

**“ ESTUDIO DEL PAPEL DE LA ALTA GERENCIA PARA EL DISEÑO Y
EJECUCIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO EN CUATRO EMPRESAS
EXITOSAS DE COLOMBIA ”**

**CAROLINA GARZÓN DIAZGRANADOS
PAULINA LONDOÑO TAMAYO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
BOGOTÁ, D.C.
2002**

**“ ESTUDIO DEL PAPEL DE LA ALTA GERENCIA PARA EL DISEÑO Y
EJECUCIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO EN CUATRO EMPRESAS
EXITOSAS DE COLOMBIA ”**

**CAROLINA GARZÓN DIAZGRANADOS
PAULINA LONDOÑO TAMAYO**

Proyecto de grado para optar al título de:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SERVICIO**

**ASESOR DE TESIS
Dr. CARLOS GUTIERREZ
Magíster en Filosofía**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
BOGOTÁ, D.C.
2002**

Nota de aceptación

Director

Jurado

Jurado

BOGOTÁ, D.C., ABRIL DE 2002

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCION	14
1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	19
3.1 FUENTES DE RECOLECCION	19
3.2 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	20
4. LA EMPRESA Y LA ALTA GERENCIA FRENTE AL RETO DEL SIGLO XXI	21
4.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI EN UN MUNDO GLOBALIZADO	21
4.2. INDICADORES DE CONTROL	26
4.2.1 Tipos de indicadores:	26
4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	28
4.3.1 Elementos	29
4.3.2. ¿Cómo crear una Cultura de Servicio?	30
4.3.3 La Cultura y la Gerencia	32
4.3.4 Cultura de servicio	33
4.3.5 Criterios Gerenciales en una Cultura de Servicio	36
4.3.5.1 Estilo puede ser	36
4.3.5.2 Reuniones	36
4.5.3.3 Dimensión Humana en la Organización	37
4.5.3.4 Repercusiones en las decisiones sobre los clientes	37
4.5.3.5 Decisiones	37
4.5.3.6 Normas y Reglamentos.	37
4.5.3.7 Calidad de los empleados	37

4.5.3.8 Información	38
4.5.3.9 Comunicación	38
4.4 CALIDAD DEL SERVICIO	38
4.4.1 Diez dimensiones de la Calidad Interna	39
4.4.1.1. Dimensiones de la Calidad Interna	39
4.4.1.2 Dimensiones de la Calidad Externa	40
4.5 GERENTES LÍDERES, TRANSFORMADORES Y EVANGELIZADORES	41
4.6 ACTITUDES, HABILIDADES Y ACCIONES PARA EL SIGLO XXI	44
4.6.1 Liderazgo	44
4.6.1.1 El desafío del liderazgo	46
4.6.1.2 Cinco niveles de liderazgo.	46
4.6.1.3 Liderazgo en el Servicio	48
4.6.2 Comunicación	52
4.6.2.1 Barreras de la Comunicación.	53
4.6.2.2 La Comunicación y La Motivación	54
5. EMPRESAS RECONOCIDAS EN SU SECTOR POR EL EXCELENTE SERVICIO QUE PRESTAN	56
5.1. HOTEL 101 PARK HOUSE	56
5.1.1 Cultura	57
5.1.1.1 Historia o trayectoria de la organización.	57
5.1.2 Valores	58
5.1.3 Ventajas Competitivas	60
5.1.4 Estrategias y Tácticas	61
5.1.5 Creencias	62
5.1.6 Perfiles y personalidad de los directivos	63
5.1.7 Costumbres	64
5.1.8 Comportamientos	65
5.1.8 Practicas de Gestión	65
5.1.9 Estrategias. Procesos Técnicos.	66

5.1.9.1	Objetivos de calidad	66
5.1.9.2	Manejo correcto de las quejas y los reclamos	67
5.1.9.3	Reglas de oro para el manejo de quejas	67
5.1.9.4	Sea conocedor de nuestros productos y promuévalos	67
5.1.9.5	Indicadores o estándares de actuación	68
5.1.9.6	Formato para las quejas de los huéspedes	69
5.1.9.7	Conservación y mantenimiento	69
5.1.9.8	Seguridad.	70
5.1.9.9	Promovemos tomar riesgos	70
5.1.10	Direccionamiento Estratégico	70
5.1.11	Control de Calidad	71
5.1.12	La innovación	71
5.1.13	Procesos de personal	72
5.1.13.1	Sistemas de Dirección.	72
5.1.13.2	Todo problema le pertenece a quien lo identifico	72
5.1.13.2	Manejo de la información	72
5.1.13.3	Colaboradores	72
5.1.13.4	Trabajo en equipo	73
5.1.14	Símbolos	73
5.1.14.1	Uniformes immaculados.	73
5.1.14.2	Los Huéspedes	73
5.1.15	Ceremonias	73
5.1.15.1	Tenemos en cuenta y damos reconocimiento a los demás.	73
5.1.16	Comunicaciones	74
5.1.16.1	Etiqueta telefónica.	74
5.1.16.2	Sabemos escuchar	74
5.2	RESTAURANTE 4 ESTACIONES	74
5.2.1	Cultura	75
5.2.1.1	Historia o Trayectoria de la Empresa	75
5.2.2	Valores	75

5.2.3 Creencias	76
5.2.4 Costumbres	76
5.2.5 Comportamientos	76
5.2.6 Practicas de Gestión	77
5.2.7 Indicadores o estándares de actuación	77
5.2.8 Sistemas de Dirección	78
5.2.9 Símbolos	78
5.2.10 Ritos y Rituales	79
5.3. LABORATORIO SIPLAS	80
5.3.1 Cultura	81
5.3.1.1 Historia o Trayectoria de la Empresa	81
5.3.2 Valores	82
5.3.3 Creencias	82
5.3.4 Costumbres	83
5.3.5 Comportamientos	83
5.3.6 Practicas de Gestión	83
5.3.7 Indicadores o estándares de actuación	84
5.3.8 Estrategias y Tácticas	86
5.3.8.1 Atención personalizada	86
5.3.8.2 Garantía de calidad	86
5.3.9 Sistemas de Dirección	87
5.3.10 Ritos y Rituales	88
5.3.11 Comunicaciones	88
5.4. CLÍNICA INFANTIL COLSUBSIDIO	89
5.4.1 Servicios que presta la Clínica	90
5.4.2 Cultura	90
5.4.2.1 Historia o Trayectoria de la Empresa.	90
5.4.3 Valores	94
5.4.4. Creencias	94
5.4.5 Perfil y Personalidad de los Directivos	95

5.4.6 Comportamientos	95
5.4.7 Practicas de Gestión	95
5.4.8 Indicadores o estándares de actuación	96
5.4.9 Símbolos	97
5.4.10 Ritos y Rituales	97
5.4.11 Comunicaciones	98
6. RESULTADOS DE LAS CUATRO EMPRESAS	99
6.1. PREGUNTA NÚMERO 1. PRIORIDADES EN EL LIDERAZGO	99
6.2. PREGUNTA NÚMERO 2. PERIODICIDAD EN LAS REUNIONES	101
6.3. PREGUNTA NÚMERO 3. TOMA DE DECISIONES	102
6.4. PREGUNTA NÚMERO 4. INTERIORIZACIÓN DE VALORES	103
6.5. PREGUNTA NÚMERO 5. FACTORES DE MOTIVACIÓN	104
6.5.1 El Reconocimiento	104
6.5.2 La Libertad	104
6.5.3 La Participación	105
6.5.4 La Estabilidad	105
6.5.5 El Salario	105
6.6. PREGUNTA NÚMERO 6. DECISIÓN VS. IMPACTO EN LOS CLIENTES	106
6.7. PREGUNTA NÚMERO 7. PENSAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO	108
6.8. PREGUNTA NÚMERO 8. APOYO EN NORMAS Y REGLAMENTOS	108
6.9. PREGUNTA NÚMERO 9. ¿CÓMO ES SU EMPLEADO?	109
6.10. PREGUNTA NÚMERO 10. FUENTE DE INFORMACIÓN	109
6.12. PREGUNTA NÚMERO 11. FUENTE DE DIRECCIÓN	111
7. RESULTADOS ESTADÍSTICOS	112
7.1. FICHA TÉCNICA DE ESTUDIO	112
7.2. POBLACIÓN:	112
7.3. MUESTRA	113
7.4. RESULTADOS POR EMPRESA	113

7.4.1. CLINICA INFANTIL COLSUBSIDIO	113
7.4.1.1. Conclusiones resultados Clínica Infantil Colsubsidio	126
7.4.2. HOTEL 101 PARK House	130
7.4.2.1 Conclusiones de resultados Hotel 101 Park House	144
7.4.3. LABORATORIO SIPLAS	149
7.4.3.1. Conclusiones resultados Laboratorio SIPLAS	163
7.4.4. RESTAURANTE LAS CUATRO ESTACIONES	166
7.4.4.1. Conclusiones Resultados Restaurante LAS 4 ESTACIONES	169
8. MATRIZ RELACION DE LAS CUATRO EMPRESAS	170
PERCEPCIÓN ELEMENTOS CULTURALES	
8.1. CONCLUSIONES DIAGNOSTICO. PERCEPCIÓN	
ELEMENTOS CULTURALES	171
8.1.1. Prioridades en el liderazgo:	171
8.1.2. Valores Organizacionales	171
8.1.3. Periodicidad en reuniones:	171
8.1.4. Toma de decisiones	172
8.1.5. Interiorización de valores:	172
8.1.6. Factores de motivación:	172
8.1.7. Decisión vs impacto en los clientes	173
8.1.8. Pensamiento en la calidad del servicio	173
8.1.9. Apoyo en normas y reglamentos	174
8.1.10. Como es su empleado	174
8.1.11. Fuente de información	174
8.1.12. Fuente de dirección	175
8.1.13. Comunicación	175
8.1.14. Orientación al cliente	176
8.1.15. Mayor insistencia de la Gerencia	176
CONCLUSIONES	177
BIBLIOGRAFÍA	179
ANEXOS	183

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta realizada a los Directivos

Anexo B: Elementos que integran la Cultura de una Empresa

Anexo C: Criterios de una Cultura Orientada al Cliente

GLOSARIO

CALIDAD: Es satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes en forma continua, constante y de manera consistente.

CLIENTE: Persona que regularmente utiliza los servicios de un profesional o empresa, o que acostumbra a comprar en un mismo establecimiento. Es aquel que es fiel y recomienda a amigos y parientes por la satisfacción del producto y trato recibido.

CULTURA DE SERVICIO: Conjunto de creencias, valores, conductas que tienen en común los miembros de una organización y que están orientados netamente al cliente. Anexo C.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es un sistema socioestructural, compuesto de las interacciones de las estructuras formales, estratégicas, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, reclutamiento y formación, etc). Es un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización, en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores, comprende también los artefactos culturales como lo son los ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y lemas; cuentos, leyendas y folclor organizacional, emblemas, arquitectura.

ÉXITO: Es el buen resultado de una acción de una empresa y por la cual es reconocida públicamente.

LIDER: el que logra lo que quiere con influencia y sensibilidad, preservando la Autoestima.

ORGANIZACIÓN o EMPRESA: Es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común y de la cual se benefician económicamente .

SERVICIO: Es una diferenciación clave en un mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor.

VALORES: Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción, dictando la elección de las estrategias siendo, en ese sentido, creencias fundamentales del negocio y de la gente que guían la estrategia organizacional. Consisten en la formulación de una ética aplicada al negocio, a sus prácticas internas y externas, a sus relaciones con clientes, proveedores, trabajadores, socios y con la sociedad en la que se encuentra, representando una orientación fundamental para que cualquier acción sea calificada en términos de adecuada y respetada.

RESUMEN INFORMATIVO

Conscientes de que el siglo XXI es un tiempo en el que la velocidad es el factor común y en que las empresas deben consolidar estrategias que les permitan sobrevivir a largo plazo, quisimos evaluar cuatro empresas colombianas de diferentes sectores de servicios que han implementado programas de servicio y que son reconocidas en su medio. El estudio que se presenta a continuación sobre el papel de la Alta gerencia para el diseño y ejecución de una cultura de servicio en cuatro empresas exitosas de Colombia que son: *Hotel 101 Park House, Clínica Colsubsidio, Laboratorio Siplas, Restaurante Las Cuatro Estaciones*, muestra como estas empresas si han desarrollado, implementado y puesto en marcha todo una cultura que envuelve toda la organización que esta orientada al cliente.

Se realizaron entrevistas personales con cada uno de sus directivos y se realizo una encuesta que evaluaba 15 aspectos que consideramos más sobresalientes en la consolidación de una cultura de servicio: *Prioridades en el liderazgo, Valores organizacionales, Periodicidad en las reuniones, Toma de decisiones, Interiorización de valores, Factores de motivación, Decisión Vs. Impacto en los Clientes, Pensamiento en la Calidad de Servicio, Apoyo en normas y reglamentos, Como es su empleado?, Fuentes de información, Fuente de Dirección, Comunicación, Orientación al cliente, Mayor insistencia de la gerencia*. Así se evaluó internamente cada organización y se evaluaron los resultados obtenidos de las cuatro organizaciones en una Matriz que deja ver el “Que” y el “Como” estas gerencias han logrado una sólida cultura de servicio que los lleva a ejercer en todos los niveles de la empresa un consistente y dinámico liderazgo orientado al servicio.

INTRODUCCION

En las organizaciones colombianas, se vive actualmente una transición entre economía de producto y una economía de servicio. A pesar de esto, no se observa el cambio significativo por parte de la alta gerencia, que se ha limitado a realizar programas puntuales con personal en contacto con el cliente. Por supuesto, el resultado al final es sólo cosmético y superficial al quedarse en tan sólo en los síntomas. Este cambio debe ser a nivel interno de la empresa para ver los resultados de una tarea en equipo liderada por la gerencia.

Para esto es fundamental contar con una cultura organizacional que se oriente al servicio y que sea la razón de ser de la compañía para crear un factor clave de éxito. En definitiva, la cultura de una empresa es lo que condiciona y determina todas las decisiones que se tomen en cualquier parte del proceso de gestión. Todo esto será posible siempre y cuando se cuente con directivos líderes, que generen e impulsen, la motivación y el compromiso necesario por parte de los empleados.

El estudio realizado incluye.

- ¿ Hay una cultura de Servicio en las empresas objeto de estudio, desarrollada por parte de la alta gerencia?
- ¿ Existe una Cultura Corporativa explícita en la cual la misión y los valores tienen en cuenta el servicio y los clientes?
- ¿Los miembros de la alta gerencia son líderes, y con su actitud orientan y motivan a la gente hacia el servicio?
- ¿Existe una política de comunicación abierta, oportuna, permanente con los empleados?
- ¿Los procesos, sistemas y / o normas facilitan a los empleados a desarrollar una cultura de servicio?

Así se pretende determinar si la alta gerencia, de cuatro organizaciones exitosas de Colombia: Hotel 101 Park House, Restaurante 4 Estaciones, Laboratorio Siplas, Clínica Infantil Colsubsidio; ha asumido una actitud de servicio por medio de su cultura, liderazgo y comunicación, con el fin de proporcionar información valiosa para el resto de las empresas que quieran adoptar una estrategia de servicio.

Así como mundialmente hay cinco organizaciones que son reconocidas por la calidad de su producto y la calidad de su servicio: Parques Disney, British Airways, Honda, Mc Donald's y Marriot Hotels, hemos querido basar nuestros estudios en cuatro empresas que, en distintos sectores de la economía, son reconocidas por su excelente servicio.

El siguiente documento esta dividido en 3 capítulos que incluyen el marco de referencia el cual fundamenta la investigación, un estudio de las características propias de la Cultura de Servicio en las empresas estudiadas y los resultados obtenidos con las conclusiones de la investigación.

