



**SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y SU IMPACTO EN LA GESTION Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**

**GLENDA PAOLA BEDOYA PARDO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ESPECIALIZACION EN GESTION DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

**2014**

**SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y SU IMPACTO EN LA GESTION Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL.**

**GLENDA PAOLA BEDOYA PARDO**

**ENSAYO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN  
GESTION DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

**Directora:**

**LUZ EDILMA ROJAS GUERRA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GESTION DE DESARROLLO  
ADMINISTRATIVO**

**2014**

## **Resumen**

El ensayo realiza al final una propuesta basada en un adecuado comportamiento organizacional. Concepto previamente explicado en el contenido del ensayo. De carácter individual, enmarcado dentro del ámbito laboral donde intervienen factores personales, trabajo en equipo y desenvolvimiento de cada persona, en la organización afectando su labor y la gestión de la empresa.

La iniciativa propone establecer una cadena de favores organizacionales, basada en cinco pilares concretos en el día a día de la gestión organizacional con el objetivo de motivar un eficiente clima organizacional, generar un armónico clima laboral y una cultura organizacional apoyado en conjunto en el adecuado servicio al cliente interno en vía del éxito de la empresa reflejado en rendimientos financieros y reconocimiento dentro del mercado.

## **Abstract**

The essay elaborates the end a proposal based on an appropriate organizational behavior. Concept previously explained in the contents of the assay. This concept is of an individual nature, part of the workplace where personal factors involved, teamwork and development of every person in the organization affect its work and management of the company.

The bill proposes to establish a chain of favors organizational, based on five concrete pillars in the day-to-day organizational management in order to encourage an efficient organizational climate, creating a harmonious working environment and organizational culture supported together at the right internal customer service for the purpose of business success reflected in financial returns and recognition in the market.

## **Palabras Clave**

Clima Organizacional      Comportamiento Organizacional  
Cultura Organizacional      Servicio                      Cliente Interno

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	5
1. Una Mirada de Liderazgo .....	7
1.1. Clima Organizacional.....	8
2. Comportamiento Organizacional.....	10
2.1 Cultura Organizacional.....	11
2.2 Servicio al Cliente – Función Organizacional.....	11
3. Influencia del Servicio al Cliente Interno en el Clima Organizacional.....	15
3.1 Empresa Privada .....	16
3.2 Empresa Pública.....	21
4. Relación entre Clima Organizacional y Servicio.....	25
5. Propuesta – Cadena de Favores Organizacionales .....	28
6. Conclusiones.....	31
7. Referencias .....	32

## **Introducción**

La identificación de los factores implicados en el cumplimiento de los objetivos y metas de una organización, generalmente aborda los procesos relacionados con las ventas, actitud de servicio con los clientes y/o consumidores. Se resalta la labor de los procesos misionales, dejando de lado a otros participantes de los procesos de apoyo, a las redes laborales y el sentido de correspondencia que se tejen dentro de las áreas de la compañía.

Los resultados de ésta identificación pueden darse a través de un análisis de observación en cortos o intermitentes periodos de tiempo del comportamiento de las personas durante el desempeño de sus funciones dentro de la empresa. Puede ser delegada ésta observación en los coordinadores de áreas, cuando poseen características de objetividad y transparencia en su gestión y manejo de la información. Implica trabajo en equipo y aplicación de estrategias de liderazgo y análisis desde los resultados e indicadores de gestión del área a su cargo, deben los líderes incluirse dentro de la observación. Otra posibilidad es recurrir a la contratación de los servicios profesionales de consultores administrativos para realizar esta evaluación.

El estudio debería proyectar un informe sobre el comportamiento organizacional, la actitud de cada persona dentro del entorno laboral, definiendo roles, actitudes favorables y desfavorables, exceso de carga laboral o por el contrario si no se evidencia una carga equitativa de trabajo y los niveles de relaciones interpersonales. Debe ser una información inicialmente particular, por sujeto, pero siempre orientado hacia la generalidad del clima laboral que se desarrolla dentro de cada dependencia.

Dichos estudios en Colombia no se llevan a cabo en todas las organizaciones, generalmente son empresas privadas quienes invierten en este

tipo de herramientas de estudio y no hay tendencia del sector público en invertir sus ingresos en estos procesos que también podrían brindar una información positiva hacia la nueva generación de gerencia pública.

Por lo general en el país, las prioridades son el cumplimiento de las ventas, la publicidad y el mercadeo, conservar el buen nombre de la empresa y posicionamiento en el mercado, aspectos que limitan la visión de un gerente, quien termina enfocando todos sus esfuerzos financieros y de capital humano en incrementar los ingresos y reducir los gastos, una cultura respetable ya que se trata de la permanencia económica de una empresa dentro del mercado. Sin embargo, se hace necesario liderar, trabajar, preparar y convencer la mente y el corazón de aquellos que colaboran desde dentro de una organización para que ella se proyecte con éxito al futuro.

El ensayo ha sido elaborado con la inquietud de establecer el alcance e impacto que puede causar la ausencia de servicio al cliente interno en las relaciones interpersonales y laborales en los equipos de trabajo, sobre la gestión organizacional. Los procesos de una empresa, implican la intervención del capital humano. Elementos sensibles, con factores emocionales, de determinada forma de actuar y pensar. Un compendio que puede incidir negativa o positivamente en grupo en el desempeño, operación y funcionalidad de una organización.

Las personas conforman grupos y equipos de trabajo, estos a su vez conforman áreas y dependencias, éstas, departamentos, sucursales, grandes conjuntos de oficinas, direcciones y vicepresidencias, y finalmente un gran sistema: la organización. Por lo tanto cada persona hace parte de un tejido, de una red de servicio, y cuya labor incidirá en alguna medida de acuerdo a su motivación, a su manera de trabajar y de dar resultados los cuales a corto o largo plazo, directa o indirectamente incidirá en los resultados de la organización.

