



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**  
**TRABAJO DE GRADO**

**ENSAYO**

**“EL SERVICIO AL CLIENTE, UNA CULTURA DE VIDA”**  
**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR A LA**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**AUTOR: SUÁREZ OLARTE DIANA MILENA**  
**TUTOR: SERRANO LEDESMA FANETH**  
**BOGOTÁ, D.C., MARZO DE 2011**

## INTRODUCCIÓN

Al remontarse a la historia siempre se ha ubicado al cliente en primera fila. Peter Drucker en su libro *The Practice of Management* afirmó: sólo hay una manera de definir los propósitos y objetivos de los negocios: Crear un cliente. Es él quien determina cuál es el negocio.

El mercado de hoy día reta a las organizaciones a que su Cultura Empresarial sea un punto de referencia que las hace diferenciales de las demás; entendiéndose la Cultura como un todo organizado, es decir una secuencia de actividades que generan un sistema de procesos que se van haciendo más prácticos y familiares a través del tiempo y de la experiencia, sin descuidar en ningún momento al integrante más importante al momento de llegar a una negociación, el cliente. Una organización que no esté plenamente definida, organizada, e identificada con el cliente correrá el riesgo de ser exterminada por sus competidores, siendo una búsqueda latente, la mejora por ser pilares en lo que se hace diariamente.

La calidad del servicio será una ventaja comparativa; siendo un valor agregado al servicio, que se convertirá en una ventaja competitiva. Por lo tanto, el servicio al cliente será el gran diferenciador del mercado. El desafío será, encontrar una estrategia que permita a las organizaciones construir una ventaja competitiva que la haga diferente de las demás organizaciones del mercado actual.

El compendio de tácticas que debe existir en una organización cuando se habla de servicio al cliente se crea para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. De tal forma, que se hace evidente que el servicio al cliente es un intangible, siendo tan sensible que de alguna forma se convierte palpable para todo tipo de cliente que reconoce la importancia de un servicio bien prestado.

En las próximas líneas de éste ensayo se relatara como el servicio al cliente es la razón de ser de una organización, reconociendo así que los clientes son el centro y la principal preocupación de una economía que no para de crecer, sino que por el contrario cada vez más presenta diferentes retos a lo que hay que llegar a cumplir.

Sabiendo entonces, que en una Cultura Empresarial, donde este latente un buen registro de servicio al cliente, se requiere desarrollar un tema de servicio al cliente con familiaridad, existiendo a diario una interacción con el cliente, evidenciándose todas sus expectativas, gustos y sueños por cumplir.

## **CAPÍTULO I**

### **EL SERVICIO AL CLIENTE, UNA CULTURA DE VIDA.**

*"Un mal servicio se presta solo.*

*Un buen servicio hay que administrarlo".*

**Karl Albrecht**

Siempre que se habla de un servicio, **se habla de que debe ser integral, puesto que en la producción del servicio es responsable toda la organización.** Por consiguiente, todos los integrantes de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes... (Serna Humberto, 2006).

Evidentemente el cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos, puesto que la oferta de servicio, es una promesa básica, siendo el estándar para medir la satisfacción de los clientes, a condición de que el foco del servicio sea la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los mismos. **De modo que la prestación integral del servicio genera valor agregado, lo que garantiza a una organización la permanencia y la lealtad del cliente.**

Cuando las organizaciones están orientadas al servicio al cliente tienen claramente definidos los elementos en los cuales están enmarcados, como son; el conocimiento pleno que sus clientes, poseen de ellos, bases de datos confiables, conocen su perfiles. Por otro lado, los estudios permanentes sobre sus clientes, sus gustos, aficiones; a esto se le denomina auditoría de servicio, porque son

expresados en índices de satisfacción frente a la toma de sus decisiones con respecto a la satisfacción expresa de los clientes.

Un cliente siempre hace partícipe metódicamente a su cliente interno sobre los niveles de satisfacción de su cliente externo. Del mismo modo, se diseñan estrategias de acuerdo al mercado que estudian plenamente conocido, evaluado y estudiado por sus concedores del tema.

Los anteriores son los elementos básicos con lo que debe contar una organización que tengan perfectamente definido sus objetivos frente al servicio al cliente.

En una Cultura Organizacional se debe tener claridad de que el servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. De acuerdo a Serna Humberto (2006), estrategia de mercadeo que no se gana adentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Bajo este argumento se agrega un elemento de reto al negocio, al proporcionar servicio al cliente y los aspectos mencionados anteriormente conllevan a la regla clave para la prestación de un servicio diferencial; siendo evidente su flexibilidad al cambio. Se debe estar preparado para averiguar cuál es la particularidad de las necesidades que se identifican para posteriormente cubrir dichas necesidades. Esto es importantísimo y determinante, por tal razón la manera más efectiva de hacerlo es poder anticiparse a lo que ellos quieren y de una forma correcta; se debe entonces conocer sus hábitos y patrones de compra, y cuáles productos o servicios son más probables para su compra. De aquí en adelante radicaría la premisa de que cada persona debe ser experta en algo, y en éste trabajo en particular se debe ser experto en los clientes. Y entre más se conozca más fácil será la forma de abordarlos.

