

## **La importancia de la cultura empresarial en el desarrollo de la excelencia en servicio**

**Área Temática:** Cultura Empresarial

**Línea Específica de Trabajo:**

Orientación equivocada del servicio, como un enfoque de la cultura empresarial.

**Planteamiento contextual del tema:**

La cultura empresarial permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y prohíben otras. Sin embargo, una errada ejecución conlleva a una equivocada administración de la cultura empresarial. Por tal razón, quien orienta un grupo debe hacerlo basado en el recurso humano de la organización a mejorar la eficacia de una cultura de gestión de calidad en el servicio basado en conductas o valores hacia un camino correcto.

**Objetivos del Ensayo:**

- Conceptualizar alrededor del tema cultura empresarial en una empresa de servicios.
- Maximizar la actividad de prestación de servicios como un importante recurso para la satisfacción del Cliente.

**Planteamiento de la Tesis:** Rescatar el concepto de formación de cultura como un importante recurso del servicio, eliminando su representación equivocada de hábitos inadecuados y creencias erradas en el servicio.

**Argumentos:**

- Altos índices de insatisfacción en las empresas de servicio en Colombia.
- El pésimo control de calidad y atención en el servicio que se presta en las empresas de servicios.
- El concepto errado de cultura y servicio en nuestras organizaciones.
- El pensamiento de cultura como ejemplo para realizar formación a los trabajadores en las organizaciones.

# **ENSAYO**

## **LA IMPORTANCIA DE CULTURA EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE LA EXCELENCIA EN SERVICIO**

# LA IMPORTANCIA DE CULTURA EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE LA EXCELENCIA EN SERVICIO



JOSE FERNANDO NARANJO CALLEJAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

GRUPO 47B

BOGOTÁ, 2013

# LA IMPORTANCIA DE CULTURA EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO DE LA EXCELENCIA EN SERVICIO



JOSE FERNANDO NARANJO CALLEJAS

Trabajo presentado a:

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

GRUPO 47B

BOGOTÁ, 2013



## INTRODUCCION

En el desarrollo, del ensayo abordaré, desde mi percepción la cultura empresarial en una empresa de servicios; es decir los valores, las creencias, los hábitos, las prácticas y las costumbres que manejan diferentes empresas así como su importancia y los beneficios desde mi interpretación personal. La cultura empresarial permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y prohíben otras. Sin duda, esta cultura nos dirá la forma de comportarse y enfrentarse ante los problemas y retos que se presentan en una empresa de servicios.

Por este motivo, la cultura empresarial también nos sirve para hacer un diagnóstico de la organización, pues es así como la cultura de las personas nos indica su forma de actuar o su patrón de comportamiento. La revisión e implementación de planes de acción permite a todo el recurso humano de la organización a mejorar la eficacia de una cultura de gestión de calidad en el servicio al Cliente que es parte fundamental del motor de la empresa. La cultura laboral teniendo en cuenta la opinión del recurso humano alienta la participación y conducta de todos los miembros de la organización.

Por esta razón, la organización es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus empleados. Cada compañía formula planes, se compromete a cumplirlos y después lleva a cabo las acciones para dar cumplimiento. Sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. La cultura empresarial es una actitud, una forma de vida; ella se requiere para fijar los procedimientos, políticas, programas, las cuales son la base para los lineamientos de actuación de los trabajadores, que se imponen desde la alta gerencia.

Por consiguiente, la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de la idiosincrasia de nuestros pueblos, que caracterizan a una sociedad o grupo social. Consolida además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones,

tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Algo que me ha llamado la atención, en relación a este tema es que una de las ventajas de tener una cultura bien estructurada y definida, es que las empresas que la implementen, de alguna forma se ganaran la confianza de los Clientes y consumidores.

