **El Área de Gestión Personal**

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de talento humano o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por

el órgano de gestión de talento humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- **Comisión de Evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del talento humano corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

- **TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO**

También conocido como cliente misterioso, cliente incógnito, cliente ficticio, seudocompra, cliente fantasma, es una técnica que evalúa el desempeño de los responsables de atender a los clientes en el punto de venta, definiendo aspectos positivos y negativos según estándares preestablecidos.

Los estudios de cliente incógnitos son de gran utilidad para:

- Monitorear desde la perspectiva del cliente, el cumplimiento de las directrices de calidad en la prestación de servicios.
- Permite la detección de oportunidades de mejoras en el punto de venta, y en todas las etapas del proceso de venta.
- Ofrece información relevante para la toma de decisiones destinadas a asegurar una mayor lealtad del cliente.

Este estudio se desarrolla con un equipo capacitado de auditores de servicio que, simulando ser clientes, visitan en forma anónima las instalaciones para calificar elementos críticos como aspectos ambientales, la estética del personal y su atención, elaborando un "reporte de visita". Los datos de estos reportes son tabulados y analizados, integrándose a su vez con la periodicidad requerida por la empresa, en el cual se adjuntan gráficos comparativos de rendimiento y análisis estadísticos de las calificaciones obtenidas. De incógnito, camuflados bajo la simple apariencia de un joven profesional, una madre de familia o una abuela exigente, los clientes misteriosos ponen a prueba las prácticas aprendidas por los empleados en sus programas de capacitación.

- En una economía globalizada en la que el servicio al cliente es determinante para la decisión de compra y para marcar la diferencia competitiva, hoteles cinco estrellas, estaciones de servicio, supermercados, complejos de cine, librerías, compañías de medicina prepaga y locales de comida rápida contratan los servicios de estos compradores encubiertos. El cliente misterioso es una técnica que permite que un encuestador entrenado vea un proceso desde el punto de vista del cliente y mida la calidad de la atención que le brinda el empleado. Siempre dependiendo de los valores que define cada organización, en general los aspectos que evalúan estos espías son la cordialidad en el saludo, los tiempos de espera, la presentación personal del empleado, el conocimiento del producto, la atención y el compromiso en el seguimiento del servicio al cliente. Se trabaja sobre los estándares que requiere la empresa y se propicia que el empleado sepa que lo van a evaluar. Para eso se les presenta el cuestionario que van a usar los clientes misteriosos, en el que queda establecido qué se espera de ellos en el momento de la evaluación.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Calidad de Trabajo:** Factor del Desempeño que va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.** Factor del Desempeño que cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con

lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

- **Cliente Misterioso (Mystery Shopper):** Técnica que consiste en la simulación de la compra, la contratación de servicios o toma de contacto con el vendedor in situ (en el punto de venta/establecimiento), llevada a cabo por uno equipo cualificado de personas especializadas en la pseudocompra. Éstos solicitan, como si fuesen un cliente más, una serie de productos, servicios o informaciones con la finalidad de evaluar unas variables definidas previamente.
- **Conocimiento del Puesto:** Factor del Desempeño que mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- **Control de Costos.** Factor del Desempeño que controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, entre otros.
- **Desempeño:** Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” – “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”. (Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998) El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e

influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Factor del Desempeño que dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.
- **Evaluación:** La evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Permanentemente evaluamos, porque continuamente emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias. La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue.
- **Iniciativa.** Factor del Desempeño en el que se actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Planificación.** Factor del Desempeño que permite programar las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los

recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

- **Prioridades:** Consisten en identificar aquellos aspectos que deben ser mejorados.
- **Reconocer Méritos:** Acción de celebrar los éxitos logrados por el personal, es el secreto para lograr que las mejores prácticas se comparta.
- **Relaciones con los Compañeros:** Factor del Desempeño que mantiene a los compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- **Relaciones con el Supervisor:** Factor del Desempeño que mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- **Relaciones con el Público:** Factor del Desempeño que establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
- **Responsabilidades:** Factor del Desempeño que se relaciona con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional,

sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

- **Seguimiento:** Control de resultados de los proyectos establecidos, lo mantiene concentrado y permite al grupo monitorear tendencias y mejorar.
- **Técnica del Cliente Secreto:** Es una combinación inigualable de sofisticados reportes y metodologías de medición, consiste en ejecutar planes para la mejora y acortar las brechas – los GAPs, ha provisto una herramienta de cambio en el servicio al cliente, a través de gran variedad de sectores y en todo el mundo. En el cada elemento forma parte de un marco de referencia conceptual para seguirle el rastro al rendimiento, la mejora de conductas en el servicio al cliente y el compartir mejores prácticas. De esta manera, el conjunto de productos ofrecidos por Cliente Secreto, no solamente miden el rendimiento del servicio a los compradores, sino que también capacita a sus clientes corporativos para mejorarlo.

## **2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Para llevarse a cabo la Propuesta de evaluación del desempeño de los funcionarios de la Empresa de Aseo de Pereira mediante la aplicación del técnica del Cliente Secreto, se elegirán 14 clientes secretos, quienes estarán visitando el área de Gestión Comercial de forma inesperada. Antes de cada visita, a cada cliente secreto se le facilitará información específica sobre: La forma en que el personal del área trata con el cliente, el material de comunicación y el uso de información, entre otros.

Después de cada visita, escribirán un informe acerca de estas observaciones, donde indicarán lo que han visto y lo que han observado en particular. Esto debe ser un registro completo de todo lo que ha observado. No se necesita que realicen ningún tipo de juicios o análisis de situación. Simplemente se les pide que informe de todo lo que han visto, acompañando esto con alguna nota breve explicatorio.

### **2.3.1 Misión<sup>5</sup>**

Somos una entidad descentralizada dedicada a supervisar y controlar la prestación del servicio público de aseo, la gestión integral de residuos sólidos y el ornato de la ciudad, en búsqueda de alternativas más limpias, productivas y sustentables, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

### **2.3.2 Visión<sup>6</sup>**

Seremos en el 2019 un modelo a nivel nacional en la gestión integral de residuos sólidos y servicios complementarios de aseo, ornato y otros; con personal calificado y comprometido, enfocados en la búsqueda de nuevas alternativas de negocios, fortaleciendo la efectividad de los procesos y el mejoramiento tecnológico para así contribuir a una mayor cultura ciudadana y de respeto por el ambiente.

---

<sup>5</sup>. Disponible en: <http://www.aseopereira.gov.co/>

<sup>6</sup> Íbid

### **2.3.3 Objetivos Organizacionales**

- Asegurar una gestión ambiental integral en la prestación de servicios de aseo y actividades complementarias y conexas. (Gestión integral)
- Promover la cultura de lo sustentable y de la gestión integral, en relación con lo ambiental y lo social, para potenciar una conciencia ciudadana. (Cultura ambiental)
- Fortalecer las capacidades institucionales que permitan una gestión eficiente y eficaz de la empresa. (Fortalecimiento empresarial)

### **2.3.4 Valores<sup>7</sup>**

- Constancia: Entendida como la capacidad de insistir, persistir y no desistir frente a los objetivos, superando las dificultades.
- Honestidad: Es la capacidad de actuar con transparencia y rectitud en todos los procesos y objetivos del negocio.
- Ejecución con Inteligencia: Es crear oportunidades y generar alternativas que se convierten en nuevas opciones para la Empresa.
- Optimismo: Es la actitud positiva y realista frente a cada situación que se presenta.

---

<sup>7</sup> Íbid

- Sentido Social: Es la capacidad de entender la responsabilidad que se tiene con los trabajadores y con el país.

### **2.3.5 Filosofía Institucional**

Solo bajo el esquema de un trabajo Constante, Honesto, ejecutado con inteligencia podemos alcanzar las metas que nos proponemos sin dejarnos detener por el pesimismo que arrastran las malas noticias.

### **2.3.6 Pilares Organizacionales**

- Personas
  - Gente plena, autorrealizada y con retos.
  - Con habilidad, voluntad, conocimientos, capacidad de ejecución, seguimiento y efectividad.
- Infraestructura
  - Procesos, planta y logística con tecnología de punta.
  - Sistemas integrados de información y comunicación.
- Organización
  - Estructuras claras y livianas.
  - Claridad en roles y responsabilidades.
  - Equipos integrados y armonía laboral
  - Administración de puertas abiertas.

### **III. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS**

Este capítulo presenta la aplicación de la técnica del Cliente Secreto para garantizar su funcionamiento, evaluar el desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP y realizar la propuesta.

#### **3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Objetivo General**

Recopilar información de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP para la aplicación de la técnica del Cliente Secreto, que permita evaluar el desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial.

##### **3.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las deficiencias y fortalezas que pueda tener el funcionario de Gestión Comercial en su desempeño.
- Evaluar la relación empresa - factor humano mediante la observación directa del comportamiento de los empleados.

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada por medio del trabajo de campo es de mucha

importancia, ya que permitirá obtener información de primera mano sobre los parámetros que la empresa tiene acerca de la evaluación del desempeño, dando así una herramienta de apoyo y permitiendo dar posibles soluciones a los problemas. Se pretende identificar los aspectos relevantes como la falta de una técnica que permita evaluar el funcionario de Gestión Comercial y por ende el rendimiento financiero de la empresa.

La empresa posee en su estructura organizativa las áreas funcionales necesarias para el logro de los objetivos propuestos, sin embargo, no le están dando la suficiente importancia al desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial, considerando que el propósito de toda empresa con fines de lucro es proveer de un servicio competitivo y productos que marquen la diferencia en el sector.

### **3.3 METODOLOGÍA**

Actualmente el área de Recursos de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP, lleva a cabo dos Evaluaciones del Desempeño al año, una en el mes de junio y la otra en el mes de diciembre, dando así cumplimiento a la Ley 909 de 2004 “Ley de Evaluación del Desempeño Laboral” de la Comisión Nacional del Servicio Civil, con la cual el Jefe de Recursos de la entidad aplica las evaluaciones para medir el desempeño de los empleados de cada una de las dependencias de la Organización, verificando que si se están cumpliendo los objetivos, las metas y funciones individuales, a fin de señalar constructivamente las deficiencias del servidor, con el objetivo de superarlas a través de la retroalimentación, capacitación o rotación de éstos. Pero durante los últimos 5 años, se ha detectado que las Evaluaciones del Desempeño están obsoletas, debido principalmente a los continuos cambios en las administraciones de la entidad y la diversificación de actividades, en busca subsistir económicamente en el mercado de las Entidades Prestadoras de Servicios Públicos. Al momento de proponer esta nueva técnica

del Cliente Secreto para la Evaluación del Desempeño, el Jefe de Recursos mostró su gran aceptación, pues es posible aplicar una lista de chequeo que cumpla con las necesidades de la Oficina de Recursos al momento de evaluar las funciones y responsabilidades de los servidores en cada uno de sus puestos de trabajo, permitiendo obtener una Evaluación del Desempeño acorde al nuevo enfoque comercial de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP. Dado lo anterior, inicialmente se realizará una visita a las instalaciones de la Empresa con el objetivo de recoger de primera mano información general de la misma que contenga: Antecedentes, Reseña Histórica, Descripción general del negocio, Productos y Servicios principales y Ventajas Competitivas.