La realidad de los clientes es que no siempre saben lo que quieren y no todos los clientes son lo mismo... Jay Ros (2000).

Una herramienta primordial para el conocimiento de los clientes es la base de datos, se puede decir que es la más útil. Hay que filtrarla perfectamente para que no se vayan a quedar clientes que estarían interesados y causarles incomodidades con posteriores llamadas; estarla alimentando constantemente es la clave del éxito, porque constantemente estarán llegando nuevos clientes interesados y estos mismos traerán referidos que hilarían una cadena de clientes efectivos.

Cabe anotar que ésta base de datos debe estar integrada por todos los departamentos, esto para que esté unificada, y todos estén hablando un mismo idioma frente a los clientes. Si no está perfectamente coordinada se caerá en el error de algunas llamadas incómodas para el cliente, donde muy seguramente el cliente manifestará que ya lo han llamado en varias ocasiones dejando su molestia en evidencia.

La base de datos debe ser de fácil acceso, teniendo vía a ella a través de varias rutas, es decir, por productos, fechas, órdenes de compra, etc. Se menciona, porque en muchas ocasiones el cliente sino recuerda determinados datos, seguramente sí recuerda otro importante, y ahí estaría la clave de una base de datos efectiva. Se puede ir construyendo a través del tiempo, de aquí que no se limite; es decir, tener la opción de suministrar cuanto dato importante se pueda obtener del cliente. Cualquier base bien planificada, lo mínimo que debe tener del cliente es: datos personales, dirección detallada, detalles financieros e historial del

cliente. Obviamente estos varían dependiendo de los clientes, por ésta razón deben ser flexibles y sujetos a cualquier modificación.

Posteriormente frente a la comunicación con el cliente, el contacto individual que tenga el representante de la compañía con el cliente es de vital importancia, puesto que siempre que se hace el cara a cara con el cliente, va a identificar de primera mano, al nombre de la compañía a la cual se está representando, siendo de total responsabilidad del integrante de la compañía la imagen que éste se lleve de la misma. Para iniciar, el personal debe estar lo suficientemente entrenado. El personal debe estar en la capacidad de responder todas la inquietudes que el cliente tenga frente al producto y / o servicio; incluso debe hacérseles saber lo que se deduce que les preguntarían así el cliente no lo haga, de tal forma que se evidencien las capacidades y conocimientos frente al mercado y a la competencia.

La actitud que los clientes encuentren en las personas que los atienden es un factor primordial. Cada cliente debe ser atendido de forma tal que se sienta totalmente satisfecho de estar presente en la llamada o contacto directo si es el caso, lo que se llamaría en administración, momento de verdad; donde se debe tratar respetuosa y jovialmente, ante todo, rápidamente, porque en su generalidad, un cliente lo que más requiere es atención inmediata. De allí que el tema de capacitación de servicio al cliente esté finamente revisado para no caer en el error de llegar a maltratar a un cliente, se debe convencer al equipo de que la visión del servicio al cliente es clave para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la organización.

La buena actitud no solamente debe estar en el departamento de servicio al cliente, o en el de ventas; debe estar integrado absolutamente en todos los departamentos de la organización, porque en muchas ocasiones son los departamentos operativos los que se encargan de maltratar al cliente, y de dañar, de alguna forma, la labor que se ha logrado en un determinado tiempo.

Entrenar a toda la organización, frente al buen servicio prestado, no le quita tiempo a nadie, es más esto se verá reflejado más adelante en las ventas, de dónde finalmente todos son recompensados con el pago efectivo de sus salarios. En ocasiones resulta complicado capacitar a personas operativas frente al tema de servicio al cliente, pero definitivamente es en la visión de la compañía dónde se debe evidenciar el excelente manejo que se le debe prestar al cliente, porque de una u otra forma todos los integrantes de una compañía son clientes, de allí que se le da el nombre al cliente interno y al cliente externo.

Un punto clave para la visión del servicio al cliente, es el analizar las fortalezas y sus debilidades y el segundo sería el reconocer la importancia que tienen para el cliente todas las tareas que el equipo realiza. (Jay Ros, 2000).

En este punto se debe ser totalmente honesto, y se deben identificar plenamente cuáles son las fortalezas y las debilidades de la organización.