## 1. Una Mirada de Liderazgo

El gerente o aquellos que han sido delegados de sus funciones en distintas áreas de la empresa, deben levantar la mirada de su escritorio hacia aquello que los rodea. Su responsabilidad es ser visionarios, por lo tanto hace parte de sus responsabilidades el observar más allá de su primer plano. Intentar prever o anticiparse a las posibles consecuencias de las actuaciones en el presente. Identificar las posibles falencias o desventajas de la función organizacional actual para determinar posibles escenarios consecuentes. Deben tener la capacidad de hacer prospectiva estratégica basándose en hechos del presente y elaborando posibles futuros.

La clasificación de estilos gerenciales se definen cuatro clases de líderes:



Fig 2.1. Construcción Propia, Basada en la Cátedra de Gestión de Proyectos.

Los líderes con características participativas y autocráticas son aquellos capacitados para realizar gestión de análisis de indicadores, implementación de estrategias de evaluación, medidores de gestión y de clima organizacional. Son ellos los capaces de proyectar sus áreas a cargo hacia el éxito de su equipo de trabajo y por ende rendir resultados eficientes hacia la dirección de la empresa.

Los otros dos ejemplos de gerencias, son aquellos de quienes definitivamente el éxito de su gestión puede estar basada en apreciaciones

personales, un liderazgo subjetivo, regido por favores o favoritismos personales, por relaciones informales y personales entre el equipo de trabajo, que pueden generar algún tipo de incertidumbre en la información que puede generarse desde el área.

Para el caso de la aplicación de indicadores de gestión, estas gerencias pueden desarrollar procesos de evaluación efectivos, resultados certeros que pueden generar cambios positivos en los procedimientos en la gestión, en la forma de trabajo, en el desempeño de las funciones, pueden generar cambios de actitud en favor de las personas que hacen parte de cada área. La implementación de indicadores de gestión genera imparcialidad y objetividad dentro del área de trabajo, identifica las falencias reales de la gestión y de los procesos que se desarrollan. Facilita la identificación de las aptitudes y proyectar la realización de capacitaciones si se hace necesario. Ayudan con la identificación de actitudes personales y laborales que inciden dentro del desarrollo de la gestión. La generación y análisis objetivo de los indicadores puede fortalecer los lazos laborales de cualquier área de trabajo. Forjar un trabajo en equipo complementando las fortalezas de algunos con las debilidades de otros. Los indicadores de gestión colaboran en la generación de un clima laboral positivo, un comportamiento organizacional exitoso y proactivo y una cultura organizacional en favor del crecimiento de la empresa.

### **1.1. Clima Organizacional**

Méndez Carlos (2006), describe varias percepciones de Clima Organizacional con base en varios autores:

Clima Organizacional determinado por Procesos Psicológicos: Shneider (1983) contenido en el texto de Méndez (2006) pg 33. “se considera el clima como un atributo del hombre, con base en la necesidad de establecer interacción social

y con el establecimiento de sentimientos de atracción y afinidad con la organización generando un sentido de pertenencia”.

Clima Organizacional, atributo de la organización: “Las características de la organización son las que influyen en las percepciones de las personas que la conforman y que ellas mismas son las que construyen el clima organizacional”. Payne y Pugh (1976) contenido en el texto de Méndez (2006) pg 33, quienes analizan el clima como resultado de las experiencias vividas por las personas que conforman la organización.

Clima Organizacional, un constructo de la realidad: “La realidad, en este caso la organización y lo subjetivo (las percepciones del individuo)” Naylor (1979), contenido en el texto de Méndez (2006) pg 34 “percepción individual sobre una característica psicológica de la organización a partir de las percepciones de los atributos ambientales”.

Clima Organizacional, desde una perspectiva integral: “Integra individuo, grupo y organización, considerando el clima como propiedad del individuo y de la organización”. Schneider y Reichhers (1983) contenido en el texto de Méndez (2006) pg 34. Se entiende que en el clima organizacional intervienen elementos básicos como: 1 - Las personas interactúan en un mismo “entorno social” que determina las mismas condiciones propias de una estructura social. 2 – Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones sobre las cuales actúan, produciendo imágenes positivas y negativas y conforme a ellas desarrollar sus actuaciones.

Teniendo en cuenta estas perspectivas, con base en ellas se define el clima organizacional como una realidad organizacional, conformada por varias personas o conjuntos de ellas que incluyen sus experiencias, capacidades y percepciones individuales sobre la organización como conjunto. Concluyendo, que el clima organizacional es el conjunto de actitudes y actuaciones de cada personas que

hace parte de la organización y que colaboran en definir el norte de las áreas y de la empresa.

## 2. Comportamiento Organizacional

“El Comportamiento Organizacional, como temática se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel base, las personas actúan solas o en grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta en su rol como jefe o directivo” afirma Allés (2006). “Es una disciplina científica que estudia los comportamientos de los individuos en las organizaciones y la cultura organizacional resultante,...” dice Allés.

Por otra parte dentro del comportamiento organizacional es necesario mencionar la ética, como factor implícito pues se parte del comportamiento meramente individual proyectado hacia el éxito de un trabajo en equipo, eficacia en la labor de un área de trabajo y éxito en la organización.

El comportamiento organizacional, genera un clima organizacional y éste a su vez también define un ambiente y un comportamiento respuesta individual.



Fig. 4.1.1 Construcción propia. Con base en el libro *Comportamiento Organizacional*

## 2.1 Cultura Organizacional

Teniendo en cuenta nuevamente el concepto de Allés, se define la cultura organizacional como un conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, que pudo haber sido creada de forma consciente por parte de los directivos o haber evolucionado con el tiempo. Y como se plantea en la imagen anterior, puede ser el producto de una reciprocidad entre el comportamiento y el clima organizacional. En esa dinámica de experiencias organizacionales se genera en el medio la cultura organizacional.

Estos tres conceptos: Comportamiento, Clima y Cultura Organizacional son los que definen en el tiempo la forma de servir, la forma de prestar un servicio, la forma de alimentarse de servicio dentro de la organización y proyectar servicio hacia el exterior de la compañía.

## 2.2 Servicio al Cliente – Función Organizacional

En cualquier tipo de organización, pública o privada, rentable o sin ánimo de lucro, sin importar su actividad, tamaño, ámbito geográfico o conformación jurídica dentro de sus actividades y funciones se contempla el servicio al cliente. Factor importante para el diario desempeño de sus funciones y actividades.

