

Universidad Nacional de Rosario  
Facultad de Ciencia Política y Relaciones  
Internacionales  
Carrera de Comunicación Social



Tesina

“Diseño de una estrategia de comunicación para Giorgi Automotores SA. El caso del uso de formularios digitales en el ámbito de la posventa.”

Alumno: Sebastián Hernán Soressi

Tutor: Mg. Edgardo Toledo

Rosario – Argentina

Octubre 2020

Agradecimientos:

*A Angélica y Mario, mis viejos, por sus esfuerzos inimaginables.*

*A Celi, mi amor, mi compañera.*

*A Cin, Yana y Ale en representación de todas las personas que fueron un apoyo fundamental en mi carrera universitaria.*

*A toda la Comunidad de la Facultad, porque como dijo Fito, a pesar de la distancia, siempre estuvieron cerca.*

## Índice

### Introducción

#### 1. Breve historia de Ford en Argentina.

##### 1.1. Giorgi Automotores SA.

#### 2. Planteamiento de la problemática.

#### 3. Objetivos de la investigación.

#### 4. Marco Teórico.

#### 5. Diagnóstico Comunicacional.

##### 5.1 Procedimiento para confeccionar los formularios.

#### 6. Actores Intervinientes.

#### 7. Entrevistas.

##### 7.1 Análisis de las entrevistas.

#### 8. Acciones a implementar.

#### 9. Indicadores de resultados para evaluar las acciones.

#### 10. Conclusiones.

### Bibliografía.

### Anexos.

## Introducción

El objetivo principal de la presente tesina es diseñar una estrategia comunicacional para la correcta utilización de formularios digitales dentro del área técnica del concesionario automotriz Giorgi Automotores SA de la ciudad de Rosario.

Entre las motivaciones que me surgieron para desarrollar esta problemática, la primera fue poner de manifiesto las competencias del comunicador dentro de las demandas de una organización. Poner en juego los conocimientos y herramientas aprendidas en la carrera frente a una problemática real que sucede en el ámbito donde me desarrollo laboralmente.

Hace trece años que trabajo en Giorgi Automotores, desempeñándome actualmente como responsable del área de Servicio posventa de la empresa.

Antiguamente este puesto lo ocupaban personas que se habían desarrollado técnicamente dentro del sector. El camino, salvando algunas diferencias, era más o menos el mismo: primero técnico, después jefe de taller, para finalizar por último como gerente de servicio técnico.

Pero las exigencias que han ido atravesando las organizaciones dentro de un contexto de profundos cambios, entre los que podemos nombrar la globalización de los mercados, la creciente informatización de los procesos, una nueva concepción de cliente y la revalorización del valor agregado, replantearon este camino, acercando profesionales de otras disciplinas.

Partiendo de la base de que entendemos a las organizaciones como redes de conversaciones que van desarrollándose simultáneamente, consideramos que el rol del comunicador en este nuevo contexto, donde la comunicación y sus procesos, y sobre todo, la gestión de la misma, es fundamental.

Más allá del inadecuado uso de los formularios digitales que puedan realizar los técnicos de la empresa se traduzca en problemas de organización, de cumplimiento de procesos corporativos y hasta de índole económica, consideramos que nos encontramos frente a un problema de comunicación, y de ahí planteamos los objetivos buscados.

Realizar un diagnóstico comunicacional que nos permita trazar una estrategia, centrada en la comunicación, que a su vez nos posibilite proponer acciones superadoras y para luego evaluar esas acciones, nos acercará a la convicción de que por su fundamental importancia, la comunicación es un recurso que debe ser gestionado en las organizaciones. "Gestionar la comunicación implica aportar valor a una organización a través del uso efectivo de herramientas comunicacionales que responden a objetivos corporativos concretos. Gestionar implica resolver problemas de identidad, de imagen, de cultura y de comunicación de una manera integrada para alcanzar una reputación corporativa óptima en los distintos públicos". (Lic. Ignacio Horton).

Subyacentemente, al tratarse de manejar formularios digitales, es decir, comunicación mediada por computadoras, nos enfrenta a la relación que entablamos con esas tecnologías.

Aclaro que a estas tecnologías las entendemos no como aparatos tecnológicos a los que muchos tienen alcance, sino como aparatos culturales que, gracias a la comunicación, “estructuran los modos de pensamiento, imponen conductas y cohesionan comportamientos” (Espinosa Serna).

## **1. Breve historia de Ford en Argentina.**

Ford Motor Company es una empresa multinacional estadounidense constructora de automóviles. Fue fundada en 1903 por Henry Ford y su sede se encuentra en Dearborn, Michigan, EEUU.

Ford Motor Co. llegó a Argentina en 1913, siendo Buenos Aires la primera sucursal latinoamericana y la segunda en el mundo de la automotriz.

Entre los aspectos relevantes de su historia en nuestro país, podemos resaltar que se inaugura, en el barrio de La Boca, la primer Planta Ford de Latinoamérica. En 1939, el estallido de la Segunda Guerra Mundial significó el cierre de la importación de vehículos y componentes. En este contexto, Ford Argentina fabricó baterías y se dedicó a la venta de repuestos y accesorios fabricados en talleres locales; situación que sentó, ante la necesidad de desarrollar proveedores nacionales, las bases de la posterior industria autopartista argentina. En 1961 se inaugura la Planta de General Pacheco, que hasta hoy sigue siendo el emplazamiento de la compañía.

La empresa participa en el comercio MERCOSUR y Ford Argentina es el principal exportador de la industria automotriz y uno de los principales exportadores argentinos.

Desde la Organización, resaltan la relación de confianza y cercanía con los argentinos, el profundo arraigo de la marca, alimentada, como exponen, por la larga tradición de Ford en el país. También podemos contar entre las características que remarcan, la fortaleza de sus productos y servicios, su presencia industrial, su amplia cobertura territorial por medio de una extensa red de concesionarios, que actualmente cuenta con 64 representantes oficiales, más las distintas sucursales, para la atención a los clientes.

### **1.1. Giorgi Automotores SA**

Giorgi Automotores SA es el concesionario oficial Ford en Rosario.

Instalado en el año 1997, cuenta con una trayectoria de 23 años en la ciudad. También posee dos sucursales, una en San Nicolás, provincia de Buenos Aires y la más reciente en la ciudad de Alvear, desarrollada específicamente para la línea de camiones.

La Empresa desarrolla todas las áreas del negocio de la marca: Ventas, Plan Ovalo, Administración, Gestoría, Taller de servicio posventa y Venta de repuestos, en sus dos canales, mayorista y minorista.

Específicamente en el área de taller cuenta con una capacidad operativa que alcanza el ingreso de 120 unidades diarias, convirtiéndose en el Servicio Posventa más grande que tiene la red de concesionarios Ford en el país, contando con una moderna infraestructura que se reinauguró en 2016, con 40 puestos de trabajo en taller, 21 elevadores, calle de prueba y depósito cubierto para más de 700 unidades.

## 2. Planteamiento de la problemática.

Ford Argentina SCA, automotriz internacional que se dedica a la fabricación e importación de vehículos Ford, radicada en la localidad de General Pacheco, provincia de Buenos Aires y que cuenta con una red de concesionarios que funcionan como representantes en la comercialización y prestación de servicio posventa, además de otros servicios como financiación, gestoría, seguros, etc.

Estos concesionarios son empresas privadas que funcionan como representantes oficiales de la marca, a través de un contrato que los une a Ford a través de ciertos requerimientos.

Entre los servicios que brindan los concesionarios se encuentra el de posventa, encargado principalmente de las reparaciones técnicas que demanden los vehículos, así como todos los procesos relacionados a la ejecución de la garantía que poseen de fábrica dichas unidades.

En Rosario, el concesionario oficial de la marca es Giorgi Automotores SA que, en su condición de representante oficial de la marca, cuenta con un taller de servicio posventa.

A partir de julio de 2014, y en el marco de digitalización global de todos sus procesos, el área de ingeniería técnica de posventa de Ford Argentina, instauró una serie de procesos digitales dentro de su página web técnica de servicio.

Desde esta página web ([www.proservicetech.com](http://www.proservicetech.com)) asiste a los talleres de posventa en todo lo relacionado a consultas técnicas sobre las reparaciones, autorizaciones de las mismas, políticas de garantía, información técnica, etc.

El uso de estos procedimientos a partir del canal digital se convirtió en **mandatorio**. Como indican en los distintos boletines informativos y sus ampliaciones a través del tiempo (Boletines de Información de Servicio nro. 024/14 fecha 14/07/2014; nro. 058/16 fecha 21/10/2016; nro. 024/17 fecha 01/09/2017), principalmente para agilizar la comunicación entre el área de Ingeniería de Ford y el taller del concesionario, optimizar la calidad en las interacciones, y registrar las consultas y problemáticas, con el fin de llevar estadísticas que hagan emerger problemas recurrentes en las reparaciones o en los procesos de posventa.

Antes de esta decisión, las consultas al área de ingeniería se hacían por teléfono primero, con las demoras, congestiones, pérdida de tiempo y falta de registración que

esto traía aparejado y luego a través de envíos de mails, que también conseguía poca trazabilidad y demoras en las respuestas.

Uno de los inconvenientes que surgen a partir de la implementación de este nuevo canal de comunicación digital es que, desde el área técnica de los concesionarios, muchas veces no siguen este procedimiento. Registrar de manera escrita, a través de canales digitales, interactuando de manera sistemática generó cierta resistencia, lo que implica que los técnicos del taller sigan intentando comunicarse por teléfono, o bien sigan realizando las reparaciones sin registrar sus acciones o sin pedir las debidas autorizaciones para seguir con las reparaciones o cambios de piezas.