1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para el siglo XXI la calidad debe empezar por el cliente, en conocer y cumplir sus necesidades más reales, para establecer todas las especificaciones y criterios en el valor del cliente y en las personas que crean valor, y así alcanzar organizaciones competitivas que se adelantan y van más allá de las expectativas iniciales. Debido al mundo complejo al que se enfrentan las organizaciones de hoy en una globalización tan inminente, es necesario crear conciencia de cambio y liderar procesos diferentes a los que se ha venido trabajando, en cuanto a satisfacción del Cliente se refiere.

Todo esto será posible siempre y cuando se cuente con directivos líderes, que generen e impulsen, la motivación y el compromiso necesario por parte de los empleados hacia resultados orientados al cliente.

Al mismo tiempo es importante evaluar la actitud de la alta gerencia en Colombia, para ver su desempeño como facilitadora del proceso de culturización hacia el servicio, con el fin de crear un banco de información para las empresas que apenas despiertan a esta transición y que quieren crear su propio modelo de servicio.

Conscientes que las empresas deben ir más allá, construyendo con la Alta Dirección una Cultura de Servicio que verdaderamente cree un valor agregado al cliente, quisimos estudiar las empresas que son reconocidas en nuestro medio como exitosas y que de alguna manera han implementado el servicio como parte fundamental para tener éxito. Este fue un proceso lento ya que algunas empresas son muy recelosas con la información, por lo cual nos fue difícil llevar a cabo dicha investigación. Por lo tanto nos tocó recurrir a la búsqueda de nuevos contactos que estuvieran interesados en nuestro análisis. Las empresas las cuales nos cerraron las puertas y no nos dieron entrada fueron: Pomona, Aces, Hoteles Royal, Davivienda, Club El Nogal, Clínica del Contry, y Tetrapak.

Las cuatro organizaciones en las cuales se realizó el estudio siempre estuvieron muy atentas a la investigación y nos facilitaron todos los elementos necesarios para llevarla a cabo. Son organizaciones de diferentes sectores pero que han sido conscientes que sin una Cultura de Servicio es imposible enfrentar y sobrevivir en el mundo de hoy.

Al mismo tiempo, este estudio está enfocado a determinar los factores de éxito para que una cultura sea diseñada, puesta en marcha y consolidada a fin de sacar conclusiones, que puedan servir para todas las empresas que se empeñen en hacer un modelo de servicio, efectivo para el medio empresarial colombiano.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si por parte de la alta gerencia, de cuatro organizaciones exitosas de Colombia: *Hotel 101 Park House*, *Restaurante 4 Estaciones*, *Clínica Infantil Colsubsidio*, *Laboratorio Siplas*, han asumido una actitud de servicio por medio de su cultura, liderazgo y comunicación, con el fin de proporcionar información valiosa para el resto de las empresas que quieran adoptar una estrategia de servicio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los factores de éxito en el logro de una cultura orientada al servicio por medio de entrevistas directas con los directivos.
- ✓ Determinar el estilo de liderazgo y el estilo de comunicación interna de las empresas estudiadas para ver si ha sido factor determinante para la consolidación de dicha cultura.
- ✓ Mostrar los resultados obtenidos de las empresas estudiadas y sacar conclusiones practicas que sirvan a otras empresas.

3. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1 FUENTES DE RECOLECCION

El mecanismo por el cual se llevo a cabo dicha investigación fue obtener información directa de primera mano en las cuatro Organizaciones que:

1. Han efectuado Programas de Servicio,
2. Nos dieron entrada.

Teniendo como fuente las personas, los empleados y los acontecimientos; por medio de entrevistas con los directivos y jefes de área, acerca del tema objeto de estudio y observando el comportamiento de los integrantes de la organización. Basándose en valores o creencias dominantes de la empresa que se observen y que sean proporcionados por los miembros de la empresa.

La cultura Organizacional se evaluó por medio de:

- a) Documentos y otros medios de información con los que la compañía cuenta.
- b) Cómo los miembros de la organización perciben y responden a lo prescrito por la alta gerencia.
- c) La información de carteleras, avisos y distribución de las instalaciones de la organización, todo esto para así estudiar las condiciones internas de cada organización.

3.2 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

La técnica que se empleo en dicha investigación, para la recolección de los datos fue una encuesta de quince preguntas que evaluaba los criterios que a juicio del

asesor y de las autoras, son las características principales de una empresa que posee una cultura orientada al cliente. (Anexo A: Encuesta realizada a los Directivos y Jefes de Departamento).

También se realizó una encuesta individual con cada uno de los directivos en donde se habló con profundidad los puntos de la encuesta, en donde se recibió información espontánea y abierta, aclarando las dudas específicas acerca de la organización.

4. LA EMPRESA Y LA ALTA GERENCIA FRENTE AL RETO DEL SIGLO XXI

Para analizar y ver el papel de la gerencia a nivel de la Cultura de Servicio, es importante estudiar y recopilar lo que diferentes autores han escrito sobre una organización eficiente que se enfrenta a un mundo complejo de competencias. En este capítulo se tratarán los temas de la empresa, el perfil de la gerencia y las habilidades que una organización debe tener para enfocarse en el servicio al cliente y ser reconocida por su excelencia.

4.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI EN UN MUNDO GLOBALIZADO

El mundo de hoy enfrenta un reto nunca antes planteado. La globalización de la economía, la alta competitividad en el mercado internacional, la unipolaridad de sistemas políticos, el desarrollo de nuevas tecnologías, el contar con trabajadores más cultos y mejor preparados, las constantes crisis que sobre todo afectan a los países subdesarrollados y la expectativa de los consumidores que se desliza de la cantidad hacia la calidad son, entre otras, las características que visualizan nuestro mundo cambiante.

Al estudiar la empresa de hoy vemos cómo la administración viene afrontando un cambio, pues ha presentado una diferencia entre la teoría y la práctica. La realidad era muy diferente a los planteamientos propuestos por los padres de la administración. Hasta que vemos hoy cómo el manejo de la administración enfrentado a la realidad, determina que cada organización, sin importar su ánimo de lucro, desarrolla de igual forma sus actividades diferenciándose en su misión, cultura, historia y vocabulario. Sin embargo es la gerencia la encargada de imprimir el sello de diferencia, “es el órgano específico y distintivo de toda organización”¹.

¹ Druker, Peter. Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. Bogotá, 1999. Pág.:12

Actualmente se habla del fin de las jerarquías, aspecto que no ocurre en muchas organizaciones, siempre se da una autoridad final, que pueda tomar la decisión final y esperar a que se le obedezca. Hasta en una situaciones de peligro esperan que la supervivencia de todos dependa que haya claridad en el mando, y eso lo asuma la gerencia. Cuando existe un liderazgo compartido, sin distingo de jerarquías, cualquiera podrá tomar las decisiones adecuadas y oportunas.

Una empresa, trátese de un negocio o de otra institución, que no sea innovadora y que no se dedique a actividades empresariales no sobrevivirá largo tiempo (Druker:1999). Por lo tanto una gerencia debe generar cambios y o reaccionar a ellos. La innovación implica la creatividad, habilidad que se desarrolla en la medida en que el ser humano se capacite, se enfrente a los problemas y dificultades, y asumiendo un liderazgo, sepa afrontar los retos propios de una organización.

Los Objetivos Fundamentales de la empresa serán:

- a) satisfacer al cliente,
- b) cuidar y establecer un sistema de seguridad y progreso de su personal,
- c) contribuir al progreso de la sociedad y del medio ambiente y
- d) obtener utilidades que aseguren su permanencia, desarrollo y la satisfacción del Capital.

Obtener UTILIDAD igual o mayor que 0 es condición necesaria - aunque no suficiente - para la SUPERVIVENCIA y CRECIMIENTO de la Empresa. Para que este Objetivo se alcance siempre hay que actuar Administrando: los Negocios, el Personal y todos los Gastos y Administrando la Empresa en su totalidad para Registrar, Controlar la Política de Gestión que ejerza la Dirección.

Cabe destacar que la tarea de Organización, de Dirección, de Gestión será, en sus conceptos fundamentales, siempre la misma cualquiera sea el objeto de la empresa, su tamaño, o su especialidad.

En un mercado que hoy ofrece servicios similares, es la calidad de su gente la que hace la diferencia competitiva.

La Dirección obtiene resultados a través de la Gente. A ella hay que cuidarla, valorarla, darle instrucción y responsabilidad y con ella hay que lograr trabajar con la estructura más ligera posible que será la que más acerque a los Hombres de producción o Ejecución a la Dirección. El Jefe debe ser todo lo que pretende que sean sus subordinados.

Los Directivos de las empresas de hoy deben centrar su máxima responsabilidad en la definición de una cultura antes de fijar los objetivos y mecanismos para lograrlos y responder por la utilización de los recursos para el logro de la misión. La Visión (¿Para dónde vamos?) y los Valores (¿Con qué?) son los únicos que dan sentido a una organización y determinan la rectitud de los objetivos. Antes que una Dimensión Intelectual (Visión y Estrategias) es menester una Dimensión Espiritual y Ética: Misión y Valores.

De la persona responsable de cumplir las funciones de la gerencia depende que se logre un trabajo conjunto donde le corresponden las siguientes tareas:

1. Definir, proponer y formalizar la estructura de la organización.
2. Establecer los criterios y pautas para realizar un ejercicio de liderazgo internamente que le permita variar las normas y lograr acuerdos entre los equipos de trabajo para lograr los objetivos.
3. Orientar a las personas y su organización para el trabajo.
4. Estudiar y conocer los valores de las personas de la organización para comprender y facilitar la resolución de conflictos y mejorar y mantener el ambiente de trabajo.

El gerente debe reconocer que son muy importantes los siguientes aspectos:

1. La actitud ante el cambio.
2. La actitud ante el riesgo.
3. Claridad y agilidad para vincular las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas.
4. Liderar una estructura que se haga flexible para que se puedan producir los cambios necesarios.
5. Desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la cultura de la organización.
6. Lograr una óptima coherencia entre las tres grandes áreas de la gerencia: la planificación, con la información que determina las demandas y los objetos que generan estrategias y políticas. La organización que corresponde a la estructura de la organización y el control interno del personal.

La toma de decisiones en la gerencia es un proceso continuo y sistemático; se hace basado en una reflexión constante, con criterios de referencia en los informes.

Los grandes teóricos de la materia recomiendan adquirir una visión dinámica de los procesos de la organización, comprender que existen hechos que no cuadran con las reglas y esquemas de la organización, que se deben utilizar múltiples factores para examinar el mismo problema y tratar de aceptar perspectivas distintas.

Se recomienda aprender a evaluar situaciones y personas reconociendo las cualidades y debilidades, identificando el lado positivo de cada decisión y acción que requiere que el gerente escuche y tratar de cuestionar sus propias ideas y conceptos para descubrir lo nuevo.

El gerente debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza sin posibilidades de cambio.

Así la gerencia de las empresas de hoy que quieren sobrevivir en el futuro, asumen la planeación como un concepto integral y no parcial en la organización, con un decidido ejercicio del liderazgo, con claridad de trabajo y organización de las personas que conforman la institución.

El gerente busca mejorar el trabajo de equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas.

Si al buen ejercicio de liderazgo del gerente se suma al mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de innovación en el ejercicio profesional de sus empleados.

Este trabajo de estímulo debe estar ligado al permanente reconocimiento y la remuneración individual y de logros de trabajos de equipos coherentes con los resultados obtenidos por los colaboradores y personal vinculado a la organización.

La administración existe para dar resultados a la organización. Contando con los que se pretenden alcanzar, y así organizar los recursos de la misma, para conseguir dichos resultados. Es el órgano en una institución, ya que permite producir resultados externos a si mismo.

A la Gerencia le incumbe lo que afecta el desempeño de la institución y a sus resultados no importa si es en el interior o en el exterior, para mantener bajo control a la institución y lograr los objetivos.

4.2 INDICADORES DE CONTROL

En la administración son importantes los procesos que permiten la identificación y aplicación de los indicadores de gestión, entendidos como los medidores o

indicadores de la gestión para la gerencia y constituyen uno de los grandes aportes a la teoría del control, dado que permiten tener una visión de la situación. El diseño de indicadores gerenciales debe estar basado en la necesidad de medir la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

- La eficiencia mide productividad y costos
- La eficacia mide la respuesta de un producto / servicio sobre el cliente final.
- La efectividad mide la velocidad con la cual una idea puede convertirse en un plan, un presupuesto y una realidad. Generalmente se emplea el tiempo como dato de base para controlar este proceso.

4.2.1 Tipos de indicadores:

- **De actividad:** permiten medir las operaciones rutinarias de una organización mediante la medición directa o por inferencia estadística sobre las actividades normales.
- **De eficiencia:** Mide productividad y /o el impacto de los costos sobre la producción de los servicios
- **De calidad:** permiten asegurar que los servicios alcancen los estándares de calidad previamente establecidos.
- **De eficacia:** Hacen posible el control que mida las fuerzas externas de la organización, pero de las cuales depende en gran medida su funcionamiento. Aceptación de los servicios en el mercado, posicionamiento, fidelidad de los usuarios o clientes externos.
- **De efectividad:** Mide la capacidad de una organización de transformar sus ideas en planes, sus problemas o quejas en soluciones, sus planes en presupuestos y, finalmente, sus presupuestos en programas, realizaciones o en procesos implementados.
- **De control de procesos:** permite llevar a cabo el control de los procesos de una organización.

Este grupo de indicadores permite cubrir las funciones de planeación, prevención y control de fallas internas y externas. La evaluación es la fase en la que se aplican los indicadores de gestión, se somete a evaluación el funcionamiento de la organización y se procede a realizar los ajustes que sean necesarios a los procesos de cada uno de los sistemas o subsistemas planteados en las fases anteriores.

Es, por tanto, de primerísima importancia para el país y sus fuerzas productivas la preparación y adiestramiento de profesionales especializados en y dotados de, aquellas herramientas que por un lado ayuden y por el otro faciliten la optimización del proceso de prestación de servicios, de la producción, de la administración y la generación de servicios, así como de la formulación, evaluación, planificación, administración, manejo y ejecución de proyectos, tanto sociales como privados, y actividades diversas. Ya que las organizaciones e instituciones constituyen un factor fundamental para el crecimiento de cualquier país o sociedad. La manera en que se organizan y dirigen hoy definirá el grado de desarrollo con el que existirán en un contexto global.

Por eso Colombia, que ha entrado en un proceso de liberalización de su economía y a la expansión y diversificación de sus exportaciones, requiere de gerentes formados en métodos modernos de administración con una visión amplia, que se caractericen por una sólida base de conocimientos y suficiencia en habilidades interpersonales; que posean creatividad e iniciativa en sus procesos de decisión y un pensamiento estratégico para integrar y definir el rumbo del negocio; que sean líderes con visión de futuro, capaces de resolver los complejos problemas y desafíos de las organizaciones de las próximas décadas. Todo ello con el propósito de asegurar una posición de competencia sostenible en sus mercados.

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen muchos autores que han escrito sobre la cultura organizacional, la comunicación, el liderazgo que sería imposible citarlos a todos. Por eso aquí se condensarán los conceptos y principales teorías acorde con el estudio realizado.

La cultura es la que direcciona el actuar de la gente dentro de la organización, lleva en sí implícitos unos valores, los cuales deben ser compartidos por el conjunto de personas que hacen parte de la empresa. Sin embargo, el mundo actual se ha olvidado que la empresa es un medio en el cual el trabajador se puede realizar como persona, esto lleva a que la cultura carezca de sentido y al mismo tiempo se afecta el producto del trabajo. “Los problemas apremiantes de nuestra época- la productividad en decadencia, la competencia japonesa, la incertidumbre causada por una tecnología variable y el aumento de desempleo – exigen que las empresas desarrollen nuevos conocimientos, capacidades y prácticas”² Así, en la medida en que la cultura sea eficiente así va a ser el éxito de la empresa. Según RJ Aguado, las organizaciones que son administradas positivamente en el marco de una cultura, sus participantes estarán satisfechos, siendo más eficientes y efectivos a la hora de trabajar.