“Para conectarse e influir positivamente en los clientes se debe sentir aprecio verdadero hacia ellos como personas. Es indispensable considerarlos como la fuente original del puesto de trabajo, la razón de ser de las funciones laborales y la base donde surgen las mejores oportunidades para el crecimiento profesional.” Obtenido en <http://www.artesupremo.com/>

El sitio web menciona además: que “Atender, no es igual a atender bien, así como servicio y atención no son sinónimos”. Y agrega: “Comprender las

diferencias entre estos conceptos y sus implicaciones permite mejorar de manera inmediata el desempeño tanto de las personas como de las organizaciones comerciales, públicas o sociales.” Lo anterior es una introducción dada para motivar a la publicidad del libro “50 prácticas de buena atención al cliente”.

Atender se entendería como la función básica y obligatoria de recibir una inquietud por parte de un cliente y simplemente tomar alguna acción para escucharlo y que el cliente se sienta atendido. El servicio va más allá de eso.

Aunque mucho se ha dicho sobre el Servicio, se encuentran en internet algunos conceptos básicos, simplemente lo definen como una cuestión de actitud, de servir, de prestación de beneficios para un tercero, actitud de complacencia, de cortesía, de consideración, de esmero por algo o alguien más. Un término con varios sinónimos que pueden direccionar el servicio de acuerdo con quien lo use o sobre lo que se use.

Haciendo una búsqueda en la web, se encuentra: “Con origen en el término latino servittum, la palabra servicio define la actividad y consecuencia de servir (un verbo empleado para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro, para hacer lo que éste exige)”. Obtenido en <http://definicion.de/servicio/>

Dentro de la misma búsqueda se encuentra un segundo concepto económico y en el ámbito del marketing sobre servicio: “cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes.” Obtenido en el sitio <http://definicion.de/servicio/>

Complementando con la perspectiva organizacional de este ensayo, se podría definir que el Servicio, es un conjunto de actividades que diseña, forja, aplica y desarrolla una empresa para responder y satisfacer las necesidades de un cliente, unas necesidades no imperativas sino que simplemente la organización crea y desea satisfacer.

La evolución organizacional experimentada en la sociedad colombiana, está influenciada por culturas extranjeras, sin embargo destaca hoy en día la necesidad de involucrar a todos los colaboradores en este fin. La calidad se ha hecho un concepto relevante ya no únicamente en la elaboración del producto sino además en la forma de vender, de servir, de atender, de responder, de escribir, de redactar un correo electrónico y esta misma calidad hace que los clientes, externos ó internos, sean más exigentes. Dicha exigencia, se convierte dentro de este proceso en una retroalimentación hacia adentro de la organización logrando ingresar en las redes más internas de la empresa, aquellas redes que ni siquiera tiene un contacto “front” con los externos. Una retroalimentación que ha conllevado a las empresas sin distinción que todos sus procesos se enfoquen a la satisfacción del cliente externo.

Sin desconocer la importancia de la satisfacción del cliente, de sus procesos productivos, de las estrategias de mercado y de vender más, se resalta además la importancia del servicio entre quienes participan internamente de la dinámica organizacional, entre aquellos que impulsan el engranaje desde adentro de la compañía. Desde sus esfuerzos a diario, sacrificio personal y familiar por cumplir con las obligaciones laborales con la empresa. Desde el cumplimiento del horario, hasta su gestión administrativa y/o comercial.

Cabe entonces aquí diferenciar entre los tipos de clientes. Cliente Externo aquel que se satisface de los productos y servicios producidos al interior de una organización y cliente interno, aquel que hace parte activa de los procesos internos de una empresa como uno de los engranajes de la cadena de valor de la empresa y que desempeña también un rol de beneficiario de los servicios internos de la empresa y no porque consuma o utilice los productos y/o servicios de la empresa donde trabaja, sino porque es cliente de todos los procesos que se realizan al interior de la empresa.

Actualmente y con la evolución administrativa del mercadeo, la lista de clientes externos ha dejado de ser la base de datos de clientes. También se incluyen dentro de esta denominación a todos aquellos que demandan algún tipo de servicio o producto y que esperan un resultado por parte de la organización a sus expectativas, demandan respuestas dinámicas en el negocio. Desde el gobierno mismo, entidades de regulación y los clientes, consumidores son clientes externos porque no intervienen directamente en los procesos internos de la compañía. Quienes con sus conceptos generan una imagen hacia afuera de la organización. Están fuera de la infraestructura y organigrama de la organización.

Dentro de un mapa de procesos, como el que se observa en la siguiente imagen, los clientes externos son aquellos que se ubican dentro de las “Partes Interesadas” en los requerimientos y en la satisfacción, en el antes y en el después de todos los procesos internos.

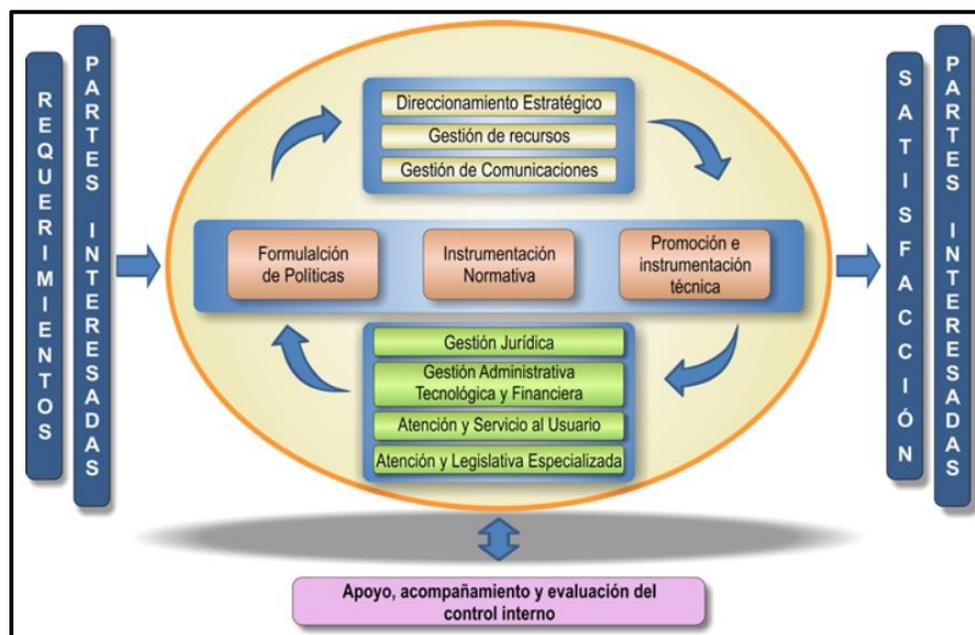


Fig. 6.1. <http://www.minambiente.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=722&conID=2017>

