

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA AL SERVICIO AL CLIENTE:
CLAVE DEL ÉXITO EN STUDENT CONNECTION

MILENA CÁRDENAS PEÑA. CÓDIGO: 201214262
ILIANA QUINTERO PERCY. CÓDIGO: 201214349
MARÍA ELISA VELEZ CUORVO. CÓDIGO: 201214242

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
GERENCIA COMERCIAL
BOGOTÁ D.C
Enero 16 de 2014



CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADA AL SERVICIO AL CLIENTE: CLAVE
DEL ÉXITO EN STUDENT CONNECTION

MILENA CÁRDENAS PEÑA. CÓDIGO: 201214262
ILIANA QUINTERO PERCY. CÓDIGO: 201214349
MARÍA ELISA VELEZ CUORVO. CÓDIGO: 201214242

Director:
María Cristina González Saravia
Psicóloga, Especialista en Investigación y Pedagogía

Jurado:

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
GERENCIA COMERCIAL
BOGOTÁ D.C
Enero 16 de 2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. 16 – 01 – 2014

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	10
1.2 Propósito de la Investigación.....	10
1.2.1 Sub preguntas.....	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivo General	12
1.5 Objetivos Específicos	12
2 MARCO TEORICO.....	13
2.1 Contexto Organizacional	13
2.2 Marco Teórico	13
2.3 Marco Conceptual	23
3 METODOLOGÍA	25
3.1 Tipo de investigación.....	25
3.2 Muestra	25
3.3 Variables	25
3.4 Fuentes y recolección de la información	26
3.5 Métodos de procesamiento y análisis de la información	27
4 RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	28
5 PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO Y CONCLUSIONES.....	33
5.1 Plan de Acción Propuesto	33
5.2 Conclusiones.....	36
BIBLIOGRAFIA	37
ANEXOS	39

LISTA DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Triángulo del Servicio. Karl Albrecht.	19
Tabla 1. Características e Índices del Modelo Denison.	26
Tabla 2. Escala Likert.	26
Ilustración 2. Características y dimensiones de Student Connection.	28
Tabla 3. Promedios de las características e índices.	29
Tabla 4. Índices de Implicación.	29
Tabla 5. Índices de Consistencia.	30
Tabla 6. Índices de Adaptabilidad.	31
Tabla 7. Índices de Misión.	31
Tabla 8. Promedios de las dimensiones.	32
Tabla 9. Relación Entre Alternativas Propuestas y Modelo Denison	34

RESUMEN

Esta investigación aplicada a Student Connection, agencia de estudios en el exterior, se realizó con el fin de crear una ventaja competitiva basada en la cultura organizacional enfocada al servicio al cliente que le permitiera a la agencia diferenciarse frente a la competencia y alcanzar el crecimiento deseado por la alta gerencia en el mediano y largo plazo.

Desde esta perspectiva se tomó como referencia el aporte teórico de autores reconocidos y casos de éxito en temas relacionados a la cultura organizacional enfocada al servicio al cliente. Basado en estos planteamientos se identificó la necesidad de conocer la cultura organizacional actual de Student Connection, por lo cual se aplicó el modelo Denison.

El resultado fue de gran importancia porque evidenció que la agencia cuenta con un equipo de colaboradores dinámico, comprometido, con alto sentido de identidad y pertenencia enfocado en brindar un buen servicio al cliente. Siendo este un excelente punto de partida para implementar un plan de acción que permita el cambio en la cultura organizacional para posicionar al cliente como eje central de la agencia, convirtiéndose en la clave de éxito para la misma.

Palabras claves: cliente, servicio al cliente, satisfacción del cliente, cultura organizacional, cultura de servicio.

ABSTRACT

This research was conducted applied to Student Connection, agency study abroad, in order to create a competitive advantage based on organizational culture focused on customer service that would allow the agency to differentiate from competition and achieve the desired growth by senior management in the medium and long term.

From this perspective was taken as reference the theoretical contribution of renowned authors and successful case studies on issues related to organizational culture focused on customer service. Based on these approaches identified the need to know the current organizational culture Student Connection, so the Denison model was applied.

The result was very important because it showed that the agency has a dynamic team of collaborators, committed with a high sense of identity and belonging focused on providing good customer service. This is a good starting point to implement a plan of action to change organizational culture to position the client as central to the agency, becoming the key to success for it.

Keywords: customer, customer service, customer satisfaction, organizational culture, service culture.

INTRODUCCIÓN

Student Connection es una agencia dedicada a promover programas de idiomas en el exterior, la cual desea crear un factor diferenciador basado en la cultura organizacional enfocada al servicio al cliente.

Por medio de esta investigación aplicada se identificaron las principales características de la cultura organizacional actual de Student Connection, y posteriormente se generaron recomendaciones que permitieron establecer los lineamientos para formalizar dicha cultura enfocada al servicio al cliente, de tal forma que ésta se convirtiera en el pilar y clave del éxito de la agencia en el mercado.

Esta investigación se desarrolla en 5 capítulos, los cuales reflejan el proceso para convertir la cultura organizacional de Student Connection en una cultura enfocada al servicio al cliente.

En el primer capítulo se planteó el problema, se definieron los objetivos y la importancia de llevar a cabo esta investigación como aporte significativo al crecimiento y desarrollo sostenible de Student Connection.

En el segundo capítulo, se analizaron conceptos y teorías de autores influyentes y reconocidos por sus aportes sobre la cultura de servicio al cliente tales como: Karl Albrecht, Ron Zemke, Enrique Muller de la Lama, Barrie Hopson, Valerie Zeithamal, Humberto Serna, Gabriel Valejo, entre otros. Además se estudiaron casos de éxito de organizaciones enfocadas al servicio al cliente.

En el tercer capítulo, se desarrolló la metodología y procedimiento que permitió establecer las características, índices y dimensiones que identificaron la cultura organizacional de la agencia. Se aplicó la encuesta del modelo Denison a todos los colaboradores de Student Connection con el objetivo de conocer la cultura organizacional actual.

En el cuarto capítulo, se obtuvieron los resultados de la aplicación del modelo Denison, donde se evidenció que la agencia cuenta con un equipo de colaboradores dinámico, comprometido, con alto sentido de identidad y pertenencia enfocado en otorgar un buen servicio al cliente. De igual manera, los resultados reflejaron que para continuar el crecimiento de la agencia de manera sostenible y exitosa es necesario emprender acciones que permitan formalizar la cultura de servicio enfocada al cliente.

Finalmente en el capítulo quinto, se realizaron una serie de propuestas y alternativas de acciones para formalizar una cultura organizacional enfocada al servicio al cliente, convirtiéndose en la clave del éxito de la agencia.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Descripción del problema

En el primer semestre del 2013, la Gerencia de Student Connection observó de manera exploratoria a su equipo de colaboradores durante la ejecución de sus labores, evidenciando que todos carecen de lineamientos para comunicarse con el cliente, generando demoras en los tiempos de respuesta a las solicitudes, incumplimiento en los acuerdos establecidos, errores en la comunicación con el cliente y en el entendimiento de sus necesidades.

La no formalización de una cultura organizacional enfocada a la satisfacción del cliente, impediría alcanzar el crecimiento esperado por la Gerencia y podría ocasionar algunos efectos negativos como: insatisfacción y pérdida de clientes, desaceleración del crecimiento de ventas, riesgo de imagen empresarial y reputación disminución de la creación de valor y dificultad en la retención y reclutamiento de colaboradores.