Un problema recurrente que sucede a partir de esto es que, tanto en las reparaciones donde hay que reemplazar conjuntos pesados (motores completos, tapas de cilindros, cajas de dirección, cajas de transmisión) o reparaciones que por su especificidad (módulos electrónicos, inyectores, defectos de pintura), el cambio necesita autorización previa de Ingeniería de Ford, y esta solo se obtiene a través del canal digital.

Cuando los técnicos se enfrentan a este tipo de reparaciones deben registrar de manera digital, a través de esta página técnica de servicio (PTS), paso a paso las comprobaciones que desde ingeniería de Ford les van indicando a través de este sistema, aguardando las indicaciones, pruebas y diagnósticos que les van informando, con el fin de que todas las pruebas y pasos han sido realizados y también como una manera consensuada de que es esa la verdadera solución técnica que demanda la reparación. Los técnicos, a través de esta página, deben registrar de manera escrita, y de ser solicitado, adjuntar fotos y videos de la reparación, esperando el feedback de los ingenieros de Ford para proseguir.

Una de las causas de porque los técnicos saltan pasos de este procedimiento es porque consideran que les demora la ejecución de la reparación, presionados por los tiempos de entrega de la unidad al cliente, más teniendo en cuenta que es un taller que tiene un ingreso promedio de 85 clientes diarios.

Por otro lado, muchas veces los técnicos manifiestan que ellos ya saben que pasos deben seguir según sus propios diagnósticos de la reparación y que registrar cada acción que realizan y esperar una respuesta para proseguir es una demora de tiempo innecesaria. Plantean también que muchas veces ellos mismos tienen más experiencia en la resolución que desde ingeniería de Ford, debido a que se enfrentan a muchas reparaciones a diario y desde hace muchos años (hay técnicos con más de veinte años de antigüedad).

Por último, se releva una posible resistencia por parte de los técnicos a registrar de manera escrita y de manera descriptiva su accionar en las reparaciones.

Este accionar de parte de los técnicos trae como resultado que la reparación no sea autorizada, la garantía no se efectivice y Ford debite la pieza al concesionario y no pague las horas invertidas en esa reparación. Teniendo en cuenta que este tipo de trabajos son muy onerosos, trae aparejado una importante pérdida económica al concesionario por no haber realizado el proceso como es debido.

La gran dificultad es que estos procesos son mandatorios, es decir, de no cumplirse, acarrearán distintos problemas a los concesionarios, como ser, no aprobación de las reparaciones y/o piezas, débitos económicos sobre las reparaciones, auditorías y sanciones por no cumplimiento, así como demoras en los tiempos de las reparaciones.

En este momento nos parece propicio citar a Silvana Comba y Edgardo Toledo en su texto "Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación" cuando exponen: "La valoración creciente de la información y la comunicación nos conduce a pensar las organizaciones, hoy más que nunca, como verdaderos fenómenos comunicacionales, mediados siempre por tecnologías: desde la oralidad, la escritura, la imprenta a los actuales dispositivos informáticos" (Comba/Toledo, 2008, p.47).

Por esto, creemos firmemente que estamos frente a un problema de comunicación, y justamente desde ahí, desde la comunicación es que vamos a encontrar alternativas para la resolución de esta situación.

Tanto desde lo conceptual como las herramientas que nos provee la comunicación, todo esto puesto en acción, vamos a poder brindar alternativas de respuesta a la empresa.

"Necesitamos diseñar marcos interpretativos capaces de captar el rumbo de estas transformaciones. Quizá sea un momento oportuno para dejar de tratar a la comunicación en las organizaciones desde una perspectiva meramente instrumental. Las tendencias apuntan hacia una valoración creciente de la información y la comunicación que permite coordinar el trabajo en red y construir, de este modo, nuevas realidades para compartir el conocimiento e integrar el conocimiento y la ejecución de manera flexible" (Comba/Toledo, 2008, p.47).

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo Principal:**

- Diseñar una estrategia comunicacional que aporte a la confección de los formularios digitales de posventa según los requerimientos de Ford.

#### **Objetivos Secundarios:**

- Realizar un diagnóstico comunicacional en el área de taller posventa de Giorgi Automotores SA en cuanto al uso del formulario digital.

- Proponer acciones comunicacionales para la implementación adecuada de dichos formularios.

- Generar índice de resultados para evaluar las acciones comunicacionales.

#### 4. Marco Teórico

Para pensar el impacto que suscitaron las nuevas tecnologías de información y comunicación en el modelo organizacional es interesante acercarse al enfoque que realizan Silvana Comba y Edgardo Toledo en su texto "Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación", donde además se plantea cómo sería la gestión de comunicación en este nuevo contexto.

Desde la década de 1980 presenciamos la emergencia de un nuevo paradigma organizativo donde el rol principal de las Tic's proponen toda una revolución en el tradicional modelo productivo. Ahora la información disponible, capaz de ser procesada y transformada en conocimiento e innovación es la fuente de progreso en las organizaciones.

La transformación de las organizaciones es coherente con los cambios en la visión de trabajo que se va convirtiendo cada vez más en una actividad de documentación y manejo de símbolos. Las tendencias apuntan hacia una valoración creciente de la información y la comunicación que permite coordinar el trabajo en red y construir, de este modo, nuevas realidades para compartir el conocimiento e integrar el pensamiento y la ejecución de manera flexible. Así, la lógica del aprendizaje se aproxima cada vez más a la lógica de la comunicación. Llegados a este punto, es necesario evaluar qué tipo de información y de conocimiento es realmente valioso para las organizaciones de hoy. (Comba/Toledo, 2008, p.54).

Es interesante analizar ciertas características que plantean estos autores dentro de este nuevo escenario organizativo.

El uso masivo, diferenciado e intensivo de las computadoras, como resumen de los múltiples dispositivos de las tecnologías digitales de comunicación e información, instauraron nuevas prácticas donde el adentro y afuera en las organizaciones se vuelvan más difusos. Estas tecnologías están planteando nuevos modos de comunicarse, por lo tanto están cambiando la manera de hacer comunicación en las organizaciones.

A partir de eso nos resulta importante resaltar dos conceptos rescatados por los autores, el de *comunidad virtual* y *multitudes inteligentes* (Rheingold).

El primero, comunidad virtual, indica un proceso de virtualización con preponderancia de flujos de información y contenidos, donde los intereses afines y las ganas de trabajar y hacer cosas juntos, abolen las distancias.

Como multitudes inteligentes, entendemos personas capaces de actuar conjuntamente con la mediación de las tecnologías. Esta posibilidad plantea escenarios de nuevo empoderamiento y la posibilidad de acciones conjuntas que antes eran impensadas.

Estas transformaciones que imprimen los nuevos medios digitales estimulan las conversaciones, que son la esencia de las organizaciones, ya que permiten la coordinación de acciones.

Pensamos las organizaciones desde la perspectiva de Fernando Flores, como redes de conversaciones, es decir, “redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje” (1996, p.24).

[...] pensar a las organizaciones [...] como fenómenos políticos, ya que es en el ámbito de las conversaciones donde se despliega el poder entendido como la capacidad para generar acuerdos. Las organizaciones crecen a partir del aumento de su capacidad de generar acuerdos, de generar compromiso social. (Comba/Toledo, 2008, p. 59).

Justamente ponemos de manifiesto estos conceptos, porque nos alineamos a la noción que abocados a la acción de conocer las realidades dentro de una organización, no podemos hacerlo como un vigilador externo, que mira desde lo alto, sino que juntamente el arte de conocer es involucrarse en esas conversaciones, en las construcciones que se van realizando.

“Ingresar a una organización es participar en las conversaciones que la van construyendo, comprenderla en la dinámica de esas conversaciones y a la vez rastrear la historia de conversaciones y compromisos derivados de esas conversaciones” (Comba/Toledo, 2008, Pág. 59)

Frente al desafío de gestionar la comunicación en las organizaciones en este nuevo contexto los autores plantean algunas consideraciones que nos parece importante resaltar y que tienen que ver con la manera de conocer, con la manera de hacer comunicación dentro de las organizaciones y la postura del comunicador.

1. De la instrucción a la construcción. Nuestras prácticas profesionales no van a significar el reemplazo de un punto de vista (el incorrecto) por otro (el correcto, el del comunicador como experto). Nuestra gestión se aproxima más a la experimentación y la negociación de significados que siempre realizamos con otros actores en el marco de una cultura.
2. Del descubrimiento a la organización de la experiencia. La función de la cognición es adaptativa y sirve para la organización del mundo experimental del sujeto que conoce y no para el descubrimiento de una realidad ontológica objetiva.
3. Del refuerzo al interés. Los actores de una organización se involucran mejor en las propuestas que cautivan su interés y les resultan viables.
4. De la coerción a la cooperación. El reconocimiento de que no existe una sola forma de construir la realidad, de conocer y comunicar – y menos aún una sola forma correcta, nos obliga a tomar una actitud de permanente vigilia contra la tentación de la certeza. (Comba/Toledo, 2008, p. 61).

Siguiendo esta línea, y teniendo en cuenta nuestros objetivos, nos es importante rescatar la mirada que plantea Washington Uranga en su texto “Prospectiva estratégica desde la comunicación”.