La Cultura y los valores de una organización deben ser claros, coherentes, y homogéneos, con el fin de la compañía y con la dignidad del ser humano ya que son personas las que trabajan en ella y son a personas a quienes se les brinda el servicio. Así mismo los modelos de Cultura de servicio deben responder a las necesidades de los clientes y a la dinámica de los mercados actuales. Profundizar en Satisfacción del cliente, es un reto pues en el mundo de hoy hay una dinámica competitiva, un cambio constante, que requiere de una infraestructura para el SERVICIO con valores humanos, sentido ético, personas con autoestima alta, querer buscar la excelencia, la participación de todos, valorar el trabajo, y conocer el entorno como le explica claramente Mauro Rodríguez Estrada en su libro Creatividad en el Servicio, es decir CALIDAD Y SERVICIO.

La Cultura Organizacional es el “conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”³. Es el carácter de la compañía, la cual dirige todos los esfuerzos de los empleados como punto de referencia para realizar su trabajo.

4.3.1 Elementos

Las empresas que hoy deben responder a las necesidades del mercado y del cliente, cada vez más exigente, y la presión de la rentabilidad es decir, sobrevivir, no pueden olvidar que deben ser conscientes en la necesidad de trabajar cada día por la construcción de una mentalidad visionaria, el fortalecimiento interno y la optimización de su capital intelectual que marcaran la diferencia.

Como se menciona en el libro **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional** los elementos de una Cultura Organizacional y Valores son: la Cultura de Calidad, Cultura de Servicio, Cultura de Productividad, Cultura de innovación generadas y mantenidas por un sólido liderazgo. Lo cual se vera reflejado hacia los proveedores, los clientes y sus empleados.

4.3.2. ¿Cómo crear una Cultura de Servicio?

Crear una Cultura de Servicio implica no solo intentarlo sino decirlo y hacerlo. El compromiso de los ejecutivos y la creación de una cultura de servicio son los primeros pasos esenciales al crear una institución. Para brindar un servicio en toda la organización y no sólo en los que están en línea recta, hay tres cosas que se deben hacer:

² ABRAVANEL, Harry. ALLAIRE, Yvan. Cultura Organizacional. Legis. Canadá.1992

³ SILICEO A, CASERES D. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. MacGRaw Hill, México.1999.Pág.130

1. Hacer un análisis por parte de todos los miembros de:
 - ¿Qué es el servicio para ellos?
 - ¿Quiénes son sus clientes?
 - ¿Cuáles son sus necesidades?
 - ¿Qué servicio brinda su departamento a otros departamentos?
 - ¿De que manera contribuye su sección para mejorar la calidad del servicio?

2. Identificar y analizar los Ciclos de Servicio. Todos los Ciclos de Servicio deben diseñarse para satisfacer las necesidades del cliente.

3. Medir la Clase de Servicio. Preguntar a los clientes: ¿Qué es un buen servicio para él? ¿Qué aspectos del servicio son importantes para él?

La creación de una cultura debe incluir 10 pasos o tareas que deben liderar los directivos si desean un resultado duradero y positivo a saber:

1. Crear una **Visión** compartida con todo el personal la cual, es el futuro que todos ayudaran a realizar con el trabajo del día a día.
2. Establecer la **Misión** y los **Valores** propios de la organización para crear sentido de pertenencia e identificación con la empresa. Estos se deben comunicar y reforzar su practica en el trabajo diario. El servicio es parte integral de su misión y de sus valores.
3. Enriquecer y encauzar el **Capital Intelectual** y **Emocional** de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad.
4. No tenerle miedo al **Cambio**, por el contrario promoverlo y manejarlo a través de grupos de apoyo hacia el personal de cara al cliente.
5. Dar prioridad a la **Capacitación**, educación y formación del personal para contribuir al desarrollo personal y al de toda la organización, como estimulo competitivo en una economía de servicio.
6. Crear un proceso de **Mejora Continua** que incluya al personal, los proveedores y a los clientes.

7. Definir los **Objetivos y metas** claramente, las responsabilidades y las funciones del personal, con una clara orientación al cliente.
8. Fortalecer el **Trabajo en Equipo** para aumentar el nivel del Clima Organizacional, que asegure una organización en la que todos están al servicio de todos.
9. Estar en permanente **Dialogo y Contacto** personal con los empleados y los clientes.
10. **Orientación a los Resultados** hacia el logro eficaz y productivo, que busque la retención, mantenimiento de los clientes.

Los procesos humanos que no se pueden olvidar y que deben estar siempre presentes en una cultura de servicio son (ver Anexo B): La comunicación e información, La integración y el trabajo en equipo, La delegación y el empoderamiento. Estos procesos humanos garantizan la auto motivación, el desarrollo integral, la creatividad del personal en todos los niveles, La autoridad de responsabilidad, El apoyo y delegación, con ello, implícitamente se esta trabajando, la motivación y el reconocimiento, la creatividad e innovación, la capacitación y el desarrollo humano, La toma de decisiones, El liderazgo.

4.3.3 La Cultura y la Gerencia

La Cultura no es elemento aislado dentro de la organización por el contrario influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas (Serna. 1998). Es el resultado de las interacciones en la toma de decisiones para la solución de problemas, es el medio donde se desarrollan todas las actividades diarias de la organización. Durante este proceso influyen factores como los nombrados en el libro **Mercadeo Interno de Humberto Serna Gómez**.

- Fundadores: los cuales imprimen iniciativas, principios, prioridades, dan la idea del negocio.

- Estilo de Dirección: puede ser autocrático, permisivo, democrático, integrador, individualista, basado en el control, descentralizado. Son el canal o medio por el cual se cumplen las estrategias y se alcanzan los objetivos.
- Claridad de los Valores: que define el comportamiento de los individuos de la organización. Deben ser vida en cada empleado y deben ser parte de las capacitaciones, son la esencia.
- Autonomía individual: es el grado de responsabilidad, autonomía, creatividad. Depende si la administración es centralizada o descentralizada. Tiene relación con el tipo de negocio, objetivos, entorno, posición competitiva de la empresa.
- Estructura: si es burocrática con exceso de normas y procedimientos o por el contrario estructura plana que es más flexible mas ágil. Facilitan la comunicación, están mas cerca del cliente, mas interacción con los empleados. Esto genera un comportamiento que da una cultura propia y única.
- Sistemas de Apoyo: o infraestructura que incluye tecnología y manejo de la información.
- Sistemas de Recompensa, Reconocimiento y Sanciones: los sistemas de evaluación de desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción, son elementos que forman una cultura organizacional.
- El Estimulo al riesgo: la actitud frente al riesgo, la agresividad empresarial, la innovación, crean contextos culturales diferentes que requieren un tipo de liderazgo.
- Direccionamiento Estratégico: es la visión corporativa que puede ser a corto plazo, a mediano plazo o a largo plazo para cumplir los objetivos y metas propuestas.
- El Talento Humano: abarca el nivel educativo, experiencia, compromiso, pertenencia a la organización. La satisfacción personal de cada miembro, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades desarrollo, la evaluación justa son componentes incluso de una clima organizacional.

Con esto se puede decir que los Gerentes influyen de una manera directa siendo guías de la cultura organizacional. La Alta gerencia tiene la mayor responsabilidad en la creación y consolidación de una cultura organizacional pues con su liderazgo y consistencia aseguran la permanencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en esta época de innovaciones y competitividad.

4.3.4 Cultura de servicio

Al hablar de una cultura de servicio hay que recordar que el servicio no se puede separar de la empresa por cuanto el servicio esta determinado por los hombres, es decir que sólo tiene sentido cuando se realiza, por y para los hombres. El servicio es un valor que se ha desvirtuado hoy en día pues se da cómo fuente de ingresos y no como beneficio para la persona que lo da y quien lo recibe, pues la dimensión espiritual del hombre se ha dejado de lado. Pues el hombre tiene una capacidad de sobreponerse a los bienes materiales ya que este es una unidad de “alma racional” y “cuerpo material” lo que le da una categoría superior de los animales. Por tanto, el hombre debe ordenar las cosas y no dejarse llevar y dominar por ellas ya que él tiene un valor más grande. Por eso analizando los roles gerenciales de hoy vemos que son hombres quienes dirigen las empresas, hombres a los que va dirigido el servicio, hombres los que trabajan en puestos subordinados y por tanto su intervención económica ha de generar los beneficios esperados de la actividad empresarial del mundo de hoy: “La empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa”.⁴

Dentro de la organización encontramos dos elementos claves los empleados y los clientes, los cuales son la razón de ser del negocio y deben ser tratados como personas individuales que merecen un trato personalizado, que se refleja en las utilidades del negocio porque se toma al ser humano como lo que es y no se oprime, destruido por intereses particulares. Escribe *James Cash Penny* fundador

⁴Melendo, Tomas. Las Claves de la Eficacia Empresarial. Ediciones RIALP, S.A. MADRID 1990

de *J.C. Penny Company*: “la palabra clave es servicio. La empresa no fue nunca ni será jamás mas que gente al servicio de otra gente..”

Al estudiar la Cultura de Servicio de empresas del sector de Servicios es importante hacerlos sobre las tres planteamientos que deben darse en cualquier tipo de organización:

- a) La Estructura *Ética* en la que se encuentra la Cultura, Visión, Valores y que garantiza el sentido a todo lo que se haga. Su filosofía. Es el “¿Para dónde? Y ¿Con qué?”,
- b) La estructura *Estratégica* que incluye los Objetivos, los Procesos, los Sistemas es el “¿Qué?” de la organización,
- c) Y Finalmente la parte *Táctica* en la cual se encuentran el Personal Operativo, el “¿Cómo?”, donde se asegura, mediante las actividades diarias, la Efectividad.

Es la alta gerencia la encargada de liderar una Cultura de Servicio hacia toda la organización por medio de estrategias reales y efectivas que involucren a todo el personal y hagan de la empresa una organización sólida con valores definidos que vivan por y para el Servicio.

Para que la Cultura de Servicio exista debe estar la cultura corporativa centrada en la satisfacción del cliente. Es un sinónimo en las empresas del sector de Servicios: todos sus procesos, normas, creencias, actitudes van encaminadas al cliente que es la razón de la compañía. Si la cultura de la organización apoya y da recompensa a la atención de las necesidades del cliente, a la larga el servicio será la practica de las políticas internas en busca de la satisfacción del Cliente. Por lo tanto “Si la cultura de su organización no de muestra que el servicio es lo más importante que se puede ofrecer al cliente, no lo es.”⁵

⁵ ALBRETCH, Karl, *La Gerencia del Servicio*, Editorial Legis, Irwin-Illinois, 1992.Pág.104

Una organización con cultura de servicio requiere de una Gerencia de Servicio, la cual se basa en un modelo de excelencia en función de toda la organización. En donde cada miembro de la organización de servicio tiene un cliente: es decir, saber a quien se sirve, aprender cuales son sus necesidades importantes y descubrir los medios eficientes para satisfacer estas necesidades.

Cuanto mas fuerte sean la cultura y su demostración día a día a través de conductas, acciones y símbolos, mas fácil será dar un servicio coherente a los clientes. Horovitz (1993).

4.3.5 Criterios Gerenciales en una Cultura de Servicio

4.3.5.1 Estilo puede ser

- Participativo: lo que implica reuniones institucionales de información. El empleado tiene información oportuna.
- Toma de Decisiones: el líder es firme en el “Que” y flexible en el “Como”. Dice lo que quiere, fija estándares, determina la visión y su gente aporta el “como”.
- Libertad: desarrolla criterio en su gente y forma persona de carácter capaz de tomar decisiones y mantener la firmeza y responsabilidad en su ejecución. Las decisiones se toman por quien tiene el problema.
- Confianza: es la base que sustenta lo anterior. Es la confianza en si mismo, del directivo, lo que genera confianza en su gente.
- Desarrollador: con lo anterior su gente obtiene un desarrollo personal y profesional basado en gratificaciones psicológicas (hacer mas que el tener).

4.3.5.2 Reuniones. Todas las organizaciones líderes se reúnen semanalmente. Kenneth Blanchard en su Ejecutivo al Minuto recomienda “reuniones semanales con su personal”. Gran parte del éxito del Hotel Park Hyatt, reconocido por su Cultura de Servicio, son sus diferentes tipos de reuniones:

- Breves reuniones diarias de contacto al principio de cada turno para hablar de las próximas llegadas y partidas, y sobre lo que los huéspedes que llegan pueden necesitar, cuidando continuidad entre turno y turno.
- Reuniones semanales con todo el personal en donde se entregan informes sobre cualquier cosa que pueda haber importunado a un huésped. Y los comentarios recogidos en la recepción como formas de reacción del huésped. Estos informes son analizados por la gerencia y discutidos en este tipo de reuniones.

4.5.3.3 Dimensión Humana en la Organización. Los líderes trabajan como primera prioridad sobre la dimensión espiritual: misión y valores que son permanentes. Y como segunda, la prioridad intelectual: visión y estrategias. La última, que es un medio para lograr las anteriores y no un fin, es la dimensión física: recursos, tecnología y capacidad.

4.5.3.4 Repercusiones en las decisiones sobre los clientes. Una cultura orientada al cliente se caracteriza porque:

- a. Todas las decisiones que se toman en todas las áreas de la empresa se adoptan considerando y previendo sus repercusiones en los clientes;
- b. Al tomar las decisiones, siempre se coloca en primer lugar los intereses y expectativas de los clientes.

4.5.3.5 Decisiones. Al invertir la pirámide el personal en contacto con el cliente está entrenado, habilitado y facultado para tomar las decisiones buscando que ningún cliente salga sin su problema resuelto.

Puede establecerse, por excepción, algunas cuya solución depende del comité existente para ello y se reúnen en un día y hora determinada lo que permite darle información posterior al cliente.

4.5.3.6 Normas y Reglamentos. En una cultura de servicio las normas son amigables y facilitadoras. Sin embargo, las decisiones no se apoyan en ellas sino en criterios o razones. El cliente o empleado jamás escucha la palabra "norma".

4.5.3.7 Calidad de los empleados. Para tomar decisiones, para servir, para asumir riesgos siendo creativos y competitivos, para asumir el compromiso, estar abiertos al cambio y al aprendizaje, los empleados requieren carácter y criterio por ello no son dóciles, son cuestionadores, son expresivos de una firmeza asertiva que no maltrata y con el criterio suficiente para reclamar libertad y responder a ella con autocontrol y auto motivación.

4.5.3.8 Información. Empresas orientadas al cliente buscan y usan todo tipo de medios para obtener información sobre sus clientes. El primero, por supuesto es el contacto con sus empleados. El cliente sabe qué le duele, el empleado sabe porqué le duele.

Otra forma sencilla son las quejas y reclamaciones. Usa investigaciones y estudios en el sector. Investiga intermediarios, y a los clientes más importantes. Realiza con frecuencia encuestas de satisfacción.

4.5.3.9 Comunicación. La comunicación debe ser de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo en doble vía. A su vez debe ser franca, directa, clara, abierta y segura.

4.4 CALIDAD DEL SERVICIO

La calidad del servicio es un tema que se encuentra hoy como prioridad en las estrategias de las compañías que ven un mundo donde la competencia es mas reñida, no sólo en el precio, y tecnología. Es necesario contar con una cultura orientada al servicio para sobrevivir a largo plazo. Estudios realizados en las compañías líderes de servicio han demostrado que estas pueden pedir un precio

más alto en productos o servicios comparables, lograr márgenes de beneficios superiores, y logran un crecimiento mayor en los periodos de auge económico, entre otros beneficios. Horovitz (1993). Gracias a la Calidad de servicio la compañía logra el reconocimiento y la lealtad de los clientes que muchas echan de menos.

Trabajar con servicio no es tarea sencilla porque el servicio es complejo y multidimensional. Por tanto la Calidad de Servicio es difícil de lograr, es una tarea que toma tiempo; de tres a cinco años. Vender un servicio implica vender el compromiso de hacer algo y vender la forma en que se hace. Así hay que contemplar dos frentes: diseño y realización.

La estructura Estratégica debe ofrecer un servicio bien diseñado es decir valorar correctamente lo que los clientes esperan y crear conjuntos de servicios que reflejen esas expectativas.