1.2 Propósito de la Investigación

¿Cómo formalizar la cultura organizacional de Student Connection enfocada a la satisfacción del cliente?

1.2.1 Sub preguntas

¿Cuál es la cultura organizacional de Student Connection en la actualidad?

¿Cómo se formaliza una cultura organizacional?

1.3 Justificación

Esta investigación es realizada en Student Connection, agencia dedicada a promover programas de idiomas en el exterior, la cual se caracteriza por generar experiencias positivas y perdurables para sus clientes, lo que la ha llevado a ser reconocida y valorada por quienes han tomado la decisión de adquirir el servicio a través de la agencia. Este reconocimiento ha generado un voz a voz favorable para la agencia, reflejado en el incremento del 40% en sus ventas durante los primeros 6 meses del año 2013, respecto al año anterior.

Adicionalmente, es indispensable que Student Connection cree una ventaja competitiva que le permita diferenciarse en el sector de Educación en el Exterior, ya que en la actualidad existen más de 230 agencias ubicadas en Bogotá con portafolios de servicios similares con respecto a los programas de educación que ofrecen.

Considerando los factores mencionados anteriormente y dada la situación actual de la agencia, en donde el tamaño de clientes internos y externos permite flexibilidad y adaptabilidad al cambio, se considera este el momento oportuno para crear los pilares de una cultura de servicio orientada a la satisfacción del cliente.

Esta investigación aplicada es un aporte que permitirá a la agencia Student Connection, contar con una propuesta y recomendaciones de acciones que permitan formalizar la cultura organizacional orientada al servicio al cliente, lo cual será un factor clave de éxito para continuar su crecimiento.

1.4 Objetivo General

Diagnosticar la cultura actual en Student Connection, con el fin de proponer acciones que permitan formalizar una cultura organizacional enfocada al servicio al cliente.

1.5 Objetivos Específicos

- Comprender y conocer un marco de referencia que sirva como guía para la construcción de una cultura organizacional orientada al servicio
- Definir la metodología y el procedimiento para investigar la cultura actual de Student Connection
- Analizar los resultados de la investigación e Identificar la cultura que posee actualmente la agencia.
- Elaborar una propuesta y recomendaciones de acciones para la implementación de una cultura organizacional enfocada al servicio.

2 MARCO TEORICO

2.1 Contexto Organizacional

Student Connection, agencia dedicada a promover programas de idiomas en el exterior, es una organización dinámica y joven creada en el año 2008, que tiene origen en la experiencia vivida por parte de la actual Directora y propietaria de la agencia, como estudiante de idiomas en el exterior, quien a partir del entendimiento de la necesidad de aquellas personas que desean estudiar idiomas fuera de Colombia para mejorar sus competencias académicas y profesionales, crea Student Connection. La agencia apoya a las personas en la búsqueda de programas de idiomas, pregrado y postgrado en el extranjero, asegurándose que las instituciones aliadas cuenten con respaldo de alta calidad y el más completo programa académico del mercado, que produzca la mayor satisfacción a todos sus clientes.

2.2 Marco Teórico

Las organizaciones que buscan obtener ganancias por medio de la venta de servicios, deben encontrar la manera de que estos servicios satisfagan a los clientes, con lo cual generarán beneficios para la organización y garantizarán su permanencia y sostenibilidad en el largo plazo. Para lograr esta sostenibilidad, es necesario crear factores diferenciadores en los servicios que se ofrecen a los clientes, por lo tanto se requiere construir una cultura de servicio “centrada en el cliente que hace de las necesidades y expectativas del cliente el foco central del negocio”¹, cumpliendo la promesa de brindar un servicio de excelente calidad.

Para construir la cultura de servicio al cliente, es decir “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”², se requiere que la alta gerencia esté comprometida con este propósito y con la creación e implementación de lineamientos estratégicos que permitan que toda la empresa se comporte y proyecte la cultura organizacional de servicio al cliente, tal como dice

¹ ALBRECHT, Karl. BRADFORD, Lawrence. La excelencia en el servicio. 3r Editores. Bogotá. 1997. Pág. 26

² SERNA, Humberto. Conceptos básicos en Servicio al cliente. Panamericana Editorial Ltda. 2006. Pág. 19.

Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia Estratégica “la cultura organizacional es considerada como una de las mayores fortalezas de cualquier organización, pero si la cultura no es tomada como un punto estratégico se convertirá en su mayor debilidad.”

Tomando como referencia la declaración de Humberto Serna Gómez mencionada en el párrafo anterior, donde se evidencia la importancia de conocer la cultura organizacional desde una perspectiva estratégica, se considera esencial conocer un método que permita identificar la cultura actual que poseen las organizaciones.

Un método reconocido que ha sido utilizado por más de 5000 organizaciones en todo el mundo³, es el modelo Denison, el cual permite capturar la inspección organizativa de la cultura y liderazgo. Este modelo se diferencia de los demás gracias a características como:

- Evidencia el impacto que tiene la cultura sobre el desempeño de la organización.
- Contienen elementos que facilitan la gestión del cambio de la organización.
- Identifica los rasgos culturales que predominan en la organización.

El Modelo de Cultura Denison, trabaja sobre cuatro características culturales: implicación, consistencia, adaptabilidad, misión.

- Implicación: permite identificar el grado de compromiso de cada uno de los miembros de la compañía independientemente de su nivel jerárquico o participación en la toma de decisiones. Esta dimensión se mide a través de tres elementos:
 - Empoderamiento: refleja el grado de autoridad e iniciativa para gestionar su propio trabajo.
 - Trabajo en equipo: cooperación entre los miembros de la compañía para alcanzar un objetivo común.
 - Desarrollo de capacidades: inversión que realiza la compañía para el desarrollo de competencias y habilidades de sus miembros.
- Consistencia: grado de integración y coordinación entre el comportamiento de todos los miembros de la compañía y sus valores, creencias y símbolos. Esta dimensión se mide a través de tres elementos:
 - Valores centrales: los valores que comparten los miembros de la compañía creando un sentido de identidad y expectativas comunes.
 - Acuerdo: capacidad de los miembros de la compañía para lograr acuerdos sobre temas fundamentales y plantear soluciones sobre temas adversos.

³ www.denisonconsulting.com/advantage/researchmodel/model.aspx

- Coordinación e integración: capacidad que tienen las diferentes áreas de la compañía para trabajar conjuntamente y alcanzar objetivos comunes.
- Adaptabilidad: capacidad para la integración interna y adaptación externa para ser flexible, asumir riesgos y lograr cambios. Esta dimensión se mide a través de tres elementos:
 - Orientación al cambio: capacidad para anticiparse a cambios que se pueden generar en el futuro.
 - Orientación al cliente: grado de entendimiento y preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Aprendizaje organizacional: capacidad para entender el entorno y generar oportunidades para la compañía.
- Misión: permite identificar la proyección de largo plazo que tiene la compañía. Hace referencia a las metas organizacionales y objetivos estratégicos que permiten a la organización seguir un camino hacia el cumplimiento de sus metas. Esta dimensión se mide a través de tres elementos:
 - Dirección y propósitos estratégicos: propósito organizacional y la forma en que los miembros de la compañía contribuyen al mismo.
 - Metas y objetivos: alinear la misión, visión y estrategia con las metas y objetivos, para orientar el trabajo de los miembros de la compañía.
 - Visión: deseo de lo que se quiere lograr para la organización, generando una guía para los miembros de la compañía.