Haciendo uso de la Encuesta, se obtendrá información directamente de los funcionarios sobre el reconocimiento de puntos débiles y fuertes del talento humano, conocimiento de la calidad requerida para el programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Por último se aplicará la Técnica del Cliente Secreto, mediante la simulación de solicitud de servicios públicos por la comunidad en general con el fin de evaluar variables del servicio definidas previamente, con la cual se elaborará la Propuesta para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios.

Logísticamente, los tres autores del Trabajo de Grado llevarán a cabo reuniones con el personal para la aplicación de las encuestas, de tal manera que se asegure la objetividad del proceso.

### **3.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Con la aplicación de la Técnica del Cliente Secreto en la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. será posible obtener información más amplia y detallada, relacionada con diferentes aptitudes y habilidades necesarias por parte de los

funcionarios para alcanzar su máximo rendimiento, que la obtenida con la aplicación de la actual evaluación del desempeño?

### **3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según la metodología a utilizar, se realizará una Investigación Deductiva de tipo Descriptiva puesto que se parte de una necesidad - problema y unos objetivos que son claramente definidos por los investigadores. Se ha planteado una pregunta de investigación para ser aceptada o no mediante pruebas empíricas<sup>8</sup>.

### **3.7 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- **Primarias**

Como fuentes primarias de información se tendrá el contacto directo con los funcionarios de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P.

- **Secundarias**

Plan Estratégico 2012 - 2015 de la EAP S.A. ESP, Evaluaciones del Desempeño de los años 2014 y 2015 de la EAP S.A. ESP, Docentes Universidad Tecnológica de Pereira, Bibliotecas de Pereira e Internet.

- **Técnicas de Recolección**

Específicamente se investigará a fondo la calidad del servicio y la satisfacción del cliente basada en técnicas de observación participante.

---

<sup>8</sup> BERNAL T, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Prentice Hall, 1999.

Los datos que se obtendrán se relacionarán con el estado actual de la población en estudio. Al utilizar este tipo de investigación se espera explorar sobre la propuesta de evaluación del desempeño del talento humano, de tal manera que se puedan aclarar conceptos y variables planteadas y determinar la manera de mediarlas<sup>9</sup>.

### **3.8 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.8.1 Unidad de Análisis**

Se utilizarán técnicas estadísticas debidamente estructuradas para la recolección y el análisis de la información. Partiendo de tal punto, específicamente se investigará a fondo un caso, el cual comprende la calidad del servicio y la satisfacción del cliente basada en técnicas de observación participante.

Los datos que se obtendrán se relacionarán con el estado actual de la población en estudio. Al utilizar este tipo de investigación se espera explorar sobre la propuesta de evaluación de los funcionarios, de tal manera que se puedan aclarar conceptos y variables planteadas y determinar la manera de mediarlas. Con base en las inspecciones y entrevistas realizadas, se obtendrá información que se organizará y sistematizará ordenadamente para convertirse en base fundamental de la propuesta para la Empresa.

#### **3.8.2 Población**

---

<sup>9</sup> BERNAL T, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Prentice Hall, 1999.

La población escogida para realizar el estudio metodológico requerido está representada por todo el personal de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P.

La población en estudio cumple los siguientes requisitos óptimos para llevarse a cabo el proyecto:

- Forman parte integral del Direccionamiento Estratégico de la Empresa.
- Conocen sobre la necesidad de contar con innovadores mecanismos de Evaluación del Desempeño.

### **3.8.3 Muestra**

El tamaño de la muestra requerida para elaborar el estudio metodológico por medio de encuestas, será hallado por Muestreo Aleatorio Simple, puesto que sirve para cantidades, es decir cuantifica todos los funcionarios presentes en el marco muestral, dándoles la posibilidad de estar en el marco final, es aleatorio a la hora de seleccionar elementos de las muestras finales, no requiere un conocimiento elevado de la población a estudiar y permite interferencias estadísticas.

La población se encuentra totalmente localizada en la empresa, lo cual permite que la muestra encontrada sea representativa del total en estudio<sup>10</sup>.

CONVENCIONES UTILIZADAS:

z: Nivel de confianza

---

<sup>10</sup> Información suministrada por la Oficina de Recursos de la Empresa. 2015.

s: Desviación estándar según nivel de confianza

P: Posibilidad de éxito

Q: Posibilidad de fracaso

e: Margen de error

N: Población

n: Tamaño de la muestra

SIENDO:

z = 95%

s = 1,96

P = 50%

Q = 50%

e = 5%

N = 34

Estadísticamente, lo anterior significa que se utilizó un nivel de confianza del 95%, lo cual refleja un margen de error del 5% en cada uno de los análisis realizados durante el proceso, y para tal calificación se encuentra en las tablas una desviación estándar de 1,96. Las posibilidades de fracaso o de éxito cuentan con un mismo porcentaje de participación es decir, la probabilidad de tener éxito con el proyecto es igual a la de obtener un fracaso.

HALLANDO:

$$n = [ (s^2) * (P*Q*N) ] / [ (e^2) * (N - 1) + (s^2) * (P*Q) ]$$

$$n = [ (1.96^2) * (0.5*0.5*34) ] / [ (0.05^2) * (33) + (1.96^2) * (0.5*0.5) ]$$

$$n = [32,6536 / 1,0429] = 31,31 \text{ Funcionarios} \\ = 32 \text{ Funcionarios}$$

El tamaño de la muestra requerida para llevar a cabo Propuesta para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios del área de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. E.S.P. mediante el Técnica del Cliente Secreto es de 32 funcionarios, partiendo de una población total de 34, según listado a Mayo de 2015, emitido por la Oficina de Recursos de la Empresa.

### **3.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La recolección de los datos presenta una actividad bien estructurada y planificada en un trabajo de investigación. Esta implica tres etapas consecutivas: Selección de los instrumentos de recolección, Recolección de los datos y Codificación de los datos para su análisis. La investigación consta de tres técnicas principales de recolección de los datos: Observación directa, Lista de chequeo y Entrevistas al personal de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP<sup>11</sup>.

#### **3.9.1 Observación Directa**

Esta técnica permite conocer cada uno de los procesos de Gestión Comercial, determinar quiénes participan y de qué forma lo hacen, permite validar la documentación referencial de Gestión Comercial con la situación real observada y crear un criterio objetivo.

---

<sup>11</sup> BERNAL T, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice Hall, 1999.

### **3.9.2 Lista de Recolección de Datos**

La lista de recolección de datos será el instrumento de análisis de datos más importante. Este revela el camino hacia la determinación de la diferencia entre los resultados esperados ante la aplicación del “Técnica del Cliente Secreto” versus la situación actual de la Evaluación del Desempeño de los funcionarios. Consiste en un listado de los ítems a ser evaluados en la auditoría del sistema.

### **3.9.3 Entrevistas**

Se efectuarán una serie de entrevistas al personal de Gestión Comercial con el fin de conocer su opinión respecto al “Técnica del Cliente Secreto” y su grado de entendimiento del mismo. Se elaborarán pensando en sencillez y rapidez, además de contar con preguntas claves para la obtención de la información requerida

### **3.9.4 Validez y Confiabilidad**

La recolección de los datos no es un proceso que debe improvisarse, éste implica el pilar fundamental de los resultados para poder así elaborar una propuesta consistente con lo deseado. Los instrumentos utilizados en este proceso deben contar con dos características fundamentales: Validez y Confiabilidad.

La Validez es la capacidad que debe tener el instrumento para medir los datos para el cual ha sido diseñado. La escala de medición del instrumento no deberá ser confusa ni compleja de entender para evitar cualquier error en los resultados que arroje. La Confiabilidad, es la capacidad que debe tener el instrumento para ofrecer resultados razonables cuando se aplica sistemáticamente el instrumento, es decir, al aplicar reiteradamente el instrumento bajo las mismas condiciones deberá presentar los mismos resultados. El instrumento de auditoría utilizado cuenta con la confiabilidad y validez necesaria para su aplicación porque ha sido

empleado en un sinnúmero de plantas de confección a nivel mundial obteniendo resultados valederos.

### **3.10 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS**

Luego de la recolección de los datos y la observación de los procesos es necesaria una codificación para poder ser analizados correctamente. Los datos obtenidos se clasifican en dos grupos: Cualitativos y Cuantitativos.

#### **3.10.1 Datos Cuantitativos**

Estos datos corresponden a valores numéricos presentados en tablas y gráficos en el desarrollo de la investigación. Presentan la información básica del comportamiento de los procesos de servicios según la diferencia existente al “Técnica del Cliente Secreto”.

#### **3.10.2 Datos Cualitativos**

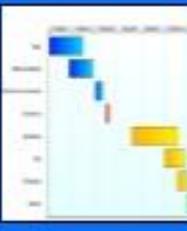
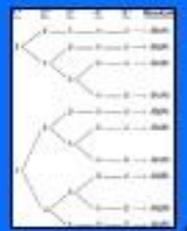
Estos datos corresponden a valores no numéricos obtenidos con base en recopilaciones visuales, opiniones y características de los procesos.

#### **3.10.3 Diagramas**

El desarrollo de la investigación se ha sustentado en gran medida por diagramación de los procesos y de los hechos. Los instrumentos de diagramación utilizados se identifican como:

- Técnicas de Exploración: Según Niebel y Freivalds (2004) los Diagramas Causa - Efecto y de Gantt: “Se usan en el primer paso del análisis de métodos, la selección del proyecto”.
- Técnicas de Registros y Análisis: Según Niebel y Freivalds (2004) los Diagramas de Flujo y los Diagramas de Procesos forman parte de técnicas de registro y análisis posterior.
- Instrumentos de Gestión: Clasificación que otorga el autor Galgano, A. (1993) a los Diagramas de Árbol. “Con los siete instrumentos de gestión se ha conseguido simplificar y basar en criterios estándar el modo de analizar y definir un problema”.

Gráfico N°1. Resumen de los Diagramas de apoyo de la investigación

RESUMEN DE LOS DIAGRAMAS DE APOYO EN LA INVESTIGACIÓN			
NOMBRE DEL DIAGRAMA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS	GRÁFICO
DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO	DEFINIR EL EFECTO E IDENTIFICAR LAS CAUSAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>PROBLEMA A INVESTIGAR</li> <li>CAUSAS DEL PROBLEMA</li> </ul>	
DIAGRAMA DE FLUJO	REPRESENTA LA SECUENCIA DE EJECUCIÓN DE UN PROCESO MEDIANTE SÍMBOLOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>SÍMBOLOS PARA CADA PASO</li> <li>FLECHAS QUE INDICAN LA SECUENCIA</li> </ul>	
DIAGRAMA DE GANT	MUESTRA LAS ACTIVIDADES DE UN PROYECTO Y SU TIEMPO DE TERMINACIÓN PLANEADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</li> <li>FECHAS DE LAS ACTIVIDADES QUE SE PLANIFICARON</li> </ul>	
DIAGRAMA DE PROCESO DE LA OPERACIÓN	MUESTRA LOS MOMENTOS Y ALMACENAMIENTOS DE LOS BIENES EN LA PLANTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>OPERACIÓN</li> <li>TRANSPORTE</li> <li>INSPECCIÓN</li> <li>DEMORA</li> <li>ALMACENAMIENTO</li> </ul>	
DIAGRAMA DE ÁRBOL	DEBE A LOS RECORRIDOS Y TAREAS QUE SE DEBEN REALIZAR PARA ALCANZAR UN OBJETIVO PRIMARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>OBJETIVO PRIMARIO</li> <li>TAREAS A REALIZAR</li> <li>OBJETIVOS SECUNDARIOS</li> </ul>	

Fuente: Propia

### 3.11 DIFERENCIA ENTRE LA ACTUAL EVALUACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE GESTIÓN COMERCIAL Y LO PROPUESTO POR EL TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO

Al iniciar las actividades de investigación del problema, una vez entendidos los requerimientos del Técnica del Cliente Secreto y de los procesos de la empresa, se analiza la condición actual de las operaciones de evaluación de los funcionarios respecto a lo que requiere la técnica, esto se realizó mediante las entrevistas al personal de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP.