Las fortalezas no se deben olvidar, es más se deben recordar a menudo, y normalmente no se quieren cambiar, pero es importante revisarlas, reevaluarlas para generar nuevas. Por tal motivo, se deben reconocer puntos a favor y en contra y sentirse orgulloso de las fortalezas; las debilidades, definitivamente erradicarlas.

Las debilidades, son de difícil identificación y más aún de difícil reconocimiento. Resulta fácil identificar las fallas de la organización cuando se revisan las quejas de los clientes, estas hacen evidenciarlas. Por consiguiente se debe llevar un registro de quejas y reclamos, por eso se hace tan importante un buzón de sugerencias. Posteriormente el equipo de trabajo se debe reunir para examinar el tema a fondo, y llegar a un acuerdo y a concluir en qué se ha fallado para buscar posibles soluciones. También es importante destacar que no sólo las quejas son un punto de referencia a tener en cuenta, posiblemente existen errores que no si se identifican desde afuera, pero que si identifican desde adentro, valga la redundancia. Por eso es tan importante el consenso entre los coequiperos de la compañía, porque muchas veces ellos reconocen los errores de sus otros compañeros al observarlos desde el otro punto de vista, como compañeros.

Después de evaluados estos temas, la organización se debe dedicar a la administración de sus referentes, para conservarlos, que es el ideal de toda compañía. Durante estas páginas se ha evidenciado un amplio conocimiento de los clientes. Se tiene datos bastantes útiles para tener en cuenta frente a la administración de los mismos, sin embargo lo más trascendental es saber manejar la información.

Al manejar la información se sabe que no es un secreto que en la actualidad, debido a las complejas interacciones económicas globales en las que están inmersas las compañías, cada vez existen mayores restricciones al uso de los recursos disponibles, debido a problemas ya sea de escasez o de costo. Lo anterior plantea

entonces un problema en la toma de decisiones gerenciales, para ejercer un reglamento de servicio al cliente en las cuales se debe identificar y elegir un curso de acción para hacer frente a un problema o para aprovechar una oportunidad, así como la incertidumbre en la selección de las opciones y los riesgos inherentes a la misma.

Si bien es cierto, prácticamente todas las decisiones se toman en al menos cierto grado de incertidumbre, la información ofrece un entorno favorable para disminuir ese factor y visualizar mejor los riesgos y oportunidades asociados, si consideramos este panorama: ¿Cómo enfrentarse a los retos impuestos por un cliente que cada vez más busca que se suplan totalmente todas sus necesidades?, la propuesta es manejando correctamente la información disponible, lo que permitiría tomar decisiones "justo a tiempo". (Jay Ros, 2000).

La información es parte fundamental de toda empresa para lograr un alto nivel de competitividad, calidad de servicio al cliente y posibilidades de desarrollo, pero contrario a lo que podría pensarse, este nivel de conciencia tiene poca presencia en la cultura organizacional de las compañías y gerentes de las mismas, debido a que suele considerarse que un sistema de información hace referencia únicamente a un sistema informático, sin tener claro que un sistema de información comprende además y entre otros, planificación, objetivos concretos a corto, medio y largo plazo, y definición de metas.

Esta deficiencia organizacional conlleva a un problema latente de información en las compañías, las cuales reciben constantemente un número elevado de informes que no son claros y miles y miles de cifras y datos que no están orientados a una meta concreta y no tienen el horizonte definido y sustentado que brinda conocer los factores críticos de la actividad que se realiza.

**La solución es filtrar toda la información que llega a las manos de un gerente, tomando únicamente lo que le sirve para conocer el estado actual, para identificar las necesidades del cliente, avance y metas de cada uno de los factores críticos definidos por el mismo dentro su plan estratégico.** Lo anterior supone un gran cambio metodológico, ya que con un informe de una página es posible conocer la magnitud de las variables más importantes del negocio; el esfuerzo preliminar de definición es grande, pero bien vale la pena dicho cambio en relación a los beneficios obtenidos en las actividades de seguimiento y medición, en donde como es lógico se enlazan con los procesos de realización, planificándose los periodos en los que se han de efectuar las mediciones, el contenido de las mismas, los indicadores, la frecuencia y los criterios de aceptación.

Esto, además de facilitar al nivel gerencial un procedimiento de toma de decisiones basado en el control y medición de forma regular de las características claves de las operaciones de impacto significativo del cliente, y la alineación de las mismas con los objetivos y metas; adoptar la metodología que busque el cumplimiento de las expectativas del cliente, permite alinear a todo el equipo de trabajo haciendo que estén comprometidos con su labor y se enorgullecen de sus esfuerzos, ya que se da a los equipos de trabajo un deseo de triunfar y esto eleva la moral, mediante el establecimiento de metas que inspira a los trabajadores a nivel personal y profesional a superarse constantemente; pero esto no es gratis, tal como sucede con las decisiones gerenciales, se debe tener claro el estado actual y a cual

se requiere llegar, y constantemente verificar el avance hacia el cumplimiento de los objetivos.