También, las actividades de los competidores; sin saber lo que hacen los contrincantes, es imposible que una empresa pueda obtener ventaja competitiva alguna por medio de la calidad y la innovación de sus servicios. Igualmente una visión de futuro; es necesario contar con líderes imaginativos que favorezcan la experimentación, el cambio y permitan que su equipo desarrolle una visión de futuro

De allí, que se haga necesario consolidar la cultura empresarial, exclusivamente sobre principios básicos de cultura, calidad y valor, para quien tenga la oportunidad de atender una empresa de servicios, lo haga con la responsabilidad y la orientación de rescatar la conceptos de cultura, calidad y servicio, eliminando su sentido de servir con insuficiencia de conocimiento o hábitos inadecuados. Los hábitos, la adaptación son su fundamento y son ellos los que servirán de ruta a quien desee obtener la admiración de los Clientes.

## CAPITULO I

### Conceptualizar alrededor del tema cultura empresarial en una empresa de servicios

En primer lugar, la necesidad de conceptualizar y definir la importancia de la cultura empresarial se debe a que las empresas de servicios no tienen en cuenta las reclamaciones o quejas de los Clientes. Al realizar encuestas de satisfacción permite encontrar las debilidades de nuestras empresas y comprender los conceptos claros de atención que determina realizar planes de acción que fortalecerán e identificarán a la empresa por sus características de atención. Los valores, las creencias, los hábitos, las prácticas y las costumbres que manejan diferentes empresas son las que caracterizan la cultura.

Sin embargo, la importancia y los beneficios que conforman la cultura empresarial permiten a los integrantes de la organización ciertos hábitos y conductas acertadas. Esta cultura nos dirá el comportamiento y como enfrentar problemas y retos que se presentan en una empresa de servicios. Definamos como punto de partida su concepto. Al respecto, es claro que las diversas definiciones que presentan coherencia en ideas como las siguientes a continuación:

*Schein (1988) establece:*

*"refiere a la cultura como "el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales"- .*

Robbins (1991) afirma que:

*"la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo."*



*Deal y Kennedy (1982) confirma que:*

*Plantean que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; la organización entonces debe trabajar sobre estos valores comunes y desarrollar "héroes modélicos" y "líderes" a quienes los demás puedan imitar.*

Se puede, deducir con las anteriores definiciones, que la cultura es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los trabajadores de la organización. Queda claro que las organizaciones tienen una cultura propia, pero ella es un reflejo de la sociedad, de los sistemas de valores de estas sociedades y naciones, de su filosofía, de su política, de su religión, etc.

*Guerin (1992) al respecto afirma que:*

*Los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos, otros autores como Monsalve (1989) considera que este representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de la sociedad. Sin embargo, nos parece más acertada la opinión de Minsal Pérez (2007) quien refiere que la cultura organizacional es importante para gestionar el conocimiento en la organización.*

*Guiot (1992) manifiesta que:*

*Cuando sostiene que la cultura se caracteriza porque permite a la organización aprender, y ser más que la suma de sus miembros, toda vez que genera un compromiso del individuo con respecto a la organización. Por ello, nos es claro que la cultura organizacional hace referencia a un patrón de conducta común, utilizada por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación.*

Por supuesto, con los aportes de Guiot y Guerin podemos comprobar que concuerdan en alguna medida que los valores, son ante todo las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral, y por lo tanto, al ser los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa. Podríamos decir, que se trata de elementos que establecen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la empresa y son importantes porque sirven de elementos de integración del grupo. Lo importante, es que los valores no solo deben ser claros, sino sobre todo compartidos y aceptados por los trabajadores.

Por otro lado, de acuerdo con Durkheim, la adaptación de las personas es una opinión acertada a mi modo de ver, se debe recalcar la adaptación que debe darse de la cultura a un ambiente de rápido cambio. A medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad de los trabajadores cada vez es más determinante en la supervivencia de cualquier empresa. En este sentido, la educación cumple la función de integrar a los trabajadores de una sociedad por medio de ejemplos de comportamientos comunes. Finalmente la empresa es crear trabajadores a su imagen.