La parte táctica de la organización debe realizar bien el servicio, garantizar el cumplimiento de los servicios sin fallos cuando el cliente entre en contacto con la compañía.

Calidad de servicio significa que la compañía a través de sus empleados esta orientada hacia las personas y es capaz de “meterse en los zapatos de cada cliente”: escuchar, comprender e identificarse completamente con el cliente.

4.4.1. Diez dimensiones de la Calidad Interna

4.4.1.1. Dimensiones de la Calidad Interna

1. **Fiabilidad:** la empresa que logra un alto nivel de fiabilidad es aquella que entrega el servicio correcto desde el primer momento, cumple siempre las promesas que hace y entrega siempre el servicio en la fecha y momentos prometidos.

2. Profesionalidad: el personal de la empresa posee los conocimientos y habilidades necesarios para: prestar de forma correcta el servicio. Resolver las situaciones imprevistas que plantean los clientes. Orientar de la forma más eficaz a los clientes. Mantener relaciones personales con los clientes, satisfactorias y eficaces.
3. Accesibilidad: los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.
4. Seguridad: la empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.

4.4.1.2 Dimensiones de la Calidad Externa

5. capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los directivos y empleados para suministrar el servicio en el momento en que los clientes lo necesitan (no cuando la empresa lo considere conveniente)
6. cortesía: todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos, no contendientes)
7. Comunicación: la empresa se comunica con sus clientes en un lenguaje comprensible, y su personal está siempre dispuesto a escuchar, con paciencia y verdadera atención, los problemas, quejas y reclamación de los clientes.
8. credibilidad: en sus actuaciones y conversaciones el personal proyecta en todo momento una sensación de confianza, fe y honestidad (los clientes creen en ellos) y la empresa se preocupa genuinamente por los intereses de los clientes.
9. comprensión y conocimiento del cliente: la empresa mantiene mecanismos permanentes que le permiten conocer con precisión las necesidades y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias, sus problemas y sus aspiraciones.

10. elementos tangibles: la empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten una imagen de calidad.

4.5 GERENTES LÍDERES, TRANSFORMADORES Y EVANGELIZADORES

La Alta Gerencia se ha ido poniendo a tono con la situación expuesta y la estrategia de empresa, como uno de esos campos de la dirección moderna ha evolucionado progresivamente. Ya no es sólo planificar bien lo que interesa, ahora cobra mayor importancia poner en práctica la estrategia de Servicio, como resultado de una cultura de servicio. Por ello, de una planificación estratégica que había dominado el ambiente empresarial pero que es un campo muy limitado a los estrategias, se evoluciona hacia una gestión estratégica que sí refleja la relación formulación-aplicación de la estrategia. Lo más importante de lo expresado es la participación del personal de la empresa en ese proceso que llega a “apropiarse de la estrategia” (Rajaud, 1984:34)., cuando se lleva a nivel táctico, el lograr que cada objetivo se concrete en actividades diarias, le dan efectividad a la estrategia

El mundo de hoy es visto como un mundo fundamentalmente en cambio y la empresa para ser exitosa debe adaptarse activamente a ese cambio. Las políticas de la empresa y su organización brindan el marco en el que el gerente debe realizar su tarea.

El gerente debe reunir, fundamentalmente, condiciones de líder, característica que no resulta común, por su condición especial y por lo tanto no es fácil de encontrar. El líder sin ser una persona "brillante", debe tener un conocimiento bien claro de la organización y del personal que tiene que dirigir. A la hora de elegir un gerente, las búsquedas se orientan hacia profesionales cuyo perfil indique que pueden integrarse a la organización existente. Las empresas, al igual que los seres humanos, son diferentes entre sí, con distinta cultura y características propias. Buscando la sinergia entre el gerente y la organización se logra ganar tiempo y obtener resultados más convenientes. No obstante, no se puede olvidar que en

determinadas circunstancias las empresas pueden necesitar ejecutivos innovadores e impulsores de un cambio.

Según Peter Druker en su libro Retos de la gerencia para el siglo XXI dice que la gerencia tendrá que debatirse con la política interna de los países desarrollados y emergentes, pero su resolución se producirá dentro de cada organización, involucrando a cada persona que trabaja dentro de esta con el conocimiento, especialmente los ejecutivos.

Según la ASME International Los atributos de un gerente se agrupan en tres categorías:

- **relativas al ser (actitudes personales),**
- **relativas al saber (conocimientos y formación profesional)**
- **relativas al saber hacer (experiencia y capacidades)**

Desde el punto de vista de las cualidades personales con las cuales un gerente debe afrontar el reto en el siglo XXI surgen como más importantes:

- La flexibilidad - vista como la capacidad adaptativa al cambio -,
- la creatividad,
- la rapidez para tomar decisiones y actuar,
- la capacidad de negociación,
- el liderazgo y
- La capacidad de ser receptor de motivación y motivar a los subalternos.

También se debe tener en cuenta la necesidad de que un gerente posea capacidades analíticas y creativas tales que le permitan la corrección en sus análisis de los datos del presente y su proyección hacia el futuro, armando escenarios posibles, definiendo estrategias, etc.

La capacidad de tener un pensamiento organizado y un sistema de reflexión para vincularse objetivamente con la realidad, cierta aptitud por la filosofía, es decir, la aptitud analítica frente a la realidad. Respecto de este punto, las opiniones

divergen en cuanto a si esta capacidad forma parte de las actitudes personales o puede desarrollarse. Según algunos estudios realizados sobre el tema, una correcta formación puede aumentar la capacidad de análisis y dar entrenamiento para manejar situaciones estratégicamente.

Desde el punto de vista de los conocimientos, los estudios universitarios son considerados como requisito mínimo indispensable. Actualmente son mas valorados aquellos que además han continuado su formación con estudios de postgrado. Sin embargo el estudio de una carrera universitaria aporta sólo en parte los conocimientos necesarios para desarrollar la función eficazmente.

Desde el punto de vista de la experiencia necesaria para desarrollar tareas gerenciales, se reconoce que esta, aunque es importante, no resulta definitiva. Los jóvenes convenientemente entrenados por las empresas, son vistos como aptos y capaces de tomar decisiones más arriesgadas.

La combinación de las tres categorías de atributos (ser, saber y saber hacer) definen el perfil necesario y esperado. Hoy, sin embargo, la gente no vale tanto por lo que sabe como por lo que esté dispuesto a aprender. Y se ha demostrado ya que el éxito depende en un 15% del conocimiento y las habilidades (aptitud) y el 85% restante depende de las actitudes, de las "ganas" y del compromiso.

Frente a una búsqueda de un ejecutivo, dado que las cualidades personales no resultan fácilmente "medibles", la formación y la experiencia anteriores son un indicio de capacidad en el hacer que brinda seguridad a quien realiza la elección. Pero, igualmente, cada vez son más las empresas que están delegando la búsqueda de sus ejecutivos a los "Headhunters", o realizan sus procesos mediante los "Assessment Centers" en procura de identificar esas competencias y actitudes.

Finalmente El gerente de hoy debe ser un líder visionario del futuro, que sabe qué

le espera a su compañía, preparado para afrontar los cambios del entorno y convertirlos en oportunidades, con la capacidad para analizar y tomar decisiones acertadas y con la flexibilidad para desaprender lo aprendido y tener su mente abierta a nuevos conocimientos que conduzcan a dejar a un lado los paradigmas de siempre, que limitan sus acciones y creatividad. Debe ser una persona capaz de inspirar en sus colaboradores la motivación y el entusiasmo para trabajar en equipo, con calidad, con miras a lograr la productividad que tanto necesitan hoy las organizaciones para alcanzar niveles de excelencia y competitividad reconocidos.

4.6 ACTITUDES, HABILIDADES Y ACCIONES PARA EL SIGLO XXI

4.6.1 Liderazgo

La calidad del servicio y la productividad se logran a través de instrumentos, sistemas, procesos y una cultura de servicio; todo ello sustentado por los líderes de la organización.

El tema del liderazgo se hace repetitivo a veces cuando no se ha interiorizado el concepto y cuando no se le ha dado la importancia que merece. Hablar de liderazgo no es hablar de un suceso aislado que es extraño y ajeno a la organización, por el contrario el liderazgo es una actitud en los empresarios que desean sobresalir en el presente siglo.

Según *John P. Kotter* en su libro “La verdadera Labor de un Líder” el liderazgo es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder a unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. El Liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura. Es suave y cálido. Por el contrario la gerencia se limita a mantener funcionando el sistema existente, planeado y presupuestado, organizado, controlado y resolver problemas. Funciona a través de jerarquías y

sistemas, es mas dura y más fría. El líder debe comunicar los cambios y lo que esta sucediendo en toda dirección. Debe eliminar los obstáculos que se presentan a los subalternos que impiden desarrollar la visión. La organización con poco liderazgo tiende a envejecer y a quedarse atrás sumido en una burocracia mortal. Por lo tanto el liderazgo complementa la gerencia, no la reemplaza.

El proceso del liderazgo incluye motivación e inspiración para que la gente alcance grandes visiones compartidas, “no empujándola en la dirección correcta como lo hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo esa básica necesidad humana de alcanzar objetivos, una sensación de pertenencia, reconocimiento, autoestima, de controlar la propia vida y de poder vivirla conforme a los propios ideales”⁶.

Sin un liderazgo en la gerencia de dicha cultura: la visión, los valores de la compañía en el cual se fundamenta, el cómo alcanzar los objetivos y metas establecidos; no existiría un sentido de pertenencia, una sensación de control, en el trabajo diario de los empleados. Los buenos líderes reconocen y recompensan el éxito, apreciando así el trabajo individual apoyando el esfuerzo, el trabajo se vuela estimulante.

Como dice *Lloyd E. Shefsky*, “el líder es aquel capaz de comunicar la visión, los medios y en esa medida a los otros para que se inspiren a creer que vale la pena alcanzar una meta”.

Recurrentemente se menciona el liderazgo como una condición ineludible para ejercer la dirección de una organización. En general se relaciona esta característica con la aptitud para dirigir grupos de trabajo para alcanzar objetivos definidos. A la vez, no resulta sencillo determinar si es esta una cualidad personal "innata" o adquirible o, por lo menos mejorable por medio de la formación y la capacitación. El trabajo se ejecuta no por jefes sino por líderes que generan

⁶ KOTTER J, La verdadera Labor de un Líder. Grupo Editorial Norma, Bogota 1999. Pág.78

cambio a través de ejemplo y del convencimiento de cómo se deben hacer las cosas.

4.6.1.1 El desafío del liderazgo. El desafío del liderazgo se compone de:

1. Desafiar el proceso: Arriesgar, ser pioneros del cambio, experimentar, aprender de los errores sin buscar culpables. Muchos no saben todo lo que pueden dar.
2. Libertad: involucrar a otros para la acción, dar libertad y apoyo mas que control. Entre mas poderosa sea la empresa, debe darse mas influencia y se debe delegar el control.
3. Modelar el camino, es ser claro con relación a sus valores y creencias. Es decir, que es lo importante y cuales son sus prioridades. El líder debe mantenerse visible para su gente y realizar una comunicación en doble vía: liderar caminando y con el ejemplo.
4. Inspirar una visión compartida: mantener una actitud positiva de cara al futuro. El líder debe ser expresivo, mantener un ambiente de trabajo positivo y suministrar apoyo técnico, personal y profesional. Deben lograr que la gente tenga orgullo por lo que hace.
5. Alentar sus corazones: celebrar incentivar y dar reconocimiento visible. La gente evita la conducta que no se refuerza. Es función del líder fijar estándares, dar información sobre como van a recompensar a quienes los cumplan.

4.6.1.2 Cinco niveles de liderazgo. Estos niveles de liderazgo se mencionan en el libro de *Jhon Maxwell*, desarrolle el líder que esta en usted.

Nivel 1: posición/derechos.

- Conozca bien en que consiste su trabajo: descripción de funciones
- Conozca la historia y cultura de la organización.
- Acepte la responsabilidad y sea un jugador activo en el equipo.
- Haga su trabajo con excelencia permanente.

- Haga mas de lo que esperan de usted.
- Ofrezca ideas creativas de cambio y mejoramiento.

Nivel 2: permiso / relaciones

- Posea un amor genuino por su gente.
- Haga mas exitosos a quienes trabajan por usted.
- Vea a través de los ojos de otras personas.
- Guste mas de la gente que de los procedimientos.
- Acompañese de otros en su trayectoria.
- Trate con sabiduría a la gente difícil.

Nivel 3: producción / resultados

- Inicie y acepte la responsabilidad de crecer.
- Desarrolle responsabilidad por los resultados.
- Conozca y haga las cosas que brindan una alta duplicación.
- Comunique la estrategia y la visión de la duplicación.
- Conviértase en un agente de cambio.

Nivel 4: el desarrollo humano / duplicación

- Comprenda que las personas son su activo mas valioso.
- De prioridad al desarrollo de las personas.
- Sea un modelo de que los demás imiten.
- Atraiga a otros ganadores hacia la meta común.
- Ponga todos sus esfuerzos de liderazgo en el 20% de la gente de mas alto nivel.

Nivel 5: personalidad / respeto.

- Sus seguidores son leales y están dispuestos a sacrificarse.
- Usted ha pasado años dirigiendo y formando lideres

- Se mayor satisfacción se deriva de observar el desarrollo y el crecimiento de los demás.
- Usted trasciende la organización.

4.6.1.3 Liderazgo en el Servicio . El liderazgo debe ir de acuerdo a un sistema y a una cultura abierta, permisiva, y libre en el cual se reconocerá y reforzara continuamente las actitudes, conductas y valores enfocados al SERVICIO, por lo tanto el liderazgo es el soporte de una Cultura de Servicio. Es el líder “quien inculca en los empleados la cultura de servicio y el respeto por el cliente” como lo dice el libro La creatividad en el servicio.

Los obstáculos para dar un buen servicio son:

- Le da más importancia al centavo no gastado que al peso ganado.
- No refuerza con recompensas las actitudes positivas de servicio.
- Castiga la iniciativa y genera un clima de miedo.
- No respeta a sus empleados.
- No escucha sugerencias.
- Le cobra al empleado los errores ocasionados por querer dar un valor agregado al cliente.
- Da dobles mensajes que confunden al empleado.
- Le dice a la gente que sonría aunque sea de forma hipócrita.
- No invierte en capacitación.

El líder es el encargado de formar empleados con iniciativa y motivación, sensibles y sensibilizados a las necesidades del cliente y con criterio para aplicar las reglas.

El líder fomenta un ambiente de confianza donde el empleado se siente respaldado.

Para cambiar la cultura corporativa hacia una cultura de servicio se necesitan líderes, no jefes o directores. Por ello la aseveración de uno de los mejores formadores de líderes, *Warren Venís* (“Líderes”): “Los líderes se centran en los recursos emocionales y espirituales de la organización –en sus valores,

compromiso y aspiraciones-. Los líderes empiezan con una visión, y centran sus esfuerzos en convertir esa visión en realidad. Los líderes atraen a la gente, no la empujan. Los directores, por otro lado, enfatizan en los recursos físicos de la organización –sus recursos económicos, materias primas y tecnología-.” Es que el servicio, definitivamente, es un camino espiritual.

El liderazgo deber ser un ejemplo real por parte de los directivos, pero por otra parte cada empleado debe ser líder en la medida en que debe defender, practicar y enseñar los valores y principios éticos del trabajo a sus compañeros. La función del líder no es tener seguidores, como formar otros líderes que compartan la responsabilidad y sean agentes de cambio. Un equipo de trabajo requiere como premisa básica el compartir la responsabilidad y para compartir la responsabilidad supone compartir el liderazgo. Es una utopía pretender trabajar en equipo donde se busca igualdad de oportunidades, si antes no se da un liderazgo en cada uno de los miembros de dicho equipo.

El proceso del liderazgo es permanente y esta enfocado a conductas y valores de todos los miembros de la organización.