Y los clientes internos son todos aquellos implicados en el quehacer de los procesos internos de la empresa, desde los procesos estratégicos hasta los

procesos de base operativa. Quienes desempeñan tareas dentro de los procesos de estrategia, misionales y de apoyo de la empresa. Son seres humanos contratados para colaborar en el posicionamiento de la organización. Sostienen una relación cliente-proveedor al interior de la empresa. Su diario actuar es en función de la organización y el éxito de sus labores diarias. Su conocimiento se forma y desarrolla en pro de la conquista del posicionamiento y evolución de la organización.

Es el eslabón más importante de la cadena de valor y de calidad de una empresa. En manos de quien se pone el crecimiento organizacional, el éxito laboral de su equipo de trabajo o área a la que pertenece. Sus manos hacen parte de la formación de la empresa. Siendo un sin número de razones por las cuales es importante el cliente interno, la inquietud es si las empresas realmente le otorgan dicho valor a sus empleados y colaboradores para que éstos sean parte del crecimiento y por ende del éxito de las mismas.

### **3. Influencia del Servicio al Cliente Interno en el Clima Organizacional**

Temas como la alta rotación de personal, accidentes laborales, falta de innovación, falta de motivación, de reconocimiento, de compromiso, de sentido de pertenencia son algunos de los elementos que podrían crear una discimulada grieta en la organización que con el tiempo puede llegar a fracturar por completo algunas áreas de la empresa y poner en riesgo el servicio y atención al cliente externo, podría infectar aquellas áreas misionales de la organización que son de las cuales directamente dependen los ingresos de la organización.

### 3.1 Empresa Privada

Se realizaron algunas entrevistas y conversaciones con personas vinculadas a empresas privadas para enriquecer el ensayo. Una de las empresas vende servicios de telefonía móvil en Colombia, y la otra es una empresa que vende servicios turísticos.

Se obtuvieron entrevistas con personal que hace parte de la nómina directa de las empresas, en quienes se observa un sentido claro de pertenencia, un sentimiento de respaldo y correspondencia con su contratante. “Llevo 10 años, a finales del año pasado me dieron reconocimiento por cumplir este tiempo vinculada con la empresa” decía una de las empleadas antiguas de la empresa de telefonía móvil.

Por otro lado, hay situaciones contradictorias, se evidencia descontento porque no hay incrementos representativos en los salarios, sobre carga de trabajo, por la falta de reconocimiento al esfuerzo y a los resultados obtenidos por área y al esfuerzo académico por parte de algunos de los colaboradores. “Llevo cinco años, estoy contratada por outsourcing, trabajo desde las 7 am y generalmente no tengo una hora definida de salida. Hay momentos que nos hablan de entrar en proceso para vinculación directa con la empresa. Pero en el tiempo que llevo no ha sucedido nada. En cinco años he pasado por tres empresas contratantes, nos liquidan cada rato, no se puede ahorrar nada. Sin embargo cuento con algo de estabilidad laboral, hay trabajo gracias a Dios.”

En el caso de empleados no directos, contratados por terceros, se presentaron diferencias de una empresa a otra. En la empresa de telefonía móvil, el personal contratado por terceros representa el 30% del total de los empleados, para el caso de la empresa turismo tan solo el 10% es contratado por terceros o servicios outsourcing.

Empresa	Total Empleados	% Tercerizados
Telefonía Móvil	700	30%
Turismo	450	10%

Las anteriores son cifras aproximadas, un porcentaje sobre el total de empleados de cada una de las empresas que representa la cantidad de empleados contratados con un tercero.

Dentro del personal tercerizado en la empresa de telefonía móvil se encontraron sorprendentemente algunos cargos de procesos misionales, “mi cargo es ejecutiva de servicio corporativo, realizo labores de posventa, servicio personalizado a clientes corporativos y ventas para el crecimiento natural del cliente; seguimiento a la facturación y a la cartera”. Cargos con amplia responsabilidad y que requieren de acceso directo a la información de la empresa”. Otros cargos contratados por terceros son los vendedores de puntos de atención, los coordinadores de operaciones de estos puntos y algunos administradores de punto de venta. Como consecuencia de los factores mencionados, se presenta alta rotación de personal por motivos de horarios y algunas sanciones por incumplimiento de metas. “soy vendedora, trabajo en centro de servicio, llevo dos años, aunque estoy cansada. Me he mantenido por necesidad, no me puedo quejar logro obtener buen ingreso, pero el desgaste laboral es fuerte, trabajo doce horas diarias de domingo a domingo, descanso un día entre semana y se hace difícil compartir tiempo con mi familia, aunque me entienden.” Argumentaba una de las personas entrevistadas.

Para el caso de la empresa de venta de servicios de turismo el personal tercerizado únicamente se centra en los recursos de servicios generales, recepcionistas y mensajería, cargos que hacen parte de los procesos de apoyo de la empresa, y no misionales. “yo hago el aseo de ésta oficina y el de la del Chicó, porque quedan cerca. Tengo mi contrato indefinido con la empresa que me contrató, que no son ellos (señalando a la coordinación de la sucursal). Si aquí no

me necesitan la empresa donde trabajo me reubican en otra empresa. Aunque aquí llevo ya dos años y medio y me tratan bien. Gerardo también es contratado como yo, pero él es el mensajero de las oficinas de este sector. Le toca un poquito más duro, pero está contento.” (se ríe).