Esta mirada prospectiva propone la construcción colectiva de futuro, donde todos los actores son responsables de esa construcción.

Prospectiva porque parte de la visión colectiva de futuros deseables (futura), a diferencia de la retrospectiva que busca soluciones en las experiencias pasadas. Y de la comunicación, porque como plantea el autor, la comunicación ofrece herramientas para leer e interpretar los procesos sociales. “Lo comunicacional es inherente a las prácticas sociales y no es posible desentrañar el sentido de procesos históricos sin contar con la mirada desde la comunicación”. (W. Uranga, 2008, pág. 4).

Como indica el autor, esta mirada sobre la planificación, entendida como un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlas hacia un objetivo deseable y probable, no es mera imaginación sin anclaje en la realidad. “Su finalidad [de la prospectiva] es contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder (futuribles) y lo que nosotros podemos hacer (políticas y estrategias), por medio de un proceso pluridisciplinario que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo”. (W. Uranga, 2008, pág. 7).

Esta metodología busca establecer puentes entre las imágenes de futuro y el presente, con el objetivo de construir escenarios compartidos por los actores. Prioriza la participación de todos los actores involucrados y no solo no desestima los conflictos entre los actores, sino que es parte del proceso. Propone la participación como una solución a los conflictos que puedan suscitarse en este ponerse de acuerdo. “No consultar a otros que tienen algo que ver con las decisiones que se tomen, a menudo se toma como un acto de agresión, porque frecuentemente lo es. Una invitación a participar en la toma de decisiones es un acto de conciliación, una demostración de cuidado y participación”. (ACKOFF, Russell, El arte de resolver problemas, 2000, pag. 54).

“Hablamos de participación y construcción colectiva. Pero la producción de los consensos y de los acuerdos, supone el reconocimiento del disenso y de la diferencia. La participación no niega esta realidad, sino que la construye tomándola en cuenta”.(W. Uranga, 2008, pág. 10).

En la construcción de futuro también se ponen en juego los intereses, las distintas posiciones de poder, las voluntades, capacidades y nivel de compromiso de todos los actores involucrados.

En cuanto a los actores, esta metodología hace una diferenciación general en tres grupos: el colectivo de actores, conformado por todos aquellos que tienen una participación activa, primaria o secundaria, en el ámbito temático y/o territorial sobre el que se está trabajando; el grupo promotor (los dirigentes, animadores) y el equipo técnico político (siendo parte del proceso, tienen capacidades técnicas y profesionales que ayudan al esclarecimiento, que aportan datos significativos para apuntalar la comprensión y el análisis o para orientar la toma de decisiones).

Y ya que hablamos del equipo técnico político y el rol del comunicador en este proceso, retomamos lo que explayamos anteriormente, “y entiende al planificador de procesos comunicacionales como aquel comunicador que trabaja en la articulación productiva de saberes y capacidades de distintos actores sociales en función de la construcción de consensos en escenarios de transformación”.(W. Uranga, 2008, pág. 6).

Como plantea el autor, la eficacia de la gestión está determinada por las estrategias que se desplieguen y las acciones que se programen a partir de una mirada diagnóstica sobre la situación que nos ocupa. “Gestionar procesos comunicacionales es desplegar acciones y procedimientos poniendo en juego estrategias y recursos de comunicación con la finalidad de producir cambios en pos de alcanzar las imágenes de futuro consensuadas entre los actores” (W. Uranga, 2008, pág. 17).

Fases del marco global de la gestión:

- Diagnóstico desde la comunicación
- Planificación desde la comunicación
- Ejecución
- Evaluación

## **5. Diagnóstico Comunicacional**

Teniendo total acceso al sistema interno de la compañía y con el apoyo y consenso de los responsables del taller de Giorgi y de Ford Argentina, nos disponemos a describir, paso por paso, como es el procedimiento de uso de los formularios digitales requeridos.

### **5.1 Procedimiento para confeccionar los formularios.**

Desde una computadora con acceso a Internet, el técnico debe ingresar a la Página Técnica de Servicio (PTS: [www.proservicetech.com](http://www.proservicetech.com)).

El primer paso que debe hacer el técnico es loguearse, tipeando su usuario (que previamente tuvo que ser dado de alta por la empresa) y su contraseña. Eso lo direcciona a la página de inicio que tiene como título PTS (pagina técnica de servicio).

En el extremo superior izquierdo de la pantalla de inicio, encontramos un recuadro de Novedades (por definición muestra las novedades de los últimos 90 días, pero pueden consultarse hasta el 2014). En este recuadro, ordenado por fechas, pueden verse distintas informaciones que versan sobre recomendaciones para realizar trabajos técnicos específicos, anuncios sobre emisión de boletines informativos de servicio, distintas informaciones sobre particularidades de cada modelo de vehículos y también un buzón de sugerencias para corregir los manuales técnicos. Cada título es un hipervínculo que al cliquearlo nos redirecciona para ampliar dicha información.

En el lado derecho, encontramos otro recuadro con Mensajes Especiales de Servicio. Es similar al anterior pero contiene información (también organizada por fecha, de la más reciente a la más antigua) más específica sobre reparaciones o campañas de servicio. A igual manera que la anterior, cada título es un hipervínculo que nos redirecciona permitiendo ampliar la información con archivos adjuntos, de ser necesario.

También la página de inicio de PTS cuenta con un buscador por si se quiere explorar una información en particular.

El primer paso que deben hacer los técnicos una vez dentro de la página es clicar en la pestaña "ID de Vehículo" para identificar la unidad particular sobre la que van a consultar, pedir autorización sobre reparación, cambio de pieza, etc.

El ID del vehículo es el número de chasis de la unidad, que son los caracteres alfanuméricos únicos que identifican a cada vehículo (no se repiten).

En el paso dos, deben identificar el tema particular de la reparación que están consultando (especificar si es un problema de carrocería, motor, interior o exterior del vehículo, transmisión, etc.) o tiene algún DTC (nomenclatura para definir códigos de falla que haya detectado el sistema en el escaneo previo de la unidad).

Por último, debe clicar en "Buscar" para proseguir con el proceso.

Esto nos da paso a la siguiente pestaña llamada "Oasis", donde se presenta información detallada del vehículo: datos técnicos específicos sobre modelo de carrocería, motor, transmisión, versión, tipo de combustible, software de la unidad, color de pintura, etc.

En la misma pantalla, más abajo, se brinda información, a modo de encabezados, sobre: - acciones de servicio pendientes (aquí se informa si posee alguna revisión que por el modelo debe realizarse), - mensajes de advertencia (en el caso que este modelo en particular tenga alguna característica puntual que debemos revisar), - información general de la garantía (informa la fecha de la vigencia y caducidad de la garantía de la unidad) y si posee o no garantía extendida. También proporciona información sobre el historial de reparaciones en garantía que tiene esta unidad en particular informada en Ford Argentina.

Hacia el final de la pantalla están los tres hipervínculos fundamentales para proseguir el proceso:

1. Solicitar asistencia técnica (se abre un formulario para realizar una consulta con la Oficina de Ingeniería de Servicio de Ford Argentina sobre la reparación a realizar).
2. Solicitud de autorización previa. (Formulario que debemos completar de manera mandatoria cuando debemos reemplazar una pieza que necesite pre aprobación de Ingeniería de Ford).
3. Informar un problema del vehículo (este formulario debe completarse cuando aparezca un problema recurrente o novedoso en la unidad, sirve como fuente de información para Ford Argentina, tiene funciones estadísticas).

#### 1. Solicitar asistencia técnica (HAR)

Cuando el técnico clikea en este hipervínculo, lo direcciona a esta nueva página, donde se encuentra primeramente con este encabezado: "Para que el Centro de Asistencia Técnica pueda proporcionar recomendaciones de servicio basadas en la

información más reciente, actualice usando la codificación de síntomas comunes globales (GCSC) usando los cuatro menús desplegables de selección”

Aquí se replican los menús que seleccionamos en la primera página (pueden modificarse si considera cambiar la consulta) con el fin de ajustar la precisión de la búsqueda lo más certeramente posible. Es importante resaltar que si al completar estos cuatro campos, el sistema identifica coincidencias con anteriores búsquedas, nos muestra casos similares ya resueltos a nivel global que pueden servir de ayuda para resolver la consulta (información colaborativa).

En una segunda pantalla y con una dinámica de multiplechoice (si/no), indaga sobre la consulta, si la falla pudo ser replicada, si es una falla recurrente, si se comparó con otro vehículo del mismo modelo o si se revisó los boletines de servicio publicados sobre el tema. Más abajo, en la misma pantalla el técnico que realiza la consulta debe completar sus datos: posición que ocupa (técnico, jefe de taller, etc.) y correo electrónico.

Después prosigue el pedido de información sobre el número de orden de reparación del concesionario, intentos previos de reparación antes de la consulta y días de permanencia de la unidad en el taller.

Una vez completado los distintos campos solicitados, se envía la consulta. Inmediatamente se redirecciona a otra pantalla que muestra el estatus de la consulta con la consigna de que será respondida en el lapso de 30 minutos si es que se hace dentro de los días y horarios laborales de la oficina de ingeniería (de lunes a viernes de 8 a 17 hs). También en esta pantalla podemos ver las consultas y estatus de otros ingresos de técnicos del concesionario.

La respuesta debe chequearse ingresando a PTS en la solapa “Revisar respuesta de Consulta”.