En las compañías de servicio los directivos son líderes dinámicos, personas con una convicción muy grande por lo que hacen y un compromiso absoluto de hacer lo apropiado para el cliente. Sensible hacia la gente, hacia sus necesidades, la del empleado y las del cliente. Es la “Paradoja” que propone *James Hunter*: “El liderazgo nace de la autoridad, autoridad ganada por la actitud de servicio que llega al sacrificio y ésta nace del amor, para lo cual se requiere voluntad”.

Este liderazgo es lo que permite que la Inversión de la Pirámide tenga lugar eficazmente. Hoy el líder, como ejemplarizante en todos y cada uno de los valores, es el mejor servidor de su gente para hacer más fácil que sus colaboradores sean servidores de los clientes. Si él hace de sus empleados una prioridad, ellos harán de sus clientes una prioridad.

Son características propias de un líder que se enfrenta al mundo de hoy según Serna, visión clara de su misión, sus metas y la de sus subordinados en el presente y en el futuro; una identificación diáfana de sus normas y valores; una capacidad para comprometer e integrar el trabajo de su grupo; una habilidad de gestor organizacional, de representación, de renovador, de comunicador. Un conjunto de habilidades que unidas a sus aptitudes personales, le permitirán ejercer un liderazgo efectivo. Un líder integrador, facilitador, guía que busque la eficiencia organizacional, que darán a la compañía una ventaja competitiva.

Los líderes de servicio poseen, en su mayoría las cualidades atribuidas al líder en general: visión, persistencia, altas expectativas, pericia, empatía, persuasión, integridad. Sin embargo al hablar del éxito del servicio hay cuatro cualidades que son esenciales:

- **Visión del Servicio:** Los Líderes consideran que la excelencia en el servicio es la fuerza impulsora de la empresa. Es la marca que los diferencia entre los competidores. Los líderes están haciendo sonar continuamente la voz de la excelencia. Un buen servicio no es suficiente bueno para un autentico líder, que centra su atención en los detalles y matices del servicio. Ve oportunidades en esas pequeñas acciones que los competidores considerarían banales, puesto que los detalles de la empresa suman clientes y marcan la diferencia. Los líderes del servicio definen la visión de este y la transmiten a toda la empresa. No solo la exponen con palabras, sino que dan ejemplo diariamente con su conducta.
- **Fe en los demás:** Los líderes creen en la capacidad fundamental de los empleados para alcanzar el éxito y su función es la de establecer un modelo de excelencia, proporcionar las herramientas necesarias para el logro de objetivos y metas y estimular una conducta de liderazgo en toda la empresa. Creen en las personas que trabajan con ellos, por lo que se apoyan principalmente en la comunicación, comunican su visión y enseñan su arte. Su servicio más

fundamental es el de servir al servidor. Los líderes no son jefes son entrenadores.

- **Amor al Negocio:** A los líderes les emociona profundamente que el negocio funcione bien, hacerlo crecer, crear algo especial. Prefieren el negocio a todo lo demás. El amor al negocio hace exaltar el entusiasmo y el sentido de pertenencia que caracterizan a muchos líderes de las empresas de servicios. Y mueve a estos a transmitir a los demás sus secretos, su arte, sus matices, cómo el del negocio. Así como establecer metas altas de exigencia que el mismo con su ejemplo, su estilo y sus valores transmitirá de una forma viva a todos los miembros de la organización.
- **Integridad:** Que significa hacer lo debido aunque sea caro o incomodo. Es ser justos, consecuentes y dignos de confianza para con sus clientes, sus empleados, sus proveedores, y así se gana la oportunidad de liderar. Gracias a su integridad personal los líderes mantiene una verdadera dirección y orientación. La integridad es lo que lleva a jugar limpio y no defraudar. La integridad impulsa la visión del líder acerca de lo que debe ser la empresa. Asegura la consecuencia, que a su vez genera confianza. Un servicio excelente exige un esfuerzo extraordinario que solo la integridad lo hace posible a su vez lo inspira y estimula permanentemente.

Esa integridad garantiza credibilidad y ésta posibilita ser un reformador de conductas, un agente de cambio, un líder transformador.

4.6.2 Comunicación

La comunicación es la estrategia más eficaz y consistente que debe desarrollar la alta gerencia para lograr los cambios organizacionales. Es el vehículo mediante el cual el líder logra cuanto se proponga.

La comunicación debe ser abierta, leal siempre buscando mejorar los procesos con el fin de que todos estén contentos y satisfechos. Pero lo abierta y libre también debe ir de la mano que sea segura, para que no exista el más mínimo

temor a la más mínima retaliación. La comunicación debe ser en dos sentidos de arriba a abajo y de abajo a arriba para no olvidar a ninguno y tenerlos todos en cuenta. Para suministrar y recibir una retroalimentación oportuna y productiva. Es el primer medio de investigación de mercados de que dispone toda organización.

La comunicación en las empresas de servicios se utiliza muchísimo. Se comunican internamente para motivar a las personas, mantenerlas informadas de los sucesos de la organización, para asegurar que las metas y objetivos sean bien comprendidos por todos. Se comunican externamente para dar respuesta a las expectativas de los clientes. La comunicación reduce los niveles de incertidumbre de los empleados dando así mayor tranquilidad y más efectividad en el trabajo.

La Comunicación externa ayuda a los directores y reduce la separación entre lo que podría esperar los clientes y lo que puede ofrecer la compañía. La comunicación interna es el “combustible” para el lanzamiento de los programas de Servicio y el mantenimiento a largo plazo. Se debe tener en cuenta en todas las etapas: **Preparación** al hacer el análisis de las expectativas de los clientes y al difundir los resultados de las encuestas de satisfacción. **Lanzamiento** al decir porque a los trabajadores, **Aplicación** al distribuir los estándares de servicio, y en la etapa de **Seguimiento** al hacer retroalimentación constante del proceso y promover las mejoras del servicio.

Para garantizar una apropiada comunicación dentro de su organización *Horovitz* en su libro nos señala unos pasos resultado de sus investigaciones en empresas exitosas.

- Elegir mensajes y medios para llamar selectivamente a diferentes objetivos dentro de la organización y que sean coherentes con la Cultura Corporativa.
- Aprovechar el entorno de trabajo actual para reforzar el mensaje continuamente.

Como la comunicación es un proceso eminentemente humano, es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura empresarial. La comunicación pobre, no en vano fue el segundo elemento que frenó la calidad en el mundo. La comunicación es una de los procesos gerenciales que no tienen solución radical o definitiva. Es un ejercicio diario, que debe auditarse continuamente. La comunicación se perfecciona en cada interacción y es aquí donde necesita su mayor cuidado. Solo con es actitud vigilante, permanente, se podrá hacer de la comunicación un elemento de aprendizaje cultural. Razón tiene Leonard Berry cuando afirma que “Calidad de Servicio, liderazgo y comunicación son inseparables. El liderazgo es la piedra angular de una cultura orientada al servicio y la comunicación es la piedra angular del liderazgo”.

4.6.2.1 Barreras de la Comunicación. La comunicación fluye a través de los canales institucionales ya sea de arriba abajo, de abajo hacia arriba, horizontal entre los niveles jerárquicos. Esta comunicación puede ser escrita, oral no verbal. Y durante el proceso puede enfrentarse a las siguientes tres barreras:

1. Barreras institucionales: falta de planeación de la comunicación, clima organizacional inadecuado, desconfianza, temor, amenaza, incomodidad, evaluación prematura, selección de un medio inadecuado.
2. Barreras Sociales: valores, costumbres, clima social, distorsiones semánticas (lenguaje).
3. Barreras Individuales: personalidad, valores, costumbres, prejuicios, dificultad para escuchar.

Estas barreras deben ser tenidas en cuenta para mejorar así el proceso y el resultado de la comunicación dentro de la organización. La comunicación es un prerrequisito para la efectividad y el éxito de los círculos de mejoramiento.

4.6.2.2 La Comunicación y La Motivación. Se puede afirmar que la comunicación está estrechamente ligada con la motivación, para que las personas

que trabajan en servicio pueda encontrar razones personales para dedicarse de lleno en beneficio del cliente. Lo cual dará un alto nivel de servicio, la excelencia y un ambiente adecuado que motive.

La motivación es un factor que se debe tener en cuenta al hablar de servicio al cliente, ya que el servicio es personal, directo y depende directamente de quien lo presta y como lo presta. Sin embargo, los líderes no deben preocuparse tanto por motivar a su gente, que entró motivada a trabajar, como preocuparse por cómo no desmotivar a su gente. Y es mediante una comunicación insensible o de irrespeto que desmotiva a su gente.

Los momentos de verdad son los indicadores de ese grado de servicio y de la satisfacción de cliente con la compañía. Para lograr un buen desempeño de los empleados es importante fomentar una actitud positiva en el trabajo, lograr un clima organizacional optimo para que los empleados se sientan a gusto con la organización. Y es la comunicación asertiva, basada en el respeto mutuo y la sensibilidad como se logra un clima laboral sano y productivo. Hoy es función primordial de la alta gerencia velar porque sus empleados estén contentos en la organización. La felicidad de su empleado, no paternalista que sólo ha dado cosas ("Tener") es lo que garantiza la felicidad de los clientes. Empresa que se gana el corazón de su gente, tiene el mejor servicio de todos. Porque el servicio nace del corazón. El trabajador colombiano ya no desea tener más; desea poder "Hacer" más para lograr así su desarrollo personal, mejora su "Ser". Son gratificaciones psicológicas más que económicas lo que motiva y da seguridad en sí mismo. Ya la seguridad en el trabajo, desapareció. Hoy se requiere seguridad en sí mismo.

En la motivación se debe tener en cuenta los siguientes indicadores que *Karl Albrecht* menciona en su libro "la Gerencia del Servicio":

- La Cálida de Vida de los empleados que incluye seguridad en el empleo, salario, prestaciones, satisfacción en el trabajo, sistema de recompensa, ambiente de armonía, justicia. Cada vez es más sentida la necesidad del

trabajador colombiano en un Balance: tan importante es su trabajo como su familia. Cada vez es más sentida la conciencia de un Balance entre la autoeficacia y la autodignidad.

- La moral que garantiza un alto nivel de dedicación y creatividad de los empleados.
- El nivel de energía en función de la sensación de tranquilidad individual y bienestar psicológico.
- Clima de optimismo que da espacio a la innovación y a eliminar las rutinas en las forma de hacer el trabajo.

Después de plasmar la realidad que la Alta Gerencia enfrenta en este siglo XXI se ve como cada elemento es decisivo en el desarrollo de una Cultura de Servicio sólida y duradera. Y se reitera como el Servicio es el factor clave de éxito que mantendrá a la organización a flote siempre y cuando sea un esfuerzo que una toda la organización, sea un proceso activo y permanente que requiere del compromiso y del esfuerzo de todos.

5. EMPRESAS RECONOCIDAS EN SU SECTOR POR EL EXCELENTE SERVICIO QUE PRESTAN

Las empresas que se describen a continuación fueron las empresas escogidas para realizar el estudio ya que son reconocidas por sus clientes debido al excelente servicio que prestan, cada una en su área de trabajo. Las empresas seleccionadas cumplen con las principales características que posee una Cultura Orientada al Cliente Anexo C.

5.1. HOTEL 101 PARK HOUSE



101 Park House es un club exclusivo de aparta suite de la cadena Imperial Suites dirigida por Fernando Sánchez. El hotel se encuentra en este momento catalogado como el mejor de Bogotá y se está preparando para obtener la certificación en Calidad más destacada del país. Es el único Hotel que cuenta con la certificación ISO 9002. En el hotel todos los empleados están con una sonrisa amable y disponibles para cualquier sugerencia que se le ocurra al huésped sin importar si es de día o de noche.

Un servicio de lujo es la suma de los detalles pensados con cuidado para hacer sentir bien al cliente y esto se logra si los empleados están motivados para cuidar esos detalles. Se esfuerzan permanentemente para que el servicio sea el mejor, el más elegante y fino posible, he igualmente cada detalle dentro del establecimiento

para que los huéspedes se sientan en un ambiente confortable, relajado y elegante.

5.1.1 Cultura

5.1.1.1 Historia o trayectoria de la organización. La cadena de suites imperial, nace en noviembre de 1994, creada por Fernando Sánchez Paredes, antiguo gerente y socio de la cadena de hoteles royal y la señora Laurice Turbay Yamin, diseñadora de interiores y comerciante.

Acompañados por un grupo de colaboradores, se lleva a cabo en tiempo record el montaje del aparta suite Lugano Imperial.

El edificio Lugano, diseñado y construido por la empresa HERNANDO VARGAS RUBIANO E HIJOS LTDA, cuenta con 37 apartamentos de 35, 49 y 59 metros cuadrados y 2 Pent House de 70 metros cuadrados.

En el momento de iniciar el montaje, se encontraban vendidos ya 6 apartamentos para personas que compraron para vivir allí. El aparta suite inicio operaciones en diciembre de 1994 con 16 suites y hoy ya cuenta con 29 en operación.

El diseño legal del negocio, el diseño interior, el montaje administrativo y del sistema de información sistematizado, han permitido posicionar rápidamente el proyecto, en los primeros lugares de ocupación en Bogota y proporcionar a los inversionistas tasas de retorno sobre su inversión, que jamás se habrían logrado mediante el arrendamiento de apartamentos de modo tradicional.

En el mes de noviembre de 1996 contando ya con 29 suites en operación y con una tarifa de US\$ 125, se logro un 80% de ocupación, la mas alta de Bogota, por encima de Hoteles como el Casa Medina, Bogota Royal y Charlestown.

En el lanzamiento de suites LUGANO IMPERIAL, con un reducido equipo profesional de ventas, se probó una vez más que la experiencia y el knowhow, no se improvisan.

La vinculación naciente del proyecto 101 Park House comienza en 1996, por Fernando Sánchez Paredes, asesorándolo técnicamente en el diseño de áreas, temática del hotel, diseño de interiores, dotación y montaje, estructura legal y finalmente en la apertura y operación de 101 Park House.

El Hotel hace parte de la cadena Suit Lugano que cuenta con otros hoteles en Bogotá. Pero es el único con carácter de aparta suite.

Cuenta con una decoración moderna y sus apartamentos cuentan con todo lo necesario: una habitación, una sala y a veces estudio, una cocina, un comedor.

5.1.2 Valores

El hotel 101 Park House cuentan con una cultura corporativa flexible y abierta donde los colaboradores despliegan una actitud de **Sí se puede**. Un sentido contagioso de optimismo y creer en sí mismos, en sus productos y en sus servicios. Donde la gente en todos sus niveles se siente enérgica, motivada y sabe que está creciendo personal y profesionalmente por ser parte de la compañía. “Nuestra cultura ve los problemas de los negocios y de la gente como parte del juego y tiende a mantener una perspectiva saludable entre cifras, los resultados, la gente y sus relaciones. Todo el mundo tiene el foco en el cliente, sabe lo que es importante, hacia donde se dirige la compañía y se muere por ganarle la partida a nuestros competidores.”⁷

La organización posee unos principios básicos de operación como: limpieza, calidad, servicio valor y seguridad.

⁷ POLÍTICAS DE CALIDAD FAMILIA IMPERIAL. 101 PARK HOUSE. 2001 pag.12

Se profesa una filosofía de servicio: todos y cada uno de los miembros de la FAMILIA IMPERIAL sienten y practican un genuino interés por el confort y la satisfacción de las expectativas y necesidades de sus clientes.

Por ello están fielmente comprometidos por conocer a fondo a cada de los clientes internos y externos e identificar claramente las necesidades y expectativas más recónditas para garantizar que siempre se les provean los productos y los servicios que ellos demandan y esperan. La organización se hace matar por el cliente.

101 Park House conserva unos valores corporativos los cuales deben gobernar siempre en la toma de decisiones:

1. Respeto por los demás
2. Honestidad
3. Somos serviciales
4. Justicia
5. Tolerancia
6. Confiabilidad
7. Interés por los demás
8. Sentido del humor
9. Lealtad
10. Cortesía
11. Paciencia
12. Inventiva
13. Conciliación
14. Independencia
15. Auto motivación
16. Responsabilidad
17. Autodisciplina
18. Cooperación.