Las razones de rotación del personal en el área de ventas obedecen al cansancio, horarios extensos de trabajo frente al cliente, presión laboral por la responsabilidad con la gestión y manejo del cliente, ya que los entes de control conservan a diario una vigilancia extrema sobre este tipo de empresas de telefonía móvil. “Tenemos cámara al lado del computador, con ella nos vigilan la forma de atender al cliente, la conversación sostenida durante la venta o atención, la actitud, el uniforme y así.”

Para el caso de la empresa de turismo, el impacto de las personas tercerizadas es menor debido a que las tareas encomendadas a personal externo, no exigen manejo de información ni responsabilidades con el cliente externo de la empresa. No genera impacto en caso de rotación del personal y siempre se cuenta con la presencia de ellos para sus tareas diarias.

Los temas relacionados a falta de reconocimiento a la labor y a la formación académica de los empleados son el común denominador del descontento de algunas de las personas entrevistadas. “Soy economista, logré terminar mi carrera estudiando los sábados y pidiendo permisos aquí en la empresa y doblando turnos. Luego de obtener mi título aspiro poder aplicar para un cargo administrativo, así siga contratado por tercero, pero desempeñar mi carrera porque la empresa se que es grande. Pero siento que no hay motivación ni apoyo por parte de mi jefe, la administradora del centro de servicio. Pero no importa, estoy atento a cualquier convocatoria, para eso estudié, ya no quiero matarme más”. Asegura un vendedor de centro de ventas de la empresa de telefonía móvil.

Además mencionaron el deficiente clima laboral que se genera en la empresa de telefonía móvil debido a la diferencia marcada y que se evidencia por

la diferencia en la calidad de los contratos. “Estoy contratada directa con la empresa, soy ejecutiva de ventas del canal corporativo. Sé que existen algunas limitaciones en los accesos para mis compañeros contratados por fuera. Hay momentos en que las diferencias en los contratos marcan abismos entre nosotros, que trabajamos en la misma área. Mi trabajo se apoya mucho en su gestión, pero los veo limitados en los accesos a la información, deben hacer escalamientos adicionales, todo se demora más para solucionar un tema de servicio. En mi opinión es un desgaste operativo y veo que el área no es funcional en su gestión, se vuelve inoperante.”

A los empleados tercerizados en la empresa de telefonía les encomiendan labores de alta responsabilidad y manejo de información de facturas y cartera de clientes empresariales, “Llevo con el mismo sueldo y comisiones desde hace dos años, estoy contratada con una empresa externa quienes me hicieron firmar a término indefinido, pero al liquidarnos se debe firmar carta de renuncia. Con estas liquidaciones, se acumula el trabajo, hay días en que no me siento respaldada por la empresa, ni la que me contrata ni para la que trabajo en misión. Pero me gusta mi trabajo, pero ando buscando otra cosa”. Se marcan las diferencias del estilo de los contratos, cuando se trata de eventos, accesos a algunos beneficios. “Nos terminamos acostumbrando” dice una empleada externa.

Se generan escalamientos para investigación de casos que muchas veces se tardan en resolver. Existe una cultura marcada de usar correos electrónicos como soporte para cualquier gestión de ajuste o validación de información, sin embargo a esta herramienta en ocasiones no se le da el uso debido porque se combina con la sobre carga de trabajo que existe en las áreas y muchas de las labores pasan de ser importantes a urgentes. No hay una comunicación rápida por correo electrónico obligando a los empleados a reforzar la gestión con llamadas telefónicas e insistir personalmente desplazándose al puesto de trabajo del empleado que debe gestionar para continuar el proceso de solución.

“Tengo contrato directo con la empresa, me dan tiempo para estudiar, estoy estudiando administración hotelera. Cuando termine, aspiro a surgir dentro de la empresa. Todos los días hay trabajo que hacer, cotizaciones, llamadas, correos, seguimiento a las reservas, verificar cartera y cuentas pendientes. Nos piden dejar los temas resueltos al día. Correo electrónico evacuado, llamadas atendidas y no generar ningún tipo de reclamo. Estoy tranquila, hay trabajo. Pero me pagan poquito.” Dentro de la empresa de servicios de turismo, los empleados directos manifiestan tranquilidad y estabilidad. No son tan exigentes las metas de venta pero el sueldo es bajo. Existe la cultura de dejar al día el correo respondido. Realizan actividades de socialización y actualización sobre ofertas, nuevas empresas, nuevos aliados, ventas acumuladas durante el mes. Promociones del día, cambios de administración, nuevas sucursales entre otras informaciones. “La información es enviada por correo electrónico y la compartimos en grupo antes de empezar la jornada laboral. “Es como reunirnos en familia a rezar el credo de la empresa. Son espacios que también permiten generar amabilidad y reciprocidad entre los colaboradores. Plantear inquietudes, complementar información. No es marcada la competencia por las ventas, porque todos los empleados reciben comisión por el total de la agencia y un reconocimiento a quien obtenga un número significativo de ventas en el mes.”

Las empresas por lo general invierten sus esfuerzos financieros en las estructuras publicitarias, redes de comunicación, infraestructura de cobertura a nivel nacional, estrategias de mercado y segmentación de mercados. Sin embargo son austeros en el cuidado del personal contratado. En ocasiones las empresas suelen olvidar el mantenimiento preventivo del ser humano que hace las labores internas y misionales de la compañía. Los directivos se olviden de los incentivos y todo lo convierten en dinero, cuando quizás a una persona que está en la universidad, sacrificando tiempo y sacrificando dinero, le interesaría quizás un auxilio para el pago de su preparación universitaria. A una madre de familia le valdría más un par de horas más con sus hijos. Y ni qué decir del ambiente

laboral, no está dentro de las prioridades del presupuesto financiero de la empresa.

Estas diferencias al interior de la empresa marcan con el tiempo abismos entre los empleados, generan roces profesionales entre empleados, competencias desleales, búsqueda de favoritismos. Para una de las empresas, los empleados manifestaron errores garrafales en la selección del personal de coordinación y jefes, falta de un perfil definido para entrevistar el personal. Deslealtad en la generación de comisiones y asignación de negocios en el caso de las ventas y crecimiento de clientes ya existentes.