Se hace trascendental entonces dar solución a una constante evolución del servicio al cliente donde se debe compensar los esfuerzos de los mejores elementos, porque es un hecho que las recompensas y los incentivos son una gran herramienta para mantener felices a los empleados que trabajan duro y que aportan a la compañía de manera positiva y proyectados al crecimiento, pero tener un eficiente esquema de recompensas en la compañía solo se puede hacer si tenemos la información para tomar la decisión de a quién y porque se distingue dentro de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **LA COMUNICACIÓN, EJE PRIMORDIAL**

#### **DE LA CULTURA EMPRESARIAL**

*La comunicación es el único*

*Camino al entendimiento”.*

**Baltazar Gracián**

**En una Cultura Empresarial bien manejada debe existir un coherente programa de comunicación enfocada hacia ella, dónde se puedan canalizar todas las estrategias enfocadas al servicio al cliente.**

“Principios, misión, valores, visión, etc., son el lenguaje de la organización; las reglas de juego sobre las cuales van a plantear su entendimiento, es por ello que lejos de ser una frontera para la actividad del trabajador son un punto de partida para el planteamiento de sus actividades” (Aguilera, 2008, p. 35).

Cuando se habla de las organizaciones se dice que están constituidas por la suma de diferentes teorías o creencias soportadas sobre las cuales funcionan tanto las organizaciones como los integrantes de la misma; y se les llama reglas del juego del trabajo diario de la compañía donde evidentemente se involucran las relaciones humanas entre sí. Con el tiempo estas se van haciendo sólidas generando una imagen que es reconocida no sólo por los integrantes sino por sus clientes en el momento de interactuar de alguna forma. Por consiguiente, en función de valores tangibles e intangibles es que actúan las personas y

justifican la coherencia entre su pensamiento y sus actos, de modo que son el hilo conductor de las acciones.

Si en la organización se ve interacción frecuente de sus integrantes, se manifiesta que es una cultura sólida, concisa, definida; de allí la importancia de la comunicación como actor frecuente de los factores culturales. Para descifrar realmente la cultura de la organización hay que conceptualizar los valores de los integrantes de la organización, analizar su relación con el entorno, la idea que tienen del mundo actual y la percepción de su oficio y de la vida como tal, factor importante en una cultura empresarial.

Inicialmente se define y se evalúa la cultura interna, donde se establece la imagen que tienen de la organización los usuarios, donde sirve de una forma decisiva para evaluar la compañía. De una u otra forma todos los integrantes de la organización quedarán sorprendidos al respecto. Dentro de las funciones de la cultura empresarial están: Sentido de identidad, establecer intereses comunes, unificar reglas del juego, coordinar la organización, dirigir al trabajador, definir límites y generar dinámicas productivas.

Existen tres elementos importantes a la hora de intervenir en el tema de gestión de una organización: la comunicación, la cultura y el clima. La pregunta ahora radicaría en ¿Cómo interactúan entre sí para generar resultados favorables en el momento de su integración en la cultura empresarial? Cuando se habla de Cultura, se dice que es un conjunto de valores que definen el desempeño y el comportamiento de una organización y que la dotan de una identidad propia. (Aguilera Jorge, 2008).

Definiendo previamente el significado de cultura, se establece entonces la incidencia, primero de la cultura sobre el clima y se dice que una cultura agresiva donde el maltrato se haya convertido metódicamente en un valor corporativo, será entonces, el causante

de un clima organizacional deteriorado, y así mismo, una cultura progresista generará climas de colaboración, respeto e innovación, que en éste caso sería de destacar que todas las organizaciones lo practicarán.

Y como segundo lineamiento, se hablaría de la incidencia que tendría la cultura sobre la comunicación; de la misma forma que la personalidad afecta la forma en que un individuo se expresa, evidentemente la cultura incide trascendentalmente en la comunicación de la organización; puesto que la cultura determina las creencias que compartirá la organización y los criterios que determinará para comunicarse, de forma que se crea la cultura comunicativa de la organización, donde son los criterios y conceptos que tienen en cuenta los miembros de la organización en el momento de comunicarse.

Al hablar de clima se define como la percepción que tienen todas las personas sobre el trabajo en la organización. (Aguilera Jorge, 2008).

Al clima lo componen las relaciones sociales, las instalaciones, la tarea y su retribución y la imagen de la organización al destacarse por su existencia. La interacción de todos estos elementos será el reflejo de una cultura productiva dentro de una organización que lucha a diario por sus ideales.