Cuadro N°1. Resultados de las entrevistas al personal de Gestión Comercial

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA	INFORMACIÓN OBTENIDA
¿Utilizan en las áreas de Gestión Comercial una técnica que permita mejorar el desempeño del personal?	La Oficina de Recursos de la empresa realiza anualmente una reinducción del personal en sus puestos de trabajo.
¿Cuál es la técnica que utilizan las áreas de Gestión Comercial para mejorar el desempeño de los funcionarios?	Utilizan la técnica del control de metas asignadas por medio de indicadores y con base en el cumplimiento de ellas evalúan el desempeño del personal de Gestión Comercial.
¿Considera que la técnica que utilizan actualmente ha contribuido a mejorar el desempeño del personal de Gestión Comercial?	El 88% personal de Gestión Comercial considera que con la aplicación de la herramienta que utilizan no contribuye a mejorar el desempeño del personal.
¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial?	La Oficina de Recursos evalúa una vez al año el desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial.

Continúa

PREGUNTA DE LA ENTREVISTA	INFORMACIÓN OBTENIDA
¿Poseen indicadores de rendimiento del personal?	La empresa posee 26 indicadores que le permite evaluar el rendimiento del personal.
¿Cómo obtienen los indicadores de rendimiento?	Los funcionarios afirman que se obtienen los indicadores de rendimiento por medio de las evaluaciones realizadas.
¿Su personal trabaja con base en metas?	Los funcionarios de Gestión Comercial trabajan con base en metas trazadas por la Gerencia de la empresa.
¿Se revisan los indicadores de rendimiento periódicamente?	Los indicadores de rendimiento formulados para los funcionarios de Gestión Comercial se revisan una vez al año.
¿Existe un mecanismo que permita que las personas accedan a la información para evaluar su rendimiento en su trabajo?	Según los datos encontrados, luego de realizada la investigación se ha determinado que la empresa proporciona a los empleados la información necesaria para dar a conocer su rendimiento.
¿Qué tipos de mecanismos utilizan?	El medio que la empresa utiliza para dar a conocer a los funcionarios su rendimiento son las reuniones.
¿Le gustaría que se implementara en la empresa una técnica que le ayude a retener el personal clave para Gestión Comercial?	Según los datos recolectados se ha determinado que el 100% de los entrevistados le gustaría que se implementara una técnica que le permita retener al personal clave para Gestión Comercial.
¿Tiene usted conocimiento acerca de lo qué es la técnica del Cliente Secreto?	El 93% de los empleados entrevistados tiene conocimiento de lo que significa la Técnica del Cliente Secreto.
¿Estaría de acuerdo en que la empresa ponga en practica la técnica de Cliente Secreto para evaluar el desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial?	El 100% de los resultados son positivos con respecto a que la empresa aplicara la Técnica del Cliente Secreto para evaluar el desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial.

Las entrevistas fueron elaboradas pensando en que la opinión sobre la situación de Gestión Comercial no podrá ser mejor explicada por nadie que por sus propios empleados.

### **3.12 RECOMENDACIONES DE LA ENTREVISTA**

Con fundamento en la información obtenida de las entrevistas se considera necesario formular las siguientes recomendaciones.

- Aplicar la técnica del Cliente Secreto en Gestión Comercial de la empresa, para verificar su funcionabilidad.
- Comprobar, mediante la aplicación de la técnica del Cliente Secreto, que se pueden medir aspectos cualitativos para mejorar el desempeño del personal del área.
- Establecer un plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto, utilizando mecanismos que generen reducción de costos en la aplicación, tales como convenios con universidades para obtener el funcionarios que fingirá ser el cliente secreto en forma gratuita, de tal forma que su aplicación sea accesible.

### **3.13 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO**

#### **3.13.1 Metodología**

En este punto se describe detalladamente la forma en que se realizó la aplicación. La metodología utilizada para la recopilación de información es la estructuración de la lista de recolección de datos, debido a que es el instrumento de investigación que se utiliza en esta técnica con el propósito de obtener

información objetiva de primera mano, la cual se aplicó a la muestra poblacional sujeto de análisis, utilizando los métodos:

**a) Observación:** La técnica de la propuesta se apoyó 100% en el método de observación, debido a que se realizó una inspección y estudio mediante el empleo de los sentidos, observándose atentamente el fenómeno, tomando información y registrando su posterior análisis.

Se realizó una observación directa debido a que el equipo de trabajo se puso en contacto personalmente con el fenómeno a investigar, conociendo exactamente lo que se deseaba observar y para qué hacerlo. Con el propósito de incrementar la precisión y objetividad, y a fin de obtener una representación adecuada del fenómeno de interés, la recolección de datos se realizó con la lista diseñada para registrar la frecuencia de comportamientos, con sus características y escalas de clasificación mediante las cuales se calificaron los fenómenos. El diligenciamiento de la lista de recolección de datos se realizaba posteriormente a la aplicación del método de observación y en un lugar externo a la dependencia evaluada, debido a que la técnica del Sistema así lo exige.

**b) Descripción:** Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke 1989). La aplicación del método descriptivo, consistió en describir situaciones, eventos y hechos, para expresar cómo es y cómo se manifestó algún fenómeno.

Este método fue aplicado al momento de diligenciar la lista de recolección de datos, donde se describieron los sucesos relevantes ocurridos al momento de la investigación, y que permitieron obtener una idea clara y precisa de lo que

sucedió durante la investigación.

Para fundamentar más la aplicación se aplicaron entrevistas directas con los encargados de la Oficina de Recursos, quienes proporcionaron información necesaria relacionada con la empresa tales como: Áreas de Gestión Comercial, horarios laborales, información relacionada con el personal, estrategias de venta de servicios, comercialización y publicidad.

### **3.13.2 Diseño del Instrumento de Recolección de Datos**

La herramienta utilizada para la recolección de la información, fue la lista de recolección de datos que se aplica y diseña para efectos de la técnica del Cliente Secreto. Es importante destacar que el diseño de la lista de recolección de datos no está sujeto a un esquema o directrices específicas, sino más bien, su contenido varía dependiendo del tipo de empresa sujeto de estudio y la información que sea necesaria evaluar, tratando siempre de que sea un documento fácil de entender y que proporcione suficiente información y líneas de acción para aplicarlo.

Para esta aplicación fue necesario que los tres autores de este trabajo, como investigadores invitaran a sus familiares y amigos para que fingieran como clientes secretos y una vez entrenados, aplicaran la herramienta y se familiarizaran con el lugar para posteriormente volverse participante activo, seleccionaran las posiciones para llevar a cabo la observación recabando información respecto al ambiente, los participantes, sus actividades e interacciones, la frecuencia y duración de los eventos e ir tomando notas de dicha observación y obtener así información sobre la dinámica de grupo y el fenómeno a estudiar, lo cual ha permitido recopilar información relevante y necesaria que contribuirá al proceso de elaboración del plan de

aplicación de la técnica del Cliente Secreto para evaluar el desempeño del personal de Gestión Comercial.

### **3.13.3 Lista de Recolección de Datos**

La lista de recolección de datos está dirigida a evaluar aspectos relacionados con todos los empleados de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP de Pereira (profesionales, técnicos administrativos, asesores y los que inciden directamente en la venta de Gestión Comercial). Ésta contiene 51 interrogantes que han sido redactados de acuerdo a los objetivos preestablecidos anteriormente. Se encuentra estructurada por los datos de Gestión Comercial, las indicaciones para calificar y el cuerpo, el cual presenta una serie de aspectos a evaluar y que deben ser respondidos por la persona que finge como cliente secreto, posteriormente a la visita realizada al área. Los aspectos a evaluar se estructuran conforme a los datos que el investigador considere necesario recabar para dar solución a la problemática investigada.

El cuerpo de la lista de recolección de datos está estructurado por siete partes principales que deberán ser observadas y evaluadas: Observar en el área y anotar, observar y evaluar la apariencia del área y personal en aspectos tangibles, habilidades del personal intangibles, actitud del empleado acerca del producto, recepción del producto o servicio y percepción final. Asimismo se expresan los comentarios adicionales, los datos del entrevistador, el lugar y la fecha donde se ha desarrollado la investigación.

Para la recopilación de los datos y evaluación de los aspectos indicados en la lista fue necesario efectuar 20 visitas y que permitieron evaluar al personal en diversos aspectos sujetos.

#### **3.13.4 Instructivo para Lista de Recolección de Datos**

Acompaña la lista de recolección de datos un instructivo que brinda las líneas precisas para actuar y evaluar todos los aspectos plasmados en ella. En el instructivo se incluyen: Indicaciones generales, aclaraciones a posibles dudas en alguno de los factores, indicaciones para ejecutar en la visita y la asignación de la calificación por cada aspecto evaluado.

#### **3.13.5 Tabulación de la Información**

La tabulación de la información se realizó mediante un matriz de vaciado de datos que permitió consolidar los resultados de las 20 visitas, donde se dirigieron a cada uno de los funcionarios del área de tal manera que se auditaron todos los 32 servidores de Gestión Comercial, y así obtener un panorama de los interrogantes, sus calificaciones y sus respectivos porcentajes, con los cuales se elaboró el análisis de las preguntas.

A continuación se presentan los resultados consolidados de las 20 visitas para la aplicación de la técnica con su respectiva calificación.