La imagen de la organización se destaca por dos principios fundamentales:

1. El perfeccionamiento en su operación
2. El increíble éxito en el manejo de las relaciones humanas entre sus colaboradores.

Su filosofía esta basada en la búsqueda de la excelencia, representada en la forma como los colaboradores a todo nivel se esfuerzan por transmitir a sus huéspedes, la acogida, la familiaridad y atención que aquellos recibirán en su propia casa. Es decir, estará marcada por situaciones en que se revela un esfuerzo especial por colaboradores de base para presentar las SUITES IMPERIAL como propias y proyectar un gran orgullo y satisfacción por pertenecer a la familia imperial.

El objetivo que oriente siempre la operación de las SUITES IMPERIAL es satisfacer y superar las necesidades del huésped sin importar muchas veces el costo del servicio. Hacer sentir a los huéspedes como en un club privado.

5.1.3 Ventajas Competitivas

Estas ventajas debemos cuidarlas como el tesoro más preciado:

1. Confort y tamaño de las suites
2. Calidez en el servicio
3. Eficiencia soportada en tecnología de punta
4. Cultura de calidad y del servicio
5. Servicio uno a uno
6. Cultura del valor agregado
7. Conocimiento del cliente
8. Ser amigo del cliente
9. Ubicación y seguridad
10. Mantener el entusiasmo
11. Aseo y pulcritud
12. Calidad de la comida
13. Oportunidad en el servicio

14. Velocidad de respuesta.

Estas son las ventajas que nos hacen exitosos, que nos diferencian de la competencia.

Se debe realizar un gran esfuerzo a fin de brindarle satisfacción a sus clientes. Con ingenio y decisión muchos de las necesidades de sus clientes serán satisfechos logrando un reconocimiento y en consecuencia la excelencia del servicio. Los miembros de la familia imperial, deben tener mucho criterio para resolver situaciones o problemas que a diario en su puesto de trabajo se llegaran a presentar. Es allí donde el momento de verdad debe ser inmediato y adecuadamente manejados ya que "el huésped evaluara la empresa a través de su acción".

5.1.4 Estrategias y Tácticas

Visión: 101 Park House será un famoso aparta suite reconocido mundialmente como un club de ejecutivos viajeros por su calidez, buen gusto, amabilidad y sencillez logrando una altísima fidelidad por parte de sus clientes.

Misión: Que todo el mundo sea Feliz y que todo el mundo quiera volver aquí.

La estrategia de servicio del hotel es hacer que el huésped se sienta como en su casa y pueda hacer todo lo que en casa hace. Así se le brinda un ambiente cálido sin restricciones ni prohibiciones. Brinda un servicio personalizado y un porcentaje elevado de sus huéspedes son clientes regulares de multinacionales y embajadas.

Sus deseos y preferencias individuales llegan a ser conocidos por el hotel y quedan integrados automáticamente en el servicio dado por el hotel a dicho cliente. El objetivo del hotel es saber lo más rápido posible y antes de su llegada si es posible, las preferencias en el servicio de cada cliente.

La calidad para la cadena es satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes en forma continua, constante y de manera consistente.

- Es casarse con el cliente
- Es hacerse matar por su cliente
- Es servicio
- Productos que no regresan para clientes que siempre regresan
- Calidad es lo que el cliente solicite.
- Él es quien la juzga, condena o aprueba.

5.1.5 Creencias

- Se estudian permanentemente las necesidades y las expectativas de los clientes.
- Las cosas se hacen bien desde el principio de acuerdo a la planeación.
- La organización esta integrada por un grupo humano estable y comprometido, que ofrece alta productividad a los inversionistas y a la sociedad y valores superiores a sus clientes.
- LA RESPUESTA ES SÍ.Cuál es la pregunta? Aquí nunca dicen que NO!. Son creativos en la solución de cualquier solicitud de sus clientes.

La organización siempre se cuestiona cuales son sus clientes? Y para esto tiene una política muy definida: el cliente no es solamente el huésped, es todo aquel que tiene contacto con la organización:

- Huéspedes
- Colaboradores y nuestras familias
- Copropietarios
- Vecinos
- Proveedores
- Las compañías
- La ciudad
- El estado
- El medio ambiente.

Todos ellos son tratados con respeto y excelente atención.

La hospitalidad es una forma de vida en el Hotel 101 Park House. El personal esta siempre sonriente, amable, gracioso, activo, juvenil, feliz, extrovertido, ágil y alegre. Se recibe al huésped con entusiasmo, gracias y amabilidad. Se Responde cualquier pregunta con categoría y profesionalismo. Se combate la soledad del huésped. Se le ayuda para que este lo mas contento posible. Esta actitud no solo se asume con los huéspedes, sino también con sus compañeros de trabajo, ya que al estar con gente valiosa y dedicada hacer felices a otros deben ser ejemplo de hospitalidad y servicio.

5.1.6 Perfiles y personalidad de los directivos

La experiencia hotelera del Doctor Sánchez fue realizada en el hotel Bogota Royal durante 7 años ocupando el puesto de Gerente. El hotel Royal fue catalogado como el número uno en 1993 por la revista Dinero en una encuesta realizada que incluía 250 altos ejecutivos de la ciudad de Bogota, evaluando el Servicio, la Tecnología. La actitud del personal, la limpieza y la decoración.

El Doctor Sánchez fue condecorado con la medalla al merito turístico por Cotelco en 1993.

En el Hotel es reconocido como un gran educador que vive por el Servicio y que hace vida todo lo que predica. Algunas veces es demasiado exigente y perfeccionista lo que se refleja en el cumplimiento de los parámetros de Calidad en el servicio que se propone el Hotel. Siempre esta atento a las necesidad de sus empelados mediante una comunicación abierta. Se preocupa por que sus colaboradores estén actualizados y en la reunión de todos los viernes los temas que tratan siempre son los más actuales. Es tal su preocupación por conocer las

necesidades de sus clientes que una vez al mes en el Cóctel del Gerente se dedica a hablar y a compartir un rato con los clientes “de paso” en el hotel.

5.1.7 Costumbres

Siempre se organiza el tiempo de acuerdo con las prioridades, sacando adelante las más importantes y confían a otros colaboradores del equipo, aquellas que no tiene como resolverlas ellos mismos.

Aplican la filosofía de las 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar para aplicarlas en la organización y en sus hogares. Ahorran energía, agua y productos químicos.

Separan los materiales así:

1. Periódicos, archivo y cartón
2. Plásticos
3. Vidrio
4. Orgánicos.

Los objetos olvidados por huéspedes, son fundamentales para el trato personalizado. Los colaboradores siempre deben encontrar y entregar los objetos olvidados, como paso fundamental de la honorabilidad que los caracteriza y de su calidad de servicio, donde siempre tienen el lema: “El negocio de la hospitalidad esta basado en la magnificación de los pequeños detalles”.

5.1.8 Comportamientos

El servicio es su producto y precisamente sobre el servicio que le brindan a los clientes, es que van a ser evaluados. El requisito básico para la obtención de este estándar es colaboradores creativos.

Su modelo operativo esta basado en la búsqueda permanente de la excelencia.

Empoderan a todos los integrantes de la organización y confían en ellos para que solucionen problemas rápidamente y logren siempre clientes satisfechos. Les dan la autoridad y los recursos que necesitan para hacer el mejor trabajo posible y responder a la mayor velocidad (LA MAXIMA) a cualquier problema o solicitud de un cliente. Los apoyan, les dan soporte y entrenamiento para ayudarles a obtener siempre clientes satisfechos. Aun si la decisión no fue buena lo apoyaremos y ayudaremos a evaluar para mejorar la próxima vez.

Empoderan en los momentos de verdad, cuando están frente al huésped, y en la toma de decisiones rápidas.

5.1.8 Practicas de Gestión

Se aseguran de dar a los clientes un modelo de excelencia en el servicio personalizado, implica mucho mas que darle una calurosa bienvenida, habitaciones limpias, confortables, y convenientes facilidades, buena tecnología y servicio cortés. Implica ante todo la cooperación de un equipo de trabajo unido y bien motivado.

Lo que hace de un grupo de individuos en equipo, es reconocer un objetivo en común y trabajar juntos para alcanzarlo. Trabajo en equipo es una forma especial de combatir todo lo bueno que uno como individuo alcanza, además de lograr metas superiores que una persona sola no puede alcanzar.

5.1.9 Estrategias. Procesos Técnicos.

5.1.9.1 Objetivos de calidad

Ser el mejor aparta suite de Colombia para el 2002, mediante la obtención del Premio Colombiano de la Calidad.

Satisfacer y superar las expectativas de los clientes a través de la prestación de un servicio que garantice un nivel de satisfacción del 95%.

Lograr un 65% de huéspedes repetitivos en el primer año de implementación del sistema de calidad.

Mantener una rotación de personal inferior al 15% y un clima organizacional favorable del 80% en el primer año de implementación del sistema de calidad.

Obtener una utilidad de operación del 45%.

Lograr que el cliente inconforme exprese su no-conformidad, con lo cual se aumentara el número de quejas registradas en un 50%.

Lograr que un 90% de los colaboradores estén estudiando.

Mejorar la participación en el mercado de 101 Park House en un 10% anual.

La gerencia se compromete a asignar recursos necesarios para el cumplimiento de la política y objetivos del sistema de calidad.

5.1.9.2 Manejo correcto de las quejas y los reclamos. Los empleados del 101Park House al enfrentar una queja escuchan con detenimiento y tranquilizan inmediatamente al huésped descontento. Nunca dejan que un cliente se vaya descontento. Nunca se enfrentan al cliente. Nunca nadie gana una pelea con el cliente. Siempre hacen seguimiento para chequear que el correctivo se realice y ya hay conformidad con el producto o servicio por parte del cliente. Esto se debe realizar máximo 20 minutos después. Siempre hacen lo posible y lo imposible para nunca perder un cliente. Perder un cliente es lo peor que puede suceder a la organización. Una queja un favor, siempre hacemos resarcimiento...!

5.1.9.3 Reglas de oro para el manejo de quejas

1. No se Enfrente con el cliente, dele la razón.
2. No lo tome de manera personal
3. Póngase de su lado
4. Sea empático
5. Escuche muy atentamente hasta entender el problema y llegar a la causa.
6. Consigne por escrito esta información. Tome nota.
7. Llame a su jefe inmediatamente para hacerle participe, de preferencia al gerente general.
8. Saque a la persona a una zona neutral o calmada.
9. Haga seguimiento.

5.1.9.4 Sea conocedor de nuestros productos y promuévalos. Conozca toda la información sobre los servicios que ofrecemos en nuestro establecimiento para poder responder a cualquier pregunta de un cliente. Recomiende siempre primero nuestros productos de alimentos y bebidas y demás antes que los de afuera. Conozca a fondo nuestro directorio de servicios y promuévalos

5.1.9.5 Indicadores o estándares de actuación. Todos los colaboradores de la organización sin excepción deben tener su certificado de capacitación y entrenamiento para el cargo que están desempeñando, con el fin de garantizar el conocimiento y además que practican los estándares de la posición que ocupan.

Cada seis meses deben ser evaluados para identificar áreas en las que deban ser capacitados y entrenados adicionalmente. La capacitación debe ser permanente. Todo el mundo debe estar estudiando siempre.

Siempre deben mirar a los ojos al cliente, es decir, con amor en el corazón. Deben utilizar el lenguaje apropiado, nunca tutear, llamarlo por su nombre cada vez que pase por su lado. No deben olvidar que son anfitriones por su vocación.

Son amables y usan siempre el protocolo adecuado. El cliente no debe presenciar ni se debe enterar si se están en problemas o desavenencias con alguien. No dicen no a la solicitud de un huésped.

Son el reflejo de nuestro país y de la empresa a los ojos del cliente dentro y fuera del establecimiento. Siempre hablan de cosas positivas no hacen comentarios negativos.

Hablar mal de la organización o de sus compañeros frente a los clientes lo consideran alta traición. Deben ser el reflejo de la organización y esta se refleja en ellos. Son prestantes, son confiables.

Evalúan la rapidez para solucionar las situaciones por medio de un estándar de servicio:

1. Cuando alguien se acerca, esperando a que se le resuelva una inquietud, es por obligación asegurarse de que le va a dar solución si sea responsabilidad de otros.
2. Buscan inmediatamente a la persona que debe participar en una solución inmediata.

Su principal criterio en el enganche del personal, es su actitud frente a la gente, su capacidad para las relaciones públicas y humanas.

Un prerequisite básico es la memoria visual y la capacidad para recordar el nombre de los huéspedes.

Sus recepcionistas y personal de reserva deben poseer capacidades especiales y estos deben desarrollar técnicas para descubrir el nombre de los huéspedes antes de que el cliente se identifique.

5.1.9.6 Formato para las quejas de los huéspedes. Siempre que se recibe una queja de un huésped se registra en el libro de “Existir para el Cliente” que todo colaborador debe portar siempre en su bolsillo y luego se comunica al director o directos responsables. Todo colaborador esta empoderando para resolver el problema y prevenir que se repita.

5.1.9.7 Conservación y mantenimiento. Se debe notificar siempre al jefe o al responsable del área cuando identifique algo que no funciona bien o que puede causar daños a alguien o cuando necesita que se arregle algo. El ahorro de energía y de los recursos no renovables es una responsabilidad de todos.

“Es nuestro deber mantener en perfecto estado todo cuanto tenemos en nuestros establecimientos”. Es obligación de todos los colaboradores de la FAMILIA IMPERIAL velar por el correcto mantenimiento y conservación de todos los activos y de las propiedades que nos han confiado sus propietarios.

5.1.9.8 Seguridad. Todos sus colaboradores deben estar bien entrenados sobre como proceder en caso de emergencias tanto de incendio como de robo o ataques a la propiedad y a las personas. Todos deben conocer las normas de primeros auxilios y salvamento. Todos son responsables de la seguridad.

5.1.9.9 Promovemos tomar riesgos. Promueven a sus colaboradores que salgan de su zona de confort y tomen riesgos para resolver problemas aun si no están seguros de cuales serán los resultados.

Cada uno debe mostrar a los demás miembros de su equipo que la mejor forma de perder es no intentar ganar. “Atrévase a atreverse”. “Sea un campeón y un líder”. “Mas vale pedir disculpas que permiso”.

5.1.10 Direccionamiento Estratégico

1. Liderazgo basado en principios y valores
2. Concursar al Premio Colombiano a la Calidad.
3. Servicio 1 a 1.
4. Orientación hacia los clientes.
5. Empresa veloz y flexible, multiplicar la velocidad de respuesta por 10.000
6. Empoderamiento
7. Compartir la información a todo nivel
8. Medir, medir, medir y analizar todo lo que hacemos.
9. Ser eficientes en costos
10. Trabajo a través de equipos autodirigidos.
11. Creatividad... Cambiar... Crear en función del cliente, los colaboradores son el centro motor de la creatividad.
12. Todos ganamos en función de los que producimos.
13. Asumir el nuevo liderazgo, compromiso, entusiasmo y creatividad. Gerenciar un 60% en áreas de servicio.
14. Mejorar continuamente
15. Crecimiento del capital intelectual.
16. Cultura del manejo ambiental.

5.1.11 Control de Calidad

La organización profesa y se preocupa permanente por establecer la filosofía del control Total de Calidad rigiéndose en muchos parámetros de operación, los principios de excelencia.

El control de Calidad permite garantizar excelentes productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades del cliente. Eso se logra con la generación de un ambiente propicio para que todos los colaboradores trabajen en equipo por la búsqueda de la misión. Permite aumentar productividad, mejorar la posición

competitiva en el mercado, ofrecer una ganancia razonable a sus accionistas, asegurarse de su existencia en el futuro y brindar un empleo estable.

5.1.12 La innovación

La meta es que los clientes lo reconozcan como una compañía innovadora de alta Calidad y bajo costo. Esto exige una comprensión cabal de las necesidades actuales y futuras de sus clientes.

Forjar relaciones de largo plazo con el cliente y animar a sus colaboradores a interesarse en las necesidades de los huéspedes, hará que la participación mejore el producto actual y estimule el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías.

