

TALENTO HUMANO: EL FACTOR CLAVE DEL SERVICIO

**JENNY PATRICIA ESCOBAR G.
ISABEL CRISTINA MORENO M.
MAURICIO ROLDÁN M.**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO
MEDELLÍN
2013**

TALENTO HUMANO: EL FACTOR CLAVE DEL SERVICIO

**Jenny Patricia Escobar G.
Isabel Cristina Moreno M.
Mauricio Roldán M.**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO
DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL SERVICIO**

**Asesor temático
Juan Guillermo Montoya M.
Asesor metodológico
Luis Fernando Atehortúa C.**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO
MEDELLÍN
2013**

HOJA DE ACEPTACIÓN

ASESOR TEMÁTICO

ASESOR METODOLÓGICO

MEDELLÍN JULIO DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG
RESUMEN	7
SUMMARY	8
INTRODUCCIÓN	9
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1 Formulación del problema	12
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos específicos	16
4. MARCO METODOLÓGICO	17
4.1. Metodología	17
4.2. Método	17
4.3. Tipo de Investigación	17
4.4. Fuentes de Información	17
5. ALCANCES O DELIMITACIONES	18
6. MARCO REFERENCIAL	19
6.1. Marco Contextual	19
6.1.1. El ser humano en el siglo XXI	20
6.1.1.1. Características del Siglo XXI	20
6.1.1.2. El hombre de hoy	23
6.2. Marco Conceptual	28
6.3. Marco Teórico	29
6.3.1. El Servicio	30
6.3.2. Definición de Servicio al Cliente	33
6.3.2.1. Tipos de Servicios	35
6.3.2.2. Estrategia del Servicio	36
6.3.2.3. Una estrategia de Servicio bien concebida	36
6.3.2.4. Estrategia del Servicio	37
6.3.2.5. Sistema del Servicio	38
6.3.3. Características del Servicio	40
6.3.4. La Cultura	42
6.3.4.1. Componentes de una Cultura	43

6.3.4.2. Características de una Cultura	45
6.3.4.3. Cultura Organizacional	46
6.3.4.4. Características Diferenciadoras	47
6.3.4.5. Funciones de una Cultura Organizacional	47
6.3.5. Cultura de Servicio	49
6.3.6. Talento Humano	51
6.3.7. La Organización	52
6.3.8. Cultura Organizacional	54
6.3.9. Comunicación	56
6.3.10. Liderazgo	59
6.3.10.1. Características que debe tener un líder moderno enfocado en el arte de servir	60
6.3.11. Administración por Valores	62
6.3.12. Competencias para el Servicio	65
7. ERA DE LA COMPETITIVIDAD	67
7.1. Principios de la competitividad	69
8. TALENTO PARA EL SERVICIO	70
8.1. Gestión del Talento Humano para el Servicio	71
8.1.1. Cómo se gestiona el Talento Humano para el Servicio	72
9. PROPUESTA DE VALORES Y CONDUCTAS COMO REFERENTES PARA ORIENTAR AL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN Y LA FORMACION DE UNA CULTURA DEL SERVICIO	74
9.1. Principios del Talento Humano	74
9.2. Normas de Conducta del Talento Humano	76
10. CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFIA	80

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Características organizacionales en el Siglo XXI	22
Tabla 2. Comparativo Tipos de Escuela	53

RESUMEN

Esta investigación se centra en el reconocimiento del Talento Humano como el factor más importante para el servicio de una organización incluyendo el análisis del servicio y cultura organizacional en el siglo XXI.

Se ilustran algunos mecanismos o programas sobre la gestión que una organización debe desarrollar para obtener un Talento Humano calificado y competente en temas de servicio y concluyentes como la transformación de una cultura organizacional centrada en valores, normas y principios, complementados con herramientas efectivas de comunicación y consecución de líderes modernos e innovadores en temas de servicio.

El Talento Humano resalta la prioridad que tienen las organizaciones que están volcadas al cliente que cada día adquieren vigencia y relevancia para lograr ser competitivas en donde se mueven. Por otro lado, el Talento Humano se convierte en la cara de la empresa siendo los máximos vendedores de sus bienes y servicios, para lo cual se debe crear una cultura organizacional con tiempo, constancia y perseverancia.

La metodología utilizada fue de investigación deductiva incluyendo charlas con personas expertas en el tema de servicio, así como la experiencia propia en empresas de servicios y de industria y comercio.

De esta manera se logró establecer una serie de principios y normas de conducta que debe tener el Talento Humano para que una organización sea reconocida como una empresa con una fuerte cultura de servicio.

PALABRAS CLAVE:

- Talento Humano
- Cultura Organizacional
- Valores
- Comportamiento
- Compromiso
- Convicción
- Servicio

SUMMARY

This research focuses on the recognition of human talent as the most important factor for the service of an organization including service analysis and organizational culture in the twenty-first century.

It illustrates some mechanisms or management programs that an organization must develop to get a qualified and competent human talent in services areas and conclusive as the transformation of an organizational culture focused on values, norms and principles, complemented with effective communication tools and achievement of modern and innovative leaders in the areas of service.

The Human Talent highlights the priority as organizations that are geared towards the customer which are now gaining currency and relevance in order to become competitive. On the other hand, the human talent becomes the face of the company being the highest sellers of their goods and services, for which the company must create an organizational culture with time, persistence and perseverance.

The research methodology was deductive including interviews with experts on the topic of service as well as our own experience in services and trade and industry companies.

In this way it was possible to establish a set of principles and conduct rules the human talent must have in the organization to be recognized as a strong culture of service company.

KEYWORDS:

- Human Resource
- Organizational Culture
- Values
- Behavior
- Commitment
- Conviction
- Service

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se exponen los factores que influyen en las personas para generar esa cultura de servicio tan necesaria para alcanzar la misión de la empresa con el propósito de tener un talento humano alineado con las estrategias de transformación organizacional donde se evidencie que la prioridad es el servicio.

Es así como de acuerdo a las investigaciones realizadas, se definen una serie de principios y normas de conducta que identifican al personal enfocado en el servicio, que guían su comportamiento dentro de la empresa y que permiten establecer el servicio como una ventaja competitiva adicional.

La investigación analiza el siglo XXI, su tecnología y la globalización, entendiendo cómo es el trabajador hoy en día y cuáles son sus expectativas. De igual manera se analiza el talento humano, la cultura de servicio y la cultura organizacional teniendo en cuenta cómo la comunicación y el liderazgo son factores claves para la consolidación del servicio en las organizaciones.

El interés en el tema radica principalmente en la necesidad que se percibe en las organizaciones de entender que los programas y estrategias de servicio, no son solo responsabilidad de los colaboradores de carácter operativo y de mandos medios (de cara al cliente) sino de todos y cada uno de los que forman parte de la organización, por tanto; son seres humanos que deben tener no solo competencias técnicas, sino también convicción de servir, de ahí la importancia de un proceso de selección contundente, incorporando personas competentes en conductas, principios y valores como referentes del servicio.

El método investigativo utilizado se basa en artículos, libros y entrevistas de personas expertas en el tema, con metodología de análisis y síntesis de información, para determinar la efectividad del objetivo principal.

Los lectores encontrarán a lo largo del texto una propuesta general sobre la fundamentación y estrategias que debe tener toda organización que considere que su principal activo son sus colaboradores, que entiendan que es más importante contratar a personas con actitud de servicio que gente calificada técnicamente, **los conocimientos se adquieren; la disposición para servir no.** Este Talento Humano debe tener comportamientos y acciones derivadas de un sinnúmero de conductas y principios coherentes con la visión y misión de la organización, que este talento sea la principal materia prima que conlleve a una transformación cultural basada en el servicio. Adicional se encuentran temas complementarios y muy estratégicos para la ejecución de los objetivos propuestos, como la retroalimentación de información en modelos, conceptos, competencias, elementos y estrategias de Servicio al Cliente como también la

importancia de la presencia de un “buen” líder y una efectiva comunicación organizacional.

Finalmente, y luego de analizar todos los temas relacionados con el servicio y que ya fueron mencionados, se establecen una serie de valores y normas de conducta o comportamientos que permiten guiar al personal de la empresa en la formación de una fuerte cultura de servicio.

Es importante resaltar que Talento Humano es el alma de las organizaciones y como tal se convierte en el factor principal para la generación de una cultura de servicio reconocida en la empresa.

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El servicio es una percepción personal y al ser personal necesariamente implica tener en cuenta al ser humano, bien sea por quien presta el servicio o aquel que lo recibe. El servicio o atención al cliente ha ido mejorando a través del tiempo, gracias al talento humano, que se ha orientado hacia los clientes. El servicio significa comprenderlo e identificarse totalmente con él. En este sentido, las organizaciones son el reflejo de su gente y al hablar de servicio, este no se debe ver como un programa sino como una cultura. Una cultura de servicio se ve reflejada en toda organización, pues un mal servicio comienza con la contratación del personal, es necesario destacar que en las actuales circunstancias cada día se afianza al interior de las empresas la idea de que su éxito o fracaso depende de los talentos, competencias, actitudes y motivaciones de sus integrantes.

Si se quiere tener una empresa competitiva en un mercado más dinámico e incierto, se requiere un clima organizacional caracterizado por una alta satisfacción de sus integrantes y una fuerte cultura que haga de aglutinante de políticas, prácticas, valores y comportamientos, entre otros. Un talento humano sin un fuerte compromiso, sin un ambiente estimulante y sin unos valores compartidos, desanimado y aburrido por las condiciones laborales, es una fórmula conducente al fracaso. La diferencia la marca la gestión que se haga del Talento Humano.

Es por eso que se pretende ahondar en el tema de las competencias, entre ellas los valores, como herramienta fundamental para propiciar y promover la cultura de servicio de una organización teniendo en cuenta las características de los nuevos trabajadores, reconociendo que el talento humano puede impactar efectivamente en los resultados de una empresa u organización y así mismo, tener en cuenta que el esfuerzo humano es vital para el funcionamiento de cualquier compañía.

Las políticas de cada una de las entidades, en su calidad de organizaciones, deben basarse en valores que garanticen el buen desempeño organizacional, como, por ejemplo, el manejo eficiente de los recursos, productos de calidad, adecuada atención a los clientes e imparcialidad. Lo anterior en relación directa con los resultados financieros, por lo que, el servicio centrado en valores aumenta las ganancias de una compañía. En este sentido surge una pregunta ¿cómo con una buena selección del personal de servicio y en general de toda la compañía se logra contribuir al logro de los objetivos corporativos? Es importante dentro de esta problemática entender que la actitud, el compromiso y la confianza son claves a la hora de buscar una cultura del servicio adecuada para la organización y que quienes pertenecen a ella, la asuman siempre como un sello personal.

No solo es necesario para un empleado, tener los conocimientos suficientes para desarrollar las funciones inherentes a su cargo (competencias técnicas), sino que es indispensable tener Talento Humano (temperamento –carácter), una ética y honradez profesional y unos patrones morales en cada una de sus acciones.

Una empresa exitosa es aquella en la que es importante tanto el cliente externo, como sus empleados, preocupándose por mantenerlos satisfechos. Valorar el talento humano, invertir en su capacitación y su desarrollo personal, establecer políticas humanas y de respeto por ese capital, revaloriza la imagen corporativa de las empresas. Si esto es así, por qué las empresas no le dan tanto peso a las características mencionadas?. Tal vez porque no ven rentabilidad inmediata cuando de por sí una persona con valores es el mejor activo que puede tener una compañía.

Una de las causas por las cuales la cultura de servicio que se implementa en las empresas a través de su modelo de servicio no funciona, puede deberse a que no hay una calidad del servicio interno, no existe una buena selección ni una buena capacitación por lo que la empresa nunca va a lograr que su personal sea leal y se encuentre satisfecho y productivo y de esta manera no logrará crecer con rentabilidad. Esto solo se logra “cuidando” al personal y diseñando una política de servicio centrada en valores.

Es por esto, que el propósito de este trabajo es puntualizar y concienciar al lector de la importancia que tiene el desarrollo y la consolidación del talento humano como factor clave de la organización, la importancia de una cultura de servicio basada en los valores, cómo lograr que esos comportamientos repetitivos de la misma se conviertan en comportamientos comunes y hacerla extensiva no solo al campo laboral sino también y no menos importante, al campo personal.

Las organizaciones las hacen las personas, son las que materializan y hacen práctica su cultura, la siguen, la adoptan y la hacen extensiva a todos los niveles de la organización.

Es importante investigar y ahondar en una cultura del servicio centrada en los valores y en las personas.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La mayoría de las empresas de hoy, no tienen muy clara ni definida una cultura del servicio diferenciadora que las posicionen en su trono de negocio. Ellas han centrado sus esfuerzos en aquellas actividades y procesos, que generen ingresos directamente, dejando en un segundo lugar a las personas encargadas de esos procesos y que son quienes en realidad, gracias a su actitud y valores

realmente atraen a los clientes. En este sentido es importante tener presente lo que plantea Tom Peters ¹ *“Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano”*.

Cada persona crece con unos principios y valores infundados en el hogar. Por qué no se aplican estos mismos valores en las empresas donde laboran? Por qué las personas actúan de un modo diferente en su hogar que en su trabajo? Por qué las personas olvidan lo que son en sus empresas? Es necesario abordar la problemática de los comportamientos de las personas en sus empresas y de los valores que estas personas tienen. Las empresas no cuentan con programas que incentiven, posicionen, promuevan y motiven a las personas a cumplir con el modelo de Servicio en cada compañía, no se preocupan por saber con qué tipo de personas se cuenta, ni qué es lo relevante para atraer y mantener a sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior el problema que orienta este trabajo es: ¿Cuáles son los factores que influyen en el talento humano para generar una fuerte cultura del servicio?

¹ Peters Tom: “El seminario de Tom Peters“, escrito en el año 1994

2. JUSTIFICACIÓN

El interés al realizar este trabajo de grado se enfoca en reconocer los valores de las personas como un factor clave en el éxito de cualquier organización. El interés fundamental es contribuir a promover la conciencia y cuestionamientos acerca de ¿por qué hoy en día, las empresas no les dan suficiente importancia a las personas en las compañías, sino que se centran en obtener resultados y rentabilidad independiente del personal que incorporen para lograrlo? La idea es presentar una serie de argumentos para contribuir a la conciencia en los directivos de las compañías en Medellín, en relación al talento humano como un factor clave en el éxito de las mismas y que los resultados se logran en la medida en que los colaboradores cuenten con ciertos valores y patrones éticos que les permitan trabajar con compromiso en la búsqueda de un objetivo común.

Es importante que se comprenda cómo las empresas pueden alcanzar sus objetivos y el éxito organizacional, haciendo las cosas de una forma tal que beneficien tanto a sus propietarios y clientes como es lógico, como también a sus empleados.

Así mismo, se espera que los directivos de las empresas puedan comprender y dimensionar que las empresas exitosas no solo se miden por el tamaño ni por sus ganancias, sino que se sustentan además en otros elementos como la calidad del servicio que prestan y para ello es indispensable contar con un talento humano comprometido que lo entienda y lo asuma de manera natural.

Por lo que es necesario asegurarse que los empleados estén alineados, comprendan y practiquen la cultura de la organización, lo que tiene incidencia en la calidad de los procesos requeridos para la entrega final de la satisfacción del cliente externo, destacándose ante todo que los primeros clientes son los propios colaboradores.

Para que se consolide una cultura del servicio y aporte a la generación de valor es importante que los empleados perciban su coherencia desde su propio ser, por lo que un primer paso para consolidar esa cultura es conquistar el compromiso de la gente que finalmente controla su éxito: las personas que trabajan en contacto directo con los clientes. Y este compromiso requiere que estas personas, según algunos en gerencia de servicio lleguen a:

- Conocer y convivir con la cultura de la organización.
- Entender el propósito del servicio y la necesidad de lograrlo.