Otras causas graves son las herramientas y aplicaciones de la información, desactualizadas y nada funcionales para la labor diaria, demoran los procesos de solución para los clientes, hacen los procesos lentos e inoperantes. Generan descontento, frustración de las metas diarias no cumplidas y generan muchas veces doble trabajo porque las labores de un día quedan aplazadas para los días siguientes. Estas sensaciones de inoperancia afectan notablemente las relaciones interpersonales entre los empleados, todos permanecen ocupados haciendo labores de procesos ya realizados sin éxito, se genera sobre carga de trabajo y así mismo no hay tiempo para apoyar las labores de los compañeros cuando presentan inconvenientes. Se desmejora el trabajo en equipo y la sensación de ausencia de clima laboral se conserva sin que hayan esperanzas de solución por parte de los directivos o jefes de área, quienes se limitan a decir que toca trabajar con lo que hay.

### **3.2 Empresa Pública**

Cada vez que se habla de entidad pública, es necesario citar algunos apartes de la Constitución Política de Colombia (1991), la cual desde el preámbulo enmarca que cada uno de los habitantes y nacionalizados Colombianos deben

colaborar en asegurar a sus integrantes: “la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz” para nuestra nación.

Partiendo de aquí y teniendo en cuenta que las entidades públicas son del gobierno para los gobernados y que dentro de ellas trabajan seres humanos, ciudadanos colombianos en servicio de toda la comunidad y que ellos a su vez hacen parte de la comunidad. Se entendería que la atención al cliente debería estar basada de la gente para la gente y basada en estos principios fundamentales declarados desde el mismo preámbulo de la constitución. Sin embargo, se observa cierto recelo, y egocentrismo en la forma de atender a los ciudadanos.

Dentro de la entidad pública se evidenciaron varios tipos de contratación, de planta (personal directo con la entidad) que incluye personal de carrera y de libre nombramiento y remoción y adicionalmente contratistas. “Llevo veinticinco años con la entidad, de aquí yo creo que espero la pensión. La empresa ha sido buen patrón, trabajando aquí he logrado obtener mi casa, darles a mis hijos educación y estabilidad laboral que ya es muy difícil encontrar eso”. La calidad de personal de planta hace ver una fuerte estabilidad laboral, económica, emocional. Se sienten fuertemente identificados con la entidad y hacen parte de ella.

“Trabajo en esta torre, en el piso seis, espero pensionarme aquí, no veo a futuro estar buscando otro trabajo fuera en privado. De aquí quizás me molesta el tema de las instalaciones, no son óptimas, hace falta inversión, pero eso lo alegamos con el sindicato que nos ayuda y algo nos mejoran. Se demoran, pero arreglan.”

Las instalaciones al parecer es un factor pendiente por mejorar para que aporte un buen clima organizacional, que promueva comodidad a los trabajadores y minimice el hacinamiento y optimice el espacio con estructuras modulares adecuadas, en buenas condiciones y correctamente distribuidas.

“No me ha pasado a mí, pero si veo en ocasiones ciertos roces laborales, por cosas de envidias y de política dentro de la empresa. Pero uno se acostumbra.” Existen además ingredientes de actitud y comportamiento de las personas que trabajan afectando negativamente o de forma positiva la gestión de la entidad. La implantación de nuevas tecnologías y uso de herramientas sistemáticas ha colaborado en actualizar los procesos internos, sin embargo la implementación de nuevos procesos requiere de un procedimiento adicional de sensibilización a los cambios, teniendo en cuenta que un alto porcentaje de la gente que labora dentro, son personas de generaciones anteriores que no han venido de la mano con las nuevas tecnologías. La renuencia al cambio obedece, a que no ven la necesidad de cambiar, ni su lugar de trabajo o su cargo corre peligro por esta causa. Por lo tanto no lo ven como una prioridad. “Aún me cuesta encender el computador y enviar un correo electrónico. Meter archivos y enviarlos cuando hace unos años atrás lo hacía más fácil en un sobre de manila” argumenta una de las entrevistadas.

Se evidencia un nivel alto de tranquilidad y estabilidad laboral por parte del personal antiguo sobre aquellas que poseen contratos que aunque son directos; que por el tipo de contrato no perciben ningún tipo de beneficio adicional ni prestaciones económicas. Las personas de planta, muestran afecto y se sienten identificados con la entidad, poseen un alto sentido de pertenencia por el tiempo que llevan laborando. “Me siento identificada y respaldada por la empresa, he logrado dar bienestar a mi familia y a mí. Entre las cosas que no me gustan, la politiquería, que a veces ocasiona situaciones de preferencias, lo ve uno con la asignación de los contratos de servicios. A uno no le toca, pero si a veces se puede ver la falta de transparencia para la contratación.”.

Como se explicó al principio, la base de estas percepciones tiene que ver con el comportamiento organizacional, de acuerdo a como se perciben algunos comportamientos del común cada individuo tendrá una tendencia propia de comportamiento hacia y dentro de la entidad. Cabe agregar que la cultura

organizacional de una entidad pública incluye términos y palabras clave como política, preferencias, contratación, archivo, padrinos y todo por escrito.

Durante los procesos de la investigación y de las entrevistas no fue posible obtener un dato certero de la realidad organizacional de las entidades públicas, porque se debía ampliar la muestra poblacional, hacer el estudio con personas de diferentes áreas, de otras entidades y además puede vetarse parte del estudio por el valor que cada individuo da a su experiencia personal de su trabajo en este tipo de entidades, compromisos con terceros, mérito propio entre otros.