Cuadro N°2. Evaluación según lista de recolección de datos. Junio - Agosto 2015 – Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP

I. OBSERVE EN EL ÁREA Y ANOTE		
1	Anote el número de funcionarios activos	
2	Es fácil reconocer al encargado del área	

II. APARIENCIA DEL ÁREA Y PERSONAL (TANGIBLES)								
Observe en la dependencia de Gestión Comercial y evalúe si la apariencia del área y del personal invita a solicitar servicios								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pesimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
3	Limpieza exterior del área					x		
4	Limpieza interior del área							x
5	El área está ordenada					x		
6	La exhibición es atractiva				x			
7	Existe una buena distribución de los puestos de trabajo					x		
8	Cómo describe la iluminación							x
9	Las oficinas están bien distribuidas						x	
10	Las oficinas están bien arregladas				x			
11	Hay material de información general							x
12	Se tiene un ambiente apropiado			x				
13	Los funcionarios visten uniformes de la empresa							x
14	El personal está presentable para el cliente					x		
15	El personal lleva su carné de identificación					x		
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>28</b>
		<b>70</b>				<b>77%</b>		

<b>III. HABILIDADES DEL PERSONAL (INTANGIBLES)</b> Observe y verifique si los funcionarios tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio (muchas veces la gente no tiene los conocimientos y su disposición no es suficiente) Investigue tres aspectos básicos: Conocimiento, Cortesía y Empatía								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pesimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
<b>a) Conocimiento</b>								
16	Tiene conocimiento de los productos y servicios que se prestan a la comunidad				x			
17	Conoce las políticas y formas de pago						x	
18	Conoce las servicios vigentes					x		
19	Conoce sobre el sistema de garantía de los productos y servicios						x	
20	Le facilita dar información sobre los productos y servicios						x	
21	Le presenta alternativas de solución a las inquietudes			x				
22	Explica fácilmente el producto o servicio que requiere el cliente				x			
23	Explica y contesta a sus preguntas con profesionalismo			x				
24	Conoce los beneficios de los productos y servicios ofrecidos por la empresa			x				
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>0</b>
<b>b) Cortesía</b>								
25	Saluda al llegar					x		
26	Utiliza el saludo estándar: "Bienvenido, en puedo ayudarlo?"					x		
27	Su tono de voz es amable					x		
28	Recibió ayuda u orientación al entrar a la dependencia				x			
29	Le ofrecieron otros productos o servicios			x				
30	Se despidieron amablemente				x			
31	Comportamiento general de los funcionarios frente a los clientes					x		
32	Tono y volumen de voz de los funcionarios mientras hablaban entre si				x			
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>c) Empatía</b>								
33	El personal de Gestión Comercial le ofreció lo que necesitaba					x		
34	Escucha atentamente sus necesidades					x		
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>18</b>	<b>0</b>
		<b>85</b>				<b>64%</b>		

IV. ACTITUD DEL FUNCIONARIO								
Observe la actitud del funcionario si el cliente está inconforme, molesto o tiene una queja especial y si es resuelta adecuadamente								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
35	Brinda el servicio con rapidez			x				
36	Si ud está inconforme o molesto le ayuda a resolver su problema					x		
37	La solución al problema fue la adecuada				x			
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>12</b>				<b>57%</b>		

V. PRODUCTO O SERVICIO								
Califique las facilidades para identificar el producto o servicio requerido								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
38	Encontró el producto o servicio que buscaba				x			
39	Había productos o servicio similares como otra posible opción de solución			x				
40	Se le presentaron distintas opciones de solución a su necesidad		x					
41	El precio está acorde con sus posibilidades						x	
42	Es fácil identificar otros productos o servicios				x			
43	Hay variedad de productos y servicios ofrecidos por el área				x			
44	Adquirió el producto o servicio				x			
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
		<b>27</b>				<b>55%</b>		

VI. RECEPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO (CUMPLIMIENTO)								
Únicamente aplica si ud. adquiere algún producto o servicio en Gestión Comercial								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
45	Recibió el producto o servicio solicitado					x		
46	Cumplió el producto o servicio con todo lo acordado					x		
47	El precio fue el correcto				x			
48	Recibió factura de pago							x
49	Le ofrecieron el portafolio de servicios					x		
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
		<b>26</b>				<b>74%</b>		

VII. PERCEPCIÓN FINAL								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
50	La experiencia en la dependencia de Gestión Comercial					x		
51	Regresaría al área de Gestión Comercial nuevamente?					x		
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>10</b>				<b>71%</b>		

Continúa

<b>PUNTOS POSIBLES</b>	<b>343</b>		<b>67%</b>
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>	<b>230</b>		

<b>COMENTARIOS</b>	

<b>DATOS DEL ANALISTA</b>	
Nombre	
Fecha	
Área de Gestión Comercial	

Más del 35% de la ponderación resultante de la auditoría se otorga a las habilidades intangibles de los funcionarios de Gestión Comercial, los que deben cumplirse en su totalidad para poderse afirmar que el personal cuenta con habilidades suficientes para brindar un excelente servicio.

Lo que resulta preocupante es el bajo cumplimiento del total de los lineamientos, con un cumplimiento del 67%.

## **IV. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO**

En este capítulo se presenta la propuesta del Plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto que permita a la empresa, en su dependencia de Gestión Comercial, ubicada en el Edificio Unidad Administrativa El Lago (piso 2), disponer de una herramienta para evaluar el desempeño y desarrollo del personal del área. Se detallan los objetivos, la importancia, los beneficios, el alcance y el diseño del plan, con la finalidad de obtener parámetros de medición del servicio ofrecido al público en general.

Para poder fundamentar la propuesta, se aplicó la técnica en las dependencias de Gestión Comercial de Pereira a fin de identificar aspectos relevantes para plantear la propuesta para la evaluación de los funcionarios del área.

### **4.1 OBJETIVOS**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Formular una propuesta para la aplicación de la técnica del Cliente Secreto que contribuya a la mejora continua del desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial en la Empresa de Aseo de Pereira, permitiendo de esa forma conocer y mejorar el servicio brindado.

#### **4.1.2 Objetivos Específicos:**

- Elaborar un plan que detalle la aplicación de la técnica del Cliente Secreto.
- Brindar una herramienta administrativa que permita desarrollar habilidades

en el personal del área.

- Lograr que la Empresa de Aseo de Pereira obtenga un mejor desempeño funcional de los servidores, basado en la aplicación de la técnica del Cliente Secreto.

## **4.2 IMPORTANCIA**

La importancia de la aplicación de la técnica del Cliente Secreto radica en dar una vista amplia a la organización a través de la percepción de otros ojos; al evaluar los aspectos físico, ambiental y de entorno, determina como se está prestando el servicio por sí mismo y contribuye de esa forma a una eficiente toma de decisiones a nivel gerencial, pues permite utilizar herramientas y mecanismos objetivos para medir.

El plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto revela las connotaciones positivas y negativas de la organización al vender un producto y prestar un servicio, de tal manera que se potencializan las fortalezas y se atacan las debilidades. La propuesta proporciona pautas importantes para actuar desde diferentes aspectos como: Capacitación, entrenamiento, inducción, supervisión, remuneración, concursos, ascensos, sanciones e incentivos.

## **4.3 BENEFICIOS**

### **4.3.1 Para las Empresas**

- Ayuda a la gerencia a tener un adecuado control sobre las operaciones funcionales que se desarrollan en Gestión Comercial.
- Determina las debilidades y fortalezas del servicio que se brinda en Gestión Comercial, permitiendo que la información fluya para la adecuada

toma de decisiones.

- Contribuye a mejorar el desempeño de los funcionarios del área.
- Presenta a la administración un mecanismo objetivo para presentar informes gerenciales.
- Puede ser utilizada en cualquier zona geográfica del país.

#### **4.3.2 Para los Empleados**

- Estandariza los procedimientos a aplicar en Gestión Comercial.
- Mejora el servicio que brindan los empleados.
- Se brindan incentivos en forma objetiva.
- Permite un mejor desempeño en las actividades.
- Crea mayor sentido de pertenencia con la empresa.

#### **4.3.3 Para la Sociedad**

- Genera empleos.
- Potencia la búsqueda creativa de nuevos mecanismos de evaluación del desempeño del personal, aplicando la técnica del Cliente Secreto.

### **4.4 JUSTIFICACIÓN**

Hoy, uno de los retos más importantes para las empresas es mejorar su calidad de servicio. En un mercado empresarial tan competitivo como el actual, caracterizado por la creciente presión por parte de los competidores y los clientes, la única posibilidad de que éstos últimos elijan los productos y servicios es dando satisfacción a sus necesidades y expectativas. La alternativa es clara, si una empresa no es capaz de hacerlo, otra empresa lo hará.

En el estudio realizado se pudo comprobar que la Empresa de Aseo de Pereira cuenta con una herramienta para evaluar el desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial, sin embargo, ésta únicamente mide el cumplimiento de metas del personal, mientras que con la técnica del Cliente Secreto la evaluación es integral porque permite impulsar los programas de capacitación que la empresa estime conveniente, ayudando al correcto funcionamiento de Gestión Comercial.

El propósito de un negocio es proveer un servicio competitivo o producto que genere ganancia para sus propietarios; todo negocio desea atraer y retener a los clientes. Para que una empresa logre mantener los clientes y para que éstos regresen una vez y otra vez, es contratando “clientes secretos”. Esto le permite tener una perspectiva de cómo un cliente visualiza el negocio y el nivel de servicio que recibe. La técnica forma parte del proceso que permite ayudar a identificar los mejores empleados, para brindar reconocimientos. Si un empleado no brinda un servicio excelente, entonces la información que se proporciona puede utilizarse como una herramienta de entrenamiento; de igual forma, también permite identificar si los empleados siguen los estándares y las reglas establecidas por la empresa. Adicionalmente, cuando los empleados saben que serán evaluados por el técnica del Cliente Secreto, pero no saben cuándo ni por quién, ellos brindan a cada cliente un servicio excelente.

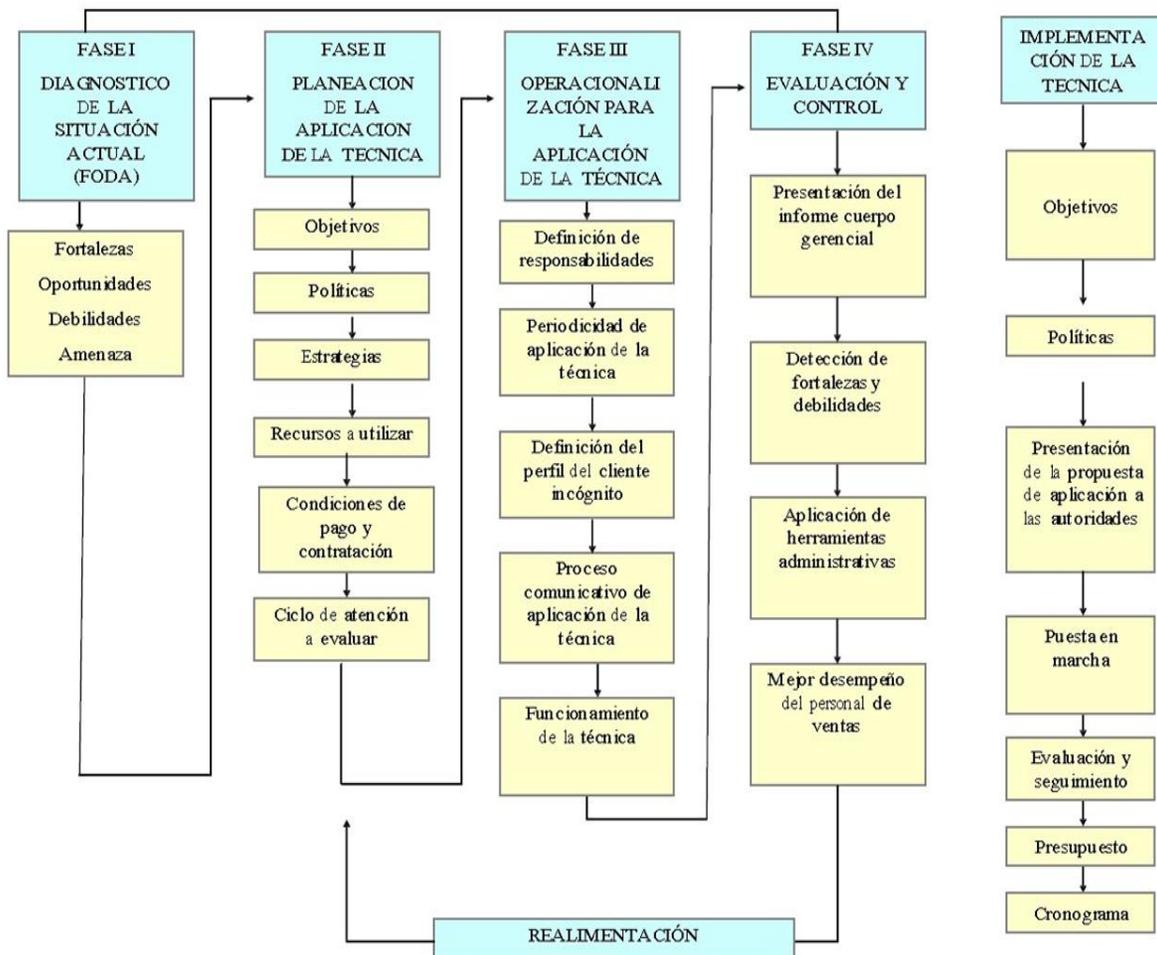
#### **4.5 ALCANCE**

La propuesta permitirá a la Empresa de Aseo de Pereira poseer una herramienta que evalúa el desarrollo de las actividades y, principalmente fortalecer el personal de Gestión Comercial, considerado como clave para el éxito de las empresas.

El plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto tiene un alcance geográfico a nivel nacional, debido a que se puede aplicar la técnica en toda empresa que se encuentre ubicada en cualquier departamento del país, logrando así que la herramienta administrativa desarrolle integralmente al personal.

#### 4.6 ESQUEMA DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO

Gráfico N°2. Esquema de la propuesta del Plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto



Fuente: Técnica del Cliente Secreto

## **4.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

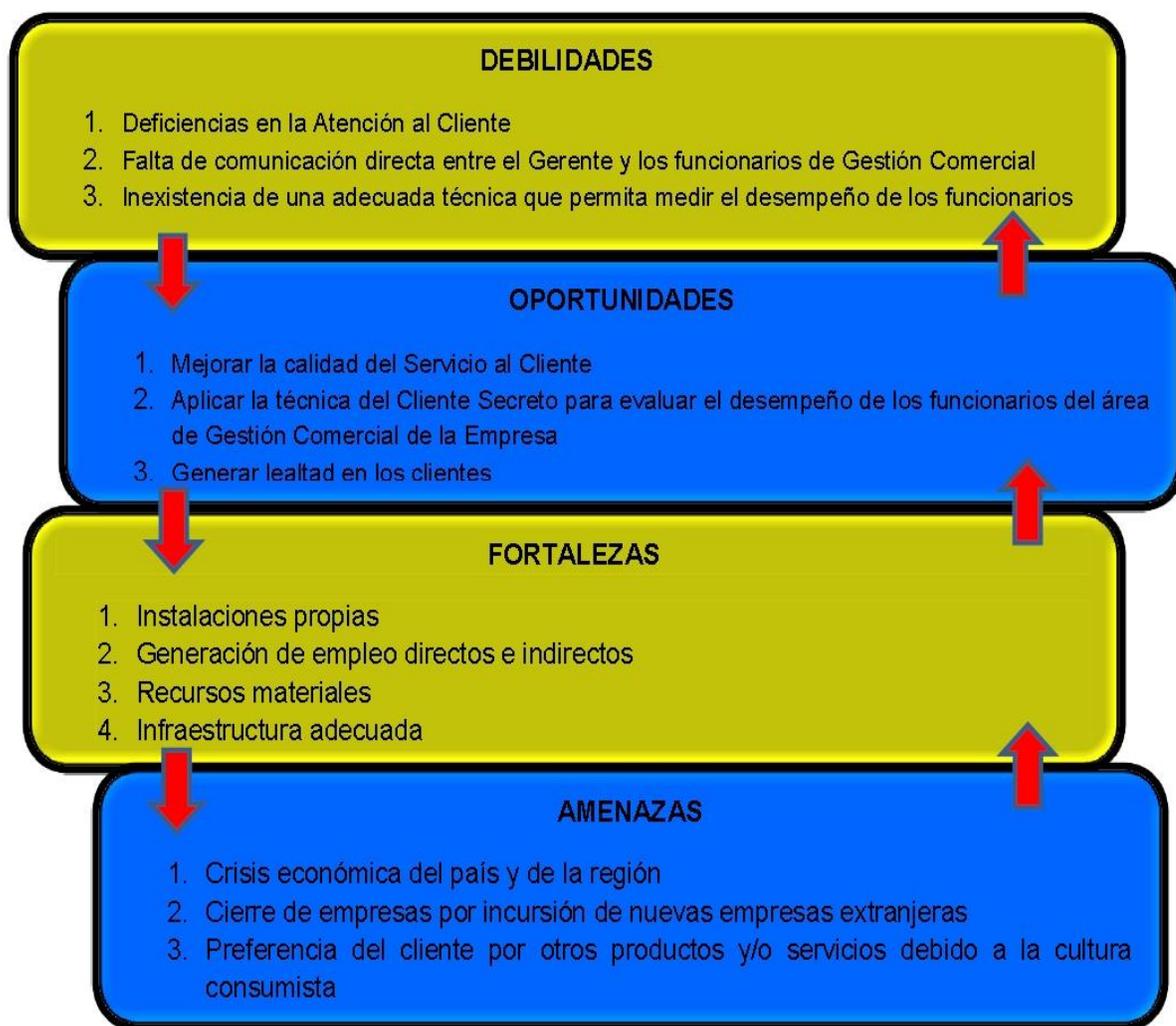
La propuesta del plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto se ha elaborado para que sea desarrollado en cuatro fases, las cuales se establecen y detallan los mecanismos principales para poder ejecutar el plan que permitirá a la empresa implementar la técnica del Cliente Secreto, para ser aplicada por la Oficina de Recursos, sin necesidad de contratar a una empresa para que realice dicho trabajo.

A continuación se describen en qué consiste cada una de las fases:

### **4.7.1 FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El objetivo de esta fase es que la Empresa de Aseo de Pereira realice un análisis situacional, haciendo uso de la técnica DOFA, para determinar los factores que inciden en el desarrollo del plan, conociendo de esa forma las variables internas (Fortalezas, Debilidades) y externas (Oportunidades, Amenazas).

Gráfico N°3. Diagnóstico de la situación actual - DOFA



### a) Estudio de las variables Internas

Para realizar este análisis fue necesario hacer un estudio de la parte interna de la empresa a través de las fortalezas y debilidades, donde se incluyen: Las habilidades, capacidades, maquinaria, funcionarios, materiales y recursos financieros.

## **b) Estudio de la variable Externa.**

Por la parte externa se estudian y analizan las oportunidades y amenazas, como variables a las que está expuesta la empresa; son variables que están afuera y no las pueden ser controladas por la empresa, donde se incluyen: Los proveedores, clientes, competencia, tecnología y los fenómenos naturales.

### **4.7.2 FASE II: PLANEACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL CLIENTE SECRETO**

Un plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto se inicia con la definición clara de los objetivos y una correcta delimitación del ámbito de análisis y estudio, en el que se incluyen los parámetros que configuran el modelo o ciclo de servicio y atención a evaluar.

#### **a) Objetivos**

##### **1. Objetivo General**

Aplicar una herramienta que permita evaluar y mejorar el desempeño, por medio de la cual se obtenga información precisa y objetiva de qué le ocurre a un cliente desde que ingresa hasta que se retira de un punto de atención, identificando los factores de servicio al intervenir.

##### **2. Objetivos Específicos**

- Obtener índices de desempeño.

- Comparar resultados y reforzar conductas críticas.
- Incorporar en los índices de gestión las sugerencias de mejora.
- Proporcionar incentivos a los mejores resultados y reforzar los débiles.

## **b) Políticas**

Es preciso que la Empresa de Aseo de Pereira establezca las siguientes políticas para el éxito de la aplicación de la técnica del Cliente Secreto:

- Promover la formación, capacitación y actualización permanente de competencias técnicas y profesionales en todo el personal de Gestión Comercial.
- Adoptar la evaluación constante del personal de Gestión Comercial como el factor principal para el desarrollo productivo de la empresa.
- Coordinar estrechamente el desarrollo de la aplicación de herramientas de mejora continua, en las que por su incidencia se encuentren involucradas más de una dirección.
- Promover entre el personal de Gestión Comercial la estandarización de lineamientos y términos, que permita el reconocimiento, el posicionamiento y la mejora constante de la empresa.
- Incentivar el uso y aplicación de tecnologías de la información y comunicación como medio de fortalecimiento de la comunicación en toda la empresa.
- Fomentar la aplicación de un sistema de incentivos, que premie y reconozca públicamente las mejores prácticas de los funcionarios de Gestión Comercial.
- La Gerencia participará en la planificación de las ventas, facilitando información que permita dirigir la formación del nuevo talento humano.
- Con el objetivo de asegurar la equidad y promover una mayor calidad y

desarrollo de todos Gestión Comercial, la empresa debe aportar recursos financieros en forma equilibrada.

- Establecer incentivos a las direcciones que apoyan el desarrollo y evolución de Gestión Comercial.
- Fomentar la adaptación de nuevas herramientas de evaluación, acordes a la demanda del mercado.
- Apoyar al personal que demuestre deseo de perfeccionamiento en el área.

### **c) Estrategias**

Las estrategias que permiten alcanzar los objetivos planteados, se describen a continuación:

#### **1. Estrategias para que sean aplicadas por la empresa**

- Destinar inversión a la adquisición de tecnologías modernas de comunicación.
- Promover la firma de convenios con las instituciones de Educación Superior; para que los estudiantes formen parte de los clientes secretos, propiciando así la preparación para la vida laboral y reducir costos en la aplicación de la técnica.
- Diseñar incentivos que fomenten la capacitación y actualización permanente de las competencias técnicas y profesionales de los funcionarios de Gestión Comercial.
- Premiar y reconocer públicamente la mejora continua de la calidad en Gestión Comercial.
- Diseñar una estructura de pago, acorde a la forma de contratación que estipule la Empresa.

## **2. Estrategias incluidas en el plan**

- Elaborar el modelo de convenio a suscribir con las instituciones de Educación Superior.
- Diseñar la estructura de pago.

### **d) Recursos a utilizar**

Para poder ejecutar el plan de aplicación de la técnica del Cliente Secreto la empresa deberá hacer uso de los siguientes recursos:

#### **1. Factor Humano**

Contar con un funcionario capacitado acorde a los estándares que la empresa previamente establezca. El personal que sea contratado como Cliente Secreto, será de manera independiente y no formará parte del personal permanente de la empresa. Asimismo, la Oficina de Recursos será la encargada de capacitar y apoyar la ejecución y seguimiento de la aplicación.

#### **2. Recursos Materiales**

Dentro de los recursos materiales se pueden mencionar por orden de requerimiento de la empresa y de la persona que sea contratada para ser un cliente secreto.

- De la Empresa: Papelería, útiles, mobiliario, equipo y folletería.
- De la técnica: Mobiliario y equipo

### **3. Recursos Tecnológicos**

Dentro de los recursos tecnológicos se pueden mencionar:

- De la Empresa: Video proyector, pantalla, computador, software de auditoría, internet, correo electrónico e impresora.
- Del Sistema: computador, software de auditoría, scanner, cámara, digital, correo electrónico e impresora.

#### **e) Condiciones de contratación y pago**

La persona que se registre como cliente secreto de la empresa no le convierte en empleado. Por ello se establecen dos figuras de contratación:

- Suscripción de convenios con instituciones de Educación Superior para la realización de prácticas académicas de los estudiantes.
- Acuerdo independiente de contratación, sin ningún tipo de acuerdo laboral.