- Creer en el programa y pensar que vale la pena involucrarse con el.
- Convencerse de que encierra la posibilidad de tener éxito.
- Creer que personalmente valdrá la pena para ellos participar en la implementación y prestación del servicio.

En este sentido es necesario, ahondar en la importancia que tienen los valores de los miembros de una organización para mejorar la calidad del servicio que las mismas brindan a sus clientes.

Por lo tanto se pretenderá proponer un conjunto de estrategias orientadas a concienciar al lector de que ser éticos, sensitivos y honestos es la mejor herramienta para generar una excelente cultura de servicio y rentabilidad, buscando que los ejecutivos de las empresas se pregunten por cuáles valores quieren que su empresa sea reconocida, de la importancia de crear “cultura” en la organización con la promoción de comportamientos y actitudes y que quienes laboran en ella la tomen como propia, pues cuando se eligen las personas adecuadas se logran más fácilmente los objetivos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que influyen en el talento humano para generar una fuerte cultura del servicio en las organizaciones, con el propósito de develar su importancia dirigiéndola en pro de los objetivos e intereses de la misma.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer principios y normas de conducta que guíen la actitud y comportamientos del personal de la organización con el fin de lograr un talento humano comprometido con su crecimiento, desarrollo y competencias.
- Describir la importancia de una la cultura del servicio centrada en valores mediante la caracterización de tres elementos constitutivos: el sistema socio cultural, el sistema cultural y los empleados como individuos.
- Caracterizar el talento humano como factor clave del servicio en las organizaciones con el propósito de establecer el servicio como ventaja competitiva.
- Proponer una serie de valores y conductas que sirvan como referente para orientar al talento humano en la organización, que redunden en la efectividad y eficacia en la formación de una cultura del servicio.

4. MARCO METODOLOGICO

4.1 METODOLOGIA

Para alcanzar los objetivos específicos, se trabajará mediante la lectura de artículos relacionados con los factores humanos que intervienen en la consolidación de una cultura organizacional; se realizarán visitas a empresas cuya cultura organizacional sea ejemplo en la ciudad y se realizarán entrevistas a algunos de sus miembros, se trabajará con base en la lectura de libros escritos por autores expertos en el tema y de acuerdo con la información recopilada a través del método de análisis y síntesis, se sacarán conclusiones que permitan determinar los factores que influyen en el talento humano para generar una fuerte cultura del servicio en una organización.

4.2 METODO

Deductivo (de lo general a lo particular)

4.3 TIPO DE INVESTIGACION

Descriptiva

4.4 FUENTES DE INFORMACION

- Lectura de artículos y libros
- Visita a empresas líderes en el tema de cultura organizacional (entrevistas)
- Videos
- Conferencias
- Notas de módulos de la especialización
- Modelos de servicio de empresas
- Investigaciones en internet

5. ALCANCES O DELIMITACIONES

Alcance geográfico: el marco espacial al que se dirigirá la investigación es la ciudad de Medellín, empresas cuya sede principal es dicha ciudad.

Alcance conceptual: el objeto de estudio será abordado mediante una investigación basada en los comportamientos y actitudes de las personas que integran una organización, en una cultura de servicio centrada en valores, la cultura organizacional y el talento humano como factor clave del servicio en la empresa. Se comenzará mediante la investigación de cuáles normas y principios rigen las culturas organizacionales de las empresas en Medellín y cómo es su entorno sociocultural con el fin de proponer los valores que permitan garantizar un talento humano comprometido totalmente con el servicio.

Alcance de tiempo: se estima que el proyecto se llevará a cabo desde septiembre de 2012 a julio de 2013.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL

En Antioquia están registrados 90.320 comerciantes matriculados y renovados a 31 de diciembre de 2012, de los cuales más de 66 mil empresas están localizadas en Medellín y más de 21 mil se encuentran registradas en los cinco centros empresariales de la Cámara de Comercio de Medellín y otros municipios.²

La ubicación del departamento en un punto intermedio entre el centro del país y las regiones del Pacífico y el Caribe, colocan a Antioquia en una posición privilegiada para desarrollar programas de inversión económica con propósitos de exportación. Esta ventaja de competitividad la refuerza el hecho de ser la capital latinoamericana con la mejor infraestructura de servicios públicos. A ello se suma la visión empresarial y el temperamento comercial de sus habitantes, factores vitales para el surgimiento de negocios prósperos, estables y confiables. La habilidad del antioqueño para mercadear cosas es lo que le da la fama de buen negociante. La variedad de productos que ofrece y las múltiples facilidades de pago con que cuenta el comprador, hacen de Antioquia uno de los comercios más dinámicos de Colombia. Pionera en el desarrollo de polos urbanísticos dedicados al comercio, Medellín posee más de 30 complejos de esta naturaleza. Almacenes, bancos, cines, restaurantes, bares y los centros comerciales de la ciudad, se han convertido también en lugares de recreación y descanso, por la belleza arquitectónica que los distingue y las actividades colectivas que atienden. El Mall, una denominación más reciente, los pasajes comerciales en el centro de Medellín y a lo largo del Metro y los puntos de fábrica; la distinguen como la ciudad para comprar por excelencia. Excursiones permanentes de todos los rincones del país y de países vecinos, llegan para hacer sus compras, resaltando su condición favorable para el comercio.

Lo anterior, refleja y nos obliga a determinar qué factores inciden en el talento humano que generen precisamente en las empresas paisas, una cultura organizacional basada en la administración de la gestión humana y un servicio centrado en valores, que permiten mantener a nuestras compañías en la cúspide

² Tomado el 22-7-2013. Hora:9:00pm. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Inteligencia-sectorial-y-de-Negocios/Estadisticas-Camara.aspx>

de las mejores a nivel país en cuanto a procesos de maximización de la satisfacción del cliente y deleite de pertenecer a ellas.

6.1.1. EL SER HUMANO EN EL SIGLO XXI

Para adentrarse un poco más al tema del talento humano como el factor clave del servicio, es indispensable conocer cuáles son las características con relación a las personas y el entorno tecnológico del siglo XXI y resaltar cómo es el hombre de hoy y cómo es su desenvolvimiento en la era de la competitividad en aras de entender su forma de pensar y de actuar.

6.1.1.1. CARACTERISTICAS DEL SIGLO XXI

El siglo XXI se caracteriza por el avance y expansión de la digitalización y el control de la información a nivel global. También a esta época se le conoce como la era de la información, (quien la controla y quien accede a ella tendrá las mejores oportunidades).

El siglo XXI comienza con un entorno económico altamente competitivo donde la globalización (interdependencia económica de los países del mundo en las transacciones de bienes y servicios y tecnología), la competitividad y los medios tecnológicos de comunicación han adquirido un inevitable protagonismo pero hoy en día no solo estos factores influyen en la sostenibilidad de las empresas. Las organizaciones no pueden mantenerse con la convicción de que tienen un buen producto o servicio ya reconocido o establecido en un determinado entorno, sino que deben ir más allá del simple hecho de ofrecer lo mejor. Las empresas exitosas, siempre ofrecen algo más, ese “plus” que las lleva a ser no solo reconocidas sino recordadas. La sostenibilidad de las empresas, no se trata solo de lograr una transacción comercial que produce ganancias, aunque es el objeto de cualquier negocio, sino que se trata de percepciones, es decir de transacciones y de cómo estas son percibidas por el cliente. Ese “plus” es el servicio, es el que finalmente hace que esas transacciones permanezcan en el tiempo y en la mente del consumidor, aquel que se siente importante y para el cual se trabaja. El servicio se trata de percepciones. El siglo XXI con el crecimiento de las diferentes y modernas fuentes de información y de medios de comunicación, la globalización, el mercado cambiante y las circunstancias políticas y económicas por las que atraviesa el mundo son los protagonistas que inducen a las empresas a modificar sus estrategias gerenciales para enfocarlas en el servicio al cliente.

Según Rafael Muñoz González en su libro “Marketing en el siglo XXI”, en el siglo XXI se da el nacimiento de un nuevo modelo de gestión donde toda actividad gira en torno al cliente y los resultados empresariales dependen de cómo las

empresas son percibidas en el mercado y por tal motivo este nuevo modelo de gestión exige personas que entiendan y se adapten a la complejidad de las nuevas tendencias del mercado.

Para el mercado en el siglo XXI, el cliente es el eje central de las actividades de toda empresa, es el protagonista principal, pero a su vez la presencia de las nuevas tecnologías (TIC's) como el internet y las redes sociales que avanzan a pasos agigantados confirman que se está viviendo el comienzo de una nueva era. La globalización de la economía ha hecho cambiar la forma de vida de las personas en cuanto a sus hábitos de consumo y en cuanto a sus expectativas de crecimiento personal y profesional y eso hace que necesariamente las empresas se tengan que enfocar en revisar sus modelos de gestión.

El siglo XXI ha vivido la penetración a los mercados de toda clase de tecnologías y se está viviendo una era digital como nunca antes; lo que obliga a adaptarlas de tal forma que se conviertan en las herramientas principales en la captación del talento humano y la gestión del conocimiento del mismo. El conocimiento es el principal recurso de las organizaciones actuales al entender que su mayor activo es su talento humano.

El siglo XXI trae consigo algunas características generales de índole económica, política, social y tecnológica importantes a saber:

- Omnipresencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación
- Redes de distribución de información de ámbito mundial
- Movilidad de las personas
- Valor creciente de la información y el conocimiento
- Crecimiento del sector servicios en la economía
- Globalización económica y cultural
- Sistemas democráticos más participativos
- Políticas de Estado de largo plazo
- Sistemas de gestión descentralizados
- Tercerización de servicios
- Estructuras empresariales horizontales
- Papel protagónico de la mujer a nivel profesional
- Crecimiento económico y social de las organizaciones
- Alianzas estratégicas
- Competencia
- Abundancia de información
- Inmediatez y rapidez de los negocios
- Conciencia ecológica
- Responsabilidad Social

- Eficiencia en la utilización de recursos
- Innovación
- Nuevos entornos laborales (teletrabajo)

En la tabla 1 se destacan las características organizacionales que la era de la información aporta a las empresas y en las cuales se basa su modelo de gestión, todas ellas apuntando al foco principal: el cliente.

Tabla 1. Características organizacionales en el Siglo XXI

Personalización
Organización basada en equipos
Autonomía con responsabilidad
Relaciones cooperativas
Toma de decisiones compartida
Iniciativa, diversidad
Trabajo en red
Globalidad, orientado al proceso
Calidad total
El cliente como "rey"
Conocimiento distribuido a través de múltiples medios, de fácil acceso

Fuente: propia

En el siglo XXI existe una competitividad sin igual, es una era digital y de movilidad sin precedentes y es una era de velocidad y universalidad que no se detiene y que para adaptarse a ella es necesario contar con un talento humano que responda a sus exigencias y que sea capaz de adaptarse a las velocidades y tendencias del mundo de hoy.

6.1.1.2. EL HOMBRE DE HOY

“Actualmente, la mayor parte de la sociedad vive sumida en una profunda pobreza de valores. A pesar de la aparente paz que nos envuelve, la humanidad se encuentra más enfrentada que nunca. Los rencores, las divisiones, las luchas son cada vez más comunes en todos los ámbitos: familia, trabajo, política, religión.

Es una época basada en la búsqueda de culpables, no soluciones; una humanidad que trabaja para crecer en lo material y económico, no en lo espiritual; un ser humano hipócrita, que vive disfrazándose ante otros y que no tolera ningún tipo de crítica; un hombre que continúa avanzando, pero ¿hacia dónde?

La verdadera justicia, el trabajo en equipo, la amistad o el amor al prójimo parecen ser tan solo máscaras, que las personas mantienen por tradición, pues en el fondo saben que esos valores son los correctos, pero ¿Los sienten realmente? ¿Comprenden el significado de los mismos?

Tan solo una frase, una mirada o una opinión opuesta son suficientes para romper cualquier tipo de alianza. ¿Es el ser humano tan susceptible o tan solo un perezoso encerrado en sí mismo que no se esfuerza en comprender las actitudes del otro? ¿Y nuestra capacidad para razonar, aquello que nos diferencia de los animales?

Es triste notar como la empatía o el discernimiento se pierde a pasos agigantados. Las grandes tertulias o mesas de reuniones también han sido sustituidas por otras actividades en la que ya no hace falta pensar. El perfeccionamiento interno, tan valorado en antaño, se ha suplido con el externo, sin comprender que ambos están estrechamente relacionados.

Pocos saben valerse por sí mismos en actividades tan esenciales como el vestir o el alimentarse. Son contadas las personas que conocen el entorno en el que viven, que saben el nombre de los árboles, los animales o las señales de orientación. La sabiduría popular desaparece, a la par que crece la dependencia de los grandes monopolios o las grandes empresas. El agua, la tierra, el cielo, las estrellas, los animales, las plantas, los seres humanos han pasado a tener un precio, y quien no pueda pagarlo no puede

participar de este gran juego en el que el hombre ha transformado la vida.”³

Este artículo hace una radiografía a nivel espiritual de lo que es el hombre de hoy, pero es perfectamente aplicable a nivel organizacional debido a que las empresas están conformadas por personas.

Actualmente en la era de la competitividad es importante conocer al hombre de hoy, su pensar, su proceder, sus metas y su forma de crecimiento a nivel profesional. El hombre de hoy:

- Tiene una alta competencia tecnológica
- Está siempre bien informado
- Cambia de empresa con facilidad
- Es leal consigo mismo
- Quiere “ser” y no simplemente “existir”
- Tiene un control mayor sobre su vida laboral
- Es una fuerza laboral intelectualizada y no mecanizada
- Tiene un nuevo concepto de responsabilidad
- Tiene conciencia ecológica
- Busca estar en contacto en todo momento
- Anhela una mejor calidad de vida
- El único reconocimiento que espera es ganar dinero
- Actúa con falta de compromiso

El trabajador de hoy puede sentir su trabajo como una carga pesada cuando este no le produce un tipo diferente de satisfacción más que la remuneración, pero uno de los principales factores de la satisfacción laboral es que la persona se sienta apreciada y valorada por el trabajo que hace independiente de cuál sea su rol dentro de la empresa.

En la medida en que cada miembro del equipo de trabajo se sienta útil y valorado por su aporte para alcanzar las metas, este trabajará motivado y no estará condicionado a hacerlo según los sentimientos que lo embargan.

Para el hombre de hoy es muy importante sentirse apreciado en su entorno laboral dado que tiene la necesidad como ser humano de saber que lo que hace tiene importancia. Cuando una persona siente que no es valorada comienza a sentirse como una “máquina de producción” fácilmente reemplazable.

³Tomado el 10-3-2013. Hora: 5:15pm . <http://centaurea.cultureforum.net/t2358-el-hombre-de-hoy-y-el-gran-juego-de-la-vida-reflexion>

Stephen Covey afirma que “aparte de la supervivencia física, la mayor necesidad del ser humano es la supervivencia psicológica; el hecho de que lo comprendan, lo afirmen, lo valoren, lo aprecien”.⁴ Esto aplica no solo para las personas dentro de la organización, cliente interno, sino también para los clientes externos. Los clientes necesitan sentirse apreciados, valorados y sobre todo respetados, su inteligencia emocional es quien interactúa con el prestador del servicio de la organización y como tal se debe asumir por ella.

El hombre de hoy con todas sus virtudes y defectos, con el entorno social en el que se desenvuelve, con la tecnología a su disposición, con la información y el conocimiento que posee y con todas las oportunidades que le rodean, siempre busca aprecio, afecto y reconocimiento para estar permanentemente motivado y alcanzar sus objetivos tanto profesionales como personales, pues de nada sirve un excelente profesional con carencias afectivas o personales pues tarde o temprano experimentará una sensación de aislamiento de los demás y de los objetivos de la organización.