5.1.13 Procesos de personal

5.1.13.1 Sistemas de Dirección. Cada área es autónoma y se maneja como una empresa independiente con su presupuesto y sus decisiones. Cada jefe de área es responsable de las utilidades de su área. Son unidades independientes pero que regidas por la misma cabeza y las mismas políticas.

5.1.13.2 Todo problema le pertenece a quien lo identifico. Todo colaborador que recibe una queja o identifica una falla es el propietario del problema así no sea de su área y no debe descansar hasta tanto no sea solucionada. La frase prohibida: ese no es mi trabajo.

5.1.13.2 Manejo de la información. Para lograr un óptimo funcionamiento, se debe administrar visualmente la información y mantenerla actualizada.

Todos pueden y deben consultar, utilizar y divulgar la información dentro de la organización, manteniéndola al alcance de todos los colaboradores. Miden todo lo que hacen.

5.1.13.3 Colaboradores. Están seguros de que sus colaboradores son el recurso más valioso con el que cuenta la empresa. Por esto, apoyan el desarrollo intelectual, personal y profesional de cada uno de ellos, como parte importante del crecimiento de todos.

Reconocen sus contribuciones y su progreso personal. Creen que todos en la familia tiene derecho a un trato digno, al respeto, al reconocimiento, a la capacitación apropiada, a la supervisión y a una remuneración justa. Se preocupan por ocupar y establecer un ambiente de trabajo positivo en el cual se acentúa: el trabajo en equipo, la prevención de los defectos, mejoramiento incesante, brindar un ambiente de trabajo sano, combatir el chisme.

5.1.13.4 Trabajo en equipo. El trabajo en equipo es un objetivo estratégico de la compañía. “Siempre pregúntese cuál es la misión de la empresa y los objetivos de su equipo de trabajo. Satisfacen ellos las expectativas de nuestros clientes, colaboradores, copropietarios y comunidad?”. No se debe promover la competencia interna. Enfoque todas sus energías en crear estrategias exitosas para su equipo de trabajo.

5.1.14 Símbolos

5.1.14.1 Uniformes immaculados. La presentación debe ser un reflejo de la excelencia en la compañía. Debe ser immaculada. “Use zapatos relucientes y seguros. Siempre lleve una placa de identificación con su nombre. Sea orgulloso de su excelente presentación personal y siempre luzca de acuerdo con los estándares de su cargo. Su cabello debe estar siempre bien peinado. Usted debe lucir como una persona prestante y serlo. Todo entra por los ojos”.

5.1.14.2 Los Huéspedes. El principal archivo de la compañía es la historia del huésped. Todos deben llenarlo cuidadosamente y consultarlo siempre.

El concepto de consentir al huésped como persona, no continua únicamente durante su estadía, sino también después de la partida, ante lo cual es responsabilidad de recepción, el enviar una felicitación el día del cumpleaños.

5.1.15 Ceremonias

5.1.15.1 Tenemos en cuenta y damos reconocimiento a los demás. Esto implica que cada uno de los empleados sinceramente se preocupan por el bienestar personal y profesional de los colegas y se salen de lo que están haciendo para dar reconocimiento por los logros de los demás y hacerles sentir valorados y apreciados.

5.1.16 Comunicaciones

5.1.16.1 Etiqueta telefónica. Use la etiqueta adecuada cuando conteste el teléfono. Este nunca debe sonar mas de tres veces así sea de otra sección. “Usted debe contestar siempre con una sonrisa. Cuando sea necesario pregunte primero si lo puede poner en espera y evite siempre que sea posible transferir las llamadas, aun si son para un compañero de trabajo. Recuerde el cliente siempre nos esta juzgando por ese detalle principal que es como manejamos las llamadas telefónicas”. Aquí es donde más fallan las compañías mediocres.

5.1.16.2 Sabemos escuchar. Esto implica que cuando “estamos con alguien (huésped, colaborador, copropietario, vecino) siempre nos preocupamos por lo que ellos tienen que decir. Ponemos otros pensamientos fuera de nuestro cerebro y estamos aquí y ahora para escuchar con detenimiento”. Escuchar es uno de los valores más importantes de la cultura organizacional.

5.2 RESTAURANTE 4 ESTACIONES



LAS CUATRO ESTACIONES siempre figura como el mejor restaurante, ya que sus diversos premios internacionales lo acreditan como un restaurante a la altura de los mejores del mundo. Su ambiente netamente Europeo y sosegado, lo hace un sitio ideal para reuniones de negocios y agasajos. Una cena romántica o una reunión de amigos siempre será mejor, cuando la atienden profesionales cuyo lema es: "**Los detalles nos hacen exclusivos**"

No es de extrañar que, por tanto tiempo, **LAS CUATRO ESTACIONES** siga siendo el sitio preferido por todos aquellos que saben y quieren disfrutar con lo mejor.

5.2.1 Cultura

5.2.1.1 Historia o Trayectoria de la Empresa. Fundado en 1982, LAS CUATRO ESTACIONES sigue deleitando a sus comensales con los más exquisitos platos de la cocina Española y Francesa y su mundialmente reconocido servicio refinado y profesional.

El restaurante Las Cuatro Estaciones ubicado en la calle 98 es a lo mejor un misterio para muchos, pero quienes han entrado a comer allí dicen que es

maravilloso y que no lo cambian por nada. Es la clase de servicio lo que lo hace diferente y ser uno de los mejores en Bogotá D.C.

El Gerente D Herminio Jiménez había trabajado en Medellín en varios negocios de comidas pero ninguno se adaptada a lo que tenia en mente. La clave esta en enfocarse en la alta calidad del contacto personal, contar con personal sociable que presta un excelente servicio desde que el cliente llega en su carro. Desde este año empezaron a abrir el restaurante fines de semana y así abarcar el mercado familiar.

5.2.2 Valores

Es una organización que se fundamenta en “La Honestidad” y la transparencia de sus acciones. Las personas que integran la organización son decentes y leales, sinceros. Sentido de compromiso con las políticas de la empresa. La filosofía es “Ser recto en todos los sentidos de la vida”

5.2.3 Creencias

La honestidad como valor central del trabajo. Hará que sus empleados confíen en usted y que a la hora de atender al cliente este se sienta a gusto y con tranquilidad.

Los empleados son el recurso mas importante de una organización de servicio. Si sus empleados se encuentran a gusto sus clientes se sintieran como en casa.

Crear un ambiente y aprovecharlo da mayor estimulo a los clientes y genera seguridad en los empleados.

5.2.4 Costumbres

Los dueños del restaurante viajan dos veces al año con el fin de traer las últimas ideas en restaurantes de Europa para ir siempre adelante e innovar tanto en la presentación como en los platos del menú.

5.2.5 Comportamientos

Se revisa todo antes de abrir el restaurante para evitar fallas. Siempre el maitre o el gerente están de anfitriones, pues el restaurante no cuenta con administrador, este le da la bienvenida, saluda y ubica al cliente donde este se sienta a gusto.

5.2.6 Practicas de Gestión

Es único en su género y ofrece dos cartas diferentes: la principal que conserva los mismos platos todo el año y la carta de la estación europea según el mes del año y que ofrece platos muy variados.

La calidad del producto es punto clave para la satisfacción de los clientes, pues el plato siempre será el mismo y si tiene algo diferente el restaurante le volverá a preparar. Un buen servicio incluye detalles extras: como trufas con el café, un aperitivo de cortesía, rosas el día de la madre, tiene promociones con las casas de licores y dan 2 por 1 o descuentos generosos en los licores por meses.

El restaurante está dividido en tres zonas principales: Cocina, Servicio que incluye meseros, porteros y cajeros. , Administración: que son los gerentes, el contador, la secretaria. Cada área tiene un encargado el cual es responsable del funcionamiento del área. Es una organización de línea recta pues no existe los mandos medios. Cada empleado tiene unas funciones claras y definidas. La

rotación de los empleados es muy baja pues la mayoría de los empleados llevan 10 años en promedio.

5.2.7 Indicadores o estándares de actuación

Siempre están preocupados por la opinión de sus clientes para mejorar el servicio y realizan encuestas cortas y concretas al final del servicio para evaluar la satisfacción de los clientes.

Según las normas su uniforme ha de estar impecable, la presentación personal adecuada, y una actitud siempre discreta pero amable.

La estrategia de servicio del restaurante esta basada en la calidad de los platos que se sirven, la elaboración de los postres en casa, el valor agregado que se le da a cada cliente sin que le lo espere, la bienvenida y la despedida.

Una política del restaurante es atender a los clientes como si fueran invitados personales suyos.

5.2.8 Sistemas de Dirección

Se busca que cada empleado mejore su calidad de vida por medio del trabajo así se fomenta el ahorro, los estudios. El sistema de ascensos varia de acuerdo a cada trabajo. Como política del restaurante se prefiere a una persona que se encuentra lavando platos para remplazar a un ayudante de cocina fría y se contrata a otra para que lave los platos. Se siente un espíritu de equipo en el restaurante y no de rivalidad y mal competencia. Se cuidan las condiciones para los clientes internos, tanto en las instalaciones, como en la comida que reciben, los uniformes, la capacitación permanente, transporte a los empleados del turno de la noche.

5.2.9 Símbolos

La decoración del restaurante va la vanguardia y a la vez conservadora. Tiene un hall de entrada con un sofá a la derecha un bar al estilo Pub ingles y a la derecha al fondo un salón para tres mesas. Cuenta con dos plantas y tres salones diferentes. Uno es la Sala Colombia donde se exponen cuadros de los pintores mas destacados de Colombia. Tiene una Capacidad máxima 30 personas El salón **Oriental** que cuenta con una decoración de la india, una Capacidad máxima 12 personas. Y el Salón principal **ESPAÑA** tiene una Capacidad máxima 60 personas, con ventanales amplios ubicado en el tercer nivel. Cada puesto en las mesas tiene un estilo diferente de vajilla, no se repiten. Estas han sido compradas en varias ciudades del mundo a las que los dueños han viajado

5.2.10 Ritos y Rituales

El restaurante según la época del año realiza convenios con las diferentes casas de licores con el fin de dar precios mas especiales a sus clientes.

FESTIVALES

- **Febrero:** Festival BAILEYS
- **Marzo:** Festival SMIRNOFF
- **Abril:** Festival COGNAC - HENNESSY X.O.
- **Mayo:** Festival BAILEYS
- **Junio:** Festival WHISKY BUCHANAN'S 18 SPECIAL RESERVE

Existen unos comités semanales en los cuales se tocan temas que les interesan a todos con el fin de mejorar el servicio. Juego de roles en los cuales los empleados son atendidos y otros los atienden, para que ellos interioricen y se den cuenta de sus errores. Se les enseña como aconsejar a sus clientes sobre que pedir, como

responder a las preguntas de los clientes y sus peticiones de que recomienden algo. También les ayuda a saber cuando interrumpir la conversación del cliente y cuando no, como entregar la cuenta

5.3. LABORATORIO SIPLAS



“Trabajamos con excelencia por el paciente para el medico”

Laboratorios Siplas nace con la idea de prestar un servicio diferente e innovador, no solo para dar resultados clínicos, sino para ayudarle al medico a la interpretación de los resultados y así llevar un excelente servicio al cliente o paciente. De ahí su slogan: **“Trabajamos con excelencia por el paciente para el medico”**.

Es un Laboratorio clínico central de tercer nivel con acreditación del Colegio Americano de Patología (CAP), que cuenta con los siguientes servicios:

- Comunicación electrónica y reporte de resultados vía modem.
- Conservación de muestras a - 70o C.
- Alianzas con laboratorios centrales en EEUU para referencia de exámenes especializados.
- Red de laboratorios de apoyo en las ciudades principales de Colombia, en países de la Región Andina (Ecuador, Perú y Venezuela) y en Centroamérica (Costa Rica y Guatemala).

- Convenio con empresas de correo para el transporte de muestras en 24 horas para ser procesadas en el laboratorio central en Bogotá - Colombia-.Elaboración de estuches para la recolección y transporte de muestras.
- Participación de monitoras (CRA`s) para la coordinación y supervisión de los grupos de investigadores y pacientes.
- Revisión del Comité de Ética de los protocolos para los estudios clínicos.
- Asesoría legal a los laboratorios farmacéuticos para la tramitación de licencias de investigación y de importación.
- Análisis estadístico. Auditoria de laboratorios para estudios clínicos.
- Selección de Investigadores.

El perfil de los clientes del Laboratorio en su mayoría son personas que desde el inicio han estado vinculados con la entidad y hoy en día llevan a sus hijos, nietos, parientes cercanos. Son personas que buscan seguridad y confiabilidad ante todo en los resultados y por esto están dispuestos a pagar un precio un poco mas alto que una entidad prestadora de salud EPS.

Entre los clientes del Laboratorio se encuentran las siguientes compañías:

- Pharmacia Corporation
- Schering Plough
- Aventis Pasteur
- SmithKline - Glaxo Wellcome
- ASTA Medica
- Biotoscana

- Bayer
- Quintiles Laboratories
- Covance Central Laboratory

5.3.1 Cultura

5.3.1.1 Historia o Trayectoria de la Empresa. SIPLAS S.A. - Sociedad Interdisciplinaria para la Salud- fue fundada en 1973 como el Laboratorio Clínico Médico Gutiérrez-Vélez, con el objetivo de prestar el mejor servicio de atención a los pacientes y de apoyar a los profesionales de la salud para el diagnóstico médico correcto, el tratamiento adecuado y la prevención de las enfermedades. El desarrollo continuo del laboratorio y la visión empresarial de sus directivas para dar respuestas a las necesidades y demandas del sector salud, han llevado la organización a convertirse en un centro multidisciplinario de ayudas diagnósticas, ofreciendo servicios adicionales al laboratorio clínico y dando apoyo a las empresas con programas de Salud Ocupacional al igual que dando apoyo a los estudios clínicos desarrollados por las empresas farmacéuticas. Es el sexto en Latinoamérica y el número Uno en Colombia en tener la certificación en Calidad.

5.3.2 Valores

La organización original fue el resultado de la formación académica, la seriedad y el estricto sentido de responsabilidad profesional de sus fundadores, valores que actualmente persisten en todos los niveles de la organización.

Se consideran diferentes a los demás laboratorios pues su mayor compromiso es el Servicio.

5.3.3 Creencias

Como política de Siplas esta el trabajo con Excelencia y Calidad en donde todos son parte activa de una cadena, y su fortaleza depende del desempeño individual de cada eslabón de la cadena.

Como creencia esta el atender al Cliente en todo momento no importa si es la hora de salida.

Desde un comienzo SIPLAS se ha diferenciado por su carácter de Laboratorio Clínico Médico debido al compromiso de sus médicos directores especializados en Patología Clínica o medicina del laboratorio, de *"trabajar con excelencia por el paciente y para el médico"*.

Este compromiso con los pacientes y los médicos tratantes han hecho que sean pioneros en el país en la implementación de programas de control de calidad interno, externo y de desempeño, sujetos a validaciones periódicas por entidades nacionales e internacionales

5.3.4 Costumbres

SIPLAS tiene muy claro su diferencia competitiva en el mercado por lo tanto su compromiso es el Servicio en todos los niveles de la organización. Cuentan con un medico disponible las 8 horas que dura la jornada diaria para solucionar las inquietudes, dudas y deseos de los clientes.

Tienen un sistema estricto de control de calidad en la atención del cliente. Por medio de tele auditoria se verifica si el servicio telefónico por parte de la recepcionista es el adecuado. Existe un buzón de sugerencias en donde en cada comité de calidad de evalúan y se hacen las correcciones necesarias. Hay una persona encargada de la Gestión de calidad, la cual controla, asegura, y realiza auditorias internas y externas de los programas de Calidad

5.3.5 Comportamientos

La Alta dirección siempre se ha caracterizado por hacer un control extremo en la tensión al cliente a sus empleados. Es así como la supervisión siempre es el factor predominante.

La presentación personal debe ser impecable en todo momento por parte de todo el personal.