El modelo Denison además establece dimensiones que son las combinaciones entre las características mencionadas anteriormente, las cuales permiten evaluar el foco interno, foco externo, estabilidad y flexibilidad que existe en la compañía evidenciando el desempeño y viabilidad de la misma.

- Foco Interno: Esta dimensión surge de la combinación entre la característica **Consistencia** e **Implicación** que indica la buena o mala utilización de los recursos, la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los empleados y los indicadores financieros.
- Foco Externo: Surge de la integración entre la característica **Adaptabilidad** y **Misión**. Muestra la relación entre la organización y el ambiente externo, revelando la participación en el mercado, el incremento en ventas y el crecimiento en ingresos de las organizaciones.
- Estabilidad: Compuesta por los índices **Misión y Consistencia**. Al ser integrada la razón de ser de la organización junto con la consistencia de los valores y objetivos se obtiene una organización estable y con seguridad sostenible a largo plazo. Enfocada principalmente en las medidas de

desempeño financiero en lo que refiere a ROI (retorno de Inversión), ROA (rentabilidad sobre activos) y ROS (retorno sobre ventas).

- Flexibilidad: Compuesta por los índices **Implicación y Adaptabilidad**. Determina cuan flexible y que tan adaptable es la organización ante diferentes situaciones del entorno externo, permitiendo reducir el impacto de la organización ante algún imprevisto. La innovación y nuevos aportes a la organización basados en el comportamiento del mercado permiten ser más competitivos al anticiparse a los cambios exigidos tanto por clientes internos como externos de la organización.

Entre los lineamientos estratégicos que se debe establecer están la misión, visión y valores, dado que estos son el principal motor para lograr un excelente servicio al cliente. Es por esto que Linda Silverman afirma que una empresa que quiere girar alrededor de sus clientes, debe tener una idea clara de su misión. Habiendo establecido estos lineamientos estratégicos, la empresa sienta las bases de la cultura organizacional que es “el patrón propio de valores y normas compartidos que modelan las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización. La cultura organizacional se revela a través de los empleados en general y puede cambiar con el paso del tiempo de manera lenta y difícil”⁴. Es así, como la cultura organizacional ejerce una fuerte influencia sobre la cultura de servicio al cliente, y por eso es fundamental crear una cultura organizacional que haga que el cliente interno, es decir los empleados, se sientan felices y comprometidos con su trabajo, promoviendo el buen trato entre todos, ya que en la forma como ellos sean tratados, así mismo tratarán a los clientes externos (clientes) al momento de prestar un servicio.

“Una empresa no puede ser linda y eficiente solo para sus clientes externos, no puede limpiar solo lo que permanece a la vista y no puede afirmar que se interesa por los deseos de sus clientes, cuando ni siquiera conoce las aspiraciones de sus empleados”⁵

Con el fin de implementar una sólida cultura organizacional enfocada al servicio al cliente, se considera pertinente conocer a profundidad el concepto, características e implicaciones relacionadas con el servicio y la prestación del mismo.

Considerando que el servicio hace referencia a las actitudes que determinan la forma en que se comportan los miembros de una organización para satisfacer al

⁴ HELLRIGER, Don. Administración. Internacional Thompson Editores. Séptima Edición. México. 1988. Pág. 596.

⁵ VALLEJO LOPEZ, Gabriel. SANCHEZ PAREDES, Fernando. Servicio con Pasión: Siete Casos Exitosos de Servicio al Cliente en América Latina. Editorial Norma. 2013. Pág. 14 y 15.

cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades, se pueden identificar características del servicio como:⁶

- Se produce al instante de crearlo.
- No se puede almacenar y generalmente es prestado por personas que están fuera de la influencia de la gerencia.
- No se puede hacer una muestra del servicio para aprobación del cliente.
- El valor que el servicio tiene para un cliente depende de su experiencia personal con el mismo.
- La experiencia no se puede vender o trasladar a un tercero, es algo personal e intransferible.
- En caso que se haya prestado un mal servicio, no es posible retirarlo y reemplazarlo por otro, en estos casos se debe presentar disculpas y emprender acciones para remediar la situación.
- La calidad debe asegurarse antes de la prestación del servicio, no después.
- Por lo general requiere algún grado de interacción entre los miembros de la compañía y el cliente.
- La calidad del servicio es en gran parte subjetiva porque depende de las expectativas del cliente.
- Entre más miembros o áreas de la compañía tengan que interactuar con el cliente en la prestación del servicio, existen menos probabilidades que el cliente quede satisfecho.

Teniendo en cuenta lo anterior y que en la prestación de un servicio existen diferentes eventos y situaciones en los que la compañía satisface expectativas, necesidades y anhelos de los clientes, es necesario identificar los momentos en los cuales el cliente establece contacto con el servicio de la compañía y sus colaboradores, para asegurar la satisfacción del cliente.

Cada uno de estos eventos se podrá analizar mediante la identificación de la herramienta ciclo de servicio de la compañía.

Ciclo de Servicio

De acuerdo con Karl Albrecht y Ron Zemke, el ciclo del servicio es “una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto.” El primer punto de contacto o momento de verdad que el cliente tiene con la compañía se considera el inicio

⁶ ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Legis Editores S.A. Bogotá. 1988. Pág. 36.

del ciclo, mientras que la finalización del ciclo se presenta cuando el cliente considera que el servicio está completo, lo cual puede suceder de manera temporal debido a que el cliente satisfecho realiza recompra y esto reinicia el ciclo.

Para facilitar el análisis de los puntos de contacto o momentos de verdad, resolver problemas, definir estrategias de mejora del servicio y visualizar los diferentes aspectos de la experiencia del cliente, se debe hacer un gráfico con la secuencia lógica y detallada de cada momento de verdad del ciclo de servicio. En todo caso, el ciclo del servicio que se define para la compañía, puede presentar variaciones de un cliente a otro o de una situación a otra, porque cada cliente y situación es única.

Según Enrique Müller de la Lama, los momentos de verdad son acontecimientos, no características, y suceden con o sin intervención de los miembros de la compañía, haciendo que la suma de todos esos acontecimientos arroje como resultado la percepción del servicio que tendrá el cliente.

De acuerdo con Humberto Gómez Serna, existen dos tipos de momentos de verdad:

Pasivos: se presenta cuando el cliente tiene una alta interacción con las herramientas tecnológicas y los soportes físicos de la compañía, con un bajo nivel de contacto entre los miembros de la compañía y el cliente.

Activos: es cuando se presenta un alto nivel de contacto entre los miembros de la compañía y el cliente.

Considerando que durante el ciclo de servicio se identifican los momentos de verdad y estos a su vez buscan la satisfacción del cliente, es necesario que la estrategia de la organización esté enfocada al servicio donde el eje central sea el cliente. Para llevar a la práctica el concepto de una organización dirigida al cliente, se debe implementar una herramienta como el triángulo del servicio para ayudar a la alta gerencia y a todos los miembros de la compañía a prestar un servicio de calidad.

Es importante considerar el Triángulo del Servicio dentro de esta investigación, porque esta herramienta involucra a todos los miembros y sistemas de la organización en pro del cliente. Lo que permite identificar y alinear todos los elementos que intervienen en la relación con el cliente, construyendo una organización más sólida desde el interior hacia el exterior.