De acuerdo con lo anterior, es importante establecer una serie de principios y conductas que guíen el comportamiento de las personas dentro de una organización y así obtener un talento humano comprometido con su crecimiento, desarrollo y competencias. Para ello los 7 hábitos que según Stephen Covey deben ser apropiados por las personas dentro de una organización enfocada hacia el servicio son:

- **Primer hábito. Sea proactivo:** este hábito permite al ser humano seleccionar la respuesta que da ante los estímulos del ambiente de manera responsable de acuerdo con sus principios y valores.
- **Segundo hábito. Empiece con un fin en mente:** crear una visión de lo que cada ser humano quiere alcanzar hace posible que exista una razón de ser y que las acciones que emprenda estén dirigidas a lo que es significativo para su vida.
- **Tercer hábito. Establezca primero lo primero:** este hábito procura que se dedique el tiempo necesario a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es decir, priorizar entre lo importante y lo urgente.

⁴Covey Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Editorial Paidós Ibérica. 384 páginas. 1997

- **Cuarto hábito. Pensar en ganar/ganar:** permite establecer un balance entre los objetivos propios y los de los demás miembros de la organización para lograr un bien común. Esto permite ser equitativos y justos.
- **Quinto hábito. Procure primero comprender, y después ser comprendido:** este hábito se trata del respeto como la clave de las relaciones humanas pues todo ser humano tiene la necesidad de ser comprendido.
- **Sexto hábito. La sinergia:** este hábito procura que el ser humano aprenda a valorar la diversidad de opiniones y de ideas pues la diferencia produce mejores resultados. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.
- **Séptimo hábito. Afile la sierra:** es usar la capacidad que tiene el ser humano para renovarse física, mental y espiritualmente con el fin de ser efectivos en todos los aspectos de la vida.

Las personas con hábitos de efectividad que se consiguen siguiendo los enunciados anteriormente, constituyen empresas efectivas dado que el ser humano es su mayor activo. En las organizaciones de hoy para prestar un buen servicio indudablemente se requiere ser efectivo. Una organización enfocada al servicio debe estar conformada por personas proactivas, con mentalidad ganadora, con visión de futuro, adaptables a los cambios del entorno, a expresarse libremente garantizando que sus clientes entiendan el mensaje que se desea transmitir y para ello las empresas deben guiar a sus empleados en cuanto a sus actitudes procurando:

- Seleccionar proactivamente su rumbo estratégico.
- Integrar la misión de la organización en la mente y los corazones de las personas motivándolas permanentemente.
- Confiar en su personal para prevenir y/o corregir los problemas.
- Soportar las actividades y los comportamientos gana-gana con la misión organizacional.
- Contar con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidad.
- Fomentar el trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes áreas de la empresa.

- Invertir en las personas (capacitación y desarrollo personal y profesional), las instalaciones y la tecnología.
- Reafirmar constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa.

Estas características constituyen los atributos necesarios para que las organizaciones sean exitosas en el servicio y permiten establecer una serie de principios y conductas que guíen el comportamiento de las personas dentro de la organización para alcanzar su desarrollo y crecimiento y así garantizar la excelencia en el servicio.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Buscando que el talento humano se convierta en un factor crítico de competitividad en las organizaciones, conceptos bien definidos, entendibles y aplicables, generarán en el lector un entendimiento claro y una excelente fuente para la implantación de estrategias que contribuyan a los propósitos organizacionales de las mismas.

ACTITUD: manera en que una persona se comporta ante un hecho o situación.

CARISMA: capacidad de las personas de motivar y despertar admiración en otras.

COMPETENCIAS: capacidades que tiene una persona para poner a funcionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que la caracterizan. “Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades” (NTC-ISO 19011:2002).

COMPORTAMIENTO: manera de proceder de una persona con relación a su entorno.

CONDUCTA: comportamiento que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.

CONOCIMIENTO: conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

CULTURA ORGANIZACIONAL: describe el sistema de valores compartidos (lo más importante) y creencias (como son las cosas), para crear normas de comportamiento (la forma en que deben hacerse las cosas dentro de la empresa), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización.

ETICA: rama de la filosofía que trata el estudio de lo moral y la acción humana.

HABILIDAD: destreza para ejecutar algo.

PERFIL: rasgos característicos que tiene una persona para realizar un trabajo o actividad.

PRINCIPIOS: reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano.

TALENTO HUMANO: recurso humano que conforma una organización.

VALOR: principios que le permiten a una persona orientar el comportamiento en función de la realización como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

6.3 MARCO TEORICO

El talento humano de una organización es el activo más importante y es por esto que para lograr los resultados esperados se debe mantener a la fuerza laboral de la organización en un ambiente sano para alcanzar los niveles de competitividad, de igual manera, lograr una cultura organizacional ejemplar depende no solo de las personas que trabajan en las áreas de servicio, sino de toda la organización y los valores de las personas que las conforman.

La cultura es un concepto ligado a las pautas de conducta y creencias de un determinado grupo social, por lo tanto la cultura organizacional hace referencia a las creencias y conductas propias de la empresa. Para alcanzar una cultura organizacional única es importante encontrar la relación entre el talento humano, la cultura y los valores que permita construirla de la mejor manera para garantizar su permanencia en el tiempo.

Cuando se habla de valor, se hace referencia a los principios éticos que cada quien posee, que lo identifican como persona y que orientan su comportamiento, es por esto que este concepto está íntimamente ligado al de cultura toda vez que esta rige las formas de conducta del ser humano.

Como muchas otras cosas en la vida, el adquirir y vivir un valor, requiere disposición y repetición constante y consciente de acciones encaminadas para lograr el propósito.

Los valores de la gente del servicio son de suma importancia no solo para alcanzar una cultura organizacional de confianza, sino para traducirla en productividad, rentabilidad y valor agregado para sus clientes. Los valores que una persona que trabaje en el área de servicio de cualquier empresa debe tener, determinan en un alto porcentaje, el índice de servicio que la misma ofrece a sus clientes, contratistas, proveedores y colaboradores.

La relación que hay entre los tres conceptos mencionados anteriormente: talento humano, cultura y valores es la que fundamenta el desarrollo de este trabajo y lo que se pretende es investigar en el entorno de las organizaciones antioqueñas cómo su papel en la organización incide en el buen servicio de la misma.

6.3.1 EL SERVICIO

Se define como servicio al conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente, entendiendo como cliente cualquier persona que accede a un producto o servicio.

El servicio es intangible y es el resultado de llevar a cabo una actividad entre proveedor y cliente y es lo más importante que tiene una empresa ya que es ofrecido por el talento humano de la organización y como ya se ha mencionado, este es el activo más importante.

La administración del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El talento humano está conformado por personas que la mayor parte de sus vidas se la dedica a las organizaciones en las cuales se desempeñan. Estas compañías no pueden procesar sus productos y/o servicios sin la colaboración del Talento Humano. Sin importar el tipo de organización o su razón social, requieren de las personas para llegar a las metas que se han establecido, por consiguiente, las organizaciones y las personas dependen entre sí para poder subsistir, se genera entonces un sistema, que va a variar de compañía en compañía y del talento humano que la integre.

En la actualidad las personas son vistas como socios, colaboradores o pertenecientes de las organizaciones, con la visión y la misión claras para llevar a su compañía al éxito y a la excelencia. La reciprocidad entre el talento humano y la organización se logra con incentivos económicos, independencia en sus labores y en ser personas activas en las decisiones que puedan asumir frente a las actividades que desarrollan. Igualmente dependiendo del paquete socioeconómico que beneficia al personal, estos tendrán una mayor identificación con la empresa y su clima organizacional.

Independiente del tejido empresarial al que pertenezca la empresa (producto o servicio) el talento humano o sea las personas son las responsables de ofrecer un servicio con calidad, no solo porque poseen los conocimientos y las habilidades para hacerlo, sino porque desde su interior están dispuestos y motivados a servir.

El desarrollo del ser, desde lo afectivo y actitudinal, es la clave para garantizar el éxito en la percepción que el cliente externo se lleva de la compañía.

No se puede considerar una empresa de servicio solo como aquella que lo presta pues finalmente independiente de la actividad que cualquier empresa realice,

inherentemente se debe considerar como empresa de servicio, es así como todas las empresas son de servicio, pues el servicio lo es todo. Una empresa que se caracterice por tener una cultura organizacional establecida y en donde todos sus miembros vibren con ella y le pongan su alma y corazón, es una empresa exitosa, una empresa que logra sus metas, que visiona y que gana en competitividad y rentabilidad.

El enfoque del servicio en las organizaciones de hoy está estrechamente ligado al personal que mediante el compromiso y valores compartidos aporta significativamente en el éxito organizacional.

De acuerdo con Ken Blanchard y Michael O'Connor⁵ *“si bien todos sabemos que una de las 500 compañías de Fortune se define por su tamaño y volumen, una de las 500 afortunadas se definiría por la calidad de sus servicios a los clientes y la calidad de vida accesible a sus empleados”*.

El servicio comienza con el cliente interno. Si un empleado no se encuentra totalmente satisfecho, involucrado, comprometido y confiable, nunca estará en capacidad de ofrecer un excelente servicio a los clientes externos. El talento humano comprometido de cualquier organización es el primer paso para que una empresa logre cumplir con sus objetivos corporativos y hacer de la empresa, un sitio mágico para trabajar y una empresa competitiva y rentable. Obviamente, el talento humano que conforman las organizaciones debe tener unos valores significativos y concordantes con los principios generales que rigen a la misma. Un servicio centrado en los valores garantiza la continuidad de la empresa ofreciendo un servicio de excelencia, igual que la cultura no solo de ella, sino aun más importante, de la cultura de sus colaboradores.

Factores como los antropológicos, sociológicos, políticos, legales, económicos, demográficos, medioambientales, de infraestructura, tecnología y otros son importantes a la hora de construir y mantener una cultura organizacional pues no para todas las empresas funciona igual y las condiciones del entorno son siempre cambiantes y generan retos constantes en las empresas. Se debe comenzar por la definición clara de la misión de la empresa, conocer exactamente cuál es su razón de ser y a dónde se pretende llegar o qué se pretende alcanzar, es decir la visión, y con base en estos dos conceptos fundamentales, construir los valores y principios corporativos con la que se regirá la organización sin desconocer las variables culturales y sociales del segmento que se quiere cubrir y sin desconocer además, los valores personales de cada uno de los miembros que conforman la organización.

⁵ Blanchard Ken, O'Connor Michael: “Administración por Valores”, 1997

Cuando se habla del servicio, se dice que es una vocación, el don del servicio no se enseña, se vive, se nace y se vibra con él. Una persona servicial es aquella que entrega ese servicio poniéndole el alma y el corazón antes que simplemente cumplir con una lista de normas que sus jefes le dictan. El servicio va más allá de un simple cumplimiento del deber o de las responsabilidades. Los valores o principios corporativos siempre están soportados en los valores de las personas.

Los valores humanos enfocados en los valores de una organización garantizan su competitividad y redundan en una pasión de servicio por el cliente y en empleados con personalidad, carácter, con sensibilidad y respetuosos, además con un alto sentido de pertenencia y compromiso por lo que hacen. Así es cómo se va construyendo una cultura organizacional basada en los valores personales, en el respeto por el ser humano, en el compromiso por el trabajo, en la confianza en su gente, en la transparencia de los procesos, en la claridad de la información, en la mística por lo que se hace, en fin una cultura organizacional que resalta y engrandece al ser humano como pilar fundamental del éxito de cualquier organización.

De acuerdo con el profesor Jorge Enrique Vanegas⁶ cuando se trabaja en armonía entre los diferentes aspectos que intervienen en el diario vivir de una organización, se puede lograr la consolidación de una cultura organizacional que a su vez permitirá generar una fuerte cultura de servicio al cliente. *“Cuando la gran cultura organizacional opera con armonía entre:*

- La cultura de cliente,
- La cultura de la ética,
- La cultura de la calidad,
- La cultura de la productividad,
- La cultura comercial,
- La cultura del raciocinio en el gasto y el costo,
- La cultura del servicio interno,
- La cultura de la innovación,
- la cultura de la organización,
- La cultura de la responsabilidad integral,
- La cultura de orientación al logro,
- La cultura de la planeación en el trabajo,
- La cultura tecnológica,
- La cultura medioambientalista,
- La cultura del cumplimiento y la puntualidad,
- La cultura del acatamiento a las normas y políticas,

⁶ Vanegas Osorio, Jorge Enrique: “El Contexto Estratégico de la Visión, la Misión y los Principios Corporativos”

- La cultura del aprendizaje,
- La cultura del mejoramiento, entre otras,

Estamos ante una empresa pletórica en valores corporativos, que integrando estas subculturas, consolida a una cultura organizacional de competitividad, que vive la visión y la misión en todo momento, en lo extenso y más profundo de todos sus procesos, áreas y personas”.

Pero todo lo que se ha expuesto no se hace de la noche a la mañana, ni con una sola persona, se necesita de un compromiso personal, una directriz, un líder que sea capaz de promover los valores de su gente al interior de la empresa y que se vean reflejados en una excelente calidad del servicio que se le ofrece al cliente. Un líder que se involucre, que piense estratégicamente, un líder coherente, motivador, un líder solucionador de problemas y orientado en todo momento hacia el cliente, que sea capaz de actuar de acuerdo con lo que se proclama y de vivir día a día la cultura organizacional junto con sus empleados, pues el éxito no está en proclamar los valores sino en llevarlos a la práctica cada día.

Es por esto que el talento humano se convierte en un factor clave del servicio en una organización.

6.3.2. DEFINICION DE SERVICIO AL CLIENTE

El desarrollo de los mercados y el crecimiento de la oferta de los productos, han hecho que las necesidades del consumidor sean cada vez mayores. Debido a esta situación las empresas se han visto obligadas a desarrollar habilidades, integrando el trabajo de las personas, para brindar productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente en una forma total, porque todo negocio, trátese de productos o servicios, tiene clientes que son quienes verdaderamente determinan su éxito o fracaso.

La definición establecida en la serie de normas ISO 9000 dice. “Un servicio que tiene como resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);

- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurante)”

Es por esto que Ros Jay en su libro “Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes”, plantea "cuando se trata de definiciones, usted encontrará muchísimas y es difícil estar en desacuerdo con muchas de ellas. Sin embargo el núcleo de todas es el mismo. Un excelente servicio al cliente es todo aquello que trata de darle a los clientes lo que desean."⁷

Para otros como Rm Bessom, señalan en cuanto al servicio al cliente que "para el consumidor los servicios consisten en cualquier actividad puesta en venta que proporciona valiosos beneficios o satisfacciones; actividades que no pueden o que no desean realizar por sí mismos"⁸.

Así mismo, para, Jaquez Horovitz el servicio es "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza, hace falta además que esa sonrisa proporcione una buena información que oriente al cliente. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía"⁹.

Por último WJ Stanton en una definición más amplia sobre el tema define los servicios como “aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ese uso no hay ninguna transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes intangibles"¹⁰.

Al respecto se puede decir, que en el trato diario con las organizaciones o empresas con las cuales se tiene alguna relación por razón de prestación de algún servicio, siempre como clientes, se tiene alguna percepción del servicio que se recibe desde la actitud hasta la solución de las inquietudes que se plantea al personal de cara al cliente. Ante una buena atención, la sensación es positiva y puede en determinado momento influir o inclusive ser el factor determinante para la permanencia como clientes de dicha entidad.