Además el sector público en Colombia cuenta con una imagen de inoperancia y ambiente laboral con base en favores políticos, difícil de desdibujar de la percepción social. Sin embargo cabe resaltar que las leyes en Colombia avalan y proponen nuevas estrategias administrativas y gestión para darle celeridad (principio de la función pública art. 2 Ley 909 del 2004) a los procesos internos de cualquier entidad gubernamental. Con base en esto, las entidades están trabajando por obtener certificaciones de calidad en sus procesos, temas de sistemas de gestión de calidad, desarrollo administrativo y de control interno; un paso adelante y de nuevas propuestas al cambio, que van de la mano con la dinámica de uso de plataformas tecnológicas para registro de la información, para elaboración de oficios y búsqueda de firmas de aprobación y ejecución y con el fin de agilizar los procedimientos orientados hacia la comunidad y sus intereses sociales. A toda esta cultura organizacional de cambio se debe sumar la actitud positiva y dispuesta al cambio por parte de los empleados, que aparentemente desean prestarse como miembros activos y participativos de estos procesos, consiguen darle valor a su formación profesional, experiencia laboral y se sienten partícipes de los procesos a favor de las entidades y de la comunidad.

Existen ciertas características que distinguen a los empleados de planta y a los contratados por servicios. También se distinguen aquellos funcionarios que llevan más de veinte años en la entidad con aquellos que llevan menos tiempo.

Tendencias psicológicas adquiridas y marcadas de acuerdo a la percepción de cada uno y que van armando un rompecabezas de la cultura organizacional. Uno de los ejemplos más marcados es el horario de trabajo, los funcionarios antiguos tienden a que su horario de entrada no sea puntual como se exige en cualquier entidad privada, y existen otras alternativas para evadir el horario exigido. Este comportamiento ha generado que la gente externa de la entidad tenga conocimiento que el horario de llegada de los funcionarios no sea puntual, por tanto suelen presentarse pasada una hora del horario habitual de oficina o limitarse a esperar si requieren ser atendidos. La consecuencia de este comportamiento es que resulta ser contagioso para los demás funcionarios que intentan cumplir con sus obligaciones y además que los procesos, la gestión y los trámites se dilatan por esta causa.

El anterior es un ejemplo claro de esa reciprocidad entre comportamiento, clima y cultura organizacional, uno conlleva a los otros.

#### **4. Relación entre Clima Organizacional y Servicio**

Luego de plantear dos tipos de organización, privada y pública, se puede concluir que para ambos casos existen una variedad de factores que intervienen en el clima laboral, desde lo que menos se ha evaluado, el tipo de contratación, que indirectamente es natural que incluya, hasta lo más evidente como el horario de cumplimiento laboral. Factores como los mencionados pueden generar o no, roce entre colaboradores, sentirse en ventaja o desventaja frente a su grupo de trabajo. Los factores como las preferencias profesionales o políticas, instalaciones adecuadas o no adecuadas, sobre carga de trabajo, especialización de tareas, diferenciación salarial, podrían generar choques entre los funcionarios debilitando fuertemente la gestión de los procesos internos de la empresa. ¿Cuál vendría siendo el eslabón en este sentido que le hace falta a la cadena de valor para mitigar el impacto de estas diferencias dentro de la gestión organizacional?

Los directivos de las empresas por lo general no se ocupan de mitigar estas falencias en el comportamiento laboral, la percepción es trabajar fuertemente en incrementar las ventas antes que estudiar, revisar y hacer seguimiento a ese aspecto poco tangible como las relaciones interpersonales entre los empleados, cuando de éste depende la correspondencia de la gestión entre dos o más áreas. Actualmente las tendencias administrativas conllevan a poner atención a estos aspectos que finalmente hacen parte del desempeño organizacional y en el cumplimiento de la misión.

Actitudes como:

- No responder un correo electrónico
- No atender una llamada telefónica o no devolverla
- Aplazar las tareas
- Atribuirse como personales las situaciones entre compañeros
- Negar un saludo
- Una mirada ofensiva
- Negarse a compartir con los demás
- No participar en actividades de grupo ó área
- Ausencia de profesionalismo
- Desconocimiento del rol laboral en las relaciones entre compañeros.

Pueden generar malestar entre compañeros y lo que es peor reducir a su expresión mínima la eficacia del trabajo o la labor. Eso, sin mencionar algunas percepciones más individuales, prejuicios personales que también intervienen en las relaciones entre compañeros, entre la comunidad organizacional. Actitudes y comportamientos que a corto plazo pueden afectar de forma negativa la gestión de cualquier área de trabajo, entorpecen el trabajo en equipo, dilatan la ejecución de los procesos y consecución de información.

La organización es un gran sistema y ella está conformada por sistemas más pequeños que tienen entradas y salidas. Cada área procesa sus insumos

para generar los resultados pertinentes que serán usados por otra área como materia prima para la gestión de su propio proceso y así sucesivamente, un área engranada con las demás.

Basados en este concepto no es complicado comprender que todos dependen de todos. El trabajo de uno depende de la funcionalidad de otro. El vendedor no podrá hacer más ventas si no cuenta con los formatos adecuados que provee el área de papelería. El archivo documental no podrá archivar si no cuenta con el insumo de la gestión y labor de archivo de las áreas de la compañía. Un vendedor no podrá hacer estudio de scoring si no cuenta con la información actualizada del área de cartera. No se podría trabajar en los sistemas si el área técnica no se ocupa de hacer los mantenimientos y actualizaciones requeridos. No se puede vender un producto si el área de producción no lo ha elaborado. No se venderá un producto si no se le ha hecho publicidad dentro del mercado.

Estos, son algunos ejemplos de cómo funcionan las cadenas de valor y algunos ejemplos de la gestión de procesos. Todo lleva una causa y un efecto y el efecto puede ser causa de un nuevo efecto.

Ahora bien, una organización puede exitosamente diseñar los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, establecer manuales de funciones dentro del gran sistema y sus subsistemas, declarar acuerdos de niveles de servicio, establecer canales de comunicación, ofrecer las herramientas y las alertas necesarias, pero además es necesario capacitar al capital humano. Durante los procesos de selección de personal tras una serie de entrevistas y pruebas se determinan las capacidades del nuevo empleado para desempeñar sus labores, pero no todo termina aquí. Desde este punto, se puede iniciar un proceso de motivación y reconocimiento al valor de la persona que se está contratando. Posteriormente un curso de capacitación sobre la empresa donde iniciará sus labores, que identifique su posición frente a los objetivos de la empresa y los de su

área, no sólo para que le quede expresamente claro si no para que además se empodere de las funciones que debe realizar.