*Durkheim afirma que: Los fenómenos sociales deben ser estudiados como cosas: Los hechos sociales son exteriores al individuo. Hecho social: modos de actuar, pensar, y sentir, exteriores al individuo y que poseen un poder de coerción en virtud del cual se le imponen. La educación cumple la función de integrar a los miembros de una sociedad por medio de pautas de comportamiento comunes, a los que no podría haber accedido en forma espontánea. La finalidad de la sociedad es crear miembros a su imagen. El individuo es un producto de la sociedad.*

*El marco teórico que utilice para estudiar optimizar la cultura empresarial de acuerdo a la teoría de Durkheim pensaba que los métodos científicos debían aplicarse al estudio de la sociedad, y creía que los grupos sociales presentaban características o conductas de los individuos. En conclusión, el punto de partida para adaptar el cambio de cultura, es que debemos entender cuál es la naturaleza.*

Con relación a lo anterior, explico que el cambio no solo sugiere adaptarse, sino sobre todo representa un reto que debe ser enfrentada, para adquirir mayores destrezas y habilidades. Para ello, se debe tener una visión proactiva, a fin que las organizaciones tengan la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tiene sobre la conducta de los que se involucran. No todo contacto entre hombres es de carácter social. No es igual, no toda acción social es orientada por las acciones de otros.

Como consecuencia, el clima organizacional está determinado por la perspectiva que tengan los empleados de los elementos que forman la cultura, esto abarca el sentir y la manera en que reaccionan los trabajadores de la organización frente a la cultura organizacional que se tenga. La misión

y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones.

Por otro lado, de acuerdo con Bradford, la visión de servicio al cliente, revisando los hechos, si cada negocio reconoce honestamente que sus clientes son la razón de ser del negocio, con seguridad todos los clientes deberían encontrarse ciento por ciento satisfechos. Todos sabemos que el cliente es el rey, que el cliente siempre tiene la razón. 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 de la gentileza, claro que una sonrisa nunca está de más.

*Bradford Lawrence (1993) establece que:*

*La actitud inteligente hacia los clientes está en admitir que nunca se lograran ciento por ciento satisfechos, pero que nunca debe dejar de intentarlo. De esto es lo que trata la visión de servicio al cliente: una visión de relaciones perfectas con cada uno de sus clientes, por la cual usted lucha siempre.*

*Pero querer que los clientes sean felices todo el tiempo no es suficiente. Si lo fuera, con seguridad todas las compañías tendrían clientes ciento por ciento satisfechos. Después de todo, sería bueno que todos los clientes estuvieran felices si se les da la oportunidad. Clientes satisfechos significa:*

- 1. Personal más contento y motivado, al cual se le agradece y elogia, en lugar de criticarlo y enojarse con él.*
- 2. Mayor retención de clientes, que ahorra los costos de reclutar nuevos clientes, simplemente para reemplazar los que se pierden.*
- 3. Mejor retroalimentación del cliente, lo que hace más fácil investigar los productos y servicios nuevos más populares por desarrollar.*

Por esta razón, se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil. La sonrisa, los detalles, la tranquilidad, las manifestaciones externas de calidez, el trato diferencial como respeto a la individualidad, van creando con paciencia un punto de partida sólido y respetuoso en el servicio al cliente. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía; servicio no significa servilismo, sin cliente no hay empresa y sin servicio no hay cliente.

De Bradford, también puede deducirse que el servicio no es urbanidad, atención, cortesía y buenos modales, es algo más, es aprender a manejar el talento de la gente para tener clientes satisfechos, en permanentes momentos de verdad. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público: atención rápida, a nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle, estaré con Usted en un momento.

*Bradford Lawrence (1993) establece que: El sentido del servicio, es el fortalecimiento de los valores del servicio, como complementación de los indicadores cuantitativos, emerge con fuerza en el imaginario de la atención al público como una obra de arte. Culturalmente una obra de arte es un producto humano con dimensión estética, un original y único producto humano que parte de las habilidades, destrezas y conocimiento imitable hacia el construir el servicio a la medida del usuario para aprender del mismo y sobre todo a incluir el gozo como concierto de voces, al servicio de la satisfacción y sonrisa del usuario.*

De la misma manera, la confiabilidad de los clientes quisieran que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla. Atención personal, nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre y atender sus necesidades como consumidor.