Karl Albrecht, creó el modelo del Triángulo del Servicio, donde plantea la importancia de las relaciones entre el cliente como eje central y la estrategia del servicio, los sistemas y la gente, de la siguiente forma:



Ilustración 1. Triángulo del Servicio. Karl Albrecht

- Cliente: representa el centro del modelo y sobre él es importante identificar sus intereses, motivaciones de compra, expectativas, necesidades, anhelos y nivel satisfacción, porque “quien no los conoce está ciego ante el mercado”⁷.
- Estrategia del Servicio: está encaminada a la definición de objetivos, políticas y metas de la compañía y debe definir la forma en que se dará soporte a la gente y a los sistemas que prestan el servicio al cliente. Todos los miembros de la compañía incluyendo a la alta gerencia se deben comprometer a cumplir la promesa de servicio, donde es importante tener en cuenta aspectos como:
 - La alta gerencia debe estar comprometida a liderar, motivar y apoyar a la gente, con el fin de promover pasión por el servicio. Promoviendo un balance entre el trabajo y la vida personal.
 - Definir misión, visión, valores y políticas claras.
 - Diseñar estándares y procesos enfocados en los clientes.
 - Fijar estándares de servicio que sean medibles, justos y consistentes.
 - Implementar programas de capacitación y educación que despierten el interés de la gente, aseguren el conocimiento de los productos y servicios, conocimiento del ciclo del servicio de la compañía y la identificación de momentos de verdad.
 - Diseñar esquemas de reconocimiento y motivación.
 - Empoderar a la gente. “Los empleados con empoderamiento natural responden de una manera creativa y espontánea, cambiando a un cliente potencialmente frustrado o enojado por uno satisfecho”⁸.

⁷ SERNA, Humberto. Mercadeo Interno. 3R Editores. Primera Edición. Bogotá. 2000. Pág. 69.

⁸ PLANCARTE, Rodrigo. El Servicio Como Poder de Cambios. Ediciones Castillo. Primera Edición. México. 1996. Pág. 52.

- Mantener comunicación abierta, clara y efectiva mediante símbolos, pautas, noticias, entre otros.
 - Actuar con responsabilidad social y asegurar la protección ambiental.
- Gente: son todas aquellas personas que prestan el servicio al cliente y tienen la oportunidad de interactuar con el cliente durante los momentos de verdad.

Según Barrie Hopson, la gente debe hacer sentir especial al cliente, manejar bien las primeras y últimas impresiones, mantener siempre una actitud positiva, proyectar una apropiada presentación personal, comunicar mensajes claros, mostrar energía y trabajar bien bajo presión.

Según Enrique Müller de Lama, un programa efectivo para la gente debe incluir: conocimiento de los clientes internos, comprensión de sus necesidades, medición del índice de satisfacción de dichas necesidades.

- Sistemas: está conformado por elementos no humanos que interactúan con el cliente, tales como: software, telecomunicaciones, instalaciones físicas y elementos técnicos para la prestación del servicio.

El triángulo busca que la compañía logre una sinergia entre la estructura interna y el cliente externo, con el fin de lograr que cada momento de verdad cumpla e incluso supere las expectativas del cliente generando una impresión positiva.

Considerando que los momentos de verdad son el principal insumo para producir un servicio al cliente, se debe ser muy cuidadoso durante este acontecimiento para lograr que la percepción que el cliente tenga del servicio sea la que se desea proyectar. Es por esto que se debe evitar cometer errores o “pecados del servicio” como los ha denominado Karl Albrecht:

- Apatía: Cuando el personal que interactúa con el cliente no le demuestra importancia. No hay contacto con el cliente.
- Desaire: Tratar de deshacerse de los clientes.
- Frialdad: Fría hostilidad, antipatía e impaciencia con el cliente.
- Robotismo: Tratar al cliente de una forma mecánica donde no existe un servicio personalizado. No hay muestra de individualidad o amabilidad.
- Inflexibilidad: Se ponen las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente externo.
- Evasivas: No darle solución a los problemas del cliente sino excusas.
- Superioridad: Minimizar las capacidades de los clientes.

Además de estos pecados, existen errores que frecuentemente comenten las compañías en la prestación de un servicio, ya que desconocen la importancia de la Cultura de Servicio, careciendo de una filosofía enfocada al cliente sin preocuparse por conocer sus necesidades y expectativas, lo que lleva a entregar un servicio o producto que el cliente no está esperando. Estos errores están relacionados con el mal manejo y baja capacidad para resolver las quejas, falta de capacitación y estímulos para los empleados, ocasionando un bajo sentido de pertenencia hacia la compañía, que lleva a que los empleados no estén alineados con el direccionamiento estratégico de la empresa y la cultura de servicio al cliente.

Muchas Organizaciones cuentan con tecnología avanzada que permite capturar todas las quejas y reclamos de los clientes. Sin embargo, uno de los errores más comunes es no utilizar esta información para rentabilizar las quejas. Las quejas de los clientes permiten mejorar los procesos y aspectos negativos que ocurren en el interior de la organización para poder brindar un mejor servicio al cliente y lograr su lealtad. Al recibir una queja por parte de un cliente o usuario es importante disculparse en nombre de organización y proporcionar soluciones o alternativas.

Aunque todas las compañías están propensas a cometer estos pecados y errores durante la prestación de sus servicios, también es cierto, que existen compañías que han creado una ruta para prestar un servicio con excelencia y se posicionan con los más altos estándares de satisfacción al cliente. Estas compañías modificaron su estructura integral con el objetivo de acercarse más a los deseos y expectativas de sus clientes y para esto consideraron algunas o todas las dimensiones del modelo Denison, siendo la cultura organizacional de servicio al cliente el pilar de su plan estratégico.

En los casos de éxito extraídos del libro Servicio con Pasión, se otorga gran importancia a la definición de la misión, consistencia, adaptabilidad a los cambios y al trabajo en equipo.

El libro contiene siete casos exitosos de servicio al cliente en América Latina, se muestran casos de empresas exitosas que decidieron darle un SI al servicio. Construyendo una estrategia de servicio aplicada en todos los niveles y departamentos de la organización. Le apuntaron a parecerse a los deseos de sus clientes, haciéndoles vivir experiencias en su proceso de compra. Los 7 casos de éxito estudiados en este libro, tiene en común que sorprenden a los clientes, crean un universo para su empresa, siempre preguntan y recopilan información por los diferentes canales de comunicación, anteponen la pasión por encima de cualquier cosa, hacen sus productos y no tercerizan, otorgan valor único por medio de la creatividad y diseño, se esmeran por ser los mejores en el servicio al cliente, ponen atención a todos los frentes de la compañía, no venden un producto o servicio sino una experiencia, son coherentes y nunca dicen que no.

Uno de los casos mencionados en el libro, es Andrés Carne de Res, que es un restaurante bailadero. La cultura de esta compañía es denominada “cultura andresiana” caracterizada por la excelencia, sentido común, complacencia, calidad, generosidad y amabilidad, donde además se esfuerzan por mantener canales de comunicación abiertos para escuchar a sus clientes. Entre estos canales de comunicación han implementado la misiva, que es una hoja en blanco que se entrega a los clientes para que plasmen sus sentimientos sobre la experiencia vivida en el lugar. En una ocasión, recibieron una misiva donde un cliente expresaba su molestia porque un mesero barrió sus pies. A los pocos días enviaron al cliente una respuesta donde en nombre de la compañía se explicaba lo sucedido y se le presentaban disculpas de una forma creativa y original. Incluso para algunos casos se entregan cortesías para enmendar el error. Este tipo de acciones denotan un claro interés por el cliente, individualidad, amabilidad y atención a sus expectativas por parte de la compañía.