En éste punto se habla también de dos incidencias, la primera la que tiene el clima sobre la cultura; es más complicado puesto que el clima es un resultado del ambiente y el ambiente es generado por las creencias y los conceptos compartidos entre sí. Es decir que para corregir el clima se debe hacer desde la cultura. Al parecer de la misma forma que el ambiente afecta el comportamiento de un

grupo social, el ambiente de trabajo determina los elementos de interacción culturales que se presentan en los individuos que lo comparten. Y como segundo, la incidencia que tiene el clima sobre la comunicación, el cual es el marco de referencia en el que se comunica la persona, para que posteriormente esta decida si puede comunicarse o no, o si no es así, la forma en que se debería hacer.

Se dice que un clima puede generar una mala comunicación, sin embargo no es un requisito indispensable, puesto que un clima malo o bueno, es cambiado para afectar positivamente la cultura, e incidir en el clima.

El tercer elemento es la comunicación, cuyo proceso es interactuar entre individuos encaminados al logro de unos objetivos corporativos. (Aguilera Jorge, 2008).

Donde su primera incidencia que habla de la comunicación sobre la cultura, donde es determinante para su consolidación en un grupo social, donde es la comunicación la que permite construir cultura a través de compartir significados en espacios sociales. La comunicación soporta la cultura porque colabora con su divulgación, dependiendo de los miembros de la organización compartan creencias, más firme se hará la cultura.

Su segunda incidencia habla de la comunicación sobre el clima. La comunicación interna debe ser un elemento dinamizador donde sea estrategia para ayudar al logro de los objetivos de la compañía y dónde el clima sea manejado como añadidura dentro de la misma.

Para dar por terminado éste capítulo no se debe olvidar que los principios, misión, valores, visión; son el lenguaje de la organización, de aquí que se esté enfocando el tema de la

importancia de la comunicación en la organización; son las reglas de juego sobre las cuales se debe plantear el entendimiento del tema, siendo un punto de partida para la evaluación de nuestras actitudes frente al tema.

### **CAPÍTULO III**

#### **EL IMPACTO SOCIAL QUE TIENE UN LÍDER DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL AL SERVICIO DEL CLIENTE EXTERNO.**

*"La magnitud de un líder está dada por la profundidad de sus convicciones, el grado de sus ambiciones, el ángulo de su visión y el alcance de su amor"*

**Doss Nathan Jackson**

Es de tan alta importancia entrar a analizar el impacto social que la cultura organizacional puede generar en el cliente externo donde se hace imprescindible hablar de la influencia que tiene un líder para la toma de decisiones en una organización determinada.

**Por lo tanto, es decisivo hablar de las aptitudes y habilidades que debe tener un líder estratégico en su relación con la cultura organizacional. La administración ha supuesto un arte más basado en intuición y experiencia que en un modelo estructurado de gerencia, pero esto no significa que no se tengan en cuenta temas tan relevantes como el desarrollo de los equipos de trabajo, la evaluación de habilidades, el relacionamiento del proyecto tanto interno como externamente, y lo más trascendental en este ensayo, el servicio al cliente.**

“La Cultura Organizacional, es la verdadera fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan sólo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos”. (Aguilar, 2000, p. 88).

Es aquí cuando se hace de vital importancia que la organización que quiera ir a la vanguardia de la globalización deberá estar muy comprometida con la trascendencia de la misión, y la forma adecuada será, creando y así mismo manteniendo una cultura de valores, que sean base para la solidez de la compañía. Todo esto unido debe llevar a mantener una cultura de trabajo eficaz, sana, aboliendo las barreras de la productividad, las inseguridades que genera todo cambio en la sociedad.

Los estudios confirman que la participación, la integración, el empoderamiento y la creatividad en un equipo de trabajo desarrollará un clima organizacional bastante favorable para la compañía, donde todos sean partícipes de los logros y objetivos de la misma, y aspectos pasajeros para la compañía, sino de prioridad para que los líderes presten especial atención al tema.

En una organización se discuten temas variados a diario y en ocasiones sin sentido alguno; es de destacar que en una cultura organizacional que quiere ser pionera en el servicio al cliente externo debe destacarse términos tan importantes como: la comunicación, la información, la integración, el trabajo en equipo, la motivación, el reconocimiento, la capacitación, la toma de decisiones y ante todo el liderazgo; punto clave del cual se hablará a lo largo de este capítulo. No deben quedar en el tintero, términos tan importantes como los que se acaban de mencionar puesto que de ser así, y dejarlos de un lado, se correría en el riesgo de

equivocarse con el trato al cliente, que cual se pretende cultivar a través del tiempo con integrantes tan eficientes como los que se buscan identificar en la cultura del buen manejo al cliente.