Además la simpatía, el trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades. El sentido del servicio es valorado como un arte que se basa en conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para poder pasar de la forma artesanal, que garantiza el uso adecuado de técnicas y tecnologías, al impulso creador de una relación que se construye a la medida del usuario, donde el respeto a su diversidad, al ser parte de un proyecto común, de mutuo enriquecimiento, hacen posible actitudes de escucha, tranquilidad, paciencia y amabilidad,

como resultado necesario al arte del servicio. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe.

Por consiguiente, el protagonista del servicio es sin duda el cliente. Conocerlo, escucharlo, entenderlo, tenerle paciencia, satisfacer sus necesidades, sorprenderlo y consentirlo son acciones que aglutinan en los relatos exitosos la actividad cotidiana en torno a una atención exitosa o significativa. Por la otra parte el funcionario, se convierte en protagonista del servicio cuando encuentra su labor del día a día la oportunidad no solo de gozo, sino de realización personal, al permitir el desarrollo de lo mejor de sí mismo con proveedores de calidad de vida, bienestar, sueños, aventuras y satisfacciones.

Es decir, el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Como resultado, y de acuerdo con Weber la satisfacción que el cliente se obtiene al utilizar los servicios de la compañía depende del personal de la misma. Los conocimientos y habilidades son fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas expresadas en una estrategia de servicio. Todas las veces se tiene que responder con un servicio personal de primera clase. Para comenzar todo el personal de la organización debe estar bien entrenado. Personal bien informado, El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden con entusiasmo y cordialidad.

*Weber, una acción social es toda que tenga un sentido para quienes la realizan, afectando la conducta de otros, orientándose la acción mencionada por dicha afectación. Tal conducta puede ser interna o externa y puede consistir en que el agente haga algo, se abstenga de hacerlo o permita que se lo hagan. Por acción social se entiende aquella conducta en la que el significado que a ella atribuye el agente o agentes entraña una relación con respecto a la conducta de otra u otras personas y en las que tal relación determina el modo en que procede dicha relación.*

*Weber identifica 4 formas de acción social, como modelos ideales: Tradicional (costumbres) son acciones conducidas por principios, normas etc. en las cuales el componente racional es prácticamente insignificante. Afectiva, (emocional) de carácter principalmente irracional guiada por emociones como el amor, odio etc. Racional con arreglo a valores, es decir además de perseguir un fin racional están guiadas por principios o normas morales. Racional con arreglo a fines; la de mayor grado de racionalidad. Debe elegir medios adecuados para alcanzar un fin determinado.*

Con base en lo anterior, una cultura de servicio parte de las condiciones reales que vive el mundo actual y este exige más que cambio, rapidez y efectividad, partiendo del cliente, la competencia y la adaptabilidad oportuna a esas condiciones que se presenten. La filosofía del servicio está enfocada a toda la organización para que los clientes (interno y externo) se conviertan en la fuerza número uno del negocio.

Definitivamente, el Cliente es la persona más importante y el objetivo primordial de la empresa, no es solo dinero que genera una ganancia sino que es un ser humano con sentimientos y merece el mejor trato que se le pueda dar. Él es el alma de la organización; tiene una necesidad la cual se debe satisfacer debido a que el cliente es la razón de existir de cualquier negocio. Los valores, las creencias, los hábitos y las costumbres forman parte de nuestra atención.

Igualmente, se puede determinar que el servicio no depende de un costo sino de una actitud de los trabajadores, ya que es importante para mejorar la atención. Cada cliente, en cada contacto, debe ser tratado amistosamente y diligentemente, y como un individuo. Cada empleado de la organización debe creer en la visión del servicio al cliente; solo entonces pueden demostrar honestamente su compromiso con el cliente. Esto es cierto también para

aquellos que rara vez entran en contacto directo con el cliente. Únicamente si de verdad están comprometidos con el cliente se tomaran la molestia de apresurarse con un documento urgente, o pondrán todo su esfuerzo para cumplir con un pedido.