Otro caso expuesto en el libro, es el Hotel Rosewood en México, que deja ver la importancia del empoderamiento y conocimiento que todos los miembros de la compañía deben tener para vivir la cultura de servicio al cliente. Bajo la filosofía de servicio al cliente, en una ocasión una empleada le leyó con lujo de detalle el menú de servicios del hotel a un cliente que olvidó llevar sus lentes al viaje, adicionalmente se encargó de conseguirle lentes de diferentes graduaciones para que él pudiera leer otro tipo de actividades durante su estancia en el hotel. Esta cultura deja claro que el cliente es el centro de su universo.

Las compañías que han implementado con éxito la cultura de servicio al cliente, tienen como estrategia difundir su filosofía en todas las áreas y niveles de la organización para parecerse a los deseos de sus clientes.

Para crear una cultura enfocada al servicio al cliente, se requiere que la compañía identifique su cultura actual y a partir de esta, diseñar la estrategia para alcanzar la cultura que se desea. Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere aplicar un modelo que permita evaluar los patrones de comportamiento o acciones que influyen en la cultura organizacional actual.

Luego de analizar las diferentes teorías y casos de éxito en la prestación del servicio, se selecciona el Modelo de Cultura Denison, el cual permitirá a Student Connection conocer el estado actual de la cultura organizacional percibida por los colaboradores, así como los valores que la identifican, siendo estos un punto de partida para realizar un análisis sistémico que permita establecer acciones encaminadas a alcanzar y formalizar la cultura organizacional enfocada al servicio al cliente, logrando crear un factor diferenciador que se convierta en clave de éxito para Student Connection.

2.3 Marco Conceptual

Con el propósito de definir algunos conceptos que se trabajarán durante esta investigación, se han seleccionado las definiciones de los autores que más se alinean con el enfoque planteado:

Servicio

“Conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos”.⁹

Cultura

“La construcción de un conjunto de presunciones y verdades, compartidas y validadas por un grupo de personas, a partir de las expectativas exitosas de la solución de los problemas para su supervivencia”.¹⁰

Cultura Organizacional

“La cultura organizacional es el patrón propio de valores y normas compartidos que modelan las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización. La cultura organizacional se revela a través de los empleados en general y puede cambiar con el paso del tiempo de manera lenta y difícil”.¹¹

Cultura de Servicio

“La cultura de servicio es el enfoque organizacional en el cliente, el cual consiste en satisfacer sus necesidades y fidelizarlo a la compañía, mediante la prestación de un servicio de excelente calidad”.¹²

Momentos de verdad

“Un momento de verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y experimenta la calidad del servicio”.¹³

⁹ ALBRECHT, Karl. BRADFORD, Lawrence. La excelencia en el servicio. 3r Editores. Bogotá. 1997.

¹⁰ VARGAS, Martha Elena. ALDANA, Luz Ángela. Calidad y Servicio. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2008.

¹¹ HELLRIGER, Don. Administración. Internacional Thompson Editores. Séptima Edición. México. 1988. Pág. 596

¹² HOPSON, Barrie. LAUGHARY, Jack. MURGATROYD, Steve. RIPLEY, Teresa. SCALLY, Mike. SIMPSON, Don. Construya una cultura de servicio en su empresa. Panorama editorial. México. 2001.

¹³ CARLZON, Jan. El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Juan Bravo, 3-A. España. 1991

Cliente

"Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él" ¹⁴

Cliente Interno

"El cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia"¹⁵

Cliente Externo

Son compradores de bienes y servicios de una organización.

Servicio al Cliente

"Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos." ¹⁶

Misión

Es el propósito de existencia de la organización

Visión

"La visión es la imagen de lo que queremos ser y en que queremos convertirnos"¹⁷

Valores

"Son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización"¹⁸

¹⁴ MÚLLER DE LA LAMA, Enrique. Cultura de la calidad en el servicio. 3a reimpresión Edit. Trillas México. 2004. Pág. 32

¹⁵ ZEITHAMAL Valerie. BITNER, Mary Jo. Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Edit. Mc Graw Hill. México. 2000. Pág. 93

¹⁶ GÓMEZ SERNA, Humberto. 2006

¹⁷ DENISON, Daniel. Organizational Culture. International Institute for Management Development. 2000.

¹⁸ Deal y Kennedy, 1985

3 METODOLOGÍA

Con el fin de identificar cuál es la cultura organizacional de Student Connection en la actualidad, se utilizó el modelo Denison, mejor conocido como DOCS.

3.1 Tipo de investigación

Considerando que esta investigación es de caso aplicada y busca resolver un problema práctico, se aplicarán los conceptos y teorías planteadas en el marco teórico.

3.2 Muestra

Teniendo en cuenta el tamaño de Student Connection, se ha definido que la encuesta se aplicará a la totalidad de personas que conforman la agencia, que son 4 personas, por lo tanto la muestra es finita y se selecciona por conveniencia

- Directora
- Coordinadora de Medios Digitales (colaborador)
- Coordinadora Estudiantil (colaborador)
- Coordinadora de Visas y Tiquetes (colaborador)

3.3 Variables

El instrumento aplicado corresponde al modelo de Cultura Denison, el cual está conformado por 60 preguntas que permiten describir y analizar de forma sistémica la cultura organizacional de Student Connection.

El modelo trabaja sobre cuatro dimensiones: Foco Externo, Foco Interno, Flexibilidad y Estabilidad. Cada una con cuatro características sobre las cuales se aplican tres índices, como se muestra a continuación:

Tabla 1. Características e Índices del Modelo Denison. DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

CARACTERÍSTICA	INDICES	No. de preguntas o ítems
Implicación	Envolvimiento	1 al 5
	Orientación al equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
Consistencia	Valores Centrales	16 al 20
	Acuerdo	21 al 25
	Coordinación e Integración	26 al 30
Adaptabilidad	Creación del cambio	31 al 35
	Enfoque en el cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizacional	41 al 45
Misión	Dirección e integración estratégica	46 al 50
	Objetivos y metas	51 al 55
	Visión	56 al 60

La escala utilizada es la Likert como se muestra a continuación:

Tabla 2. Escala Likert. DENISON, D.R. y NEALE, W.S. Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Facilitator Guide. Michigan: Published by Denison Consulting, LLC, 1996.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

3.4 Fuentes y recolección de la información

Se utilizaron las siguientes fuentes de información:

Primarias:

- Libros de teorías del servicio y cultura del servicio.
- Normas técnicas.
- Encuesta (modelo Denison)

Secundarias:

- Trabajos de grado de la Universidad de la Sabana.
- Páginas de internet.
- Libro de casos de éxito.

3.5 Métodos de procesamiento y análisis de la información

Los datos se obtuvieron mediante la implementación de encuesta física aplicada a cada uno de los tres colaboradores y una directora de la agencia Student Connection.

A los participantes se les proporcionaron las instrucciones de manera adecuada especificando el objetivo de la encuesta para capturar la cultura organizacional enfocada al servicio. Además se explicó la estructura de la escala a aplicar para realizar dicha calificación.

Posteriormente se consolidó la información mediante la tabulación obteniendo los promedios de los ítems, índices, características culturales e indicadores de desempeño.