La respuesta de Ingeniería de Servicio (IS) puede, o bien, sugerirnos una acción de reparación concreta, si considera que la consulta ha sido suficientemente clara para que ellos puedan identificarla y asesorar los pasos a seguir; también pueden realizar más consultas al técnico para que amplíe y especifique la pregunta (pedido de más información o revisiones). Por último, si considera que la consulta ya está respondida en algún boletín de servicio, remite a que se revisen dichos boletines donde está contenido el proceso de resolución del problema.

## 2. Solicitud de Aprobación previa (PA)

Este segundo hipervínculo se utiliza cuando se debe solicitar el cambio de una pieza que Ford previamente ha definido que debe pedirse autorización a Ingeniería de servicio Ford para su cambio. Las piezas que están bajo este régimen están definidas en los boletines de servicio pertinentes.

Manteniendo la formas de la anterior página descrita, en esta página también solicitan el código de técnico (a partir de ahí corroboran de IS si el técnico que está pidiendo la autorización del cambio posee la capacitación necesaria para este trabajo en particular). También solicitan la fecha de ingreso de la unidad al taller (para corroborar la cantidad de días que esta el vehículo detenido en el taller), y tiene por

particularidad que en esta página si se deben adjuntar fotos de la reparación de manera mandatoria.

Luego, se le pide al técnico que está confeccionando el formulario que complete de manera escrita (tiene un máximo de 4000 caracteres para hacerlo) una serie de preguntas para otorgar la autorización del cambio:

- Por favor describa el problema del cliente
- Por favor proporcione los pasos realizados para el diagnóstico del conjunto a reemplazar. Por favor liste el test punto a punto completo incluyendo los resultados obtenidos (mediciones de presión, eléctricas, etc.)
- Por favor indique el componente que fue la causa raíz de la falla
- Indique los componentes mayores necesarios para la reparación
- Proporcione cualquier información adicional que crea necesaria. Por favor incluya cualquier información técnica que crea que puede ser de ayuda para el proceso de Aprobación Previa.
- Ingrese los DTC (códigos de fallas indicados en el escaneo de la unidad).

Una vez contestados todos estos requerimientos, se envía el pedido y de manera similar al anterior pedido, nos redirecciona a un listado donde nos indica el estatus del pedido y donde al cabo de un lapso no mayor a una hora desde IS, después de evaluar el pedido, responden. Los rangos de respuesta pueden ser: autorizar el cambio de la pieza, pedirnos más información o trabajos adicionales para autorizarla o bien no autorizarla por considerar, después del análisis hecho por ingeniería, que no es necesario y ese no es el problema de la unidad.

### 3. Informar un problema en un vehículo (GCR: Global ConcernReporting)

Este tercer hipervínculo es el menos usado porque solo está habilitado para el jefe de taller y el garantista del concesionario. Los técnicos no están habilitados para ingresar.

Es un formulario muy similar a los anteriores descritos, donde se debe completar distintos datos: códigos de falla, descripciones del problema, etc. Pero en cambio de realizar una consulta técnica como el primero o pedir autorización para cambiar una pieza como en el segundo, este tiene solo fines estadísticos utilizados por Ford (no emiten devolución de ningún tipo una vez confeccionados). Es una base de datos a nivel mundial, ya que los talleres de los concesionarios funcionan como informantes de primera mano de las fallas de los vehículos.

## **6. Actores Intervinientes**

Oficina de Ingeniería de Servicio - Ford Argentina SCA.: la oficina está compuesta por 15 integrantes, de los cuales cuatro, tres ingenieros y un coordinador, están dedicados al seguimiento y la contestación de los formularios antes descritos.

Los tres ingenieros principalmente hacen el seguimiento y la respuesta de las diferentes consultas técnicas, mientras que el supervisor se encarga principalmente de las autorizaciones de cambio de piezas.

También se encargan de desarrollar la bibliografía de los manuales técnicos y de la redacción de nuevos procedimientos que informan a través de boletines técnicos que envían de manera digital.

La manera que se comunican es a través de estos boletines técnicos, que se envían (también pueden consultarse digitalmente en la PTS, donde se almacenan) al Gerente de Servicio y al Jefe de Taller.

Con respecto a las consultas de los técnicos, se comunican a través de la interacción que se origina en la PTS (como desarrollamos anteriormente, antes lo hacían por teléfono y después por mail, pero ahora lo hacen solo por este canal).

Jefe de Taller: es quien está al frente del equipo de técnicos. Se encarga de supervisar los trabajos de los mecánicos y tiene la palabra final frente a situaciones técnicas que sucedan dentro del taller. También es el responsable de asegurar que los distintos protocolos técnicos se cumplan. Además gestiona la capacitación de los técnicos, y es a quienes ellos recurren en primera instancia frente a cualquier eventualidad.

Constantemente sigue de cerca el planillero digital<sup>1</sup>, donde los asesores programan los trabajos a realizar por los técnicos.

También tiene comunicación fluida, principalmente informal e interpersonal con los asesores de servicio cuando quiere indagar una información o consultar sobre alguna comunicación con el cliente.

Entre las herramientas de comunicación, utiliza principalmente reuniones semanales con todo el equipo de técnicos, también en su función de supervisor técnico utiliza la comunicación interpersonal uno a uno con los mecánicos. Utiliza el correo electrónico cuando quiere comunicar alguna información de manera más formal.

Remite al gerente de servicio.

Técnicos: son los encargados de realizar las reparaciones que les han sido asignadas por los asesores de servicio a través del planillero digital, su referente técnico dentro del taller es el jefe de taller, que los asiste frente a cualquier consulta.

Reciben las instrucciones a través del planillero digital, donde los asesores les asignan los trabajos bajo un formulario llamado Orden de Reparación<sup>2</sup>, donde el asesor anota las peticiones del cliente, sumado a sus propias instrucciones para realizar el trabajo.

---

<sup>1</sup>Planillero Digital: La Posventa de Giorgi Automotores implemento hace unos años el proceso Papel Cero, que tiene como finalidad digitalizar todos los procesos de posventa y su documentación física. De esta manera, también se digitalizó la comunicación formal dentro del departamento y su evidencia física.

El planillero, que es donde los asesores de servicio planifican y dejan por escrito los instructivos de reparación a los técnicos, así como el horario de inicio de dichos trabajos y su duración, ahora es de manera digital y los técnicos lo consultan en distintas computadoras que tienen instaladas en sus boxes de trabajo.

<sup>2</sup> Orden de Reparación: es el documento principal que identifica cada vehículo ingresado al taller, en él están incluidos los datos del unidad y del cliente, también están descriptas las instrucciones de reparaciones. Dentro del marco del programa Papel Cero, estas también están digitalizadas.

Si el técnico tiene alguna duda sobre lo expuesto en la Orden de reparación consulta de manera verbal al Jefe de Taller, pero como muchas veces sucede, recurre directamente al asesor, principalmente para ganar tiempo.

Remiten al Jefe de Taller.

Asesores de servicio: es el equipo que recibe a los clientes y sus vehículos, son los que tienen contacto y se comunican con los clientes casi de manera exclusiva.

Entrevistan a los clientes que se dirigen al taller, anotando sus peticiones/consultas y revisan junto al cliente la unidad, también coordinan los tiempos de la reparación.

Las directivas de las reparaciones se las comunican a los técnicos a través del planillero digital escribiendo los requerimientos del cliente y las indicaciones de diagnóstico/reparaciones.

El jefe de taller es el contacto directo que tienen con el taller.

Remiten al gerente de servicio.

Garantista: es el responsable de procesar la garantía y enviarla a Ford para el cobro del concesionario. También vela para que los procesos de garantía se realicen de manera adecuada, al fin de evitar inconvenientes o impugnaciones de Ford.

Su contacto con el jefe de taller y los asesores debe ser fluido, ya que es el experto dentro del taller en cuestiones de garantía.

Remite al gerente de servicio.

Gerente de Servicio: es quien está al frente del taller gestionando sus distintos procesos. Es responsable que estos distintos procesos del departamento se cumplan (atención al cliente, seguimiento de los protocolos, cumplir con los objetivos de la unidad de negocio, etc.).

Se comunica con los diferentes equipos a través de reuniones semanales, pero suele tener reuniones diarias según las vicisitudes del día a día. Utiliza el correo electrónico para informar a los distintos equipos. También utiliza whatsapp en un grupo que tiene con los asesores y jefe de taller. Suele ser consultado frente a toma de decisiones o desvíos en los procesos.

Utiliza distintos informes que están resumidos en un informe gerencial general donde están expresadas las variables principales de la unidad de negocio.

Remite al Gerente de Posventa y al directorio de la empresa.