## **CAPITULO II**

### **Maximizar la actividad de prestación de servicios como un importante recurso para la satisfacción del Cliente.**

Las razones para Implementar un programa de atención al Cliente son las diversas razones por la que la empresa necesite implementar una cultura clara de atención en el servicio: Conservar un mayor número de clientes, crear o aumentar la lealtad hacia la marca, reducir la sensibilidad ante los precios, establecer una diferencia clara en el mercado, lograr el mayor número posible de personas entusiasmada con la empresa y dispuestas a propagar sus virtudes, establecer una reputación de empresa orientada al cliente, preocupada por él y consolidar cualquier ventaja que tenga sobre la competencia.

Por este motivo, la estrategia de servicio, debe ser a que el Cliente es lo primero, supone una intención admirable, pero no pasa de ahí sino existe una adecuada estrategia de servicio. Los objetivos principales de dicha estrategia consisten en establecer una diferencia evidente y medible por los clientes y producir un impacto real sobre la forma en que se hacen las cosas dentro de la compañía. La estrategia de servicio es una de las partes más importantes dentro de la estrategia comercial de cualquier empresa.

Sin duda, es importante porque define la cultura interna de la empresa y la imagen que esta desea proyectar al exterior. Necesita ir acompañada de una estructura empresarial que permita una rápida respuesta a cualquier exigencia de un cliente. Definitivamente se debe incluir las necesidades y expectativas de los clientes. Ninguna compañía puede sobrevivir si las necesidades de sus clientes no están perfectamente definidas o si se ignoran una vez conocidas.



También, las actividades de los competidores, sin saber lo que hacen los competidores es imposible que una empresa pueda obtener ventaja competitiva alguna por medio de la calidad y la innovación de sus servicios. Igualmente una visión de futuro, es necesario contar con líderes imaginativos que favorezcan la experimentación y el cambio y permitan que su equipo desarrolle una visión de futuro.

Por supuesto, el Control de calidad básico es el concepto más sencillo e inmediato referido a aquellas actividades que dan lugar a productos resultantes de una cadena de fabricación que se controla o comprueba según unas especificaciones prescritas.

*Jose Luis Cela Trulock 1999, afirma que:*

*El control de calidad básico consta de tres elementos principales: A Establecimiento de normas, evaluación del rendimiento, fiabilidad. B. Evaluación de la conformidad comparando los productos fabricados con los estándares establecidos. C. Adopción de acciones correctivas cuando no se cumplen los estándares, reelaborando o rechazando el producto.*

Por cierto, de acuerdo con Jose Luis Cela, todos los departamentos dentro de una organización deben desempeñar un papel en el control de calidad. El concepto de control total de calidad implica que todos aporten algo al producto final y a su entrega al cliente, y no se trata de una tarea cuya responsabilidad corresponda solo a uno o dos departamentos. La calidad es el resultado de los esfuerzos concertados e integrados de toda la organización, y estos solo se darán si existe el ambiente adecuado para generar entusiasmo y compromiso.

Por consiguiente, la fuerza motriz de cualquier programa destinado a mejorar la calidad, como de todos los demás aspectos de la atención al cliente, debe proceder de la cumbre de la empresa.