⁷ JAY Ros. Lo Fundamental y lo más efectivo acerca de los Clientes. McGraw Hill. 1995

⁸ BESSOM Rm Unique Aspects of Marketing of Services. Arizona Budines Bulletin, 1973

⁹ HOROVITZ Jaquez. La calidad del servicio a la conquista del cliente. Bogotá 1991 p3

¹⁰ STANTON WJ. Fundamentos de Marketing. New York. MC Graw-Hill 1981

El tema del servicio es subjetivo y se basa en la percepción que el cliente tiene del mismo. Por lo anterior, al mirar las definiciones planteadas por los diferentes autores, todas con enfoque diferente y válido desde el punto de vista conceptual, se encuentran que la definición de servicio es fundamental y única para cada empresa, lo que determinará los tipos de interacción que ella tendrá con sus clientes.

Se considera entonces que cada empresa debe adaptar la definición general de servicio para lograr el objetivo de atender las necesidades de sus clientes, para lo cual es fundamental el conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas. Dicho conocimiento va más allá de las investigaciones de mercados, trasciende los conocimientos propios, que tiene el personal de contacto con los clientes. Conociendo realmente a su cliente, en algunos casos y dependiendo además de los productos o servicios que la empresa entregue, el servicio en determinada empresa podrá tener el alcance de sólo ser escuchados con empatía y ofrecerles alternativas de solución cuando no puede dárseles lo que realmente quieren. Para otro tipo de clientes la atención de los aspectos mencionados anteriormente puede ser insuficiente y esperar mucho más del servicio de la empresa.

En conclusión la definición del verdadero Servicio al Cliente en las empresas, está en la misma empresa: es aquel que se desgarré desde el corazón, brindándose de manera profunda y transparente. Que se viva y se vibre con su prestación.

No se puede enseñar a los colaboradores, con manuales o amplias y costosas capacitaciones cómo brindar un excelente servicio. El mismo es innato en las personas y las mueve como tal. Es así que cobra importancia el estudio de: **El talento humano como factor clave del servicio.**

6.3.2.1 TIPOS DE SERVICIOS

Hay dos grandes maneras de clasificar los servicios, una de ellas es clasificándola en servicios públicos y privados.

- **Servicios públicos** son apoyados por el estado y defienden el interés general de la sociedad.
- **Servicios privados** son soportados económicamente por la iniciativa privada y defienden solamente el derecho del consumidor de ese servicio.

La otra forma de clasificación se da por distintas categorías y la relación que se establece entre dos partes, el que ofrece el servicio y el que lo necesita como usuario para satisfacer una necesidad:

- **Servicios de mantenimiento:** son aquellos que ofrecen mantener bajo un método preventivo los artículos que requieren su cuidado. Ejemplo: los televisores, las enceradoras, las bicicletas, máquinas de uso diario, camiones etc.
- **Servicios de reparto:** son aquellos que el cliente utiliza sin moverse de su hogar y que contrata por vía telefónica o Internet. Por ejemplo: alimentos como pizzas, películas, etc.
- **Servicios de arriendo:** son aquellos que la persona contrata para satisfacer una necesidad momentánea o por algún tiempo. Por ejemplo: arriendo de casa, arriendo de automóviles, etc.
- **Servicios de talleres:** son los servicios que ofrecen personas individuales en el cuidado y reparación de algún artículo de necesidad. Normalmente funcionan dentro de un taller pequeño.

6.3.2.2 ESTRATEGIA DEL SERVICIO

La estrategia de servicio, busca como finalidad que la empresa se vea y actúe en la búsqueda de la satisfacción a sus clientes, proceso que debe girar alrededor del cliente.

El proceso de Servicio al Cliente de una Organización nace de una buena estrategia de Servicio.

6.3.2.3 UNA ESTRATEGIA DEL SERVICIO BIEN CONCEBIDA

Este concepto orienta la atención de los integrantes de una organización hacia las prioridades reales del cliente, encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. Se convierte en un grito de alerta y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente. Esta estrategia debe concebir:

- **Personal que tiene contacto con el público:** a través de algunos medios, los directivos de esas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un colaborador es capaz de mantener un foco de atención alejado del mundo, enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

- **Sistemas amables para el cliente:** “el sistema de prestación de servicios en que se apoya el empleado está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización: las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación entre otros.”¹¹

6.3.2.4 ESTRATEGIA DEL SERVICIO

“Es una fórmula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”¹².

La visión juega un papel importante en el desarrollo de una estrategia de servicio, este es un proceso de pensamiento empresarial, que exige criterio, creatividad y capacidad de pensar a un nivel global.

Otra manera de definir la estrategia del servicio es considerarlo como un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distinguen muy bien hacia los ojos del cliente.

Es importante tener una estrategia del servicio eficiente porque enmarca el servicio de una empresa en el mercado. Proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje de tal manera que diga algo, que tenga significado y tenga conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional.

Otra ventaja de una estrategia del servicio claramente establecida consiste en que proporciona una dirección uniforme para la organización, permite que los gerentes de todos los niveles sepan cual es verdaderamente el negocio, cuáles son las prioridades operacionales claves y qué es lo que deben hacer.

Por último, permite que los colaboradores sepan que es lo que la gerencia espera de ellos y que es lo importante en la organización. Una clara estrategia del servicio que haya sido explicada a todos los empleados crea la convicción de que el servicio para el cliente es el criterio más importante para el éxito de una compañía.

Es importante tener en cuenta que una estrategia del servicio debe ser replanteada con el fin de anticiparse a los cambios en el mercado o en respuesta

¹¹ ALBRECHT Karl. La Revolución del servicio. marzo de 1998.p29 - 30

¹² ALBRECHT Karl, Gerencia del servicio. Fondo editorial legis 1988 p 63- 76

a una crisis que se presenta cuando peligrosamente pierden contacto con el mercado.

Otro elemento importante es un pronunciamiento sobre la misión de la empresa, la explicación de la misión debe decir en forma clara cuál es su mercado objetivo, el tipo ofrecido a ese mercado y los medios característicos que utilizará la compañía para acercarse a él.

Un elemento fundamental de una estrategia eficiente del servicio es un conjunto de principios corporativos claramente establecidos y bien publicitados, que constituyen el credo y valores de la organización.

Tratar de desarrollar una estrategia del servicio sin una clara comprensión de las realidades del mercado, la misión verdadera de la organización y los valores motivacionales que la empresa quiere defender puede ser una experiencia improductiva.

6.3.2.5 SISTEMA DEL SERVICIO

“Es todo el mecanismo físico y procedimental que tienen a su disposición las personas que prestan ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente”¹³.

Dentro de los elementos a tomar en cuenta para el sistema de servicio se destacan:

- **Intangibilidad:** el servicio no se palpa, se vive.
- **Variabilidad:** depende de las personas que lo proporcionan.
- **Recursividad:** para enfrentar las diferentes situaciones que se presenten en la prestación del servicio.
- **Lectura del cliente:** conocerlo e interpretarlo.

El servicio se fundamenta en dos elementos clave: el tecnológico y el humano. Ambos son de igual importancia, se complementan y no son excluyentes.

El factor clave del éxito, donde está implícito el sistema de servicio, es el sistema amable para el cliente. Los sistemas de servicio que tienen bajo puntaje en amabilidad, por su propia estructura, tratan de subordinar comodidad y facilidad

¹³ ALBRECHT Karl, Gerencia del servicio. Fondo editorial legis 1988 p 77-96

de acceso para el cliente a favor de la comodidad de la gente que trabaja dentro del sistema.

El objeto del plan sistemático consiste en minimizar las formas, procedimientos, y posición entre el servicio y el cliente.

Si la gente de servicio no es amable, útil, cooperadora e interesada en las necesidades del cliente, este proyectará la misma actitud sobre la organización en conjunto:

- "La gente es lo que importa"
- "La gente es nuestro recurso más importante"
- "La gente de la primera línea es realmente la que nos hace o nos arruina"¹⁴

Otro aspecto para el éxito del servicio es llenar las vacantes con gente que desempeñe su oficio eficientemente, que tenga actitud de servicio. Fuera del nivel de conocimientos y destrezas para el empleo, que pueden variar considerablemente, hay algunos factores claves que contribuyen al éxito y efectividad en el trato con los clientes.

Una persona del servicio necesita tener al menos un nivel adecuado de madurez y autoestima, necesita tener un grado bastante alto de talento social, necesita ser razonablemente claro, estar al tanto de las reglas normales dentro de la sociedad y ser capaz de decir o hacer lo que sea necesario para establecer relaciones con un cliente y mantenerlas. Así mismo, necesita tener un nivel bastante alto de tolerancia para el contacto, esto significa que puede participar en muchos episodios sucesivos de corta interacción, sin recargarse psicológicamente.

Karl Albrecht y Ron Zemke consideran la estrategia del servicio "como uno de los elementos del triángulo del servicio, se construye sobre la información demográfica y sicográfica que se obtiene en la indagación para llegar a conocer más íntimamente a nuestros clientes, compuesta de dos factores de suma importancia: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente y la promesa de servicio a los clientes, que se enfoca externamente."¹⁵

¹⁴Ibíd, P. 97-105

¹⁵ALBRECHT, Karl. Ron Zemke. Gerencia del Servicio. Legis Fondo editorial serie empresarial.1992.

6.3.3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Para entender el concepto de servicio se deben identificar algunas características que posee y que según Humberto Serna Gómez son las siguientes:¹⁶

- **Intangible:** es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
- **Perecedero:** se produce y consume instantáneamente.
- **Integral:** en la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- **Promesa Básica:** es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos".
- **Foco:** es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

Por otro lado las características del servicio que lo diferencian de los productos son:

- **Intangibilidad:** no se pueden probar, catar, oler, tocar, o ver. Aunque puedan tener parte de elementos tangibles (tarjetas de crédito, cheques entre otros). Los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente.
- **Heterogeneidad:** los servicios varían, tienen gran dependencia del elemento humano, y no hay dos servicios iguales. Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa, que es precisamente lo que se pretende con este trabajo.

¹⁶SERNA GOMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de Auditoria y Medición. Segunda Edición. Bogotá 1999.p17

- **Inseparabilidad de Producción y Consumo:** un servicio generalmente se consume mientras se realiza, y se necesita la presencia del cliente.
- **Caducidad:** la mayoría de los servicios no se pueden almacenar, si no se usan cuando están disponibles, la capacidad de servicio se pierde. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento.

Estas características generan unas condiciones especiales en los servicios como son:

- Por ser intangibles los consumidores perciben más riesgo en su decisión de compra y adquieren comportamientos especiales.
- Se vuelve muy importante la imagen y el posicionamiento del prestador de servicios.
- El factor humano adquiere una importancia superior en las empresas de servicios.
- Cobran un gran valor los elementos tangibles de la empresa pues la empresa es el lugar donde el servicio se elabora y se vende.
- La calidad del servicio es de tipo mental, está en la opción del cliente.

Sin embargo para Karl Albrecht en su libro Gerencia del Servicio las características del servicio se definen como:

- Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
- Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente.
- El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra de servicio para la aprobación del cliente.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar. Si no se puede repetir entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente.

- La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado, comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Del análisis de las definiciones de estos autores se concluye que el cliente evalúa la calidad del servicio mediante su percepción de la disposición de ayuda y la disponibilidad del personal, por la confianza de haber recibido lo que se le ofreció y por la infraestructura física para mencionar solo algunos aspectos. Esto implica que es indispensable conocer lo que el cliente realmente quiere, darle un trato personalizado, darle recomendaciones honestas, productos de calidad y respetar su tiempo con acciones rápidas.

Como respuesta a ello surgen día a día teorías, filosofías y creencias que buscan la excelencia en la prestación de los servicios trayendo como consecuencia directa funciones básicas de la organización como: la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

6.3.4. LA CULTURA

El término cultura¹⁷, que proviene del latín *cultus*, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia: desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Otra definición establece que la cultura es el conjunto de informaciones y habilidades que posee un individuo. Para la UNESCO, la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones.

Una definición clásica es la de Edward B. Tylor¹⁸, en su obra “La cultura primitiva” (1.874): ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la

¹⁷ Tomado el 19-11-2012. Hora: 8:00 pm. <http://definicion.de/cultura/#ixzz2Ch8YeFZS>

¹⁸ Tomado el 19-11-2012. Hora: 8:00pm. http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/eso/diseno_fotografia_imagen/descargar_cultura.pdf

moral, el derecho, la costumbre, y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad.

Básicamente, la cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad determinada; y lo que se aprende y se comparte es, sobre todo, un conjunto de conocimientos y pautas de conducta.

La cultura requiere por tanto, un proceso de aprendizaje, que es social, lo que no sólo quiere decir que nace de la interacción humana, sino que consiste en patrones comunes a una colectividad; que se manifiesta, no solamente, en un conjunto de ideas o pautas normativas, sino que supone la manifestación de una conducta concreta (por ejemplo, un saludo, el lenguaje, los festejos, etc.)

B. Malinowski considera que la cultura es un conjunto de respuestas a necesidades elementales del hombre (alimentación, reproducción, comunicación, etc.); pero afirma, que al concretarse en respuestas, la cultura resultante se constituye en un verdadero medio secundario, que se vuelve tan apremiante como las necesidades naturales del medio primario.

6.3.4.1 COMPONENTES DE UNA CULTURA

Los componentes o elementos de la cultura, se pueden resumir en las siguientes ideas, valores, normas, signos y artefactos:

- **Las ideas:** se pueden definir como el repertorio de conocimientos y creencias que tratan de aclarar la realidad del mundo y de nuestra naturaleza. Hay conocimientos que pueden someterse a pruebas empíricas (como los científicos); y hay otros conocimientos o ideas que no se pueden comprobar empíricamente, como son las creencias, los dogmas religiosos, las supersticiones, etc.
- La totalidad de los conocimientos y creencias pueden manifestarse a través de las leyendas, los proverbios, los mitos, la teología, la filosofía, las ciencias, el arte y el saber práctico.
- **Los valores:** criterios que definen aquello que es bueno o que es malo. Son los patrones e ideales con los cuales el ser humano define los fines, selecciona los actos y se juzga a sí mismo y a los demás. Los valores representan las actitudes comunes de aprobación y desaprobación de lo

deseable y lo indeseable, respectivamente. Pero esos valores cambian, no permanecen inamovibles.

- **Las normas:** son aquellos mandatos que se establecen en una sociedad, y lógicamente están en relación con los valores. Es difícil imponer una norma en contra de lo admitido como un valor para la mayoría de la sociedad.

Pero no todas las normas obligan de igual modo. Hay que distinguir, en una gradación creciente de obligatoriedad, los usos, costumbres y leyes:

- **Usos:** prácticas convencionales aprobadas pero no obligatorias. Por ejemplo, llevar corbata a un determinado acto social, en el que no se especifica la etiqueta, pero que algunos entienden que sería apropiado llevarla, y otros no lo consideran importante.
- **Costumbres:** obliga más que el uso; son las reglas de conducta que obligan y se consideran esenciales para el bienestar de un grupo. Por ejemplo, la obediencia a los padres se ha considerado tradicionalmente como inexcusable.
- **Leyes:** reglas establecidas por quienes ejercen el poder político, y su obligatoriedad se garantiza con el aparato del Estado (policía, jueces, etc.). Es decir, hay un poder más coercitivo para que se cumplan las leyes, que las costumbres o los usos, por considerarse las primeras más importantes para el mantenimiento del sistema social.
- **Los signos:** todos aquellos elementos que representan algo. Puede ser un objeto, una imagen, a la que se ha añadido un significado convencional. Dentro de los signos cabría distinguir las señales y los símbolos:
 - **Señales:** indican o recuerdan algo (ej: las de tráfico).
 - **Símbolos:** son más complejos, y forman parte central del sistema de comunicación que es, en general, la cultura. La red simbólica más importante es el lenguaje, sin el cual, la estructura social desaparecería.
 - **Los artefactos:** aquellas cosas materiales que los hombres crean y utilizan. Es decir, todo lo que es tecnología y creación material.