Fig. 1  
Oficina de Ingeniería de Servicio  
Ford

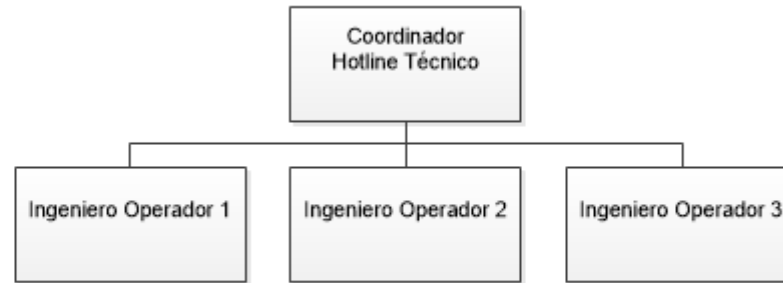


Fig. 2  
Oficina de Servicios  
Giorgi Automotores

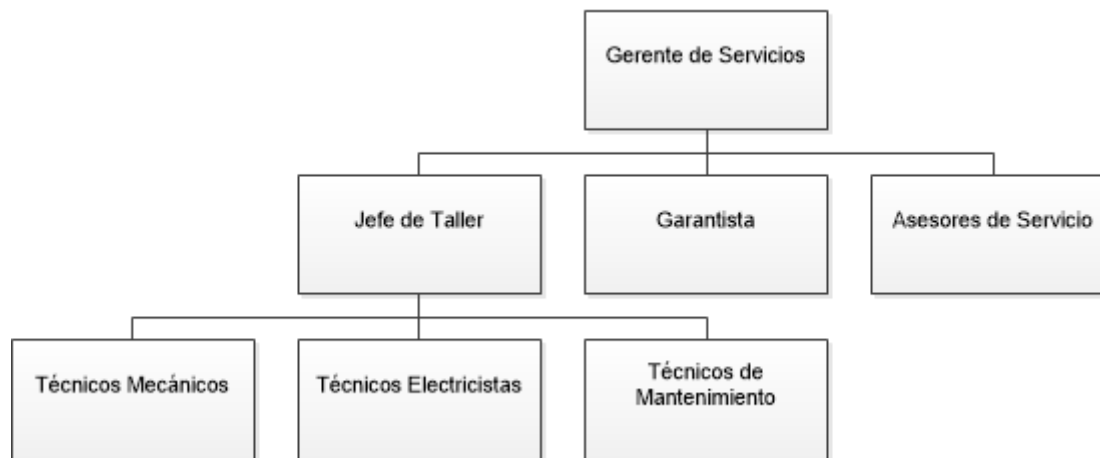
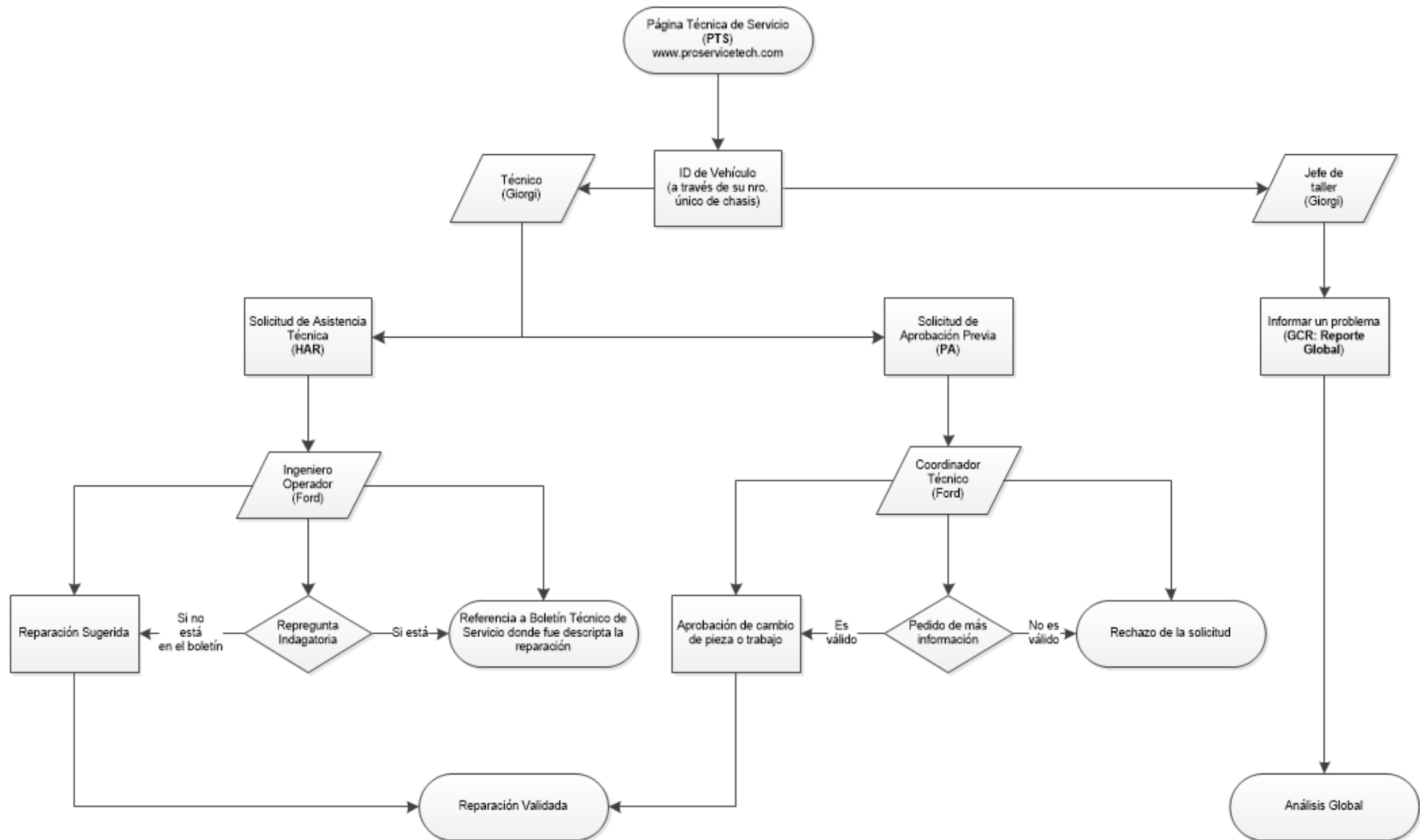


Fig. 3  
Diagrama de Procesos



## 7. Entrevistas

Cómo ya hemos expuesto, nos es fundamental conocer la opinión de las personas que día a día se enfrentan a la problemática de las reparaciones e interactúan con el sistema de los formularios digitales.

A través de estas entrevistas queremos conocer las dificultades al momento de confeccionar el formulario y posibles aportes para mejorar el procedimiento de confección de dicho formulario.

Elegimos a estos actores por parecernos representativos del equipo de Servicio Taller.

Queremos escuchar lo que tienen para decir, sus dificultades, sus posibles propuestas de mejora y su análisis de la situación.

Sus respuestas, sus puntos de vista, sus recomendaciones serán fundamentales para elaborar una estrategia que contemple el uso correcto de los formularios.

A los cuatro les hicimos las mismas preguntas, primero escuchando lo que tenían para decir, al ser parte fundamental del proceso, pero una escucha activa, atenta tanto a sus decires, como a sus interpretaciones o silencios.

Cuestionario:

1 - ¿Qué dificultad encuentra cuando debe confeccionar los formularios digitales?

2- ¿Cómo cree que puede mejorar este proceso?

3- ¿Estos proceso de completar los formularios, facilita o entorpece su trabajo diario?  
¿Por qué?

**Claudio C. Técnico Mecánico. 51 años. Antigüedad en la Empresa: 14 años.**

1- ¿Qué dificultad encuentra cuando debe confeccionar los formularios digitales?

Consultado por las dificultades que se le presentan al confeccionar los formularios, plantea que para el HAR, es decir, para realizar una consulta técnica por el sistema, no se le presentan dificultades. En cambio, cuando debe solicitar una autorización previa, si presenta dificultades, mayormente cuando debe adjuntar evidencia (fotos, videos) a la plataforma digital (NOTA: *denota cierta dificultad en el manejo de las herramientas informáticas*).

Entiende y reconoce para qué casos se debe utilizar uno u otro de estos dos formularios, pero admite que más de una vez consulta al Jefe de Taller sobre su utilización y hay veces que directamente los termina completando el mismo Jefe de Taller por él.

Al ser consultado por el GCR, si bien es un formulario que no debe completar él, plantea desconocimiento ("no sé de qué se trata").

2- ¿Cómo cree que puede mejorar este proceso?

Claudio muestra discrepancia con criterios de autorización de Ingeniería Ford. Trae a colación un caso reciente donde desde Ingeniería de Servicio Ford autorizó menos piezas de las que él había solicitado para una reparación.

También sugirió una situación que fue una constante en las demás entrevistas: mayor rapidez, tanto en la respuesta frente a consultas como a los procesos de autorización.

Particularmente Claudio planteó mayor rapidez en el proceso de autorización frente a diagnósticos muy evidentes (ejemplo: motor roto), no pedir tantos requisitos que retrasan los tiempos de la reparación.

Otra sugerencia que también se repitió en otras entrevista es la de unificar formularios, no tantos pasos para pedir una pieza. Según sus propias palabras: "...más simple, más directo, no dar tantas vueltas para llegar al objetivo."

Por otro lado reflexiona que posiblemente esto no pueda cambiar, ya que entiende que Ford pida todos estos requisitos para que no se haga un pedido de un conjunto mayor (por ejemplo: un motor) innecesariamente.

También le dio suma importancia a las devoluciones que le responden de Ingeniería Ford frente a errores cometidos: "- Tienen mi correo electrónico y me escribió un técnico de Ford".

3- ¿Estos proceso de completar los formularios, facilita o entorpece su trabajo diario? ¿Por qué?

Primero plantea que entorpece su trabajo: "-realmente entorpece, hace una hora que estoy haciendo el HAR, saco fotos con mi celular, la mando a la máquina (pc), en la máquina la mando a una carpeta, después hay que subirla al formulario, una hora sentado en la computadora"; luego se resigna: "lo tengo que hacer, no queda otra, pero está bien, ¿qué le ofrezco yo a Ford para cambiar de que no saque fotos o no le mande fotos?".