Por último se obtuvieron resultados que fueron analizados e interpretados basados en el modelo elegido para esta investigación (Denison Organizational Culture Survey)

4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los resultados obtenidos a partir de las cuatro encuestas aplicadas a los colaboradores de Student Connection permiten obtener los siguientes análisis en lo que refiere a las cuatro características básicas y las dimensiones de cultura:

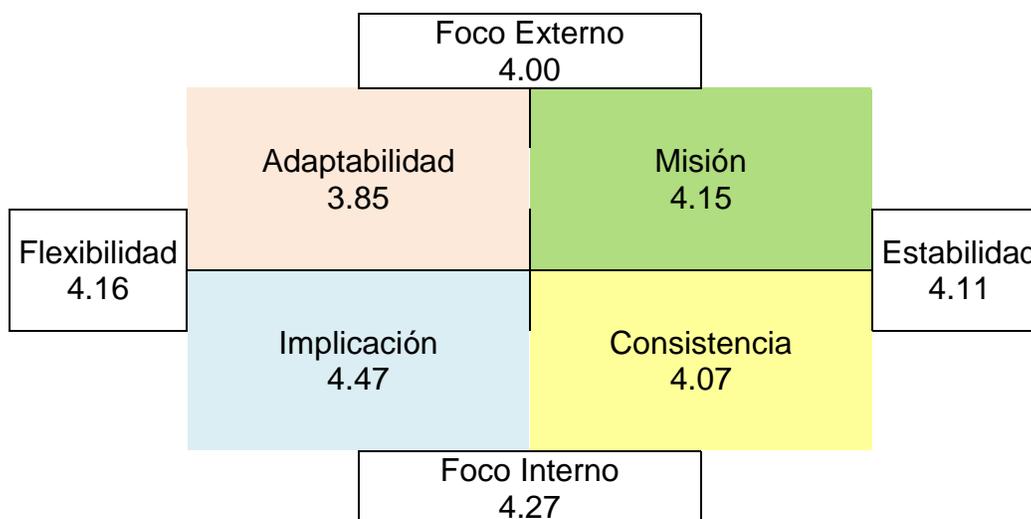


Ilustración 2. Características y dimensiones de Student Connection. Fuente: Encuesta realizada por los colaboradores de Student Connection.

La ilustración anterior, refleja los promedios obtenidos de cada característica a partir de sus respectivos índices y dimensiones.

Al obtener los promedios, se puede evidenciar que la característica **IMPLICACION** es la más relevante en la agencia, reflejando un alto empoderamiento acompañado por una dinámica de equipo de trabajo y alta importancia en el desarrollo de capacidades generando un alto sentido de pertenencia.

Las características **CONSISTENCIA** y **MISION** obtuvieron resultados muy similares ilustrando que el equipo cuenta con valores centrales definidos, lo que permite estar coordinados e integrados en el momento de generar acuerdos entre las partes que intervienen. Se visualiza una claridad en las metas, objetivos, visión, dirección y propósitos de la agencia Student Connection lo cual demuestra los eficientes resultados en su integración como equipo de trabajo.

Por otra parte la característica ADAPTABILIDAD obtiene el promedio más bajo de las cuatro, indicando la debilidad que existe al resistirse la agencia al cambio que exige el entorno, impidiéndole ser más competitiva en el mercado.

Tabla 3. Promedios de las características e índices. Fuente: Encuesta realizada por los colaboradores de Student Connection.

CARACTERISTICAS	INDICE	PROMEDIO
IMPLICACION	Empoderamiento	4,65
	Trabajo en equipo	4,80
	Desarrollo de capacidades	3,95
CONSISTENCIA	Valores Centrales	4,25
	Acuerdo	3,95
	Coordinación e Integración	4,00
ADAPTABILIDAD	Orientación al cambio	4,00
	Orientación al cliente	3,45
	Aprendizaje Organizacional	4,10
MISION	Dirección y propósitos estratégicos	3,75
	Metas y objetivos	4,15
	Visión	4,55

Los índices que evidenciaron mayores promedios fueron: en primer lugar **trabajo en equipo** con un resultado de 4,80; el segundo **empoderamiento** con un 4,65 siendo ambos parte de la característica cultural IMPLICACION.

Los índices que reflejaron menores promedios fueron: en último lugar **Orientación al cliente** con un resultado de 3,45 haciendo parte de la característica ADAPTABILIDAD y en penúltimo lugar **Dirección y Propósitos Estratégicos** con un resultado de 3,75 haciendo parte de la característica MISION.

Tabla 4. Índices de Implicación. Fuente: Encuesta realizada por los colaboradores de Student Connection

CARACTERISTICAS	INDICE	PROMEDIO
IMPLICACION	Empoderamiento	4,65
	Trabajo en equipo	4,80
	Desarrollo de capacidades	3,95

La característica IMPLICACION refleja el alto grado de compromiso por parte de los colaboradores, sin relevancia alguna de su posición jerárquica en la organización. Además demuestra el alto sentido de pertenencia, responsabilidad y la importancia que le otorga la organización a la capacidad humana.

El índice que obtuvo el mayor resultado fue **trabajo en equipo** y el menor **desarrollo de capacidades**, lo cual demuestra que el trabajo en equipo en la agencia es genuino, al asumir sus labores con compromiso y sentido de pertenencia. Sin embargo es claro que requiere potenciar las capacidades y destrezas de los colaboradores para lograr una evolución integral.

Adicionalmente el índice de **empoderamiento** es más alto que el **desarrollo de capacidades**, lo cual permite evidenciar que los colaboradores cuentan con la experiencia, evaluación, conocimiento y habilidades empíricas para tomar decisiones; mas no las toman basados en lineamientos y parámetros previamente establecidos para el beneficio de la agencia.

Tabla 5. Índices de Consistencia. Fuente: Encuesta realizada por los colaboradores de Student Connection

CARACTERISTICAS	INDICE	PROMEDIO
CONSISTENCIA	Valores Centrales	4,25
	Acuerdo	3,95
	Coordinación e Integración	4,00

La característica CONSISTENCIA refleja el nivel de integración, coordinación y control entre la conducta de los miembros de la agencia y sus valores, creencias y símbolos.

El índice más alto es **valores centrales**, el cual indica que los colaboradores comparten un código ético a pesar de no estar definido de manera formal, además de poseer un alto sentido de identidad y expectativas comunes.

En cuanto a la **Coordinación e Integración** y **Acuerdo** se obtuvo un resultado similar entre ellos, demostrando la eficiencia y sinergia del trabajo en equipo y coordinación de labores y metas comunes, logrando convertir en una gran fortaleza la facilidad para alcanzar acuerdos entre los colaboradores.

Tabla 6. Índices de Adaptabilidad. Fuente: Encuesta realizada por los colaboradores de Student Connection

CARACTERISTICAS	INDICE	PROMEDIO
ADAPTABILIDAD	Orientación al cambio	4,00
	Orientación al cliente	3,45
	Aprendizaje Organizacional	4,10

La característica ADAPTABILIDAD evidencia la flexibilidad de la agencia para asumir y lograr cambios así como la integración a nivel interno.

Los índices de **Orientación al cambio** y **Aprendizaje Organizacional** obtuvieron resultados similares, los cuales reflejaron la capacidad de la agencia para anticiparse a los posibles cambios en el entorno a futuro; así como el aprovechamiento de oportunidades posteriores.

Por otra parte el índice **Orientación al cliente** evidenció que a pesar de tener una buena comprensión de los deseos y necesidades de los clientes, se requiere indagar más a fondo acerca de las recomendaciones que puedan estos llegar a tener para propiciar mejoras enfocadas a la prestación del servicio al cliente.

Tabla 7. Índices de Misión. Fuente: Encuesta realizada por los colaboradores de Student Connection

CARACTERISTICAS	INDICE	PROMEDIO
MISION	Dirección y propósitos estratégicos	3,75
	Metas y objetivos	4,15
	Visión	4,55

La característica MISION indica la dirección de la agencia a largo plazo haciendo referencia a metas y objetivos estratégicos.