Todos estos componentes, excepto los artefactos, se considera que constituyen la cultura no material; en tanto que los artefactos constituirían la cultura material; el conjunto de unos y otros conforma lo que propiamente denominamos cultura.

6.3.4.2 CARACTERÍSTICAS DE UNA CULTURA

La cultura describe un sistema de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento. Es un conjunto que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, la ley, las costumbres y todas las otras capacidades y hábitos adquiridos por el ser humano como miembro de una sociedad. De la misma manera que ninguna cultura podría existir sin la sociedad, ninguna sociedad podría existir sin cultura.

La cultura es aprendida: la cultura no es instintiva, o innata, o transmitida biológicamente, sino que está compuesta de hábitos, o sea, de tendencias a reaccionar aprendidas, adquiridas por cada individuo a través de su propia experiencia en la vida después de su nacimiento.

La cultura es inculcada: todos los animales son capaces de aprender, pero solo el hombre puede pasar a sus descendientes sus hábitos adquiridos en alguna medida considerable. De cualquier manera, muchos de los hábitos aprendidos por los seres humanos son transmitidos de padres a hijos a través de generaciones sucesivas y, por medio de repetida inculcación adquieren esa persistencia a través del tiempo, esa relativa independencia de portadores individuales, que justifica que se les califique colectivamente como cultura.

La cultura es social: los hábitos de tipo cultural no sólo son inculcados y luego transmitidos a través del tiempo; también son sociales, o sea, compartidos por los seres humanos que viven en sociedades o grupos organizados, y se mantienen relativamente uniformes por la presión social. En pocas palabras, son hábitos de grupo. Los hábitos que los miembros de un grupo social comparten entre sí constituyen la cultura de ese grupo. Esta suposición es aceptada por la mayoría de los antropólogos, pero no por todos.

La cultura es adaptativa: la cultura cambia; y el proceso de cambio parece ser adaptativo, comparable a la evolución en el reino orgánico pero de diferente naturaleza. A través del tiempo, las culturas suelen ajustarse al ambiente geográfico, como lo han demostrado los antrogeógrafos, aunque las influencias ambientales ya no son concebidas como determinantes del desarrollo cultural. Las culturas también se adaptan, por medio de la copia y la organización, al ambiente social de los pueblos vecinos. Finalmente, las culturas indudablemente tienden a ajustarse a las demandas biológicas y psicológicas del organismo humano¹⁹.

¹⁹ Tomado el 19-11-2012. Hora: 8:00pm. <http://www.emagister.com/curso-estudio-hombre-biologia-sociedad-cultura/cultura-caracteristicas-componentes-contenidos>

6.3.4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Una definición de cultura organizacional sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- Conjunto de valores y creencias esenciales: los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- La cultura compartida: no es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- Imagen integrada: es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- Fenómeno persistente: es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

6.3.4.4 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS

Existen ciertas características clave con las cuales las culturas se diferencian unas de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

- **Iniciativa individual:** el grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del riesgo:** el grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e integración:** grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** el grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del conflicto:** el grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de comunicación:** el grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad²⁰.

6.3.4.5 FUNCIONES DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene varias funciones que son importantes para la organización, entre las principales citamos a las siguientes:

Proveen la identidad de sus miembros, permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, les crea sentido de pertenencia y facilita el compromiso con sus valores e ideologías.

²⁰ Tomado el 19-11-2012. Hora: 8:00pm. <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>

Cohesionan a los grupos de trabajo, apoyan para que las actividades de trabajo se organicen como grupos cohesionados y eficientes, motivan al personal, coordinan las acciones, facilitan la unión del grupo y el compromiso con las metas más relevantes.

Resalta la importancia de las personas, considera a las personas como el elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.

Fomenta la disciplina, la participación, la cooperación, la responsabilidad, la honestidad, el respeto mutuo y la consideración entre los miembros.

Determina el sistema de control, establece el uso de normas y reglas de conducta, así como sistemas de supervisión y control para la regulación de la conducta de los individuos.

Señala la tolerancia al riesgo, es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

Establece los criterios para asignar incentivos y recompensas, señala pautas para la entrega de recompensas, bonificaciones y gratificaciones de acuerdo a los valores y la filosofía que la rigen.

Fomentan la formación de líderes como agentes de cambio y la promoción, capacitación y desarrollo del personal.

Orienta la gestión gerencial hacia la calidad, competitividad y flexibilidad para modificar el rumbo de la empresa.

Fomenta la creatividad, innovación y la utilización de nuevas tecnologías de trabajo.

Define la acción empresarial con un enfoque de sistema abierto que interactúa con su medio y en el cual debe actuar con responsabilidad y compromiso²¹.

²¹ Tomado el 19-11-2012. Hora: 8:00pm. <http://psicologiayempresa.com/funciones-de-la-cultura-organizacional.html>

6.3.5 CULTURA DE SERVICIO

Uno de los paradigmas que normalmente se encuentra cuando se habla de servicio al cliente tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio. No es así, si bien el componente humano es la clave, existen otros factores involucrados en la prestación de un servicio, que unidos al factor humano redundan en una fuerte cultura de servicio.

Esta reflexión pretende abordar los diferentes elementos que componen el SERVICIO AL CLIENTE y a partir de allí proponer una alternativa que permita pensar en una cultura empresarial orientada al cliente.

En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada de que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Estos elementos tienen que ver con:

1. El producto: se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él. Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

2. Los procedimientos: hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen. Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

3. Las instalaciones: es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio, en este sentido se pueden mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, etc. Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.

4. Tecnología disponible: la importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa, etc. La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

5. Información: uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de SERVICIO AL CLIENTE tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica. Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizás juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

6. El prestador del servicio: es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo del tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto sino

también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional, en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el producto que se entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece el cliente a cada uno de los 5 puntos mencionados sea satisfactoria.

El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del SERVICIO AL CLIENTE²².

Según el sentido de la definición, una cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos estilo el cliente primero. Esto significa que los signos que influyen en el comportamiento se distinguen mucho por la motivación del servicio. Las figuras de autoridad, los valores predominantes, las normas de conducta y el sistema de recompensas y sanciones, todo concurre a influir en la gente hacia resultados de alta calidad en los momentos de verdad.

6.3.6 TALENTO HUMANO

En la actualidad cuando hablamos del personal de una empresa, todavía se encuentran organizaciones que tienen departamentos, áreas o procesos (de acuerdo con su estructura organizacional) de Recurso Humano.

²² Tomado el 19-11-2012.Hora:8:00pm.

http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial

Para lo cual se hace necesario tener muy clara la gran diferencia que existe entre Recurso Humano y Talento Humano:

De acuerdo con los significados de cada una de ellas en el diccionario, se tiene:

Significado de Recurso: conjunto de elementos que se poseen para afrontar una situación, para resolver una necesidad o para poner en práctica un proyecto o empresa.

Significado de Talento: capacidad intelectual o habilidad que tiene una persona para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

La diferencia radica en que por recurso se puede considerar lo tangible pero no lo humano, el talento es totalmente humano.

Por la anterior definición es que queda claro Por qué Talento Humano.

Es por esto que las empresas exitosas enfocan sus objetivos en la formación de las personas desarrollándoles su talento, logrando así una ventaja competitiva en el mercado. Es aquí donde radica el secreto de las empresas, desde la selección de las personas, que no solo deben tener un alto y natural componente en servicio, sino también con una alta marcación en valores. También es importante tener claro que esta responsabilidad no puede ser cargada solo en los departamentos de Talento Humano, que lógicamente tienen una responsabilidad inmensa con los procesos de selección. Como lo dice el conferencista y uno de los autores del libro “Un paso adelante” Gabriel Vallejo López en una conferencia ofrecida en la ciudad de Medellín, el éxito o el fracaso en la gestión del personal es compartido entre el Gerente del área respectiva y el resto de la organización. Lo cual quiere decir que los procesos de Talento Humano no se delegan sino que se comparten.

6.3.7 LA ORGANIZACIÓN

Una definición simple y concreta es la que indica Idalberto Chiabonato “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”²³

²³ Chiabonato, Idalberto. Administración del Recurso Humano, Bogotá, McGraw Hill, 2000, p. 7

Cuando se define como cooperación recíproca entre dos o más personas, indiscutiblemente los seres humanos hacen parte esencial de la caracterización de las organizaciones; pues finalmente son los que definen las tareas a desarrollar, dividen y distribuyen el trabajo, determinan las relaciones que deben existir entre ellas y fijan sus responsabilidades. La escuela de relaciones humanas como una de las teorías más destacadas del concepto de Organización según Elton Mayo, se enfoca en la importancia del factor humano dentro de la empresa; con aplicaciones de principios industriales en Psicología y Sociología, contribuyendo con análisis motivacionales y estudio de grupos.

Tabla 2. Comparativo de los tipos de escuela:

Escuela clásica	Escuela de relaciones humanas
Concibe a la persona como una máquina.	Las personas no son programables como las máquinas.
Considera que la persona solo trabaja por incentivos económicos. Su única finalidad es la obtención del máximo beneficio con el mínimo esfuerzo.	Las motivaciones del trabajador son complejas. Se introduce la ética del trabajo. Además de la obtención del máximo beneficio, existen otros objetivos de carácter social.
La organización está basada en el individuo y se resalta la competencia individual.	Organización en función del grupo. Se tiene en cuenta la organización informal.
Los trabajadores son dirigidos por la autoridad formal.	Además de la autoridad formal, existe otra informal.
Niega la existencia de conflictos entre el individuo y la empresa.	Acepta el conflicto como algo natural que se puede solucionar mediante unas buenas relaciones humanas.
División máxima del trabajo y división radical entre dirección y trabajador.	Considera que la especialización al máximo no aumenta la productividad.

Fuente: Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo.

<http://www.slideshare.net/paulomourazos/la-escuela-de-las-relaciones-humanas>

Para los países en vías de desarrollo, como Colombia, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, se necesita construir como principio básico las relaciones humanas, coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la innovación, la calificación y competencia de la gente (empleados); una cultura organizacional positiva; para asegurar la permanencia en el mercado a largo plazo.

²¹ Kyle Bruce, Henry S. Dennison, Elton Mayo. Historiograma de las relaciones humanas. Historia de Gestión y Organización. 2006, 1: 177-199

6.3.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

Aunque ya este tema fue tratado anteriormente, es importante focalizarlo en el tema del servicio. Lo que se vive cuando se hace parte o se llega a una organización; se llama Cultura, caracterizado en la forma y el cómo se toman las decisiones, la fluidez de la comunicación, relación entre los colaboradores y directivos de las mismas y diferentes áreas que la componen, responsabilidad y conciencia de recepción y aplicación de las normas, valores y principios que rigen la organización, enfoque al cliente, etc.

La uniformidad o normalización de todo este tipo de comportamientos en las personas que constituyen la organización es un proceso complejo de cambio, es un proceso de innovación, es un proceso a reestructurar, en resumen, la clave está en entender realmente su objetivo y cómo puede impactar en los resultados de clima organizacional, presencia de marca, reconocimientos y en los resultados financieros.

Esta transformación presenta una propuesta enfocada hacia la adquisición de nuevas conductas, disciplinas, valores, normas, desarrollo de inteligencias emocionales (intra e interpersonal), entre otras; caracterizadas siempre por la presencia e infaltable esencia del “servir”, construyendo progresivamente una cultura motivada desde y hacia el servicio, cómo diferenciador.

La generación e implementación de esta cultura de servicio es un proceso a largo plazo, con acciones consistentes y no aisladas, las cuales son medidas, controladas y evaluadas paulatinamente.

Con base en lo anterior, los parámetros que se deben implementar para que los colaboradores, en general todo el factor humano hagan parte esencial de este gran proyecto son:

- ***Dar a conocer a todo nivel la planeación estratégica de la organización:*** como prioridad, es indispensable que todas las personas que constituyen la organización, estén enterados de cuál es la visión, misión de servicio, política de calidad y estrategias de servicio, garantizando que toda la gente tenga conocimiento de los objetivos y estrategias; que se sientan orientados e identificados en la misma forma como lo pretende la organización.
- ***Qué se debe esperar de los empleados:*** se debe comunicar a las personas las expectativas que tiene la organización en cuanto a las destrezas y capacidades desarrolladas por los mismos, es decir; todos los miembros de la organización deben aprender a cultivar el hábito de

SERVIR, basado fundamentalmente en comportamientos básicos y de generación de valor como lo es un saludo, la despedida, una sonrisa, disposición, comunicación asertiva, proactividad, solidaridad y empatía.

- **Manejo de objeciones:** el proceso de atención, gestión y solución de las quejas y reclamos, es una variable demasiado importante en la ejecución de acciones de mejoramiento continuo y qué más puede ser tan importante y objetivo como involucrar a todo el equipo de trabajo; se considera entonces esta como una herramienta fundamental para obtener una cultura de servicio eficaz, pues se están enfrentando directamente con el cliente y sus experiencias, buscando que con esta acción conozcan y vivan directamente la satisfacción del deber cumplido y del por qué son la razón de ser.
- **Escuelas de servicio:** dentro de los planes de capacitación, la organización debe definir espacios para reflexionar los casos especiales, ejemplarizados como situaciones de manejo complicado, con el fin de estar preparados para el caso eventual de que ocurra nuevamente.
- **Certificación de Competencias:** así como se encuentran en el mercado empresas de productos y servicios certificadas en sus procesos de calidad; también existen entidades como el SENA que certifican en competencias laborales, la organización deberá exigir a todo su equipo de trabajo estar certificados en las normas que existan referentes al tema de servicio al cliente.
- **Ser para transmitir:** la excelente interacción entre los miembros del equipo de trabajo (cliente interno) está caracterizada por la responsabilidad, el respeto y la manifestación de cumplirle y generar satisfacción al otro, si no cumplimos a cabalidad estos eventos, será muy difícil transmitir al cliente externo, los errores e inconsistencias en la labor diaria; fácil e inevitablemente impactará negativamente al usuario final.
- **Retroalimentación:** algunos colaboradores no actúan correctamente, porque desconocen lo que están haciendo mal, si desde su incorporación y proceso de vinculación en la organización se les ha indicado qué deben hacer y qué se pretende de su “servicio”, se deben crear herramientas de evaluación e indicadores de gestión en su respectivo proceso, que midan los avances y efectividad de la implementación de la cultura de servicio.
- **Reconocimientos:** la principal idea es que todo se haga bien desde el principio y que los conceptos manejados tras el arte de SERVIR se conviertan en hábitos para todos los miembros de la organización, inevitablemente habrán unos que se desenvuelvan mejor que otros y que

estén cumpliendo con lo que se pretende; este esfuerzo debe ser reconocido por los directivos, mediante certificados por escrito o manifestaciones positivas frente a los demás colaboradores; también se consideran estímulos de tipo económico o de tiempo, como bonificaciones, aumentos de salario, varios días más de vacaciones, aunque lo más importante es que los demás observen que hay miembros del equipo que lo están haciendo y lo están haciendo bien.

- **Capacitación:** buscar la integralidad y versatilidad de los seres humanos hace parte fundamental del proceso de aceptación en la vinculación laboral, pero también la continuidad en el proceso de conocimiento, manejo de información y capacidad de análisis, hacen parte vital dentro de la formación continuada que debe mantener la organización para todos sus empleados. No es solo actitud ni aptitud, es también que la compañía brinde oportunidades de conocimiento en los diferentes procesos, actualización de los mismos, manejo adecuado y asertivo del portafolio de productos y servicios, formación en crecimiento personal y familiar; en resumen; es saber qué hacer efectivamente en el momento y justo a tiempo.
- **Sostenibilidad:** la organización debe ser lo suficientemente amigable, tolerante y arriesgada para mantener a flote todas estas acciones necesarias para implementar, desarrollar, justificar y sobre todo sostener una cultura organizacional enfocada en el tema del servicio...constancia, constancia y más constancia.