Luego relativiza ("- no sé si entorpece, pero si resta tiempo"). Plantea el tiempo pasado frente a la computadora como *tiempo perdido*, donde en lugar de estar completando los formularios, esperando las respuestas o autorizaciones, o respondiendo algún pedido de ampliación de la información enviada, podría estar reparando otro vehículo en la cola de reparaciones que tiene por día. ("-una hora perdida es mucho tiempo, en esa hora puedes proseguir, y terminar otros trabajos pendientes").

Subraya también que muchas veces se complica subiendo el material de evidencia ("que sube la foto, que o sube, que sale un fallo").

Plantea que ha realizado trabajos sin realizar los debidos procesos de autorización por formularios y que ha quedado bien (saltarse el proceso).

**Julio F. Técnico electrónico. 30 años. Antigüedad en la Empresa: 11 años.**

1- ¿Qué dificultad encuentra cuando debe confeccionar los formularios digitales?

Julio plantea que no le resulta ni difícil ni complicado. Dice que no escuchó comentarios que a otros compañeros le resulte difícil, aunque tampoco está muy atento al uso que hacen los demás con respecto al formulario.

Entiende que esta forma de trabajar con los formularios digitales puede resultar chocante para algunos porque estaban acostumbrados a como era antes, pero es solo adaptarse.

2- ¿Cómo cree que puede mejorar este proceso?

En cuanto a los aspectos que mejoraría, Julio plantea, como lo había planteado anteriormente Claudio, que preferiría que el proceso sea más directo, principalmente en las autorizaciones de piezas. Según sus propias palabras:

“Qué te lo hagan más fácil, que te lo aprueben. Hacen preguntas repetitivas, te mandan al inicio del diagnóstico cuando uno ya está en otra fase superior del proceso de diagnóstico. Piden datos en cosas que no son tan tangibles ni códigos de fallas (ej. Problemas por ruidos). Que sean más accesibles, más tolerantes”.

Pero, al igual que Claudio, no encuentra una alternativa para que Ford compruebe los trabajos que hacen desde el taller.

A veces te abre un poco la cabeza (alternativas de reparación) y a veces te demora.

3- ¿Este proceso de completar los formularios, facilita o entorpece su trabajo diario? ¿Por qué?

Plantea que es bueno contar con este sistema, principalmente para los técnicos de menor experiencia porque funciona como guía de trabajo, pero para casos como el suyo, con cierta experiencia laboral, pueden prescindir del sistema.

También indica la cuestión del tiempo. “-No me entorpece pero me hace perder tiempo. Me hacen revisar cosas que no son necesarias o ya se sobreentienden cuando se presenta determinada falla”.

Indica que para ganar tiempo, ya intuye que preguntas le van a hacer y trata de explicitar las respuestas en el primer contacto (“- ir con todos los porqués, no dar opciones a repreguntas”).

### **Gustavo R. Jefe de Taller. 60 años. Antigüedad en la Empresa: 20 años.**

1 - ¿Qué dificultad encuentra cuando debe confeccionar los formularios digitales?

Indica que si los formularios los confeccionan técnicos con la debida capacitación, no tienen que encontrar ningún tipo de dificultad. Pero plantea que no todos los técnicos del taller poseen el nivel de capacitación necesario para responder las preguntas de los formularios.

Los técnicos que no tienen la capacitación completa deben apoyarse con otros compañeros técnicos para confeccionarlos (hacerlos entre los dos).

En sus declaraciones aparecen cuestiones repetidas como tiempo, un sistema rígido y complejo, de muchos pasos, a veces innecesarios que demoran y complican más de lo que ayudan. “- Los técnicos nuevos no conocen todo el procedimiento que te “impone Ford”. Realizar un HAR demanda tiempo y un tiempo de respuesta, ellos te mandan a hacer determinadas cosas, por ahí nosotros vemos que podemos resolverlo de otra manera, pero ellos te imponen una serie de procedimientos, boletines técnicos, que a veces no van a la par de lo que uno está tratando, te está desviando a consumir mucho tiempo en otra cosa, en aplicar ciertos boletines que no hacen a la cuestión que uno está resolviendo, suele pasar a veces, no siempre”.

2- ¿Cómo cree que puede mejorar este proceso?

El Jefe de Taller plantea la creación de un consejo técnico conformado por los cuatro técnicos con mayor capacitación y experiencia del taller para debatir el problema técnico antes de contactar a Ingeniería Ford. Este consejo analizaría los problemas técnicos en cuestión y decidiría cual o es la solución o cual es la consulta que deberían efectuarle a ingeniería de Ford.

Si bien esta es una propuesta que todavía no se ha llevado a cabo, vemos cierta tendencia a saltar los pasos del proceso que indica Ford.

3- ¿Estos proceso de completar los formularios, facilita o entorpece su trabajo diario?  
¿Por qué?

En esta pregunta cambia la mirada negativa reconociendo que facilita el trabajo, aunque haciendo la salvedad anterior del tiempo.

Dice que facilita el trabajo porque los formularios son una plataforma que almacena todos los casos planteados por los distintos concesionarios del mundo, y al tener esta cuantiosa base de datos, desde Ingeniería van directamente a la solución. (Contradicción con lo que venía diciendo).

**Juan V. Garantista. 43 años. Antigüedad en la Empresa: 20 años.**

1- ¿Qué dificultad encuentra cuando debe confeccionar los formularios digitales?

A él no le resulta dificultoso, pero nombra también, al igual que los demás, que retrasa el tiempo. También define al sistema como un poco engorroso por la cantidad de información que solicita y que puede llegar a generar confusión por no ser tan claro.

Indica que en oportunidades hay que asociar las distintas respuestas y los chicos (técnicos) no están acostumbrados a eso.

En cuanto a la plataforma GCR plantea que: “- Es todo estadístico, no es que a vos te ayuda, es estadístico para ellos, el 50% del trabajo se lo haces vos”.

También indica cierta poca pertinencia en lo que contesta Ingeniería, dan respuestas o indican procesos distintos a lo preguntado. Aduce que está es una de las razones porque los técnicos evitan confeccionar los formularios.

2- ¿Cómo cree que puede mejorar este proceso?

“- Simplificar los formularios, que se unan HAR y PA en un solo formulario. A veces poco claro cuando hacer un formulario y cuando otro, según la dinámica del trabajo.”

3- ¿Estos proceso de completar los formularios, facilita o entorpece su trabajo diario?  
¿Por qué?

“- Facilita o entorpece según el tiempo que demoran en contestar y de lo que te contesten (vos le decís, hice esto y esto y te vuelven a preguntar lo que ya hiciste), no sabes quién es el que responde, no puedes llamar con teléfono, todo es por ahí, te siguen contestando y vos no sabes quién es el que te contesta. Hice un informe y a los dos días me respondieron, dependemos de “ellos”. Mandaste un HAR y empezaste a trabajar con otro vehículo, entonces la respuesta te llega cuando vos estás trabajando en otro auto (dislate de tiempo). Alguien tiene que seguir el estatus de las respuestas, pienso que el jefe de taller.”

## **7.1 Análisis de las entrevistas**

Si bien los entrevistados cumplen diferentes funciones dentro del taller posventa de Giorgi Automotores: uno se desempeña dentro del área técnica de mecánica pesada, otro dentro del área técnica de electrónica, el tercero es el jefe de taller y el último es el responsable administrativo de garantía, notamos que sus opiniones, reclamos y reflexiones están direccionadas hacia variables muy parecidas.

La que fue nombrada por los cuatro fue la consideración Tiempo, o mejor dicho, la percepción que completar los formularios digitales, proceso que plantea Ford, como una pérdida de tiempo, que los retrasa, innecesariamente la mayoría de las veces.

Otra cuestión que coincidieron todos es ver al sistema como muy burocrático, tanto en la dinámica para completarlo (“solicita muchos datos”, entendiéndolo como redundante y confuso), así como también en la respuesta de los ingenieros de Ford. Otra vez uniéndolo al retraso que genera.

El pedido de un sistema más simple y directo es algo que surgió como reflexión en todas las entrevistas.

Parecería que bajo la noción de pérdida de tiempo que genera completar los formularios, se desliza la falta de percepción sobre la utilidad de seguir este proceso. Los vemos cuando plantean que se saltean pasos del proceso o prosiguen con las reparaciones según sus propias consideraciones, sin esperar la respuesta o autorización de los ingenieros de Ford, lo que demuestra más de una vez (lo han planteado en las entrevistas), ciertas discrepancias con los criterios técnicos de los ingenieros de Ford.

De ahí surge también algo que puso de manifiesto el garantista, pero sobrevoló en los demás entrevistados, una división clara entre el área técnica de Giorgi Automotores y la de Ford Argentina, nombrada esta última como “ellos”.

Otra cuestión que surgió en las entrevistas, específicamente con la parte técnica, es que, a través de sus expresiones, no identifican completar los formularios digitales

como parte de su trabajo, al que consideran como reparar los vehículos en el menor tiempo posible y de manera eficaz, como si su trabajo se legitimara más en los vehículos y no en las computadoras.

Prosiguiendo con el área técnica, también fue la que, a pesar de coincidir con las percepciones negativas, mostró una mirada un poco más permeable a la hora de entender que era necesario la cantidad de datos y pasos comprobatorios solicitados por ingeniería de Ford, más que nada en la autorización de cambios de piezas. También coincidieron, junto al jefe de taller, que el sistema puede ser útil para los técnicos con menos experiencia, porque funciona como un manual de procedimientos.