El índice de mayor puntaje es **Visión** lo cual indica que la agencia tiene proyección a largo plazo basado en escenarios futuros previamente conocido y compartido por sus colaboradores.

Posteriormente se encuentran los índices **Metas y Objetivos & Dirección y Propósitos Estratégicos** respectivamente, los cuales evidencian el conocimiento formulación estratégica a futuro.

Las Dimensiones Culturales son las combinaciones entre las características del modelo.

Tabla 8. Promedios de las dimensiones. Fuente: Encuesta realizada por los colaboradores de Student Connection

DIMENSIONES			
FOCO EXTERNO	FOCO INTERNO	FLEXIBILIDAD	ESTABILIDAD
4,00	4,27	4,16	4,11

El Foco Interno es la combinación entre la característica **Consistencia** e **Implicación** que permite evaluar el desempeño de la utilización de los recursos, la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los colaboradores y los indicadores financieros.

Student Connection obtuvo un resultado satisfactorio para la dimensión subyacente entre la característica Consistencia e Implementación, lo que refleja los altos niveles de calidad, la buena utilización de los recursos y los altos niveles de satisfacción de los colaboradores. El resultado ilustra la buena capacidad de trabajo en equipo, el apropiado retorno de la inversión y el buen desempeño en los indicadores de gestión de la agencia.

El Foco externo está integrado por las características **Adaptabilidad** y **Misión**. Muestra la relación entre la organización y el ambiente externo, revelando la participación en el mercado, el incremento en ventas y el crecimiento en ingresos de las organizaciones. El foco externo fue la dimensión que arrojó el promedio más bajo entre las demás dimensiones, haciéndose evidente que Student Connection tiene la participación de mercado, ventas y crecimiento de ingresos deseado, sin embargo la agencia es reactiva ante las circunstancias del entorno.

La Flexibilidad está compuesta por los promedios de las características **Implicación** y **Adaptabilidad** permite identificar que tan flexible y adaptable es la organización ante situaciones y eventos inesperados en el entorno. Esta dimensión obtuvo un resultado favorable en el cual se resalta la orientación al equipo y el buen servicio al cliente de la agencia. El resultado refleja la innovación y la creatividad como pilares de la organización.

La estabilidad está medida por la misión y consistencia lo cual indica que tan alineada está la razón de ser la compañía con la consistencia de sus objetivos y valores para lograr una estabilidad sostenible a largo plazo. La estabilidad obtuvo el segundo resultado más bajo entre las demás dimensiones ilustrando que aunque la agencia cuenta con un direccionamiento estratégico no se ha logrado difundir formalmente a sus colaboradores.

5 PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO Y CONCLUSIONES

5.1 Plan de Acción Propuesto

Después de haber analizado las diferentes teorías y obtenidos los resultados de la aplicación del modelo Denison para identificar la cultura organizacional actual de Student Connection, se formulan las siguientes alternativas con el fin de responder al problema de investigación para lograr que la agencia tenga una cultura organizacional enfocada al servicio al cliente, que sea la clave para alcanzar el éxito:

- Estructurar un proceso de aprendizaje estandarizado y desarrollar las capacidades técnicas de los miembros de la agencia enfocadas hacia el servicio al cliente, con el fin de aumentar su competitividad y productividad, de esta forma se generaría un factor diferenciador en el mercado.
- Crear los siguientes documentos con el objetivo de formalizar las funciones y las responsabilidades de cada colaborador dentro de la organización:
 - Perfil del cargo: Definir las características generales y específicas que debe tener una persona para desempeñar de la mejor manera el cargo dentro de la agencia.
 - Responsabilidades del cargo: Establecer las funciones a seguir.
 - Manual de procesos: Crear estándares enfocados al servicio al cliente que sean sólidos, razonables y medibles.
- Formalizar y socializar los valores, acuerdos y la forma de trabajo en equipo, para alcanzar mayor integración y coordinación entre el comportamiento de todos los miembros de la agencia.
- Implementar indicadores para medir el grado de cumplimiento. De esta forma se podrán identificar oportunamente fallas, riesgos y puntos clave que se deben corregir o fortalecer.
- Diseñar e implementar un Plan estratégico que soporte la Visión definida por la agencia, que le permita integrar y encaminar los esfuerzos de toda la organización hacia el cumplimiento de los objetivos comunes.
- Desarrollar planes e iniciativas para identificar y aprovechar continuamente oportunidades del mercado, para convertirlas en una fortaleza para el éxito de la agencia.
- Incluir dentro del plan estratégico de la agencia, incentivos para fomentar la creatividad e innovación, con el fin de que estos aportes se traduzcan en un mejor desempeño organizacional.
- Diseñar herramientas para canalizar las felicitaciones, sugerencias y recomendaciones de los clientes sobre el servicio percibido, de forma que esta

retroalimentación se traduzca en requerimientos, mejoras e incentivos en la prestación del servicio.

- A partir de la capacidad de adaptabilidad que tiene la organización, se deben diseñar cambios estratégicos planificados para atraer el mercado por medio de la cultura de servicio al cliente, evitando acciones reactivas que pueden generar sobre costos y/o proyectar improvisación frente a los clientes.
- Continuar fomentando el sentido de pertenencia e identidad de los clientes internos a partir del conocimiento de sus expectativas y comprensión de sus necesidades.
- Establecer sistemas participativos para avanzar optimizando el sentido y claridad de propósitos.

Tabla 9. Relación Entre Alternativas Propuestas y Modelo Denison

ALTERNATIVAS PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO	RELACIÓN CON DIMENSIONES DEL MODELO DENISON
Estructurar un proceso de aprendizaje estandarizado y desarrollar las capacidades técnicas de los miembros de la agencia enfocadas hacia el servicio al cliente, con el fin de aumentar su competitividad y productividad, de esta forma se generaría un factor diferenciador en el mercado.	Flexibilidad Foco Externo
Crear los siguientes documentos con el objetivo de formalizar las funciones y las responsabilidades de cada colaborador dentro de la organización: <ul style="list-style-type: none"> - Perfil del cargo: Definir las características generales y específicas que debe tener una persona para desempeñar de la mejor manera el cargo dentro de la agencia. - Responsabilidades del cargo: Establecer las funciones a seguir. - Manual de procesos: Crear estándares enfocados al servicio al cliente que sean sólidos, razonables y medibles. 	Foco Interno Estabilidad
Formalizar y socializar los valores, acuerdos y la forma de trabajo en equipo, para alcanzar mayor integración y coordinación entre el comportamiento de todos los miembros de la agencia.	Estabilidad

<p>Implementar indicadores para medir el grado de cumplimiento. De esta forma se podrán identificar oportunamente fallas, riesgos y puntos clave que se deben corregir o fortalecer.</p>	<p>Foco Interno Estabilidad Flexibilidad</p>
<p>Diseñar e implementar un Plan estratégico que soporte la Visión definida por la agencia, que le permita integrar y encaminar los esfuerzos de toda la organización hacia el cumplimiento de los objetivos comunes.</p>	<p>Estabilidad</p>
<p>Desarrollar planes e iniciativas para identificar y aprovechar continuamente oportunidades del mercado, para convertirlas en una fortaleza para el éxito de la agencia.</p>	<p>Foco Externo</p>
<p>Incluir dentro del plan estratégico de la agencia, incentivos para fomentar la creatividad e innovación, con el fin de que estos aportes se traduzcan en un mejor desempeño organizacional.</p>	<p>Foco Interno Estabilidad</p>
<p>Diseñar herramientas para canalizar las felicitaciones, sugerencias y recomendaciones de los clientes sobre el servicio percibido, de forma que esta retroalimentación se traduzca en requerimientos, mejoras e incentivos en la prestación del servicio.</p>	<p>Foco Interno Flexibilidad</p>
<p>A partir de la capacidad de adaptabilidad que tiene la organización, se deben diseñar cambios estratégicos planificados para atraer el mercado por medio de la cultura de servicio al cliente, evitando acciones reactivas que pueden generar sobre costos y/o proyectar improvisación frente a los clientes.</p>	<p>Foco Externo Flexibilidad</p>
<p>Continuar fomentando el sentido de pertenencia e identidad de los clientes internos a partir del conocimiento de sus expectativas y comprensión de sus necesidades.</p>	<p>Foco Interno Flexibilidad</p>

Establecer sistemas participativos para avanzar optimizando el sentido y claridad de propósitos.