## **5. Propuesta – Cadena de Favores Organizacionales**

El propósito del ensayo es encontrar el eslabón que le falta a la cadena, o por lo menos plantear alguna estrategia para reemplazar la pieza y promover que la organización incremente sus rendimientos minimizando las consecuencias desfavorables de un clima organizacional ó maximizando aquellas consecuencias a favor de la organización en un adecuado clima laboral.

No se debe tratar únicamente en la inversión en estructura ni adecuaciones, aunque son parte importante. Pero si enseñar a los directivos a echar un vistazo a su alrededor e identificar aquellas cosas personales de sus colaboradores que no se han identificado en los extensos cuestionarios de clima laboral. A continuación se enumeran algunos factores que la organización podría tener en cuenta para obtener un clima laboral y por ende una cultura organizacional, promovidos por un servicio óptimo al cliente interno y generar éxito en las gestiones internas de la empresa:

- a. Crecimiento: Las organizaciones están conformadas por personas, individuos llenos de valores, actitudes, principios, expectativas, experiencias, aptitudes, capacidades, factores que pueden potencializarse para obtener excelentes resultados de convivencia y dentro de la compañía. Cuando una empresa manifiesta que el individuo es importante, que tanto su crecimiento como empresa y el de sus colaboradores también lo es. La empresa tiene la oportunidad de crecer como tal al reconocer apoyar en la formación académica y profesional de sus empleados, de esta manera la organización estaría labrando su propio progreso también. Un pacto de dar y recibir, no únicamente en el sentido del pago salarial correspondiente, sino además un valor agregado para el personal y para la entidad, una

inversión a corto plazo y en aquellas personas que realmente lo soliciten, requieran o lo merezcan. Un favor, por otro favor y en medio de esto el engranaje perfecto para dinamizar el avance organizacional, administrativo de la empresa.

- b. Comunicación Asertiva: Fomentar buenas relaciones interpersonales entre los empleados, incentivar la respuesta oportuna a los correos electrónicos y con protocolos de cortesía y respeto. Promover una comunicación asertiva y coherente con las funciones laborales y de acuerdo al canal de comunicación utilizado, comunicación personal con las expresiones adecuadas, comunicación escrita coherente con el ambiente laboral y profesional, con las reglas básicas de redacción y hacer uso adecuado de los medios de comunicación y de las herramientas tecnológicas.
- c. Oportunidad en las respuestas: Atención de los requerimientos entre empleados sin dilatar los procesos, no demandar más tiempo del necesario en dar respuesta. Establecer en todos los procesos los adecuados acuerdos de niveles de servicio. El correo electrónico debe ser usado de acuerdo a unas normas de convivencia y oportunidad que se pueden marcar dentro de los procedimientos de gestión de cualquier área de la compañía. Dentro de estos procedimientos sería necesario especificar los tiempos de respuesta y motivar a utilizar protocolos no personales, ya que los temas deben ser netamente relacionados con el trabajo y la funcionalidad de las áreas implicadas.
- d. Reducir los tiempos para la discusión de puntos de vista sobre algún tema específico en el cual las perspectivas de las áreas implicadas sean distintas. Buscar establecer acuerdos en tiempos cortos, con ideas concisas y con previo conocimiento del tema.
- e. Y el factor más importante, cultivar Servicio Al Cliente Interno. Capacitar al personal a servir a cada uno de los empleados. Hacer del servicio un escudo simbólico dentro de la organización, forjarlo desde adentro, desde el interior de la empresa para proyectarlo hacia el exterior. Parecería sencillo,

pero el proceso va más allá de simples y sencillas reglas de convivencia. En la medida que se sirve, se será servido. Perseverar en el servicio cuando de regreso solo se reciba antipatía. Ser útil desde la gestión de cada funcionario hacia las funciones de los demás empleados. Motivar al trabajo en equipo, donde “todos ponen”, aportan desde su mismo servicio, desde su misma utilidad, desde su misma capacidad creadora. Capacitar al empleado de separarse de preceptos y prejuicios de individualidad y autosuficiencia y reconocer siempre desde el área de gestión humana la capacidad y logros de los empleados de innovación por áreas de trabajo. Reconocimiento a los perfiles de servicio y hacerlos líderes de nuevas células de capacitación sobre servicio.

La propuesta se basa en Servir. Crear una cadena de valor, bajo el servicio. Una Cadena de Favores Organizacionales.

## 6. Conclusiones

Como resultado del trabajo realizado y de toda la construcción de conocimiento cimentado en las cátedras recibidas durante la especialización. Un análisis personal sobre los temas vistos y las experiencias vividas.

- El éxito de una empresa no depende únicamente de su capacidad rentable o de la generación de rendimientos al finalizar cada periodo contable. Va más allá de eso.
- Desde la formación académica y la visión de un gerente exitoso quien debe proyectar su visión y contagiar de la necesidad del alcance de sus metas a sus colaboradores.
- Se realza nuevamente la necesidad de crear, mantener e innovar en todo momento la cultura organizacional, en una dinámica acorde a la evolución de la empresa y el mercado donde se desarrolla.
- La organización debe resaltar el papel y los roles de cada uno de sus empleados, como parte activa, como socio y en constante proceso de mejoramiento de la empresa. La organización puede capacitar y formar a cada uno de sus empleados para unificar un comportamiento organizacional y por ende generar un clima armónico y una cultura empresarial en favor del progreso de la compañía.
- A través del presente ensayo se plantean pasos básicos a seguir con ánimos que a discreción de cada organización sean aplicados de acuerdo a su función para buscar armonizar un clima laboral y convertirlo en fortaleza para el desempeño de la empresa.

## 7. Referencias

Méndez C. 2006. Clima Organizacional en Colombia. Bogotá, Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Allés M. 2007. Comportamiento Organizacional. Buenos Aires, Argentina. Ed. Granica.

Definición de Servicio Disponible en: <http://definicion.de/servicio/#ixzz2toZPifAG>

Jimenez, J. C. (17/03/2014) disponible en el sitio: <http://www.artesupremo.com/>