También podemos diferenciar, a partir de las entrevistas, que existen dos grupos diferenciados entre los técnicos con respecto al uso de este sistema (comunicación mediada por computadoras). Por un lado están los técnicos que interactúan con los formularios digitales sin mayores problemas de desenvolvimiento, pero tenemos otro grupo que ya sea por no estar familiarizado con las herramientas informáticas o por no ser todavía experto en su labor, son los que mayores dificultades presentan a la hora de interactuar con el sistema.

## **8. Acciones a implementar:**

Como fuimos expresando en el trabajo, a partir del diagnóstico y lo que manifestaron los propios actores, nuestra propuesta no se direcciona a acciones de corto plazo aisladas, que la mayoría de las veces funcionan como parches. Por el contrario, nuestra propuesta es desarrollar una estrategia con vistas a mediano y largo plazo que se materialice en las acciones que presentamos a continuación. Seguramente en el transcurso del tiempo y el desarrollo de la dinámica, irán surgiendo nuevas necesidades que harán repensar nuevas interacciones.

Para que las acciones que proponemos en la estrategia sean integrales y guarden coherencia, pensamos fundamental la figura del comunicador desde la perspectiva que propone W. Uranga como “equipo técnico político”. Su participación, siendo parte del proceso, aportará, desde sus conocimientos profesionales, datos significativos que ayuden a la comprensión y el análisis de la situación u orienten a la toma de decisiones, como plantea el autor. “Su rol, siendo subordinado a la decisión y voluntad del conjunto, es estratégico para alcanzar los propósitos de cambio que se persiguen.” (W. Uranga, Pag 16). También su rol se verá enriquecido, al aportar una mirada crítica sobre las prácticas, desnaturalizando, muchas veces, lo que en primera instancia se presenta como obvio.

### **1. Reuniones virtuales con Ingenieros de Ford**

A través de nuestra observación, vimos que de manera recurrente los técnicos del taller nombraban al área de ingeniería Ford, responsable de PTS (Página Técnica de Servicio) como “ellos”. También otras veces hablaban de rigidez o poca empatía de parte de los ingenieros.

Por otro lado, observamos que, salvo los formularios digitales, el contacto entre ingenieros y técnicos no se desarrolla en otro ámbito.

Teniendo en cuenta la distancia física, además de la apretada agenda de los ingenieros que hace poco probable que visiten los talleres de los concesionarios, proponemos realizar reuniones virtuales entre técnicos del concesionario e ingenieros de Ford Argentina. Aprovechando que Giorgi cuenta con un espacio SUM completamente equipado con pc, proyector, parlantes y micrófono, proponemos la herramienta Zoom (ampliamente difundida por su fácil manejo y calidad técnica) como soporte de esta interacción.

Aquí retomamos el concepto de comunidad virtual, como ese proceso donde los intereses mutuos nos permiten, gracias a la tecnología, trabajar juntos, mas allá de las distancias y los lineamientos que pueda tener cada organización; y el de comunidades inteligentes, porque pensamos este espacio de interacciones como un acercamiento entre partes que tienen objetivos comunes pero muchas veces contextos y motivaciones diferentes.

Con esta acción, buscamos crear un espacio de encuentro donde ambos equipos, tanto ingenieros como técnicos, vayan construyendo un ámbito de confianza donde poder intercambiar opiniones, sugerencias y valoraciones en un marco de verdadero intercambio.

El comunicador oficiará como moderador, coordinando las reuniones y registrando los avances, consensos o compromisos que resulten de las reuniones. La frecuencia de los encuentros será de una vez al mes.

## 2. Capacitaciones

Dirigida a los técnicos del taller que deben confeccionar los formularios digitales.

La pensamos en dos aspectos complementarios: uno operativo, referido a cómo se completan los formularios en si, y otro motivacional, abocado a identificar la importancia y utilidad que tiene que cumplir con estas demandas.

Cómo ya hemos explicitado, ambas contarán con la participación de un comunicador en su función de consultor/capacitador.

También queremos resaltar que el funcionamiento de estas capacitaciones será abierto, en donde las opiniones y sugerencias de los participantes será un punto fundamental en la dinámica de las mismas.

**Capacitación operativa.** Dirigida: Equipo de Técnicos. Frecuencia: Semanal, 1:30 hs. Facilitadores: Consultor y Jefe de Taller. Duración: Tres meses.

Por un lado, una capacitación operativa, que indique paso por paso cómo deben completarse los formularios, incluyendo los procedimientos de subir evidencia, fotos o videos por ejemplo, a la plataforma.

Aprovechando que la concesionaria cuenta con un aula de capacitación completamente equipada (proyector, micrófonos, pizarrones, etc.) y con capacidad para cuarenta personas, la dictaría el jefe de taller (que conoce a fondo el procedimiento) con el apoyo de personal del área de informática de la empresa, que explicaría procedimientos informáticos básicos de subida de información.

Consideramos que esta acción es beneficiosa en varios aspectos.

Por un lado, tributaría en algo que apareció como una constante en todas las entrevistas, la variable tiempo. Consideramos que los técnicos al tener mayor manejo de la herramienta, beneficiará que los procesos de los formularios sean más fluidos, por lo menos desde el lado de la concesionaria.

También nivelaría el conocimiento de todo el equipo de técnicos, porque por lo que pudimos observar, no todos tienen el mismo conocimiento y manejo de los formularios. Y por último, al estar más familiarizados con la herramienta, también les va a dar la posibilidad a los técnicos de posicionarse distinto frente al proceso, colocándolos en una posición más activa y participativa en el feedback con ingeniería de Ford.

La dinámica de esta capacitación sería de frecuencia semanal con duración de una hora y media por el lapso de tres meses.

**Capacitación motivacional.** Dirigida a: Equipo de Técnicos. Frecuencia: Semanal, 2 hs. Facilitador: Comunicador/Consultor. Duración: Permanente.

El otro aspecto de la capacitación se abordará el aspecto motivacional, donde se planteará la importancia de cumplir este proceso mandatorio de Ford.

El consultor funcionará como facilitador, con el acompañamiento del gerente de servicio y el jefe de taller, y tratará aspectos relacionados con los beneficios que tiene el proceso (posibilidad de consultar manuales instructivos, casos de resolución de éxito en problemas similares), es decir, potenciar los aspectos beneficiosos que tiene utilizar esta plataforma.

Verla como una enorme base de datos inteligente donde pueden servirse y al mismo tiempo ser productores de conocimiento.

También será un espacio de debate, un ida y vuelta con los técnicos, donde se realizaran análisis de casos donde se usó correctamente el sistema y en los casos que no, y sus consecuencias.

La escucha activa frente a las inquietudes del equipo técnico será un aspecto fundamental del consultor.

También esta capacitación contará con un momento informativo donde se participará a los mecánicos en los informes de auditorías del área de Garantías de Ford (hasta ahora temas más relacionados con la gerencia que con el área técnica), compartiendo con los técnicos los informes, conclusiones y consecuencias de utilizar o no los formularios.

Tendrá frecuencia semanal con duración de dos horas y quedará como una reunión regular en la agenda de reuniones del sector.

3. Planilla de Seguimiento de Casos. (Espíritu: hacer visible la información para todos. Anexo 1).

Será confeccionada y supervisada diariamente por el jefe de taller que la compartirá con todo el equipo de técnicos. La misma catalogará todos los casos según su estado (iniciado/en desarrollo, a la espera de respuesta, finalizado).

Con esta herramienta se busca dar visibilidad 360 (información vista por todos) de la información de los casos volcados a los formularios digitales. Será publicada en el tablón de informes, ubicado en el área de taller.

También servirá como soporte en las reuniones semanales para marcar la trazabilidad y evolución de los casos. Además tendrá valor estadístico de cantidad de casos, evolución y resolución de los mismos.

## 9. Indicadores de resultados para evaluar las acciones.

Como planteamos anteriormente, las fases del marco global de la gestión no estarían completas sin la evaluación que hacemos de las acciones que planteamos en la estrategia.

Consideramos necesario y fundamental este momento porque nos permite evaluar, con mirada crítica, si las acciones propuestas van en la dirección buscada. También esta fase nos posibilita revisar el impacto, repercusión y retorno de cada una de las acciones, permitiéndonos, de ser necesario, realizar modificaciones a nuestra propuesta y ser vital para la toma de decisiones futuras.

Para eso nos valemos de herramientas e indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos, que nos servirán para medir la brecha que nos separan de los objetivos planteados.

Para el seguimiento de las reuniones virtuales con los ingenieros de Ford como el de las capacitaciones pensamos en llevar un **Plan de Acción** (Anexo 2) para la evaluación de los resultados.

Esta herramienta es propicia porque nos permite registrar de manera escrita las acciones, los compromisos que surjan, los recursos necesarios, con el detalle de fecha de inicio y finalización de cada acción y el estado del progreso. Entre sus beneficios, nos permitirá hacer seguimiento y llevar trazabilidad de las acciones y acuerdos, tributando al compromiso de todos los actores involucrados. También nos facilita observar los tiempos y el proceso de evaluación de los indicadores consensuados.

También proponemos incluir las acciones propuestas en el presente trabajo dentro del **Plan Estratégico Anual de Posventa** (Anexo 3). Esto nos asegura el compromiso de la empresa de proseguir con esta estrategia en el mediano y largo plazo ya que en este documento se registra las variables más importantes de la posventa y es supervisado de manera mensual a través del año por el directorio de Giorgi Automotores.