Foco Interno

5.2 Conclusiones

Mediante esta investigación aplicada se logró identificar el estado actual de la cultura organizacional de Student Connection y se contrastó contra la cultura organizacional enfocada al servicio al cliente deseada por la agencia. Con el propósito de construir los pilares idóneos para lograr dicha transformación.

Con el fin de identificar la cultura organizacional actual se contó con la participación de todos los colaboradores de la agencia, para de esta manera conocer su percepción frente a las diferentes características y dimensiones de la cultura.

El resultado obtenido luego de la aplicación del instrumento evidenció que la principal fortaleza de la agencia es que cuenta con un equipo de trabajo dinámico, comprometido, con alto sentido de identidad y pertenecía que ejerce sus funciones con pasión enfocado en entregar un buen servicio al cliente. Así mismo, los resultados reflejaron que para continuar el crecimiento de la agencia de manera sostenible y exitosa es necesario emprender acciones que permitan formalizar la cultura de servicio enfocada al cliente.

Se sugirieron una serie de recomendaciones enfocadas a la creación, formalización e implementaciones de acciones que se deben emprender para lograr llegar a la cultura organizacional deseada por Student Connection.

Se diseñó el modelo guía como solución al problema de investigación, el cual servirá de fundamento para el fortalecimiento de la cultura y el futuro de Student Connection.

Se recomienda continuar con el proceso en el año 2014 y volver a medir los resultados para evidenciar el efecto de los cambios y estrategias formuladas.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. La revolución del servicio: Lo único que cuenta es un cliente satisfecho (2 reimpr.). 3R Editores. Colombia. 2006

ALBRECHT, Karl. BRADFORD, Lawrence. La excelencia en el servicio. 3r Editores. Bogotá. 1997.

ALET, Joseph. Marketing Directo Integrado: Como crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad. Ediciones Gestión. Barcelona. 2000

BARRETO, Ligia Marcela. ROJAS, María Victoria. Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa ECOCAPITAL Internacional S.A. E.S.P. Chía. 2011

CARLZON, Jan. El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Juan Bravo, 3-A. España. 1991

DENISON, Daniel. Organizational Culture. International Institute for Management Development. 2000.

DIAZ, Orlando. Creación de la cultura de calidad en el servicio en una unidad de soporte y mantenimiento de software, utilizando la metodología de “La ruta del cliente y herramientas utilizadas en la gestión del servicio”. Chía. 2009.

HELLRIGER, Don. Administración. Internacional Thompson Editores. Séptima Edición. México. 1988.

HOPSON, Barrie. LAUGHARY, Jack. MURGATROYD, Steve. RIPLEY, Teresa. SCALLY, Mike. SIMPSON, Don. Construya una cultura de servicio en su empresa. Panorama editorial. México. 2001.

MÚLLER DE LA LAMA, Enrique. Cultura de la calidad en el servicio. 3a reimpresión Edit. Trillas México. 2004.

PLANCARTE, Rodrigo. El Servicio Como Poder de Cambios. Ediciones Castillo. Primera Edición. México. 1996.

SERNA, Humberto. Mercadeo Interno. 3R Editores. Primera Edición. Bogotá. 2000.

VALLEJO, Gabriel. SANCHEZ, Fernando. Servicio con pasión: Siete casos exitosos de servicio al cliente en América Latina. Editorial Norma. 2013.

VARGAS, Martha Elena. ALDANA, Luz Ángela. Calidad y Servicio. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2008.

ZAPATA, Luis Natalia. Autores influyentes en la conceptualización teórica de cultura de servicio en la última década. Chía. 2006.

ZEITHAMAL, Valerie. BITNER, Mary Jo. Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Edit. Mc Graw Hill. México. 2000.

ANEXOS

ENCUESTA	INDICE	CARACTERISTICAS
01. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	Empoderamiento	Implicación
02. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	Empoderamiento	Implicación
03. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	Empoderamiento	Implicación
04. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	Empoderamiento	Implicación
05. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	Empoderamiento	Implicación
06. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	Trabajo en equipo	Implicación
07. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	Trabajo en equipo	Implicación
08. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	Trabajo en equipo	Implicación
09. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	Trabajo en equipo	Implicación
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	Trabajo en equipo	Implicación
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	Desarrollo de capacidades	Implicación
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	Desarrollo de capacidades	Implicación
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	Desarrollo de capacidades	Implicación
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de	Desarrollo de capacidades	Implicación

ventaja competitiva		
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*	Desarrollo de capacidades	Implicación
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	Valores Centrales	Consistencia
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	Valores Centrales	Consistencia
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	Valores Centrales	Consistencia
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	Valores Centrales	Consistencia
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	Valores Centrales	Consistencia
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	Acuerdo	Consistencia
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	Acuerdo	Consistencia
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	Acuerdo	Consistencia
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*	Acuerdo	Consistencia
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	Acuerdo	Consistencia
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	Coordinación e Integración	Consistencia
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	Coordinación e Integración	Consistencia
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	Coordinación e Integración	Consistencia
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización*	Coordinación e Integración	Consistencia
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles	Coordinación e Integración	Consistencia

jerárquicos		
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	Orientación al cambio	Adaptabilidad
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	Orientación al cambio	Adaptabilidad
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	Orientación al cambio	Adaptabilidad
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*	Orientación al cambio	Adaptabilidad
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	Orientación al cambio	Adaptabilidad
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	Orientación al cliente	Adaptabilidad
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	Orientación al cliente	Adaptabilidad
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	Orientación al cliente	Adaptabilidad
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*	Orientación al cliente	Adaptabilidad
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	Orientación al cliente	Adaptabilidad
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	Aprendizaje Organizacional	Adaptabilidad
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	Aprendizaje Organizacional	Adaptabilidad
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*	Aprendizaje Organizacional	Adaptabilidad
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	Aprendizaje Organizacional	Adaptabilidad
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	Aprendizaje Organizacional	Adaptabilidad
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	Dirección y propósitos estratégicos	Misión
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	Dirección y propósitos estratégicos	Misión

48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	Dirección y propósitos estratégicos	Misión
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	Dirección y propósitos estratégicos	Misión
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*	Dirección y propósitos estratégicos	Misión
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	Metas y objetivos	Misión
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	Metas y objetivos	Misión
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	Metas y objetivos	Misión
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	Metas y objetivos	Misión
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	Metas y objetivos	Misión
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	Visión	Misión
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	Visión	Misión
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*	Visión	Misión
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	Visión	Misión
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	Visión	Misión