*Jose Luis Cela Trulock 1999, afirma que:*

*Una formulación explícita de los objetivos y la política de calidad, de manera que todo el mundo tenga claro cuál es la meta. Los planes de mejora de la calidad que se revisan de forma regular para garantizar que se tengan en cuenta los cambios en las circunstancias exteriores.*

- 1. la planificación de calidad introducida en la fase de ingeniería de nuevos productos y procesos.*
- 2. Una revisión de la garantía de calidad de todos los servicios de producto existentes.*
- 3. La formulación de planes de análisis de rendimiento de calidad y mejoras para garantizar que las cosas mejoran como se requiere.*
- 4. Introducción de programas de educación y formación sobre calidad destinados a todo el personal.*
- 5. Implantación de un sistema de información de calidad, de manera que todos puedan averiguar lo que ha sucedido hasta el momento y lo que se proyecta para el futuro.*
- 6. Un sistema de alarma inmediata para alertar a la dirección sobre cualquier caída en los estándares antes de que el cliente lo note.*
- 7. Un análisis de la información obtenida del cliente, para garantizar que todo el problema sea conocido inmediatamente y se pueda rectificar.*

Teniendo en cuenta lo anterior, de acuerdo a Jose Luis Cela, es necesario definir reglas y normas de servicio como por ejemplo, la misión corporativa en términos de beneficios al cliente, ya que, es la confianza del cliente, el activo de mayor valor en la organización. La concentración primordial no debe ser la utilidad ni el posicionamiento en relación con la competencia, en realidad el objetivo debe ser aumentar la satisfacción del cliente mediante un excelente servicio, el compromiso con los clientes debe guiar las decisiones corporativas.

*Alvear Sevilla (1998) menciona que:*

*Obtener el compromiso de la alta gerencia es necesario en el servicio al cliente y en los programas de manejo de calidad, hasta el punto de invertir el 50% de su tiempo para atender los asuntos relacionados con la calidad y la clientela.*

Ante todo, se recomienda escoger al personal adecuado, es de vital importancia reclutar gente que tenga el enfoque correcto hacia el cliente. Mediante un proceso de selección es necesario asegurar que los futuros empleados de la empresa tengan la empatía requerida con el cliente. La compañía no solo debe enfocarse a contratar personal de las mejores universidades, sino examinar su personalidad.

Sin duda, se debe entrenar y volver a entrenar, la satisfacción al cliente es un proceso espiral que se inicia con el entrenamiento. Buen entrenamiento es igual a actitud de servicio, empleados motivados es igual a menor rotación de personal y por lo tanto el servicio mejorado es igual a cliente satisfecho. También es importante establecer y comunicar los estándares de calidad, ya que, los empleados conozcan el papel que se espera desempeñe y que estén enterados de las expectativas de los clientes.

Por cierto, hay que utilizar la tecnología para aumentar la satisfacción del cliente, al igual que Implantar un sistema computarizado que permita a los operadores de servicio al cliente poder consultar la base de datos para lograr dar una correcta información. Es necesario superar en forma creativa las expectativas de los clientes, es nuestra razón de ser, entregar a los clientes más de lo que ellos esperan es la manera más segura de construir y mantener su lealtad.

Seguramente, los clientes complacidos son más propensos a regresar y difundir el mensaje de lo estupenda que es la compañía. Cuando un cliente presenta un problema es necesario resolverlo con rapidez y cortesía para obtener un nivel de satisfacción mayor.

Podemos concluir, que las organizaciones al encontrarse en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, se ven forzadas a transformarse internamente para poder acoplarse de la mejor manera a dichos cambios. Ciertamente, la globalización, entendida como el proceso de apertura de mercados nacionales, de alguna manera obliga a que las empresas se adapten a las nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir.

Es decir, reconocer la importancia que a nivel de las personas, la capacitación, el entrenamiento, conocimiento, experiencia y talento humano como inversión, encierran para la organización la obtención de beneficios. Es por eso, que cuando se desean desarrollar procesos de gestión orientados al conocimiento es necesario conocer aquellos elementos claves que componen la cultura de una organización, que tienen un impacto directo en el éxito de estos procesos gerenciales, sólo con el dominio, la comprensión, el estudio de la cultura organizacional, se logrará adaptarse al medio ambiente e integrar los procesos organizacionales internos. Con ello, el gerente debe estar en capacidad de apoyar el cambio, el cual resulta ser una herramienta estratégica para el logro del éxito de la empresa.