Lo anterior se logra cuando se tienen claro aspectos claves como, la libertad, la autonomía, disciplina, favorecimiento de los logros a alcanzar, en fin, características específicas que llevarían a toda la compañía al cumplimiento de los objetivos propuestos. Y cuando todo esto se logra llevar a cabo, es evidente que no sale por arte de magia, se logra porque existe un líder que ha creado una cultura de crecimiento, de responsabilidad, de lucha constante y ante todo de esfuerzo. Gratificando a sus colaboradores con reconocimiento en las actividades propuestas, exaltación de su empeño, y llevándolos a un continuo amor por la compañía, a un sentido de pertenencia que sólo se logra cuando se está identificado con la compañía y con la misión de la misma, dónde se demuestra con actitudes hacia el servicio, con conductas positivas hacia los clientes y valores de liderazgo hacia la compañía.

Para potencializar un líder hay que tener en cuenta que hay que conducir su capital intelectual y emocional, y esto se hace con base en resultados de alta calidad y competitividad, para a su vez formar líderes como agentes de cambio, para transformar y construir equipos y de esta forma se puedan manejar los conflictos que en determinado caso se puedan llegar a dar dentro de la organización. Evidentemente la capacitación en el desarrollo de las actividades a realizar se debe dar, no se debería mencionar, puesto que se hace obvio, sin embargo es de vital importancia plasmar en el escrito

prácticamente todo lo que se ejecuta para el cumplimiento de las labores realizadas para la satisfacción total y plena del cliente externo.

Lo mencionado anterior compagina perfectamente para llegar a lo que se llama la mejora continua. Recientes investigaciones de empresas exitosas actualmente, mencionan que son tres las áreas en las que se trabajará para que todo lo que pretende una compañía se dé, y son: el enfoque al personal, el enfoque al cliente, y el enfoque a los procesos. (Aguilar Siliceo, 2000).

En una cultura organizacional bien definida se deben tener claros los objetivos, las responsabilidades, y las funciones del personal; esto no se puede llevar a cabo si no se tiene una claridad de los objetivos, de las metas, frente a un principio que es transparente para todas las compañías, el principio de equidad interno; de esta manera se puede reflejar en el cliente externo, porque si el cliente interno está insatisfecho, lógicamente lo transmitirá a nuestro cliente externo. Por lo tanto se debe evaluar el desempeño, los sistemas de compensación y las políticas de reconocimiento.

Un equipo satisfecho, siempre dará mejores resultados dentro de una cultura organizacional bien administrada, por lo tanto resulta fácil fortalecer el trabajo en equipo, procesos administrativos, procesos operativos, relaciones laborales, etc. Y se logra cuando se está en continuo dialogo con el personal de la organización, promoviendo un alto nivel de energía y orientación a excelentes resultados, con inteligencia, con creatividad, buen ritmo de trabajo, enfoque a las actividades, don de la palabra, humanismo sobre todos los integrantes de la organización y sobre todo capacidad de adaptación al cambio.

Un líder que quiere cumplir sus objetivos debe llevar ciertas características que lo hagan diferenciador de los demás, como por ejemplo , fijarse estrategias, asignar recursos, formar gerentes, crear la organización, vigilar lo que hagan sus pupilos, etc., para llegar a cumplir todas las expectativas del cliente; más allá de funcionar como una receta de cocina, en la cual primero se aplica un ingrediente luego otro y así hasta obtener el plato, el desafío de la gerencia es lograr una fusión de elementos gestionables en el momento adecuado con la cantidad de impulso justo en cada uno de ellos, logrando armonizarlos con un objetivo común.

La única forma de armonizar todas estas actividades, para alcanzar los objetivos de la organización, que por separado no constituyen en sí mismo garantía de éxito, es que el gerente actúe como eje central, de esta forma para realizar una adecuada función gerencial, el administrador a través del conocimiento de su forma de trabajo y habilidades gerenciales, debe potencializar las personas a su cargo y las debe encaminar a integrar equipos de alto rendimiento, teniendo como base los elementos mencionados, es decir que cada una de las "tareas claves" sean tomadas como medio y no como fin para alcanzar las metas propuestas, en el ámbito en que todavía se tiene una idea bastante generalizada de términos como "ética" y "empresa". (Cortina Adela, 1998).

Así como se debe realizar un diagnóstico de un proyecto que se inicia, en el que se verifica el estado y alcance del mismo, el gerente debe realizar un auto diagnóstico sobre su forma de aprender, sus aptitudes, su forma de desempeñarse. Si se hiciera un paralelo entre una persona y una compañía, se diría entonces, que las aptitudes propias en el individuo, sobre las cuales cada uno debe encontrar qué potenciar y que no se asemeja a la tarea primordial del gerente de fijar la estrategia del negocio, en efecto, suele pasar en una persona, determina hacia donde serán enfocados los esfuerzos, porque es claro que tanto las personas,

como las compañías deben situarse donde sus aptitudes generen un desempeño y resultados positivos.