La forma de pago para los clientes secretos puede ser:

- Pago por contrato realizado
- Pago por evento
- Pago mensual

Adicionalmente, para efectos de la aplicación de la técnica descrita en este documento, se adiciona la estipulada por medio de los convenios, donde la forma de pago podrá ser por horas.

#### **f) Realización de las evaluaciones**

La medición debe ser realizada por personas que se adecuen al perfil del cliente real que simularán ser, y que han realizado un proceso previo de formación específica en el proyecto a realizar. Sólo de esta manera es posible aplicar la técnica con la suficiente consistencia de criterios.

#### **g) Análisis de los resultados**

Con la completa información cualitativa y cuantitativa que reportan los clientes secretos, se procede al análisis y presentación de los resultados en función de las necesidades de información de los usuarios quienes obtienen, casi en tiempo real, una visión completa y objetiva de qué ocurre en el momento clave de la interacción con los clientes.

#### **h) Acciones de mejora continua**

Tras el análisis, se pasa a una fase en la que lo importante es minimizar las deficiencias detectadas y potenciar los puntos fuertes observados durante la visita como cliente secreto, los cuales varían dependiendo de la evaluación realizada. Posteriormente se comunican los resultados y las acciones de mejora, enfatizando siempre en el enfoque positivo de las evaluaciones, cuyo objetivo fundamental es el de ayudar a mejorar y no de penalizar ni castigar al personal que gestiona gran parte del éxito de la empresa, es decir, aquel que en el “momento de la verdad” está frente al cliente.

### **4.7.3 FASE III: OPERACIONALIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA**

En esta fase se detallarán los aspectos necesarios para poner en marcha la aplicación de la técnica, es decir, la forma en que se ha formulado para su operacionalización, considerando aspectos que conlleven al logro de los objetivos planteados. A continuación se describen cada una de las partes que serán necesarias.

#### **a) Definición de responsabilidades**

Los diferentes niveles de la empresa colaborarán en la implementación de la técnica, a continuación se describen las responsabilidades que se adquieren con la aplicación de esta técnica y los beneficios que reporta en diferentes áreas de la empresa.

##### **1. Gerencia General**

La Gerencia General será la encargada de facilitar y proveer los recursos necesarios que permitan la aplicación de la técnica del Cliente Secreto y facilitar las condiciones necesarias.

Es su responsabilidad que los empleados sean conscientes de que la alta dirección está activamente apoyando la calidad como una meta y específicamente que la persona es el origen, el centro y el fin de toda actividad productiva.

##### **2. Oficina de Recursos**

Es la responsable de velar y dar seguimiento a la ejecución de la técnica del

Cliente Secreto. Entre sus principales responsabilidades están:

- Que los empleados perciban la importancia que la organización otorga a la mejora continua y a la satisfacción del cliente.
- Velar por mantener programas formativos, sistemas de rendimiento, una retribución basada en incentivos y alta utilización de sistemas de participación a los empleados.
- Coordinar las actividades relacionadas con las áreas que tengan relación con el proceso de Gestión Comercial, proporcionando en forma oportuna la información que sea generada por el área productiva.

De esta forma, será posible comparar la actuación con la de los competidores y conocer mejor la posición en el mercado para diseñar estrategias competitivas con mayores garantías de éxito. Todo esto, justifica la creciente aceptación de la técnica del Cliente Secreto.

#### **b) Periodicidad de aplicación de la técnica**

Una de las claves para que la medición sea efectiva es que tenga continuidad en el tiempo; de esa forma se logra una curva evolutiva del servicio y se pueden medir los programas de entrenamiento. El Cliente Secreto puede estar integrado a la capacitación y sirve como complemento de otras metodologías de evaluación de atención al cliente. Para obtener buenos resultados hay que acompañar la técnica con capacitación y buena comunicación. Para la Empresa de Aseo de Pereira, es una buena manera de ver que las prácticas son cumplidas de cara al consumidor, quien es el que valida todo lo que la empresa trabaja con los empleados durante el año. Por eso se analizan cuidadosamente los resultados del cliente secreto; buscando la mejora, las fortalezas, y

estableciendo nuevos objetivos.

La mejor forma para aplicar la técnica es realizar una visita diferente cada mes. Una vez realizadas se aconseja mantener este sistema incorporando dos visitas más al año. De esta forma se comprueba corregido y mejorado en los aspectos negativos. La Oficina de Recursos tiene la última y puede a su vez decidir las preguntas que el cliente secreto hará a posteriori a los empleados.

La periodicidad de aplicación es muy importante para poner en marcha estas acciones de medición del servicio y lograr que sean útiles, es por ello que se recomienda:

- Realizar un plan de visitas. Establecer exactamente el día y la hora en que debe realizarse cada visita.
- Medir la mayor cantidad de variables. Si se van a realizar cinco visitas al mes, no se deben programar a la misma hora y día porque seguramente sólo se evaluará a la misma persona. Es mejor medir el servicio con diferentes perspectivas de personal, para poder obtener una evaluación de todos los funcionarios que atienden Gestión Comercial.
- Temporadas. Procurar medir el servicio que se ofrece en las horas pico del negocio y también en los horarios más tranquilos.
- Turnos. Visitar Gestión Comercial en los diferentes turnos de personal para notar si un empleado tiene más deficiencias que otro. También se puede visitar el negocio el día en que no está el administrador para observar cómo se desempeñan los trabajadores sin supervisión.

### **c) Seguimiento**

Comparar los resultados de cada periodo de visitas, tomando en cuentas las

siguientes ideas.

- ¿Se aplican las acciones planteadas? Después de la primera etapa de visitas se deben implementar acciones para resolver los problemas. Verificar en el siguiente periodo de visitas que se estén llevando a cabo.
- ¿Dan resultado las acciones planteadas? Al visitar de nuevo se comprobará si se ejecutan las medidas tomadas, pero habrá que verificar si éstas mejoran o no el servicio.
- ¿Se mantienen las acciones efectivas? Constatar que las medidas que siempre han hecho bien en el área sigan aplicándose.
- ¿La nueva experiencia fue más agradable? Si no hay mejoras después de tres o cuatro visitas y a pesar de que las soluciones propuestas se realizan, las soluciones ideadas no son las convenientes, es necesario idear nuevas.

#### **d) Definición del perfil del Cliente Secreto**

La selección de los clientes secretos es determinante para el éxito de la técnica. Los postulantes, que pueden ser profesionales, estudiantes, amas de casa, entre otros. De acuerdo con la auditoría a realizar, se busca en la base de datos y se convocan a los que cumplan el perfil adecuado. Ellos son entrenados para desempeñarse satisfactoriamente en su tarea.

No hay edad ni sexo determinante para ser un cliente secreto, ya que el perfil depende siempre de lo que la empresa necesite medir: jóvenes, adultos, mayores, cualquiera de ellos puede interpretar a un comprador. En general, los clientes secretos tienen otro trabajo. Lo que se trata es llevar a la empresa la idea más cercana de lo que pasa en la realidad con su cliente. Por eso, para que los clientes secretos no se conviertan en compradores profesionales se les hace rotar

con frecuencia y se evita darles una gran cantidad de auditorías. Es preferible que se manejen con gente que resida en la zona del punto de venta por auditar, porque las percepciones pueden ser diferentes entre las zonas<sup>12</sup>.

Con instructivo en mano, ellos hacen el circuito que se les indica, contactan a los empleados del área específicos, y después contestan los cuestionarios, para ver si se cumplen los atributos definidos por la empresa. Siempre con discreción: un cliente secreto descubierto es una auditoría que se pierde. Uno de los requisitos es ser capaz de observar lo que se ve en un establecimiento y ser capaz de poner en palabras lo que observa a la hora de diligenciar el formulario de registro.

Requisitos para cualificar a un Cliente Secreto:

- Debe disfrutar visitando el lugar. Si es del tipo de persona a la que no le gusta entrar en un establecimiento, no es recomendable que coja el puesto.
- Ser capaz de formular las observaciones hechas durante la visita.
- Cada informe de observación debe incluir algunas notas explicatorias describiendo la visita con más detalles.
- Se recopila y procesa todas las informaciones de observación de forma electrónica. Es necesario para cada cliente secreto tener una dirección de correo electrónico, un equipo pc e impresora.
- Debe ser mayor de edad.
- Sexo masculino o femenino
- Con o sin experiencia en fungir como cliente secreto.

#### **e) Contratación**

Atendiendo el ciclo de evaluación previamente calendarizado, se procede a

---

<sup>12</sup> CLARÍN DIGITAL, Clientes Fantasmas recorren las Empresas. Argentina marzo de 2006.

notificar a los clientes secretos seleccionados y establecer la forma de contratación, que pueden ser:

### **1. Convenios suscritos con universidades**

Bajo este mecanismo se deberá establecer el convenio previo a las evaluaciones a los estudiantes. El convenio incluirá en forma colectiva a todos los clientes secretos seleccionados.

### **2. Acuerdo de contrato independiente.**

Las personas seleccionadas para ser clientes secretos no serán empleados de la empresa por lo que pueden ser empleados como contratistas independientes.

### **f) Proceso comunicativo de aplicación de la técnica del Cliente Secreto**

En la Empresa de Aseo de Pereira, la comunicación deberá ser un instrumento de vital importancia. La información, comunicaciones, instrucciones y órdenes deben fluir en todas direcciones y niveles. Para el éxito de la aplicación de la técnica del Cliente Secreto se les presenta a todo el personal de Gestión Comercial el cuestionario que van a usar los clientes secretos, estableciendo qué se espera de ellos en el momento de la evaluación. Se hace pública la aplicación de la técnica, a través de los siguientes medios:

- Sitio Web
- Memorando
- Correo electrónico

- Reunión informativa con todo el personal de Gestión Comercial
- Reunión general de la empresa

#### **4.7.4 FASE IV: EVALUACIÓN Y CONTROL**

En esta fase se presenta la forma en que la empresa deberá evaluar y controlar los resultados de la información obtenida por medio de la aplicación de la técnica de cliente secreto en Gestión Comercial ubicada en Edificio Unidad Administrativa El Lago Piso 2. Para ello la Oficina de Recursos establecerá mecanismos de evaluación que permitan identificar y cuantificar la posible existencia de una brecha entre lo real y lo planeado, para así poder establecer medidas de mejora que permitan trabajar en ello.

Oficina de Recursos controlará las entradas y salidas del proceso de evaluación coordinándose adecuadamente con las áreas involucradas.

##### **a) Presentación del informe al comité gerencial**

Una vez finalizado todo el proceso de aplicación de la técnica y con el informe elaborado, se procede a presentar los resultados a la alta dirección de la empresa durante el comité gerencial para ser evaluado en todos sus aspectos. Es en esta parte se informa el estado de Gestión Comercial y del personal que labora en ella y que tienen como función atender directamente al cliente. La alta dirección conocerá qué dependencias son las mejores y peores evaluados y cuáles son los factores que inciden en el buen desempeño.

La Oficina de Recursos con la información de las listas de recolección de

información puede generar más informes en forma específica o información más detallada.