Finalmente; cumpliendo a cabalidad todas estas actividades y generando compromiso en la gente, se podrá alcanzar a un largo plazo una cultura de servicio con seres humanos caracterizados de la siguiente manera:

- Con conocimientos y habilidades previamente adquiridos.
- Con motivación para realizar sus funciones en ese entorno.
- Con claridad y comprensión de las tareas que debe realizar.
- Bañados por una cultura organizacional existente.
- Con un sistema que acompaña y soporta su tarea o función.
- Con un hábito creado y desarrollado para servir.

6.3.9 COMUNICACIÓN

La capacidad para generar servicio, es un proceso de desarrollo a largo plazo e implica un cambio sustancial dentro de la organización, unos cambios y variaciones estructurales que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Este cambio de comportamiento genera normalmente resistencia, y existen dos razones que se consideran fundamentales para tal efecto; una es la conformidad con las normas, pues estas regulan y controlan la conducta de los individuos y cualquier acción que vaya en contra de esto, puede generar una amenaza a su estabilidad emocional y laboral. La otra es la alteración significativa en la cultura organizacional existente, mientras más grandes y significativos sean los cambios en actitudes y valores, más alta será la resistencia al cambio.

Otras razones pueden ser:

- Miedo a lo desconocido
- Falta de información
- Variaciones en el pago u otros beneficios
- Clima organizacional bajo
- Resistencia a experimentar
- Aumento en las responsabilidades laborales
- Temor a no aprendizaje de lo nuevo que se tenga que adquirir.

Se reconoce la comunicación como una de las mejores prácticas para desarrollar e imponer un nuevo cambio, reconociendo que por sí sola no puede inducirse, lo que realmente la organización debe realizar es un movimiento substancial en su cultura organizacional y accionar que la propia actitud del personal sea proactiva en este aspecto.

Claramente, se debe utilizar la comunicación efectiva como programa estratégico para la implementación y difusión cultural basada en servicio y en compromiso con una estrategia y motivación al cambio, se proponen a continuación algunos principios para orientar la comunicación que genere en los colaboradores convicciones y no imposiciones para la prestación del servicio.

- a. **Compromiso de la alta dirección:** establecer un grupo de tareas al más alto nivel que establezca la estrategia, cumpla el rol de supervisor de las acciones a implementarse y reporte el cumplimiento de las metas establecidas.
- b. **Responsabilidades:** la instrumentación y control debe ser desarrollada por el área de Gestión Humana conjuntamente con la dependencia de comunicaciones.
- c. **Diagnóstico:** la acción primaria a realizar es un diagnóstico de disposición al cambio, a través de una investigación cualitativa a todo nivel, sobre valores comunes y sus prioridades con metodología de encuestas, también se pueden utilizar herramientas como grupos focales o talleres de profundización para análisis de datos y resultados. Es una primera herramienta comunicativa como para empezar.

- d. **Vinculación:** el objetivo del cambio cultural debe ser claro y conciso, se deben realizar talleres donde participen inicialmente los mandos medios, como jefes, coordinadores, supervisores, que son por su posición en la organización mucho más reacios para las alternativas de cambio que el componente operativo como tal. Estos talleres deben ser compartidos desde la alta gerencia y con el foco principal de aterrizar a estos mandos en la convicción de lo que se va a ejecutar en el cambio y a inducirlos en la principal competencia que deben adquirir, como lo es el liderazgo para transmitir a sus equipos de trabajo y que se convierta en un cambio transversal a través de toda la cadena de valor de la organización.
- e. **Planes de comunicación masivos:** se deben construir planes de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio organizacional, mediante volantes, panfletos, plegables, boletines del proyecto, campañas de sensibilización al cambio, tanto internas como externas.
- f. **Implementación:** los sistemas de comunicación utilizados deben ser de doble vía y con la participación de toda la población que comprende la organización, asegurando e identificando los valores primordiales en cada uno de los escenarios (públicos impactados); cómo también buscar la efectividad en la utilización de medios o vehículos para la transmisión de la información que se quiere entregar, como podrían ser carteleras, rompe tráfico, intranet, reuniones extraordinarias masivas, concursos con bonificaciones o compensaciones y correo electrónico.
- g. **Realimentación:** utilizar los mecanismos de evaluación de los resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario, sin estos, los diferentes líderes del proyecto no tendrían referencias concretas para actuar.

Por tanto el proceso de comunicación para promover los cambios organizacionales o cambios culturales, se debe desarrollar bajo el mecanismo del feedback, entendido como la regulación del comportamiento, pues hay una variable o información de entrada que automáticamente se dirige a la salida y se devuelve a la entrada y esto genera un efecto de regulación, es cuando por ejemplo el personal impactado tiene la posibilidad de devolver información, por medio de: encuestas presenciales, telefónicas, correos electrónicos, entre otras, permitiendo la corrección de errores y superar los ruidos generados y por ende la mejora en la precisión con que se transmiten los mensajes, la redundancia o reiteración de los mensajes y de la información, también permite callar los ruidos, por tanto en un proceso de comunicación ambas, la realimentación y la redundancia se relacionan entre sí porque mantienen la estabilidad y el equilibrio.

Durante el proceso de cambio de cultura la respuesta que se obtenga de los colaboradores en forma directa o indirecta es esencial para el logro del cambio, por tanto, se debe asegurar que el flujo de información de abajo hacia arriba sea prioritario. Si los mandos medios, como se explicó en el tema de vinculación

funcionan como obstáculos o frenos de este proceso comunicacional, se complica el ejercicio de que la información fluya en todos los sentidos, por eso más adelante, se caracterizará el perfil de los líderes del siglo XXI para la implementación de una cultura de servicio enfocada en el ser humano.

Bajo estas ideas, es indiscutible que la comunicación debe ser una estrategia prioritaria en la implementación de un cambio cultural, que no puede ser delegada por la alta dirección sino liderada por ellos mismos, solo la organización alcanzará el liderazgo en su mercado cuando cada uno de sus colaboradores tenga clara la misión de la empresa y la suya propia y estén conscientes que lo único estable en este mundo globalizado, es el cambio.

6.3.10 LIDERAZGO

Las organizaciones en el siglo XXI deben orientarse al servicio, independientemente de su tamaño, sector o actividad. Ello significa estar bajo unos principios sólidos que orientan el ser y hacer de la organización, y así, se convierten en especialistas en el propio giro de la empresa y en la capacidad de servir cada vez mejor a los clientes.

Para llevar adelante este reto es preciso contar con líderes, pero además de simplemente líderes, deben ser líderes en servicio preferiblemente en el nivel intermedio. Se ha estudiado bastante el rol de la alta dirección en la conducción de las organizaciones, ahora se necesita analizar a profundidad el rol crucial que tienen los mandos intermedios. Son estos mandos quienes desempeñan un papel decisivo en la aplicación de los enfoques de satisfacción y procesos de transformación cultural.

Los líderes que deben tener las organizaciones, deben ser personas enfocadas en el servicio, en su cliente, y deben capacitarse y reforzar su conocimiento en ciertos temas de interés que se constituyen en pilares fundamentales sobre la calidad del servicio, garantizando con esto una cabeza sólida que inyecte en todo su equipo de trabajo una misión compartida sobre una identidad cultural enfocada en servicio.

- **Modelos de servicios:** comprender el servicio, visualizarlo, poder explicarlo. Una idea clara es la base para comenzar a mejorar.
- **Gestión del servicio:** funcionar consistentemente. La gestión es necesaria para brindar un servicio que resulte tal como fue diseñado, y de los resultados deseados en forma consistente a lo largo del tiempo.
- **Formación:** aumentar las capacidades de las personas. Es necesario, para mejorar, incrementar las capacidades del líder, para conducir el

cambio, y del equipo de trabajo, para ser ejecutores efectivos y eficientes de las mejoras.

- **Personas y sus relaciones:** es necesario coordinar, articularse, y tener voluntad de servir. Por eso debe trabajar en la cultura, en las relaciones, los mensajes y las actitudes. Los aspectos técnicos no sirven de nada si las personas no están comprometidas en implementarlos correctamente.
- **Medición:** evaluar, demostrar, identificar. La medición es un arma potente para quienes están dispuestos a sacar provecho de ella. Y es sumamente necesaria para mejorar el sistema, ya que permite identificar oportunidades. Además, sirve para demostrar el trabajo realizado y los logros, sumando puntos a su gestión.

6.3.10.1 CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN LÍDER MODERNO ENFOCADO EN EL ARTE DE SERVIR

Para la adquisición de este tipo de líderes en las organizaciones actuales y modernas, el área de Gestión Humana o bienestar social deben enfocarse en buscar o formar seres humanos con las siguientes manifestaciones con el fin de conseguir cumplir los retos establecidos por la organización y específicamente en áreas de servicio al cliente:

- **Decidido:** firmeza de decisión.
- **De frente:** el líder va al frente del grupo, abriendo caminos. Al respecto, se puede decir que existen muchos empresarios de la vieja escuela, que se consideran a sí mismos líderes, pero que se mantienen en la retaguardia, diciendo a sus equipos lo que deben hacer y midiendo los resultados, para evaluar si la estrategia fue correcta. El verdadero líder, en cambio, es el que sale a la calle y prueba sus teorías, sufriendo en carne propia los errores de dichos planteamientos.
- **Toma en cuenta a los demás:** en la sociedad actual, las personas cada vez se preocupan menos por lo que les sucede a los demás. Eso lleva a una situación de aislamiento emocional, que perjudica la autoestima e impide sacar lo mejor de cada uno. El líder de la sociedad de este siglo debe, por tanto, ser una persona capaz de ver en cada uno cualidades que ni siquiera ellos mismos son capaces de observar. De esta manera logra que los demás crezcan desde dentro por el reconocimiento que han recibido, y eso se valora con gratitud.

- **Innovadores:** tanto proceso, método y calidad del siglo pasado dejaron un poco de lado la creatividad de los colaboradores. Hoy se necesitan personas con gran inventiva, que generen nuevas ideas de hacer las cosas y de tratar a los equipos de trabajo, para poder descubrir modos diferentes de motivar a los empleados.
- **Globales:** los líderes de este momento histórico tienen que estar al tanto de todos los departamentos e involucrarse con cada uno de ellos, para ver qué necesitan y poder apoyarlos. El mismo concepto de globalización, que hoy está más de moda que nunca, explica la conexión que debe tener un líder con todo su entorno. Desde este punto de vista, las empresas ya no están destinadas a manejar clientes del mismo barrio o ciudad durante toda su historia. Hoy, gracias a la Internet, resulta mucho más sencillo tener clientes de otros lugares del planeta, sin tener nuevas sucursales, incluso, sin tener un negocio. Quienes manejen los grupos, deben poder comunicarse con estas distintas realidades.
- **Gestores de Conocimiento:** el gran avance del sistema educativo ha permitido que la gran mayoría de los empleados tengan carrera, estudios de postgrado, idiomas, manejo de informática; esto hace que los directivos tengan equipos de trabajo muy calificados y sean capaces de dirigir profesionales que les aventajen mucho en cuanto a formación se refiera, lo único que les queda por acumular es la experiencia laboral. Los líderes que son mandos medios, deben tener también la capacidad de generar en sus equipos colaboradores una consciencia de autogestión y autoconocimiento, que al igual que los directivos, tengan equipos más versátiles e integrales, para que sea más fácil y práctica la adaptación cultural.

Se puede concluir entonces, que las organizaciones adquiriendo o formando este tipo de líderes, teniendo como convicción el autoconocimiento y reconociendo que los seres humanos nacen aprendiendo y cuando dejan de hacerlo empiezan a morir, se debe mantener constantemente la ideología y además aplicarla, de que las necesidades de las personas cambian, pero sobre todo el modo de dirigir las. Cuando se optimiza este “modo” la gente cumple con los compromisos y alcanza objetivos. Es así como en el liderazgo moderno la administración por valores se abre paso como un camino muy pertinente para gestionar las empresas en el mundo de hoy.

6.3.11 ADMINISTRACION POR VALORES

Toda empresa que pretenda ser exitosa, lo primero que debe reconocer es que su talento humano es lo principal y que gracias a su gente podrá brindar un servicio de calidad que le permita ser sostenible en los entornos cambiantes del siglo XXI. Una herramienta que permite ser una empresa exitosa y afortunada es la administración por valores.

La Administración por Valores, es una práctica empresarial para motivar a los clientes a que sigan comprando, inspirar a los empleados para que den lo mejor de sí todos los días, capacitar a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen se puedan sentir orgullosos y estimular a los otros grupos significativos para que sostengan sus compromisos de negocios con la compañía.

La administración por valores implica aprender sobre los propios valores y al mismo tiempo ponerlos en práctica en la vida diaria, así como trazarse un propósito de valores comunes para brindar un excelente servicio al cliente y una buena calidad a los empleados.

Para poner en práctica la Administración por Valores, es necesario comprender tres aspectos:

- **Realizar:** es un acto natural del ser humano, pues el ser humano puede fijarse metas que van más allá de la supervivencia diaria. Es decir, realizar es hacer para ser.
- **Conectar:** trata de las relaciones con otros. Es importante la conexión con la vida de los demás y compartir el tiempo y capacidades en compañía de la familia, amigos y otras personas que nos hagan sentir bien.
- **Integrar:** es la mezcla de las anteriores, es decir redefinir nuestros valores para vivirlos diariamente y hacerlos significativos. Es cambiar para ser.

Pero no basta con conocer estos tres aspectos pues lo realmente complejo en una organización es llevarlos a la práctica de manera natural y decidida para hacer de la empresa una organización exitosa que brinde un excelente servicio centrada en los valores de su personal.

Los valores de una organización involucran a todos los grupos que pertenecen de una u otra forma a su entorno, es decir se deben tener en cuenta:

- **Los clientes:** lo primero que hace que una compañía se destaque, es la calidad de servicio que presta a sus clientes. Por lo tanto es necesario

hacer que los clientes se conviertan en fanáticos del servicio que presta la compañía.

- **Los empleados:** la empresa debe crear un ambiente motivador para su gente, que estos se sientan “dueños” de la empresa y garantizarles una adecuada calidad de vida.
- **Los propietarios:** obviamente una empresa no es exitosa si no es rentable, por lo tanto se debe garantizar la integridad en la obtención de utilidades y las prácticas de asignación de recursos por la administración y los propietarios.
- **Los grupos significativos:** son la comunidad, los acreedores, proveedores, contratistas, distribuidores y competidores. Se trata de crear un espíritu de responsabilidad compartida y confianza mutua entre la organización y otros grupos.

Para llevar a cabo una efectiva administración por valores es necesario cumplir con tres fases:

1. **Aclarar los valores, propósitos y misión de la compañía.** Es importante que la misión y los valores que se desean promover penetren en la mente de clientes, empleados, proveedores y accionistas y otros grupos que mantienen relación con la organización, lo cual conlleva a la realización de los objetivos de la empresa, pues al nivel que el personal se siente comprometido mejora su nivel de trabajo, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad.
2. **Comunicar la misión y los valores.** Esta fase consiste en informar a los empleados de la empresa la misión y los valores, enfocar e influir las prácticas diarias de trabajo, a través de informes, literatura de la compañía, conferencias, afiches, etc.
3. **Alinear las prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.** La alineación es el corazón de la Administración por Valores ya que es la fase en donde se deben poner en práctica las conductas organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones de la empresa, es decir se trata de alinear los valores prioritarios de las organizaciones de acuerdo a la actitud del personal.