Por último, en cuanto a la confección de indicadores consideramos realizar un **dashboard** (panel de control / informe de progreso) que resuma de manera digital y en una pantalla todos los índices sensibles relacionados con la evolución de las acciones emprendidas.

Los indicadores tendrán una raíz mixta, es decir, por un lado contendrá, de manera resumida, los índices que ya proporciona Ford a través de sus distintos informes y que marcan la evolución de los procesos, y también los propios que genera de manera interna la propia concesionaria.

La ventaja que brinda el dashboard es que esta información contenida en distintas fuentes, unificarlas en un solo registro simplificado.

La aplicación Klipfolio nos permite realizarlo, con la ventaja que es una aplicación que toma la información de distintas fuentes de manera automática y se actualiza, también de manera automática a períodos regulares definidos.

Aprovechando, como ya indicamos anteriormente, que el Taller cuenta con computadoras en los boxes de trabajo y que los técnicos deben interactuar con ellas en su trabajo diario, este dashboard se encontrará como fondo de pantalla en todas ellas (incluidas la del jefe de taller y gerente de servicio) actualizándose regularmente de manera automática.

En principio, los indicadores que contendrá serán:

- Índice FIRFT (Índice de vehículos reparados correctamente en la primera visita al taller). Proporcionado por Ford.
- Indicadores de Garantía (Proceso de Formularios en días, formularios rechazados y pedidos debitados). Proporcionado por Ford.
- Índices del Departamento de calidad. Informe interno de la empresa.
- Estadísticas de los seguimientos de casos (planilla de seguimiento de casos). Interna de la empresa.

## **10. Conclusiones**

Cuando nos enfrentamos a la problemática sobre el uso de los formularios digitales, más allá de los interrogantes lógicos que se nos presentaron, coincidíamos en una certeza: nos encontrábamos frente a un problema de comunicación. Y justamente íbamos a abordarlo desde allí, desde la comunicación, tanto en lo conceptual como desde las herramientas que nos brinda.

Nos propusimos realizar un diagnóstico comunicacional que nos permitiera conocer el proceso de los formularios de la manera más minuciosa posible, para vivenciar junto a los técnicos la experiencia de completarlos. Identificamos a los actores intervinientes para comprender las distintas dinámicas que entraban en juego y realizamos entrevistas a los técnicos desde su lugar de trabajo para escucharlos, y que ellos mismos fueran los que nos plantearan las dificultades con las que se topaban, sus puntos de vista y opiniones.

A partir de ahí, y no antes, para no imponer supuestas “recetas de éxito” pre-diseñadas, nos dimos a la tarea de co-construir y proponer una estrategia comunicacional que se materializara en acciones a mediano y largo plazo.

A lo largo de todo este proceso, surgieron aspectos que nos parece importante resaltar.

La emergencia de nuevos contextos laborales, propiciados principalmente por las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías, sumado a dinámicas laborales cada vez más exigentes. Hoy los límites y las divisiones en el ámbito laboral se encuentran

más difusos. El trabajo en red y la flexibilidad en la manera de trabajar ya son una realidad y una necesidad competitiva.

Este nuevo contexto de trabajo en red, donde compartir el conocimiento es fundamental, pone de relieve la importancia de la participación de todos los actores intervinientes. El desafío es, justamente, saber desarrollar espacios de participación e intercambio de calidad. La manera de comunicarse está cambiando, y por ende, cambia también la manera de hacer comunicación en las organizaciones.

Y aquí entra en juego el rol del comunicador dentro de las mismas. Las acciones que propusimos en el presente trabajo plantean la figura del comunicador involucrado desde adentro del proceso, no como un iluminado que viene a traer la verdad revelada en recomendaciones intercambiables para la ocasión, sino como un profesional atento a las particularidades de cada contexto, de cada situación, negociando constantemente significados entre los actores intervinientes, en una función analítica y articuladora para generar consensos que se orienten a acciones transformadoras de la realidad.

Pensamos la participación del comunicador dentro de las organizaciones de manera muy distinta a como fue percibido en el pasado en algunos ámbitos, tal vez imprecisa, confusión sostenida muchas veces por el desconocimiento sobre la totalidad de áreas de desempeño del profesional en comunicación. Consideramos su figura como un emergente fundamental para las exigencias y necesidades que imprimen las nuevas organizaciones, con sus nuevas realidades y sus nuevos modos y maneras de hacer comunicación. La comunicación es un recurso vital que no puede quedar fuera de la planificación general de las organizaciones. Es un recurso que por su fundamental interés debe ser gestionado y consideramos la figura del comunicador como el profesional indicado para esta función esencial.

## **Bibliografía.**

- ALMARA, J.R. *Entrevista a Lic. Ignacio Horton: "La comunicación debe ser vista como una herramienta estratégica generadora de rentabilidad"*. Enlaces, Año I, Número 1, (2008), pp 7-10
- COMBA, S., y TOLEDO, E. *Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación*. FISEC-Estrategias, Año V, Número 11, (2008), pp 45-63  
Disponible en:  
[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/686/fisec\\_estrategias\\_n11\\_pp45\\_63.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/686/fisec_estrategias_n11_pp45_63.pdf)
- PAGINA TECNICA DE SERVICIO (PTS): [www.proservicetech.com](http://www.proservicetech.com) . Consultado última vez el 28/09/2020.
- URANGA, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Buenos Aires.

**Anexos.**

1. Planilla de Seguimiento de Casos (Documento Excel).
2. Plan de Acción Servicio Posventa (Documento Excel).
3. Plan Estratégico Anual Posventa 2021.

Anexo 1.

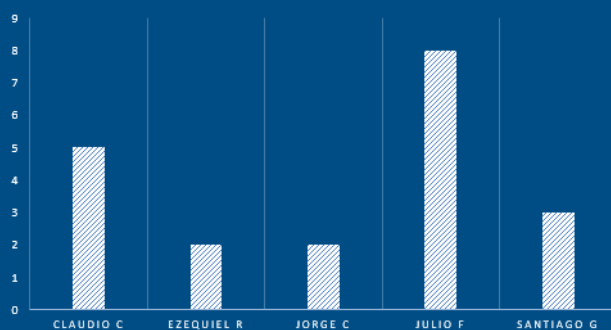
GIORGI		Planilla de seguimiento de casos					Ford	
VIN Unidad	Nombre Cliente	Nro. Orden Reparación	Fecha Inicio Solicitud	Técnico	ID de Contacto	Estado de la Solicitud	Fecha Cierre Solicitud	
8AFAR23KXLJ164***	*****	305963	30/09/2020	Jorge C	117470090	Iniciado/En desarrollo		
9BFYE8E7KBL76***	*****	305948	28/09/2020	Santiago G	117552713	Iniciado/En desarrollo		
8AFBZZFFCJJ029***	*****	305935	25/09/2020	Julio F	117602610	A la espera de respuesta		
8AFAR20K5JJ070***	*****	305838	22/09/2020	Claudio C	117553575	Finalizado	22/09/2020	
8AFAR23W8LJ157***	*****	305878	17/09/2020	Julio F	117602610	A la espera de respuesta		
9BFZH55U8K8236***	*****	305539	14/09/2020	Santiago G	117552713	A la espera de respuesta		
8AFAR23K8JJ043***	*****	305321	09/09/2020	Claudio C	117553575	Finalizado	11/09/2020	
8AFAR22WXKJ107***	*****	305080	04/09/2020	Ezequiel R	117616423	Finalizado	07/09/2020	
8AFAR23W7MJ198***	*****	305221	02/09/2020	Julio F	117602610	Finalizado	07/09/2020	
9BFZD55N8KB629***	*****	305181	31/08/2020	Julio F	117602610	Finalizado	08/09/2020	
8AFAR20JXGJ361***	*****	304646	27/08/2020	Julio F	117602610	Finalizado	01/09/2020	
8AFBZZFFCEJ204***	*****	304195	24/08/2020	Ezequiel R	117616423	Finalizado	25/08/2020	
8AFAR23L5HJ444***	*****	304322	20/08/2020	Claudio C	117553575	Finalizado	24/08/2020	
8AFBZZFHCJJ092***	*****	304253	19/08/2020	Jorge C	117470090	Finalizado	19/08/2020	
9BFZH54K3J8198***	*****	304222	12/08/2020	Julio F	117602610	Finalizado	14/08/2020	
1FMCU0BZ1LUB26***	*****	303812	10/08/2020	Claudio C	117553575	Finalizado	25/08/2020	
9BFZB55U6L8819***	*****	303886	07/08/2020	Julio F	117602610	Finalizado	11/08/2020	
3FA6P0K92KR277***	*****	303818	05/08/2020	Santiago G	117552713	Finalizado	06/08/2020	
8AFBZZFHCJJ031***	*****	303620	04/08/2020	Julio F	117602610	Finalizado	05/08/2020	
9BFZH55U4L8431***	*****	302804	31/07/2020	Claudio C	117553575	Finalizado	06/08/2020	

**GIORGI**

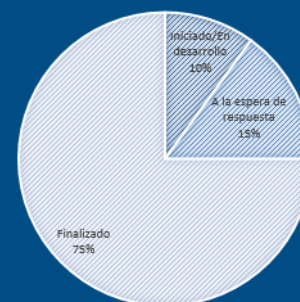
## Planilla de seguimiento de casos

*Ford*

CASOS POR TÉCNICO



ESTADO DE SOLICITUDES



PROMEDIO DE DÍAS

3,8