## **b) Detección de fortalezas y debilidades**

Se listan las fortalezas y debilidades detectadas en los funcionarios de Gestión Comercial, con el fin de aplicar medidas correctivas y planes en beneficio de la empresa. Algunas de los factores que pueden ser detectados son los siguientes:

### **1. Fortalezas**

A modo de ejemplo, se pueden determinar los siguientes:

- Calidad de servicio y atención al cliente.
- Calidad del trabajo.
- Cantidad de trabajo con calidad (productividad).
- Responsabilidad.
- Colaboración
- Conocimientos del trabajo y actualización profesional.
- Iniciativa.
- Toma de decisiones.
- Planificación y organización.

### **2. Debilidades**

A modo de ejemplo, se pueden determinar los siguientes:

- Falta de liderazgo de los administradores de Gestión Comercial
- Poca motivación para trabajar en la empresa
- Nulo desarrollo del equipo.
- Debilidad en la supervisión del trabajo.
- Otros factores de periodicidad inferior (objetivos mensuales).

### **c) Aplicación de herramientas administrativas**

Algunas de las herramientas administrativas que sirven para este fin son las siguientes:

- Programa de capacitación para el personal
- Plan de capacitación anual
- Programa de desempeño
- Programa de entrenamiento
- Plan de incentivos
- Sistema de comunicación
- Manual de organización
- Manual administrativo
- Manual de ventas

### **d) Evaluación y seguimiento**

El objetivo de aplicar esta técnica como una forma de ayudar a mejorar el desempeño del funcionarios del área, es que habiendo detectado las fortalezas y debilidades se procede a evaluar y dar seguimiento a los hallazgos detectados.

La evaluación en este apartado se refiere a dos grandes aspectos:

### **1. Evaluación del personal y seguimiento**

Lo importante es que habiendo aplicado cualquier herramienta administrativa que permita que el personal mejore en su desempeño, deberá evaluarse periódicamente los avances logrados ya sea mediante reuniones individuales o de grupo. El seguimiento es vital para que las acciones se vuelvan permanentes en el tiempo y se logre el objetivo de mejorar el desempeño del personal.

### **2. Evaluación de la técnica de Cliente Secreto y seguimiento**

Oficina de Recursos evaluará periódicamente la técnica del Cliente Secreto, haciendo los ajustes necesarios en la planeación de la lista de recolección de datos, la formulación de las preguntas y el formato, entre otros. El ciclo de visitas de los clientes secretos debe permitir evaluar aquellos aspectos que han sido sujetos de mejora y descubrir nuevas debilidades o fortalezas que antes no hayan sido evaluadas.

El seguimiento en esta parte se realiza mediante los informes ejecutivos en los cuales se presentan los cuadros comparativos de las visitas realizadas, indicando los avances y mejoras realizadas.

### **3. Mejor desempeño del personal del área**

En busca de nuevas metas los incentivos para mejorar el desempeño del personal se hacen presentes, no siempre es necesario que sean monetarios, también se alcanza con un adecuado reconocimiento por las buenas prácticas, con premios, cuadros de honor, almuerzos con el líder de equipo. También premiar al mejor empleado calificado por el cliente secreto de la empresa.

Indudablemente el mejor desempeño del personal del área de Gestión Comercial dependerá en gran medida de la empresa, al igual que del involucramiento y acercamiento que tenga con el personal y la motivación que se dé para mejorar continuamente.

#### **4.7.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

##### **a) Objetivos**

###### **1. Objetivo General**

Implementar la técnica del Cliente Secreto en el área de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira por lo menos tres veces al año, para evaluar el desempeño de los funcionarios.

###### **2. Objetivos específicos:**

- Proporcionar a la empresa una técnica administrativa que sirva para evaluar el desempeño del personal del área, así como, para ser utilizada por otras empresas del mismo ramo.
- Lograr que la Empresa de Aseo de Pereira cuente con una técnica adicional para evaluar el funcionarios de Gestión Comercial.
- Presentar las acciones necesarias que permitan ejecutar la técnica en forma eficiente.

##### **b) Políticas**

- Los periodos de evaluación y capacitación deben realizarse en fechas y

horarios estipulados por la Oficina de Recursos.

- La capacitación de los clientes secretos estará a cargo de Oficina de Recursos apoyados por las demás áreas involucradas.
- El informe de resultados obtenidos debe ser del conocimiento de la Gerencia, su cuerpo directivo y áreas funcionales.
- El responsable del desarrollo de la aplicación de la técnica será el encargado de planificar los recursos necesarios para la aplicación de la misma, con el objetivo de incorporarlo al presupuesto de la empresa.
- Los resultados obtenidos deberán ser utilizados para la corrección de deficiencias y no para castigar al empleado.

### **c) Puesta en marcha**

Para la puesta en marcha del Técnico del Cliente Secreto se formará un comité de trabajo el cual estará conformado por la Oficina de Recursos y el áreas de Control Interno. Serán los encargados de solucionar los problemas que se presentan brindando alternativas de solución. Asimismo, generarán mecanismos para la capacitación de los funcionarios.

### **d) Evaluación**

Habiéndose implementado el plan que incluye la capacitación de los responsables de la administración del sistema, se procederá a evaluar los conocimientos adquiridos con el propósito de verificar y garantizar su comprensión, para tal efecto se realizará un taller informativo con el personal relacionado con la técnica. Deberá considerarse los siguientes ítems para una mejor evaluación y funcionamiento:

- Capacitación de los administradores del Sistema.
- Capacitación a cada uno de los encargados de las áreas involucradas.

- Revisión de todos los instrumentos a utilizar en la técnica.
- Establecer el calendario de actividades para evaluar la herramienta.
- Definición de las actividades a realizar por cada una de las áreas.
- Establecimiento de acciones a corto y largo plazo.

#### e) Seguimiento

El seguimiento se realizará mediante la verificación constante de los responsables de la implementación, para este caso el equipo de trabajo. Se realizarán acciones correctivas a partir de los resultados obtenidos.

#### f) Presupuesto

El presupuesto para la implementación de la propuesta de la técnica del Cliente Secreto para la Empresa de Aseo de Pereira S.A.ESP durante un año, se muestra a continuación:

Cuadro N°3. Presupuesto para la implementación de la propuesta

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
HONORARIOS PROFESIONALES	1	2.000.000	2.000.000
HONORARIOS CLIENTES SECRETOS	2	700.000	1.400.000
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
COMPUTADOR	2	1.500.000	3.000.000
SOFTWARE	1	3.000.000	3.000.000
IMPRESORA	1	200.000	200.000
SCANER	1	200.000	200.000
VIDEO BEAM	1	700.000	700.000
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
MOBILIARIO, PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA	1	3.000.000	3.000.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>13.500.000</b>
<b>IMPREVISTOS (10%)</b>			<b>1.350.000</b>
<b>TOTAL</b>			<b>14.850.000</b>

El cronograma para la implementación de la propuesta de la técnica del Cliente Secreto para Gestión Comercial, se muestra a continuación:

Cuadro N°4. Cronograma para la implementación de la propuesta

SEMANA MES VISITA	JUNIO (2015)				JULIO (2015)				AGOSTO (2015)				SEPTIEMBRE (2015)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
VISITA 1	■	■														
VISITA 2			■													
VISITA 3				■												
VISITA 4					■											
VISITA 5						■										
VISITA 6							■									
VISITA 7								■								
VISITA 8									■							
VISITA 9										■						
VISITA 10											■					
VISITA 11												■				
VISITA 12													■			
VISITA 13														■		
VISITA 14															■	
VISITA 15																
VISITA 16																
VISITA 17																
VISITA 18																
VISITA 19																
VISITA 20																
CONSOLIDACIÓN DE LA CALIFICACIÓN																
ELABORACIÓN DEL INFORME EJECUTIVO																

Fuente: Propia

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Se aplicó la técnica de observación directa para cada uno de los 32 funcionarios de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira, mediante visitas de clientes secretos que se adecuaron al perfil del cliente real de la organización, donde se calificaron las 7 partes de la lista de recolección de datos.
- Gracias a la información cualitativa y cuantitativa que reportaron los auditores o "clientes secretos", sobre la calidad del servicio brindado por los empleados de los puntos de venta y la satisfacción del cliente, se consolidó la información arrojando un cumplimiento del total de los lineamientos del 67%.
- Mediante la realización del diagnóstico de la situación actual se descubrieron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de los funcionarios de Gestión Comercial en su desempeño como base del ciclo de retroalimentación en busca de la mejora continua.
- Se elaboró la propuesta del Sistema de Evaluación de los funcionarios mediante el enfoque Cliente Secreto, siendo de gran ayuda para el control de los puntos de atención y servir de modelo para otras empresas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- No deberá olvidarse la revisión constante y consistente de la opinión de los clientes de Gestión Comercial y del equipo de trabajo, ambas son fuertes importantes de oportunidades de mejora.
- El trabajo de la Oficina de Recursos para con su equipo de trabajo contribuye en gran medida a la ejecución del sistema racionalmente. El personal de Gestión Comercial se sentirá motivado con la técnica en la medida que se demuestre su importancia.
- Es muy importante el trabajo en equipo y la mayor comunicación posible de todo el personal, de esta manera el trabajo seguirá un solo norte.
- El adiestramiento y la capacitación del personal deberá hacerse a la mayor brevedad, así como la evaluación del Clima Organizacional.
- Ante cualquier modificación de la propuesta, deberá evaluarse si realmente es necesario dicho cambio y si agrega algún valor, se podrá evaluar por un par de semanas como prueba piloto y siempre recordando que debe representar el proceso que se sigue en Gestión Comercial y encaminarse a los objetivos planteados a inicios del período.
- El reconocimiento de los logros al personal, en relación a las metas alcanzadas deberá ser un hecho, permitiendo la competencia sana dentro del equipo.
- Antes de iniciar la implementación del Técnica del Cliente Secreto se recomienda, con el apoyo de la Oficina de Recursos, realizar charlas de introducción al personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACEVEDO, R. y RIVAS, J. Técnica de Investigación y Documentación II. Universidad Nacional Abierta. Caracas, 1991, pág. 272.
- ALBRECHT, Karl. La Excelencia en el Servicio. Legis Fondo Editorial, Bogotá, 2002.
- ALBRECHT, Karl. La Revolución del Servicio. Legis Fondo Editorial, Bogotá, 2004.
- ALHAMA, Belamaric, R. Nuevas Formas Organizativas. McGraw Hill, 2ra. Edición, México, 2004.
- BERNAL T, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice Hall, 1999.
- BEST HAWKINS, Comportamiento del Consumidor. Mc Graw-Hill, 4ª Edición, Colombia, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. McGraw-Hill, 1999.
- CHAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill, 3ra. Edición, México, 2000.
- CLARÍN DIGITAL, Clientes Fantasmas recorren las Empresas. Argentina marzo de 2006.

- GUTIÉRREZ, Humberto. Calidad Total y Productividad. McGraw Hill, 2da. Edición, México, 2005.
- GUTIÉRREZ, Mario. Administrar para la Calidad. ITESM, 1ra. Edición, México, 2004.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, Carlos. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, Méjico.1997. p.285.
- IDELFONSO Esteba. Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial, ESIC 454 p., 6ta. ed. España, 2001.
- KATZ, Bernard. “Cómo gerenciar el Servicio al Cliente”. Editorial Legis. Bogotá, Colombia. 1990.
- MESA Espinosa, M. A. “Propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Grupo Rumbos”. La Habana, 1998.Dirección, La Habana, 1998.
- MONDY, W. y Noe, R. “Administración de Recursos Humanos”. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A, 1997.
- MORÁN, Elain. How to become a Mystery Shopper, Mystery Shopper’s Traing Group, 144 p. United State of America, 2006.
- MYSTERY SHOPPING GUIDE by FSA - Financial Services Authority (Nov 2006).
- RUBEISTEIN, Walter. “Conceptos de Auditoria”. Editorial Era. Buenos Aires, Pág. 8, Argentina,1999.