Pero no es suficiente un listado de virtudes consignadas como los principios y valores de una empresa pues tienen un fondo más profundo. Obviamente a ninguna de las manifestaciones virtuosas del ser humano se renuncia nunca, no son hipotecables, son fundamentales y catapultan todas las acciones en una

empresa. Los principios representan un derrotero estratégico y los valores son el alimento que nutre el cumplimiento y materialización de los principios de una organización.

Los principios y valores van conectados con la estrategia de la compañía, con su visión, su misión y estos se convierten en plataforma estratégica para su cultura organizacional, su talento humano, sus líderes y sus procesos. Son una fuente de cultura y de servicio. Los principios armonizan, crean movimiento organizacional integrado, van más allá de la faceta humana y proveen de mayores habilidades y destrezas para competir mejor a las empresas. Son parámetros que le dan identidad a una organización y a su gente y están soportados en unos valores corporativos que dictan el quehacer de la empresa.

Los valores de la empresa provienen de los seres humanos que la conforman y de la interacción entre grupos. Los valores dan identidad, moldean la cultura y estimulan el desempeño de la organización, en coherencia con la estrategia competitiva, la visión, la misión, los objetivos y los principios corporativos.

Tanto los principios como los valores deben incorporarse en la vida diaria de las organizaciones. Deben ser comunicados, compartidos, asumidos y expresados en las actividades empresariales por parte de todos sus miembros ya que son una forma de vida y representan los núcleos de las principales competencias de una organización.

Ser éticos, haciendo lo que es debido, con ello se conseguirá el éxito en el servicio y será posible el crecimiento y desarrollo personal de los miembros de una organización para crear un servicio memorable de calidad pues para el talento humano enfocado en el servicio su vida está siempre dirigida por sus valores personales y los de la compañía.

Los valores del Talento Humano deben ser los pilares de la razón de ser de cualquier empresa, en ellos se basa todo el accionar de la misma. A través de los valores se toca el corazón de las personas y por ende se sirve a los demás. En la medida en que la persona que está de cara al cliente se compadece entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace se logra que sus actitudes y comportamientos se vuelvan un hábito de vida.

Los colaboradores de la empresa deben interiorizar los valores y vivirlos no mediante una imposición sino por convicción, es decir que le nazcan desde su corazón. Se deben emplear para impregnar la cultura de servicio en el personal es importante emplear estrategias de comunicación formales permanentes y continuas. El mayor riesgo es no darle continuidad a las estrategias.

Las personas deben sentirse orgullosas de ser parte de la empresa, deben sentirse importantes y sobretodo deben ser involucrados en la empresa.

Así mismo debe existir un modelo estandarizado de servicio al cliente con el lenguaje corporativo y para el cliente interno que no debe ser exteriorizado. Este modelo debe implementarse desde la alta dirección y ser exigido para todo el personal desde el ingreso a la Compañía pues de esta forma se genera sentido de pertenencia siempre teniendo en cuenta el compromiso y la continuidad. El modelo debe ser revisado y actualizado permanentemente. De igual forma se debe tener en cuenta que el modelo de servicio de la empresa puede variar de acuerdo a las costumbres y hábitos de la región en la que se labora y elaborarlo a su medida.

Es además importante generar hábitos de servicio y hacerlos hábitos de vida, es decir hacerlos continuos y permanentes.

El éxito radica en la continuidad y en la importancia que se le da tanto al colaborador como a sus familias, es continuidad en tocar el alma de las personas.

Cuando se logran entender las diferencias, es posible salir del estándar sin abusar ni romper las reglas.

Es decir que la estrategia principal es tratar a las personas como gente. ***Se trata de buscar de qué manera las experiencias al cliente puedan ser gratamente memorables y no simplemente memorables.***

6.3.12 COMPETENCIAS PARA EL SERVICIO

Como competencias se entienden los comportamientos observables y habituales que conducen al éxito de una tarea o función. Al no tratarse de rasgos de personalidad, ni conocimientos aislados, estas se puede mejorar a través de la práctica. A continuación se nombran, luego del análisis realizado en este trabajo, las que se consideran como las más recomendadas para el personal de servicio de la organización:

- ***Iniciativa creativa.*** Se trata de una búsqueda constante de pequeños cambios que hacen más eficientes las tareas. Ideas innovadoras, adaptabilidad y apertura al cambio representan beneficios para las empresas en un mundo cada vez más competitivo.
- ***Toma de decisiones.*** Tomar las decisiones correctas en el momento adecuado significa escuchar a los involucrados, ser prudente y no posponer.
- ***Comunicación.*** Saber escuchar, saber preguntar, saber pedir para poder transmitir ideas con eficacia.

- **Empowerment.** El líder debe favorecer que las personas a su alrededor se conviertan en propietarios de su trabajo al repartirles las responsabilidades y con seguimiento y capacitación.
- **Orientación al cliente.** Satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo a los trabajadores, clientes internos del trabajo del directivo.
- **Integralidad.** El factor ético es fundamental para obtener el respeto y confianza de los otros, es un bien que los líderes debe cultivar y conservar.
- **Trabajo en equipo.** Saber liderar grupos de trabajo en un entorno de cooperación, comunicación y confianza entre los miembros.
- **Resiliencia.** Ser dúctil para hacer frente a la presión o los fracasos permite volverse más fuerte en el proceso a través de la experiencia.
- **Gestión de tiempo.** Priorizar, programar y llevar a cabo los objetivos y actividades a tiempo, permite al directivo cumplir sus objetivos laborales como personales.
- **Gestión de los conflictos.** El diagnóstico, tratamiento y solución de conflictos interpersonales de forma rápida y a fondo es una herramienta fundamental para el manejo de grupos.

Estas son las 10 competencias más importantes para llevar a cabo funciones ejecutivas con calidad de servicio. Sin embargo, los autores reservan un lugar para una undécima sobre la cual se construyen las demás: **la capacidad de cambio personal.** Cambio que, consta de tres etapas: aceptarlo, interiorizarlo y finalmente convertirse en agente de cambio.²⁴

²⁴ Cardona Pablo. Wikinson Helen. Creciendo como líder. EUNSA. España 2009, 224 páginas

7. ERA DE LA COMPETITIVIDAD

Según Jorge Mario Martínez Piva²⁵ “la competitividad es un estado final que resulta de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivos. Por lo tanto, se le asocia de forma muy cercana con:

- Productividad de las empresas
- Métodos de producción eficientes
- Calidad de los productos y su mejora a través del tiempo
- Innovación en tecnología y gerencia empresarial y
- Otros factores que promuevan rentabilidad”

Es decir, la competitividad es la capacidad de una organización de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Se dice que la única ventaja competitiva de largo plazo es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir, sea malo o bueno. La ventaja competitiva es uno de los indicadores de gestión de negocios. Es decir, las ventajas competitivas de las empresas también son producto de fallas de atención o de servicio a los clientes.

Las principales características de una empresa para constituir una ventaja competitiva son la orientación al cliente y la calidad del producto.

La competitividad es una “cultura” dentro de las actuales empresas, así, las que quieran o se sientan en capacidad de llevar como bandera de acción empresarial el sentimiento de ser competitivo, deben desde siempre llenar su ambiente de niveles altamente visionarios y encaminados hacia una mejor situación, tanto laboral como social ²⁶.

Actualmente las organizaciones viven en un entorno totalmente competitivo, con nuevos mercados y nuevos competidores. La nueva era de la competitividad surge de las nuevas tendencias de la información, el fenómeno de internet, las redes sociales y los dispositivos móviles que permiten acceder a la información

²⁵ Tomado el 10-3-2013. Hora: 4: 30pm . [http:// www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales](http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales)

²⁶ Tomado el 29-3-2013. Hora: 10: 45am . http://html.rincondelvago.com/competitividad_1.html

para ayudar a las empresas a ser más competitivas y a ofrecer servicios de mayor calidad. Esta era lleva a que el cliente sea visto como la razón de ser del negocio y le permite conocerlo, permite conocer sus hábitos de consumo y por lo tanto permite crear estrategias personalizadas para cada uno.

Con base en las características del siglo XXI mencionadas anteriormente es importante conocer el papel que juega el ser humano como factor clave del servicio. En el mundo de hoy, se habla de las competencias que debe tener una persona para ser exitosa dentro de una organización. Existen principios gerenciales que dicen que el éxito de toda empresa depende directamente del desempeño de sus colaboradores. En este sentido el hombre se convierte en el activo más importante de la organización pues es quien observa, escucha y conecta.

Cada persona tiene unos principios y valores en los que se fundamenta su proceder además de los elementos culturales con los que convive. ¿Pero cómo afecta esto la competitividad de una empresa? Simplemente en la era de la competitividad el gran diferenciador es el servicio y el servicio lo hacen las personas, es por eso que el Marketing 3.0²⁷ según Philip Kotler se centra en la humanidad pues al elegir productos y servicios, los clientes no sólo buscan una satisfacción funcional o emocional sino espiritual.

Lo importante es que las organizaciones se adapten a los cambios para tener éxito; estos cambios afectan de manera directa a sus trabajadores; por lo tanto, el papel de la empresa consiste en crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

La competitividad no es un actuar solo de las empresas, las personas competitivas pueden vivir mejor dentro de un mundo en cambio constante, la forma de ser y actuar de las personas marca y establece el nivel competitivo dentro del cual funcionará una organización. La competitividad debe convertirse en una realidad dentro de las organizaciones, debido a que el mundo vive una revolución competitiva y la globalización empresarial hace que las empresas actúen y se muevan en busca de un desarrollo, tanto social, empresarial y principalmente personal.

La competitividad les da a las organizaciones la posibilidad de crear estrategias enfocadas al servicio de sus clientes y a mejorar e innovar cada vez más adaptándose a las distintas circunstancias del entorno.

²⁷ Marketing 3.0: estrategia de mercadeo centrada en cómo las empresas amplían su foco de negocio hacia asuntos más humanos, donde la rentabilidad debe estar equilibrada con la responsabilidad corporativa.

7.1 PRINCIPIOS DE LA COMPETITIVIDAD

La mayoría de los autores coinciden en afirmar que los principales principios en los que se basa la competitividad son:

- **Mantenerse en la cima de las tendencias:** mantener la empresa sobre el pulso del cambio.
- **Llegar a ser un campeón del cambio:** prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo experimentan.
- **Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes trabajadores:** los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de talento humano que identifique, capacite, promueva, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.
- **Pensar globalmente, actuar localmente:** la tecnología de la información está estrechando el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- **Innovar:** aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.
- **Inversión en tecnología, talentos, y capacitación:** el dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un gasto, es una inversión.
- **Luchar contra la complacencia del éxito:** el éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando se es el líder el mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano.

8. TALENTO PARA EL SERVICIO

El servicio es una decisión personal, es un compromiso y una responsabilidad para con los demás. El servicio es el factor diferenciador de las empresas de hoy en día pero para que en realidad se convierta en el factor diferenciador debe provenir de un talento humano natural para servir. Dar por el placer de dar, de manera natural, sin ninguna otra intención que la de hacer lo mejor por el otro en una circunstancia determinada y no se mide en función de la complacencia sino de la contribución.

Todo ser humano es servidor y servido. El servicio es la más alta dimensión del ser humano y por consiguiente el talento humano debe tener una disposición para el servicio auténtica, clara y justa, no debe permitir egoísmos ni abusos ni mucho menos hacer concesiones que vayan en contra de su condición.

Una persona enfocada en el servicio sabe que este comienza por el respeto consigo mismo. “Mientras más claro se tenga lo que significa servir con autenticidad, con entrega y decisión, más claro se tienen los límites y más alto el sentido de exigencia que habrá de rodear toda condición de servicio”.²⁸

De acuerdo con Iván Mazo Mejía, las características que debe tener una persona para el servicio son:

- *Ser directo sin hacer daño:* expresar lo que se tenga que decir sin cargas emocionales.
- *Impecables con su palabra:* hablar con la verdad, claridad y transparencia.
- *Serenos:* entereza y ecuanimidad para no dejarse influenciar.
- *Osados:* tomar la decisión personal de contribuir en lo que considere necesario.
- *Mente cósmica:* entender que lo que se hace puede trascender.
- *Alegres:* descubrir el “sabor” de hacer las cosas sin un motivo previamente determinado.

²⁸ Mazo Mejía Iván. El Precioso Don del Servicio. Medellín, 2006. 177 páginas

- *Ser un ejemplo puro*: permitir que los hechos den fe de sus discursos sin buscar el crédito personal.²⁹

8.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA EL SERVICIO

Las personas son el factor clave del servicio en una organización por lo que, la responsabilidad de direccionar a las personas no solo depende de sus jefes inmediatos sino de todos los niveles de dirección.

Es importante que todas las áreas se involucren en los procesos de dirección apoyándolos para llevarlos a cabo de una mejor manera. Es significativo también garantizar que las políticas, sistemas y procedimientos de Talento Humano estén al servicio de las personas y que estas se orienten a los objetivos de la organización y que se puedan mejorar los niveles de desempeño de los empleados y de sus equipos de trabajo.

Las personas se orientan al logro de los objetivos en la medida en que sientan que sus propios objetivos se alinean con los de la empresa y que sientan que su labor diaria es útil e importante para el cumplimiento y desarrollo de los mismos.

Los directivos deben fomentar siempre el trabajo en equipo y liderar las políticas y actividades para obtener lo mejor de su personal. De igual manera contar con sistemas adecuados de compensación y reconocimiento y diseñar procesos de evaluación del desempeño justos.

La empresa son las personas que la conforma y siempre será más enriquecedor los aportes colectivos que los individuales y la alta dirección debe asumir el reto de hacer del trabajo que cada quien desempeña una experiencia motivadora, es decir deben asegurar la capacitación y educación continua de los miembros de la organización dentro de un desarrollo personal que tenga en cuenta las aptitudes y aspiraciones de cada uno y las integre a las de la empresa.

De esta forma el aprendizaje continuo, el empoderamiento, la cooperación y el trabajo en equipo son tareas fundamentales en la gestión del talento humano para el servicio en cualquier empresa que desee ser competitiva y exitosa. El talento de cada persona dentro de la organización es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción. De acuerdo con esta afirmación, la empresa debe garantizar la capacitación y las condiciones apropiadas de acción, con el fin de mantener el compromiso y la motivación de sus empleados asegurados.

²⁹ en su libro "El Precioso Don del Servicio",

8.1.1. COMO SE GESTIONA EL TALENTO HUMANO PARA EL SERVICIO

Para ahondar en el tema del talento humano como clave para el servicio, es importante analizar la experiencia vivida en empresas que fueron líderes en el servicio, especialmente en la ciudad de Medellín, como es el caso de la empresa Aerolíneas Centrales de Colombia, Aces. A pesar de que esta empresa ya no existe, sigue siendo modelo y ejemplo en Colombia para instruir a los ejecutivos de las empresas en el tema de la gestión del servicio al cliente.

Aerolíneas Centrales de Colombia S.A fue fundada en 1971. Empresa liquidada en el 2002. Aces, como en adelante será nombrada en este texto, era una aerolínea pequeña, contaba al momento de su desaparición, con alrededor de 2.000 empleados, los cuales vibraban con su empresa y que para ellos, más que la angustia que representó la pérdida de un empleo, primó más la tristeza de la pérdida de una familia (sus coequiperos, como eran llamados, eran miembros de una familia).

El servicio en Aces iba más allá que una simple sonrisa, era un compromiso genuino desde la alta dirección por hacer sentir a sus empleados miembros y “dueños” y eso era transmitido a sus clientes, se valoraba la diferencia y era vista de manera positiva y complementaria. Las personas se reconocían por lo que eran y no por lo que sabían hacer. Todos ponían en práctica los valores tanto personales como organizacionales de forma totalmente natural sin intenciones oscuras y sin esperar recompensa.