En el caso de las empresas, las aptitudes resultan de generar ventajas competitivas duraderas, es por eso que los mejores gerentes se basan en las capacidades existentes es decir, potencializan lo que la compañía hace bien, mientras buscan al mismo tiempo nuevas fuentes de ventaja; para de ésta forma siempre hacer sentir satisfecho al cliente externo.

Cuando se compara el conocimiento de las habilidades individuales, organizar el ambiente de trabajo en una compañía es tarea primordial de todo buen líder, al asimilarse con la tarea de conocer la forma en que aprende cada uno del otro, la forma en que se desempeña cada individuo, y los valores que lo integran. De esta forma es tan importante saber si se adquiere mejor información a través de lo que se lee o lo que se escucha, como determinar en la organización cómo se fija el ritmo y la calidad de los esfuerzos de la gente, los valores que imperan y como opera la compañía; en pocas palabras, como se trabaja en la compañía.

En últimas la importancia tanto para las empresas como para el individuo, radica en que esto determina en gran medida cómo se enfrentan los problemas y oportunidades en una cultura organizacional enmarcada por el crecimiento que genera una globalización que no para de crecer.

Hasta este punto se han visto dos aspectos importantes a conocer tanto a nivel personal como en la organización, pero estos no son los únicos que tienen una correlación entre sí.

**Por ejemplo una de las tareas también prioritarias para todo líder de una organización, es formar líderes, aunque suene redundante, esto fácilmente está relacionado con saber cuál es el aporte de cada uno en la empresa, de esta forma el gerente general sabe que requiere personas de talento en los puntos críticos, y la importancia de tenerlos preparados y mantenerlos estimulados, logrando satisfacer las necesidades de todos los integrantes de la compañía, contribuyendo altamente a la satisfacción de todos nuestros clientes.** Y esto no sería posible si no se logra identificar la importancia de la gestión y las actividades que se realizan para el logro de los objetivos.

Por último, las tareas prioritarias en una empresa de "fortalecimiento de la organización y supervisar las operaciones" están definitivamente relacionados a nivel personal con el análisis de retroalimentación ¿Por qué esta correlación? Básicamente porque el seguimiento a los resultados de la organización y la supervisión cotidiana, tal como sucede en el aspecto personal, aporta elementos importantes que permiten el análisis y toma de acciones que resultan en mejoras, reorientación de prioridades, aceptación y potencializar habilidades, etc. (Aguilar Siliceo, 2000).

**Se considera que el ingrediente principal para que todo proyecto alcance el objetivo para el cual fue propuesto o que la compañía logre sus metas, es que el líder logre interactuar efectivamente con su equipo de trabajo y comprenda las variables externas e internas que afectan a la compañía, por ende, que identifique los tipos de clientes que**

**está manejando en su organización, internos y externos; y no sería posible si no hay una plena conciencia por parte del líder, de sus habilidades, y aptitudes.**

Muchas compañías, con equipos de trabajo altamente exitosos fracasan porque el liderazgo de las personas que guían dichos equipos no son capaces de armonizar a los individuos y encaminarlos al éxito, tal vez, no porque no conozcan plenamente el objetivo, o no tengan las herramientas adecuadas, sino que al desconocer su propia forma de hacer las cosas, desconocen y desaprovechan las de su equipo de trabajo.

Lo que se ha mencionado, en cuanto al conocimiento del líder, de sí mismo, y la interacción con las personas del equipo de trabajo con la estrategia marcada por el liderazgo organizacional, debe llevar a un estado de conciencia en el líder marcando su habilidad de dirigir su equipo de trabajo y manteniendo en un alto puntaje de reconocimiento en su cultura organizacional.

Esta facultad se ve reflejada en ubicar a las personas de la organización en los puestos claves de acuerdo a las habilidades, formas de aprender, estilos de trabajo, y demás. De tal forma que cada uno de los colaboradores conoce el aporte a la organización, y siente el cargo asignado como una forma de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, y no como una limitante de su capacidad.

Todo lo anterior suena válido, pero llegar al estado del deber ser de la organización dentro de la cultura empresarial y la relación con los elementos del liderazgo estratégico en una organización, no es tarea sencilla. Se requiere un cambio de mentalidad y de esquema de referencia administrativa en los profesionales que adquieren las capacidades de liderazgo, pensando en dichas capacidades como algo adquirido en cierta manera en el desarrollo de carrera, e innato de la personalidad del individuo.