Más aún, de acuerdo con Albrecht, la tendencia a formalizar la planificación estratégica, implica la necesidad de adaptar a la organización una estrategia. Sin embargo, también es claro que el cambio de la cultura puede ser un proceso complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural.

*Karl Albrecht (1990) establece que: El cliente es lo primero, supone una intención admirable, pero no pasa de ahí sino existe una adecuada estrategia de servicio. Los objetivos principales de dicha estrategia consisten en establecer una diferencia evidente y medible por los clientes y producir un impacto real sobre la forma en que se hacen las cosas dentro de la compañía. La estrategia de servicio es una de las partes más importantes dentro de la estrategia comercial de cualquier empresa.*

*Es importante porque define la cultura interna de la empresa y la imagen que esta desea proyectar al exterior. Necesita ir acompañada de una estructura empresarial que permita una rápida respuesta a cualquier exigencia de un cliente. Debe incluir:*

1. *Las necesidades y expectativas de los clientes. Ninguna compañía puede sobrevivir si las necesidades de sus clientes no están perfectamente definidas o si se ignoran una vez conocidas.*

2. *Las actividades de los competidores: Sin saber lo que hacen los competidores es imposible que una empresa pueda obtener ventaja competitiva alguna por medio de la calidad y la innovación de sus servicios.*
3. *Visión de futuro. Es necesario contar con líderes imaginativos que favorezcan la experimentación y el cambio y permitan que su equipo desarrolle una visión de futuro.*

Con base en lo anterior, siendo esto, un valor agregado en el proceso de cambio, es el conocimiento que tiene el personal para llevar adelante los cambios necesarios por las organizaciones. Esto, significa que el personal requiere ser educado para que logren interiorizar la cultura organizacional como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

Entonces, Esta educación supone un conocimiento pleno de los valores culturales a fin de que se puedan promover y reforzar a través de un plan de acción. Por este motivo, las empresas deben promover el uso intensivo de la información y el conocimiento como valor intangible, promover la imaginación, el sueño y su realización, a nivel de servicio y calidad.

Finalmente, la investigación permite fortalecer los conocimientos en cuanto al tema de cultura empresarial y servicio para que la actitud de los trabajadores hacia los demás sea más positiva. También permite confirmar que a pesar de toda información que se divulga de cultura y servicio la mayoría de organizaciones no tienen los conocimientos reales del tema.

Seguramente, este ensayo servirá en el futuro para generar y enriquecer las fuentes de información que permitan capacitación directa e indirectamente en cuanto a cultura y servicio, pues las organizaciones no han sabido explotar estos medios, ni tienen la cultura desarrollada para llevar a cabo un excelente servicio. Deben aprender a educarse y tomar una actitud de

servicio, no pensando siempre en el costo que este le ofrezca sino en atraer más clientes.

Entonces, pensando en el futuro, la cultura empresarial y el servicio deben implementarse, adoptarse y debe ser medidos intangiblemente, no como se piensa siempre que es un costo tangible y estar al nivel mundial de competitividad, arraigándose a la cultura ratificando comportamientos y conductas como hábitos, pues hoy en el mundo no cuenta solamente la rentabilidad representada en ganancias, sino en prestarle un excelente servicio para que este traiga más clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVEAR SEVILLA, Celina. Calidad Total. México. Editorial Conalep. 1998.

ALBRRECHT, Karl. BRADFORD, Lawrence J. la Excelencia en el servicio. Colombia. Legis Editores. 1990.

CELA TRULOCK, José Luis. Calidad: Qué es, como hacerla. Barcelona. Editorial Gestión. 2000.

DESATNICK, Robert L, Como conservar su clientela. Colombia. Legis Editores. 1999.

GOMEZ GIRALDO, Jaime. Aumente la rentabilidad de su empresa. Editorial Case.

MARTÍN, William B. Calidad en el servicio al cliente.

## CIBERGRAFIA

<http://es.scribd.com/doc/120574323/El-desarrollo-del-Juicio-Moral-pdf>

<http://comoserunbuenlider.com/blog/como-ser-un-lider-en-tu-familia.html>