El proceso de selección era riguroso, un proceso bien enfocado desde todo punto de vista en especial el humano, las personas eran bienvenidas a la empresa desde antes de su llegada física por el Presidente lo que motivaba al empleado a sentirse tranquilo y en confianza en su nuevo lugar de trabajo.

El servicio y el respeto eran su prioridad, si no había respeto, era imposible alcanzar un buen servicio, de hecho el slogan lo decía “Por el respeto”.

Tomando como base el ejemplo de una empresa de servicio como esta, se puede concluir cuáles son los factores que influyen en el talento humano para generar una fuerte cultura del servicio, como lo son:

- *Planeación:* definir claramente el perfil que se requiere para el cargo.
- *Reclutamiento:* evaluación de los candidatos, buscar perfiles de servicio.
- *Selección:* identificación del personal adecuado para el servicio.
- *Inducción:* hacer partícipe al empleado de la compañía a la que ingresó.
- *Capacitación:* permanente y a todos los niveles de la organización.
- *Adaptación:* orientar al empleado para adaptarse con la empresa.
- *Evaluación:* para revisar habilidades, destrezas y aptitudes.

- *Recursos físicos:* espacios agradables de trabajo en donde el empleado se sienta “como en casa”.
- *Recursos tecnológicos:* que faciliten el trabajo y disminuyan los tiempos de espera para el cliente.
- *Influencia de la alta dirección:* se debe sentir siempre cálida y cercana.
- *Coherencia:* entre lo que se pretende lograr, lo que se piensa y lo que se hace.
- *Confianza:* desde y hacia la alta dirección.
- *Participación:* el empleado necesita sentirse parte de la empresa.
- *Relaciones interpersonales:* ambiente laboral sano, desarrollo de carrera.
- *Competencias:* desarrollar el potencial del empleado.
- *Liderazgo:* conocer su propio perfil de competencia.

Estos factores son en alguna medida, los que permiten generar una fuerte cultura de servicio en una organización. Para cultivar el talento humano en pro del servicio, se debe entonces conocer al personal, identificar sus características, saber ubicarlo en el lugar preciso dentro de la empresa (no todas las personas son aptas para el servicio), conocer sus debilidades y fortalezas, desarrollar su potencial y penetrar en su ser para “tocar” su alma.

Esto fue lo que la empresa Aces hizo con sus coequiperos: un vivo ejemplo de cómo una empresa puede alcanzar un excelente servicio con base en los valores y competencias de su talento humano. Y tan cierto es que el talento humano es lo que hace la diferencia, que al este trasladarse para la empresa con la que se fusionó (Avianca con la que generó una alianza llamada Suma), esta no heredó los niveles de servicio que hacían de Aces una empresa líder en el tema. Con esto se demuestra cómo el talento humano siempre será el factor clave del servicio en la organización.

9. PROPUESTA DE VALORES Y CONDUCTAS COMO REFERENTES PARA ORIENTAR AL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN Y LA FORMACIÓN DE UNA CULTURA DEL SERVICIO

Siendo el talento humano el factor clave para el servicio en la organización, es deseable que el personal de servicio practique una serie de valores y normas de conducta que guíen la forma de hacer su trabajo dentro de la empresa y que garanticen así mismo la prestación del mejor servicio para el cliente.

9.1 PRINCIPIOS DEL TALENTO HUMANO

- **Aprendizaje:** ganar conocimiento a través de la experiencia diaria. El personal de la empresa debe estar en mejoramiento continuo, capacitándose constantemente para así poder servir al cliente desde todos los niveles.
- **Coherencia:** seguir siempre los lineamientos de la empresa desde la alta dirección y aplicarlos en todas las áreas especialmente en las de servicio. La coherencia genera credibilidad y reconocimiento.
- **Compromiso:** poner en marcha la tarea que se le encomienda a cada miembro de la organización pero especialmente a aquellos de cara al cliente demostrando su sentido de pertenencia con la misma, es decir compromiso constante para el mejoramiento del servicio.
- **Confianza:** tener en cuenta las opiniones e ideas del personal así como valorar su trabajo diario. Interpretar a los clientes y demostrarles que se puede creer en la empresa generando tranquilidad.
- **Disciplina:** enfocar los esfuerzos para alcanzar los objetivos propios y de la organización. La disciplina para el servicio consiste en cumplir las obligaciones en el momento adecuado generando credibilidad ante los clientes. La disciplina corrige, moldea, da fortaleza y perfecciona, forma buenos hábitos y establece una serie de reglas personales que permite hacer un poco más de lo esperado.
- **Equidad:** tratar con igualdad a todos los miembros de la organización y al cliente independiente de la clase social, raza, religión o status político.

- **Flexibilidad:** adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Un buen servicio se aprecia cuando se satisface la necesidad del cliente sin vulnerar los principios y normas de la organización. Es importante saber adaptarse a las circunstancias e interpretar lo que el cliente desea.
- **Honestidad:** construir relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto por los demás. El servicio se da de manera natural, es decir para las personas enfocadas en el servicio es fundamental dar la información que el cliente necesita de forma clara y precisa, cumplir las promesas y hablar con la verdad.
- **Libertad:** poder obrar según su voluntad sin irrespetar los principios y valores organizacionales. Es común en muchas organizaciones no dar las respuestas esperadas por los clientes debido a la inflexibilidad y a las políticas implementadas, sin embargo en ocasiones es necesario “salirse del libreto” y darle al cliente lo que el espera sin vulnerar los principios de la organización.
- **Liderazgo:** influir positivamente en las personas a cargo. Un líder para el servicio no se considera a sí mismo por encima de aquellos que lidera. El líder para el servicio es un formador de equipos, recurre a las fortalezas de sus miembros y lidera dejando que cada quien haga lo que hace bien.
- **Pasión:** trabajar con una actitud positiva procurando el bien común. Esto se replica en toda la organización y motiva a hacer las cosas mejor y en beneficio del cliente.
- **Reconocimiento:** valorar los logros personales y empresariales de los miembros de la organización. Para los miembros de la empresa que trabajan enfocados en el servicio, el reconocimiento es una motivación para seguir trabajando y haciendo las cosas bien para los clientes.
- **Respeto:** aceptar al otro valorando sus virtudes y aceptando sus diferencias comprendiendo sus necesidades, sentimientos, opiniones y emociones. Se trata de valorar a la persona con que se interactúa y ser cortés y receptivo.
- **Responsabilidad:** cumplir los compromisos y asumir las consecuencias de las acciones realizadas. La responsabilidad de prestar el mejor servicio está en cada uno de los miembros de la empresa y en responder a la misma en mayor medida a la esperada. Esto hace del servicio algo memorable.

- **Trabajo en equipo:** poner a disposición de la empresa las competencias de cada colaborador en función del cumplimiento de una meta común. El trabajo en equipo en áreas de servicio requiere de una integración armónica de funciones y requiere que las sean capaces de gestionar bien el tiempo, con responsabilidad y compromiso. Es necesario además, contar con personal con facilidad para la comunicación y para las relaciones interpersonales.
- **Transparencia:** actuar con rectitud y sin segundas intenciones. No solo para ofrecer un buen servicio sino para ser un mejor ser humano.

Estos principios permiten establecer unas normas de conducta del talento humano que garantizan satisfacción en el trabajo, condiciones favorables, compatibilidad con el personal y compromiso organizacional lo que conduce inevitablemente a reconocer al talento humano como el factor clave del servicio.

9.2 NORMAS DE CONDUCTA DEL TALENTO HUMANO

- Tener una mentalidad positiva y de mejora. Ser abierto y aceptar las opiniones y sugerencias de los compañeros.
- Controlar el temperamento con los compañeros de trabajo. Evitar discusiones y riñas.
- Tratar de no ser origen de conflictos en la empresa.
- Compartir la información disponible con los compañeros de trabajo para lograr hacer las cosas de manera más eficiente.
- Trabajar en equipo. La colaboración es básica para alcanzar resultados y un buen ambiente de trabajo.
- Cada persona tiene una serie de particularidades y una forma de ser concreta, pero se debe evitar imponer las propias, burlarse o no respetar las de los otros compañeros.
- Respetar los protocolos de actuación para comunicarse con los demás compañeros y con los superiores.
- Considerar la forma de presentar un nuevo trabajador a todos sus nuevos compañeros, así como despedirlo de todos en caso de que se vaya algún trabajador.

- Evitar todo tipo de críticas y burlas hacia los otros compañeros y su trabajo. Las críticas deben ser siempre constructivas y en forma de sugerencia.
- Compartir con los compañeros la consecución de logros.
- Educación y respeto hacia los compañeros.

10. CONCLUSIONES

- El factor clave del servicio son las personas. Un personal comprometido pone en su trabajo lo mejor de sí mismo demostrando que tiene espíritu de servir y de dar más de lo esperado logrando de esta manera hacer más competitiva su empresa.
- Una cultura del servicio centrada en los valores, se convierte en pilar fundamental para la sostenibilidad de las empresas, si esos valores se convierten en hábitos empresariales se logra consolidar una fuerte cultura organizacional que redunde en el crecimiento y desarrollo no solo de la empresa sino de su talento humano.
- El servicio no debe ser un guión ni un libreto, este se da de manera natural y depende de la cultura del mercado a quien se le presta.
- Los valores personales tienen una gran influencia y por lo tanto son claves para prestar el mejor servicio, las normas de conducta empresariales deben alinearse con los valores tanto personales como corporativos.
- Los principios y normas de conducta del talento humano son los que guían su actitud y disposición de servicio hacia el cliente y los que permiten desarrollar sus competencias y ponerlas en práctica para conseguir los resultados esperados.
- El Talento Humano de la empresa se debe analizar de manera particular, cada ser humano es diferente y se debe tratar como individuo único, de igual forma es importante analizar el sistema sociocultural en el cual se mueve la empresa y el entorno que lo rodea.
- El líder del servicio cumple un papel influyente para generar una fuerte cultura del servicio en una organización ya que de él depende gran parte del compromiso y responsabilidad que cada una de las personas a su cargo le ponga a su trabajo.
- En la medida en que un empleado se sienta motivado y respaldado y que a su vez entienda que su trabajo contribuye en la consecución de los objetivos corporativos y en el cumplimiento de su misión y visión, la organización genera una cultura organizacional que redunde en una fuerte cultura de servicio.

- Las empresas deben estar abiertas y dispuestas a afrontar los retos y cambios del mundo de hoy, y de igual forma entender las expectativas de sus empleados en un mundo globalizado y cambiante.
- La organización debe generar estrategias motivacionales que involucren no solo al empleado sino también a su círculo familiar con el fin de afianzar su sentido de pertenencia.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT Karl y SEMKE Rom. Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial Serie empresarial, 1992.
- ALBRECHT Karl. La Revolución del Servicio. Marzo de 1998. p29 – 30.
- ALLAIRE, Yvan y FIRSIROTRU, Mihaela E. Teorías sobre Cultura Organizacional. Abravanel, Harry et al. (Eds.), Cultura organizacional, Santafé de Bogotá. , Legis Editores S.A., pág. 3-37.
- BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Editorial Paidós. Barcelona, 1992.
- BESSOM Rm. Unique Aspects of Marketing of Services. Arizona Budines Bulletin. 1973.
- BLANCHARD, Ken. Administración por Valores. 1era edición. Bogotá. Editorial Norma, 1997. 150 páginas.
- BUCKINGHAM, Marcus. Ahora, Descubra sus Fortalezas. Verticales de Bolsillo. 333 páginas.
- CHIABENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano, Bogotá, McGraw Hill, 2000, p. 7.
- COVEY, Stephen R. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Ed. Paidos, 1ª edición, 2003. .205 páginas.
- DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. 1984.
- DEAL, Terrence C. y KENNEDY Allen. Culturas Corporativas. Los ritos y rituales de la empresa de Life (1982).
- DRUCKER, Peter. Managing in the Next Society. Artículo de Raimundo Villagrasa en <http://manuelgross.bligoo.com/peter-drucker-la-administracion-en-el-siglo-21>.
- ECHAVARRIA J., María Teresa. Componentes de la Cultura Organizacional. Pensamiento y Gestión 9 (Dic. 2000): p 42(14). Texto Completo: COPYRIGHT 2000 Fundación Universidad del Norte

- FRANCOIS, Eldin. El Management de la Comunicación. Edicial S. A. Buenos Aires. 1997. Edición digital.
- GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación, Estrategia y Empresa. Colección Hermes. AICE. Medellín, 2003.
- HOROVITZ Jaquez. La calidad del servicio a la conquista del cliente. Bogotá 1991 p3
- <http://www.eneagrama.info/index.html>
- <http://www.ivanmazo.com/articulo/comunicaciontalento.php>. EL PODER DE LA COMUNICACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA VIDA DE LOS NEGOCIOS.
- JAY Ros. Lo Fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes. McGraw Hill. 1995.
- LAMAITRE, Nadine. La Cultura de la Empresa, Factor de Rendimiento. 1984.
- LESCANO, DUNCAN, LUCIO R. Líderes de Servicio. Cómo desarrollar un liderazgo en los mandos medios de la organización. Madrid. España. Editorial EIUNSA 2008.
- LUCAS MARÍN, Antonio. La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones. Casa Editorial Bosch S. A. Barcelona, 1997.
- MARQUES GRAELLS, Pere. La Cultura de la Sociedad de la Información. Aportaciones de las TIC. Artículo publicado en <http://peremarques.pangea.org/si.htm#actual>.
- MAZO MEJIA, Iván. Hablemos Claro sobre Servicio. 4ta edición. Medellín. Editor: José Alvear Sanín, 1997. 229 páginas.
- MÚNERA URIBE, Pablo y SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel. Comunicación Empresarial: Una Mirada Corporativa. Colección Hermes AICE. Medellín, 2003.
- MUÑIZ GONZALEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XX. 3era edición. Madrid. Centro Estudios Financieros, 2010. 422 páginas.
- NOTAS DE CLASE, Especialización Gerencia del Servicio. Cohorte 15. Año 2012.

- OUCHI, William G. Teoría Z: Cómo América puede enfrentarse al Desafío Japonés. Addison-Wesley. 1981.
- PAZ P. JORGE IGNACIO. Liderazgo del Talento Humano. Materias Básicas del Administrador. Colombia, Medellín 2008.
- QUINTERO VEGA, J. Armando. Gerencia en Salud Ocupacional Economía del Trabajo. Obtenido en internet el 19 de noviembre de 2012. Hora: 5:00pm. <http://es.scribd.com/doc/29341339/De-Recurso-a-Talento-Humano>.
- RESTREPO J. Mariluz y RUBIO AGUDELO, Jaime. Intervenir en la Organización. Significantes de Papel Ediciones. Bogotá, 1994.
- ROCHER, Guy. Introducción a la Sociología General. Editorial Herder, Barcelona.
- SERNA GOMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de Auditoria y Medición. Segunda Edición. Bogotá 1999.p17.
- STANTON WJ. Fundamentos de Marketing. New York. MC Graw-Hill 1981.
- VALLEJO LOPEZ, Gabriel. Cómo lograr la ventaja competitiva a través del Servicio al Cliente. Tomado de la Conferencia del 25 de septiembre de 2012.
- VALLEJO LOPEZ, Gabriel. Un Paso Adelante. Cómo lograr la ventaja competitiva a través del Servicio al Cliente. Ed. Norma. 2011. 236 páginas.
- VANEGAS OSORIO, Jorge. El Contexto Estratégico de la Visión, la Misión y los principios Corporativos. (Artículo inédito).