Ese cambio revolucionario a largo plazo, debe darse a fondo desde la educación misma, incluso antes de la vida laboral; es necesario que cada persona aprenda a identificar sus habilidades, sus aptitudes y formas de hacer las cosas, para lograr el máximo aporte de cada uno; si se continúa insistiendo en un modelo educativo como el actual, en el cual todo se debe hacer de una sola forma y se opaca la innovación y creatividad, la aparición de líderes efectivos y excepcionales está en riesgo, ya que cada vez más se hará difícil articular su propia forma de ver y entender el mundo. Esto está referido a los procesos de gestión y cambio en una compañía en el momento de ejercer el papel de liderazgo; la importancia que debe tener una organización frente a la comunicación entre sus colaboradores, es objetivo número uno.

La cultura empresarial debe verse como una oportunidad y como una estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de una compañía, lo que piensan algunos líderes estratégicos respecto a esto, es que solo se debe tomar como un elemento clave el desarrollo de la cultura

empresarial solo si la organización se está enfrentando a una crisis o pasa por un momento complicado; pero eso no debe ser de esta forma, la cultura empresarial debe fortalecerse, analizarse y establecer los parámetros a seguir constantemente; esta es una responsabilidad del líder que se debe transmitir a toda la compañía.

Para un líder, de la misma manera en que las habilidades, conocimientos y aptitudes deben continuamente actualizarse y potencializarse para emprender un cambio si es necesario de su esquema mental, así mismo existe la obligación de actualizar y revisar constantemente la cultura empresarial.

¿Por qué existe esta necesidad? básicamente, porque las empresas tendrán que buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño general; para esto debe ser capaz de asumir la posibilidad de crear mejoras a partir de la cultura empresarial, para lo cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia, para pasar a realizar los cambios que se estimen necesarios. (Aguilar Siliceo, 2000).

Es así como las compañías que tienen un buen desempeño cuidan los factores que hacen que sus empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más conectados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones, y esto se ve gratificado en la admiración que tienen los clientes sobre la compañía y su fidelidad hacia la misma. La cultura empresarial es parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa y es percibida de esta manera por sus empleados, lo que hace necesario que una compañía la tenga en cuenta y saque provecho de ella si no quiere que se convierta en un aspecto en contra de los resultados generales.

Hay que resaltar para concluir con este capítulo que la base de la cultura empresarial para representar a nuestros clientes es la confianza; que el líder debe fomentar en su equipo de trabajo para lograr cohesión y compromiso en todos los niveles de la organización.

**DIANA MILENA SUÁREZ OLARTE**

## **CONCLUSIONES y / o RECOMENDACIONES:**

- La organización es un compendio de valores, con potenciales que sobresalen a través de la Cultura Empresarial.
- Todos los integrantes de la organización deben tener pleno conocimiento y experiencia para tomar decisiones frente a las expectativas que tiene un cliente y poder ser cumplidas.
- La Cultura Empresarial propia de una compañía permite diferenciarla frente a sus demás competidores.
- Para definir el perfil de los clientes objeto es importante conocerlos a fondo, sus gustos, sus hojas de vida, para perfilarlos.
- Las innovaciones tecnológicas son importantes en cualquier organización que está a la vanguardia, sin embargo no sustituyen el papel del talento humano en la gestión de clientes.
- El servicio al cliente debe ser flexible, y se debe estar preparado para indagar lo que el cliente en particular requiere, y así suministrárselo.
- El gran reto de la comunicación es lograr que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas.
- Potenciar dentro de la compañía una cultura – cliente tiene un gran sentido de responsabilidad y de formación suficiente que pueda *comunicar* a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio.

- Una organización que logra expresar por medio de la comunicación, transmitiendo lo que la caracteriza, es decir su cultura organizacional, es aquella que tiene las mayores posibilidades de llegar al éxito.
- Una buena comunicación favorece la participación en la toma de decisiones, el intercambio de comunicación abierta, el flujo de la información para diferentes canales, un estilo de liderazgo diferenciado; generando entonces en la organización conciencia de una comunicación bien aplicada, donde todas sus partes se interrelacionan.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

AGUILERA, Jorge. *Gerencia Integral de Comunicaciones: claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Ed. Eco Ediciones. Bogotá, 2008.

AGUILAR, Siliceo. *Liderazgo, valores y cultura organizacional hacia una organización competitiva*. Ed. Mc Graw Hill. México, 2000.

CORTINA, Adela. *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Ed. Trotta, 3ª. Edición. Madrid, 1998.

JAY, Ros. Smart. *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá, 2000.

SERNA, Humberto. *Servicio al cliente. Una nueva visión: Clientes para siempre*. Ed. Editores, 3ª. Edición. Bogotá, 2006.

**DIANA MILENA SUÁREZ OLARTE**