- STRUCKER, Cathy, The Mystery Shopper's Manual, Mystery Shopper's Traing Group, 254 p., 6ta. ed. United State of America, 2006.
- THE SECRETS OF MYSTERY SHOPPING REVEALED by Federal Trade Commission (Kindle Edition – Nov 7, 2009.

### **WEBGRAFÍA:**

- <http://www.aseopereira.gov.co/>
- AGUILAR, PABLO. La verdad sobre eficiencia, eficacia y productividad. [en línea] 1ra.edición [Sep. 2010] disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- [.http://www.mysteryshop.org/](http://www.mysteryshop.org/)

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Instructivo para el diligenciamiento de la Lista de recolección de Datos - CLIENTE SECRETO**

El objetivo de este estudio es evaluar el desempeño de los funcionarios de Gestión Comercial de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP y registrar toda la experiencia de visita al área, de tal manera que la persona que la lea pueda recrear con el mayor detalle las impresiones del evaluador.

### **a) Pasos**

1. La lista debe ser diligenciada inmediatamente después de realizada la visita al área para no olvidar ningún detalle o confundirse con lo visto en otra parte. Esto no debe poner en riesgo que los empleados se den cuenta de la evaluación, por lo que la lista “no debe ser diligenciada en la dependencia”.
2. Cualquier material publicitario que se obtenga en la visita debe ser anexado a la lista.
3. Cada uno de los ítems debe ser contestado. Para obtener información sobre ellos será necesario en muchos de los casos preguntar sobre los temas a evaluar.
4. Si por algún motivo tiene duda en alguna calificación asignada deberá ser explicado en el espacio de observaciones.

### **b) Indicaciones Generales**

1. Al entrar observe la limpieza y forma en que está decorado el área.
2. Compórtese como un cliente normal. No permita que nadie lo vea haciendo anotaciones.
3. Vea la existencia de material publicitario y de información.
4. Si usted no es asistido dentro de 5 minutos, debe buscar a un empleado para asistirlo.

5. Si le es posible y hay oportunidad de hacerlo, observe la atención que brindan a otras personas que estén dentro del área.
6. Si los funcionarios no hacen preguntas espontáneamente, se le da la oportunidad de ganar una buena calificación si el evaluador pregunta y el empleado lo explica bien.
7. Trate de obtener el nombre del empleado que lo está atendiendo.
8. Cada respuesta deberá ser respondida para ser válida.
9. Escriba un mínimo de dos párrafos explicando su experiencia.
10. Complete su evaluación inmediatamente después de abandonar el área.
11. No revele que usted es un cliente secreto.
12. Cuando el empleado se acerque espere a que lo salude y pregunte si pueden ayudarlo, si no lo hacen, llame al empleado que esté disponible y puede iniciar de la siguiente manera:
  - Buenas días/tardes. Estoy interesado en adquirir un servicio, ¿Me podría ayudar? Espere para ver la información que le brinda espontáneamente. Ya que se requiere conocer las habilidades del empleado, cuando le pregunte que talla requiere, dígame que no sabe, dé una edad aproximada y solicite que le sugiera lo que más le conviene.
13. Vaya formulando preguntas para complementar la información que el empleado le da o para darle oportunidad que gane mejor calificación por una buena explicación. Si se pueden comprar por separado, cuáles son los precios.
14. Indagar sobre la garantía del producto o servicio y si puede realizar algún cambio. Ejemplo:
  - Consulte cuánto tiempo tiene de garantía.
  - Consulte en qué consiste la garantía del producto o servicio.
  - Investigue ¿Cuánto tiempo me dan para hacer un reclamo?

15. No hay manera de distinguir al jefe del área, únicamente preguntado, para ello deberá tratar de identificarla generando una situación difícil de resolver por el personal tales como: ¿Malestar por un producto o servicio que adquirió en el pasado?, ¿Pregunté quién es el encargado del área?, reclame por el producto o servicio.

16. Asignación de calificación:

PUNTAJE	CALIFICACIÓN	EXPLICACIÓN
1	Pésimo	No cumple en absoluto con las condiciones requeridas
2	Muy Mal	No cumplen con las condiciones requeridas
3	Mal	Existe bastante deficiencia en el servicio requerido, sin embargo, no es la generalidad
4	Regular	Existe deficiencia en el servicio, sin embargo, se puede obtener el mismo con perseverancia
5	Bien	Fue posible obtener todo el servicio y la observación en lo evaluado fue aceptable
6	Muy Bien	Cumple con todo pero no se obtienen valores agregados
7	Excelente	El servicio fue proporcionado con la mejor calidad posible y todos los items fueron evaluados y atendidos de manera excepcional

### c) Informes

En este apartado existen dos tipos de informes, los cuales estarán bajo la

responsabilidad, en primer lugar del cliente secreto y posteriormente a cargo del Jefe de la Oficina de Recursos, quienes deberán elaborar un informe ejecutivo con toda la información obtenida. A continuación se describe el contenido en cada uno de ellos.

- **Informe del Cliente Secreto**

Habiendo finalizado la visita a Gestión Comercial, los clientes secretos deberán presentar anexo a la lista de información, el reporte solicitado, para este estudio se ha definido que dos párrafos serán suficientes, éstos pueden incluirse en el apartado de observaciones de la lista de recolección de datos o adicionar en hoja separada.

- **Informe Ejecutivo de la Empresa**

Para preparar el informe la Oficina de Recursos deberá, en primer lugar, tabular toda la información recolectada por los clientes secretos y en segundo lugar deberá preparar el informe ejecutivo que servirá para la toma de decisiones gerenciales.

**Anexo B. Formato de la Lista de Recolección de Datos - CLIENTE SECRETO**

I. OBSERVE EN EL ÁREA Y ANOTE								
1	Anote el número de funcionarios activos							
2	Es fácil reconocer al encargado del área							
II. APARIENCIA DEL ÁREA Y PERSONAL (TANGIBLES)								
Observe en la dependencia de Gestión Comercial y evalúe si la apariencia del área y del personal invita a solicitar servicios								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
3	Limpieza exterior del área							
4	Limpieza interior del área							
5	El área está ordenada							
6	La exhibición es atractiva							
7	Existe una buena distribución de los puestos de trabajo							
8	Cómo describe la iluminación							
9	Las oficinas están bien distribuidas							
10	Las oficinas están bien arregladas							
11	Hay material de información general							
12	Se tiene un ambiente apropiado							
13	Los funcionarios visten uniformes de la empresa							
14	El personal está presentable para el cliente							
15	El personal lleva su carné de identificación							
<b>TOTAL</b>								

### III. HABILIDADES DEL PERSONAL (INTANGIBLES)

Observe y verifique si los funcionarios tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio (muchas veces la gente no tiene los conocimientos y su disposición no es suficiente)  
 Investigue tres aspectos básicos: Conocimiento, Cortesía y Empatía

No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pesimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
<b>a) Conocimiento</b>								
16	Tiene conocimiento de los productos y servicios que se prestan a la comunidad							
17	Conoce las políticas y formas de pago							
18	Conoce las servicios vigentes							
19	Conoce sobre el sistema de garantía de los productos y servicios							
20	Le facilita dar información sobre los productos y servicios							
21	Le presenta alternativas de solución a las inquietudes							
22	Explica fácilmente el producto o servicio que requiere el cliente							
23	Explica y contesta a sus preguntas con profesionalismo							
24	Conoce los beneficios de los productos y servicios ofrecidos por la empresa							
<b>SUBTOTAL</b>								
<b>b) Cortesía</b>								
25	Saluda al llegar							
26	Utiliza el saludo estándar: "Bienvenido, en puedo ayudarlo?"							
27	Su tono de voz es amable							
28	Recibió ayuda u orientación al entrar a la dependencia							
29	Le ofrecieron otros productos o servicios							
30	Se despidieron amablemente							
31	Comportamiento general de los funcionarios frente a los clientes							
32	Tono y volumen de voz de los funcionarios mientras hablaban entre si							
<b>SUBTOTAL</b>								
<b>c) Empatía</b>								
33	El personal de Gestión Comercial le ofreció lo que necesitaba							
34	Escucha atentamente sus necesidades							
<b>SUBTOTAL</b>								
<b>TOTAL</b>								

#### IV. ACTITUD DEL FUNCIONARIO

Observe la actitud del funcionario si el cliente está inconforme, molesto o tiene una queja especial y si es resuelta adecuadamente

No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
35	Brinda el servicio con rapidez							
36	Si ud está inconforme o molesto le ayuda a resolver su problema							
37	La solución al problema fue la adecuada							
<b>TOTAL</b>								

#### V. PRODUCTO O SERVICIO

No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
38	Encontró el producto o servicio que buscaba							
39	Había productos o servicio similares como otra posible opción de solución							
40	Se le presentaron distintas opciones de solución a su necesidad							
41	El precio está acorde con sus posibilidades							
42	Es fácil identificar otros productos o servicios							
43	Hay variedad de productos y servicios ofrecidos por el área							
44	Adquirió el producto o servicio							
<b>TOTAL</b>								

VI. RECEPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO (CUMPLIMIENTO)								
Únicamente aplica si ud. adquiere algún producto o servicio en Gestión Comercial								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
45	Recibió el producto o servicio solicitado							
46	Cumplió el producto o servicio con todo lo acordado							
47	El precio fue el correcto							
48	Recibió factura de pago							
49	Le ofrecieron el protafolio de servicios							
<b>TOTAL</b>								
VII. PERCEPCIÓN FINAL								
No.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7
		Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
50	La experiencia en la dependencia de Gestión Comercial							
51	Regresaría al área de Gestión Comercial nuevamente?							
<b>TOTAL</b>								

**COMENTARIOS**

Empty space for comments.

**DATOS DEL ANALISTA**

Nombre	
Fecha	
Área de Gestión Comercial	

<b>PUNTOS POSIBLES</b>			
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>			

## **Anexo C. Modelo de la entrevista al personal de la Empresa de Aseo de Pereira S.A. ESP**

1. ¿Utilizan una técnica que permita mejorar el desempeño del personal del área?
2. ¿Cuál es la técnica que utiliza Gestión Comercial para mejorar el desempeño del personal del área?
3. ¿Considera que la técnica que utilizan actualmente ha contribuido a mejorar el desempeño del personal del área en Gestión Comercial?
4. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño del personal del área Gestión Comercial?
5. ¿Poseen indicadores de rendimiento del personal?
6. ¿Cómo obtienen los indicadores de rendimiento?
7. ¿Su personal trabaja con base en metas?
8. ¿Se revisan los indicadores de rendimiento periódicamente?
9. ¿Existe un mecanismo que permita que las personas accedan a la información para evaluar su rendimiento en su trabajo?
10. ¿Qué tipos de mecanismos utilizan?
11. ¿Le gustaría que se implementara en la empresa una técnica que le ayude a retener el personal clave?
12. ¿Tiene usted conocimiento acerca de lo qué es la técnica del Cliente Secreto?
13. ¿Estaría de acuerdo en que la empresa ponga en práctica la técnica de cliente secreto para evaluar el desempeño del personal del área?

GRACIAS.