5.3.6 Practicas de Gestión

SIPLAS actualmente esta organizada en las siguientes divisiones:

- SIPLAS Laboratorio Clínico Médico y Referencia
- SIPLAS Salud Ocupacional
- SIPLAS Laboratorio de Instrumentación Especial
- SIPLAS Imágenes Diagnósticas
- SIPLAS C.R.O - Investigación Clínica
- SIPLAS Comercial

SIPLAS reconociendo la necesidad de dar apoyo especializado a la industria farmacéutica, ha ampliado su organización para ofrecer los servicios de apoyo que sean requeridos para garantizar el estricto cumplimiento de los protocolos de investigación.

El Laboratorio cubre las siguientes áreas:

- Laboratorio Central - Enfermedades infecciosas, Ontología, Endocrinología y Reumatología. Cardiología - Prueba de esfuerzo y Electrocardiograma.

- Imágenes Diagnósticas - Radiología, Ultrasonido, Mamografía y Densitometría Ósea.

5.3.7 indicadores o estándares de actuación

El Laboratorio Clínico Medico SIPLAS S.A. ha recibido el reconocimiento internacional con la acreditación otorgada por parte del Colegio Americano de Patólogos (CAP) de EE.UU.

El Colegio Americano de Patólogos (CAP) es una asociación medica con cerca de 16.000 afiliados entre profesionales de laboratorios de todo el mundo. El CAP es líder reconocido en garantía de calidad en los laboratorios clínicos, así como por sus campañas a favor de la calidad y el costo / beneficio de la atención médica.

El programa de Acreditación de Laboratorios del CAP funciona desde 1960 y para el efecto, el laboratorio SIPLAS, antes de ser acreditado debió responder un cuestionario de cerca de 3.000 preguntas sobre su organización y someterse luego a una rigurosa visita de inspección de varios días.

Esta inspección se cumplió en SIPLAS S.A. en Septiembre pasado. El inspector, procedente de EE.UU. verificó los archivos y los programas de control de calidad del laboratorio de los últimos dos (2) años y evaluó cuidadosamente las hojas de vida de los profesionales y demás personal del laboratorio, así como la revisión de las instalaciones físicas, la dotación de equipos, los manuales de procedimientos técnicos y administrativos, al igual que los manuales de bioseguridad. Terminada la inspección, las directivas de SIPLAS S.A. recibieron el reconocimiento y las felicitaciones correspondientes "por la excelencia de los servicios que presta."

De esta manera, El Laboratorio Clínico Medico SIPLA S.A, tiene actualmente el mismo reconocimiento de excelencia de 6.000 laboratorios clínicos de todo el mundo, incluyendo alrededor de 100 en Europa y Asia y solamente 5 en Latinoamérica, destacándose SIPLAS S.A. como el primer y único laboratorio

clínico de Colombia en recibir esta distinción. Es importante a este punto diferenciar esta acreditación de las de otras organizaciones que dan las certificaciones ISO, por cuanto la evaluación del CAP es eminentemente técnico-científica y está exclusivamente dirigida a los laboratorios clínicos.

En esta época de crisis en el sector salud, cuando se hace énfasis en reducir costos de servicios, SIPLAS S.A. ratificando su misión de trabajar con excelencia y para mantener la vigencia de la acreditación del CAP, continuará invirtiendo en los programas trimestrales de garantía de calidad organizados por el CAP.

SIPLAS tiene afiliaciones con instituciones nacionales e internacionales como:

- Drug Information Association (DIA),
- National Committee for Clinical Laboratory Standards (NCCLS)
- American Society Of Clinical Pathology (ASCP)
- American Association of Clinical Chemistry (AACC)

5.3.8 Estrategias y Tácticas

SIPLAS se ha caracterizado desde sus inicios por el enfoque hacia la atención personalizada y los programas de garantía de calidad.

5.3.8.1 Atención personalizada

- Área de recepción sistematizada donde se realiza la asignación de turnos de atención con nombre propio.
- Cubículos individuales en red para registro de datos y exámenes en completa privacidad.
- Oficina del Médico Patólogo con acceso directo para:
 - Consultas de los pacientes.
 - Autorización de exámenes solicitados por los pacientes sin orden médica
 - Revisión y firma de cada uno de los resultados.

- Toma de muestras realizadas únicamente por profesionales en cubículos independientes.
- Atención pediátrica especializada.
- Envío de resultados a los pacientes o a los médicos.
- Servicio de toma de muestras a domicilio.
- Exámenes complementarios de cortesía.
- Comunicación directa entre el Médico patólogo y el Médico tratante para informar y comentar cualquier hallazgo clínico.

5.3.8.2 Garantía de calidad

Para la garantía en la calidad de los servicios, SIPLAS cuenta con:

- Programas de Control de Calidad Interno y Externo de los procedimientos de análisis con validación internacional periódica.
- Sistematización Integral que permite el completo seguimiento del paciente desde su primer contacto con la institución.
- Programas permanentes de Mejoramiento Continuo de Calidad aplicables a todos los niveles de la organización para mantener los estándares de calidad.
- Programas e of American Pathologists (CAP)
- American College of Occupational and Environmental Medicine (ACOEM)
- Sociedad Colombiana de Patología Clínica (SCPC).
- Cuentan con generación continua de energía mediante planta eléctrica que evita cualquier interrupción del fluido eléctrico que interfiera con el procesamiento de las muestras y la conservación adecuada de los reactivos.
-

5.3.9 Sistemas de Dirección

La capacitación es permanente desde el ingreso de la persona, pues “si no se repite constantemente la misión, los valores, los objetivos, las personas lo olvidan fácilmente y no hacen bien su trabajo” comenta el Doctor Gutiérrez dueño del Laboratorio.

El reconocimiento y la motivación hacia sus empleados esta basada en buenos salarios, preocupación por su bienestar, estimulación en su trabajo.

SIPLAS cuenta con una sola sede porque cuando existen muchas sucursales es difícil estandarizar el servicio de salud según comenta el Doctor Gutiérrez. Sus modernas instalaciones con amplias áreas de atención de pacientes completamente aisladas de las áreas de análisis, lo que permiten el funcionamiento eficiente de las diferentes secciones y garantizan el cumplimiento de todas las normas de bioseguridad pertinentes.

5.3.10 Ritos y Rituales

Existe un premio al final del año al Mejor Compañero que sobresalió por su excelente conducta, logro sus objetivos y ayudo a sus compañeros, se realiza por elección popular de todos los empleados.

Premio al Mejor Empleado del Laboratorio que le elige por rifa entre los mejores empleados de cada área.

5.3.11 Comunicaciones

Existen carteleras en cada área del Laboratorio donde se informan asuntos internos como premios, citas con el asesor de calidad, cumpleaños de los empleados y doctores.

Cuando viene un visitador externo se pone una aviso de Bienvenida en la entrada del Laboratorio para que todo el personal este informado.

Cuentan con 12 líneas telefónicas para garantizar la rápida comunicación entre él medico y con el paciente.

5.4. CLÍNICA INFANTIL COLSUBSIDIO



Colsubsidio se encuentra de dentro de las 15 organizaciones más grandes de Colombia, incluido en él numero de clientes y cantidad de recursos que invierte sobre sí misma como política de la compañía. Con mas de 40 años de funcionamiento siempre se ha preocupado por aumentar la calidad de Vida de los menos favorecidos. Nace como caja de compensación familiar hacia 1954 cuando la Asociación de Industriales ANDI sugirió al gobierno establecer el subsidio familiar en todo el país para atender las necesidades de los hogares de los obreros, en proporción al numero de hijos. Y poco a poco creando negocios complementarios como supermercados, colegios, centros de recreación y cultura, vivienda, entre otros.

En el 2000 la Clínica realizó en actividades \$2.930.715 millones de pesos que son afiliaciones saludables según los indicadores de gestión para el crecimiento Social de año. La Clínica es reconocida por tener una USI mejor dotada de toda Latinoamérica y se gano el Premio de Investigación en el área de Pediatría.

5.4.1 Servicios que presta la Clínica

Medicina Medicina Especializada	Medicina General		
	Pediatría	Neurocirugía	Urología
Salud Oral	Fisiatría	Nefrología	Dermatología
	Neumología	Hemato-oncología	Oftalmología
	Cardiología	Medicina interna	Ginecología
	Endocrinología	Otorrinolaringología	Psiquiatría
	Neurología	Ortopedia	Adolescentes
			Gastroenterología
		Rehabilitación	Terapia Física
			Terapia del Lenguaje
			Terapia Respiratoria
			Terapia Ocupacional
Apoyo Diagnóstico	Odontología General		Impedanciometría
	Odontopediatría		Audiometría
	Endodoncia		Logoaudiometría
	Cirugía Maxilofacial		Nutrición
	Ortodoncia		Psicología
	Restauración Oral		Optometría
	Periodoncia		Ortótica
	Radiología Oral		Hospitalización
	Laboratorio de		Atención de
	Ortodoncia		urgencias
		Unidad de Cuidado	
		Intensivo	
		Programa de Cirugía	
		Hospitalaria	
		Programa de Cirugía	
		ambulatoria	

5.4.2 Cultura

5.4.2.1 Historia o Trayectoria de la Empresa. El servicio de Salud se creó en 1965, orientado a la población infantil. En aquel tiempo no existía ninguna forma de atención para los niños mayores de un año pertenecientes a familias pobres los cuales carecían de toda protección. Colsubsidio actuó bajo el postulado de que una infancia sana es la base de un mejor adulto y, en consecuencia, de una mejor sociedad.

En un principio se abrieron tres consultorios médicos a cargo de ocho pediatras. Funcionaban en el centro de Bogotá y atendían niños de seis meses a diez años.

Mas tarde se adquirió y se adaptó la sede de la Calle 67 con Carrera 11, que en 1981 se convirtió en la Clínica, hoy catalogada como una de las mejores de su especialidad, y líder en Latinoamérica por su dotación física, tecnológica y humana.

Gracias al cambio introducido por la Ley 100 de 1993, que extendió la prestación del servicio de Salud a todo el núcleo familiar, Colsubsidio entró en la era de las siglas de salud: se unió con Cafam para crear la EPS Famisanar: en ella se busca prestar un servicio más directo, personalizado y especializado.

Hoy Famisanar cuenta con mas de 450.000 afiliados. Y en sus IPS cubre los tres niveles de atención. Las IPS son: de primer nivel, los centros ciudadela, Funza, Santa Librada, Pontevedra, Puente Aranda, Sibaté y Unidad Móvil de Salud Ocupacional; de segundo nivel, el de la Calle 26; y de tercer nivel, la Clínica Colsubsidio.

Cubre consultas de medicina general, especializada y odontológica; exámenes de laboratorio y radiología, urgencias y suministro de medicamentos. La Clínica Colsubsidio tiene servicio pediátricos de odontología, laboratorio clínico, unidad de quemados, ecografía, imagenología, unidad de hemato-oncología, radiología, patología, cirugía, urgencias 24 horas, hospitalización, cuidados intensivos, vacunación, terapia respiratoria y rehabilitación.

En salud ocupacional atiende medicina preventiva, del trabajo y laboral, higiene y seguridad industrial, y evaluación personal. La Administración del Régimen Subsidiario: ARS, opera en Bogotá y las localidades de Usaquén, Engativá, Usme, Rafael Uribe, Bosa y Kennedy, y los municipios de Madrid, Mosquera, Funza, Cota, Chía, Cajica, La Calera, Soacha, Sibaté, Girardot, Nilo, Nariño y Ricaurte.

El Director de Colsubsidio el doctor Roberto Arias Pérez es quien ha creado esta congregación de personas unidas por un ideal muy claro: “ Hay que tratar de

elevar al que esta abajo, no de bajar al que esta arriba. Debemos nivelar por lo alto, no por lo bajo”.

Es abogado egresado de la misma universidad de la que unos años después fuera rector Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, se atrevió hace cuarenta años a tener un sueño, y desde entonces tomo la decisión de vivir por cumplirlo. Por eso, con la clara convicción de tener el compromiso de trabajar por las clases menos favorecidas de Colombia, en los 27 años en los que estuvo en la dirección de Colsubsidio logró transformar el régimen del subsidio familiar, ampliar el campo de acción de las Cajas de Compensación y darle un nuevo enfoque ala seguridad social. Defensor de la cultura como alimento espiritual del hombre, pregonero y constructor, por convicción y vocación, de los verdaderos derechos humanos, ha sido además diplomático, presidente de la Comisión de Asuntos jurídicos, profesor y rector universitario. Ha recibido las más prestigiosas condecoraciones de los gobiernos de Colombia, Francia, Perú y Ecuador, pero quizá la principal sea le evidente reconocimiento general de haber liderado la revolución del sistema de seguridad social en Colombia, con las armas de la verdad, la rectitud y la inteligencia.

Con visión de grandeza encaminó sus esfuerzos y expectativas a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores colombianos, y creo, con el concepto de bienestar integral y dignificación del ser humano, la posibilidad de evolución de las incipientes premisas de la seguridad social que reinaban en los años cincuenta al iniciar su gestión en la caja.

Exigente, perfeccionista, aferrado a los preceptos de rectitud y ética, ejerció en Colsubsidio una dirección absolutamente vertical. Líder por naturaleza y formación, no disimula su intransigencia ante el error o la omisión, pero es infinitamente sensible ante el dolor humano, la inequidad y la esclavitud social, económica o intelectual.

Para su familia, sus trabajadores, la gente que ha tenido cerca y la empresa que creo, ha sido incondicional punto de apoyo, afecto y referencia, y ha sabido inculcar – con autoridad que da la coherencia entre lo que se piensa y se dice y lo que se hace- la necesidad de manejar la libertad con disciplina y con ética. Ha enseñado a muchos a pensar en grande y a ser mas fuerte que el temor a los obstáculos. La honestidad- obsesiva y permanente- lo acompaña como un principio de vida. No en vano se ha considerado uno de los hombres más dignos y más capaces de Colombia.

La cultura de servicio forma parte de una red de servicio técnico y humano, esto es para que el cliente encuentre en cada punto de colsubsidio, el mismo servicio. La organización es consciente del cliente que poseen, el cual esta preocupado constantemente, y es ahí donde el cliente interno debe actuar de tal forma que entienda el sufrimiento del cliente externo para así compenetrarse con la estructura.

La Misión es ‘En Colsubsidio trabajamos en conjunto con los empleadores, los trabajadores y el Estado, por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población y el desarrollo de una sociedad más solidaria, armónica y equitativa.’ Más familias viviendo mejor.

La Visión “Ser la organización preferida por los empleadores, los trabajadores, el Estado y la población en general por nuestro liderazgo en la formulación y gestión de políticas y programas sociales dentro del marco de la protección y la seguridad social.”

5.4.3 Valores

Respeto al ser humano y sus derechos: Estamos comprometidos con la construcción y preservación de condiciones de vida dignas.

Honestidad: Somos coherentes con nuestra razón de ser, actuamos dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia.

Solidaridad: Buscamos la práctica de la mutua ayuda entre las personas, apoyamos a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar su calidad de vida.

Equidad: Buscamos el bienestar sin discriminación alguna, proporcionando igualdad de oportunidades

5.4.4 Creencias

Los cinco principios de la Clínica Infantil Colsubsidio son:

- Prestar un Servicio Excelente
- Trabajar en Equipo
- Vivir un compromiso que implica: puntualidad, honestidad, respeto.
- Ser Flexibles y creativos
- Orientación al logro

5.4.5 Perfil y Personalidad de los Directivos

Toda la organización esta sustentada en los principios de su fundador Roberto Arias Pérez quien se describe a continuación “...soy *horriblemente exigente, tremendamente exigente, soy obsesivo con la perfección. Mi peor enemigo es la mediocridad, yo la combato por todos los medios, y creo que el deber de un gerente es velar porque la empresa que de él depende, busque siempre el perfeccionamiento, que no se contente con las cosas mediocres, que no engañe a la gente. El respeto a la verdad, a la honestidad y al perfeccionismo, deben ser los objetivos principales de un gerente. No debe desperdiciar el tiempo.*” Y esto es lo que ha logrado en cada negocio de Colsubsidio pues se respira un nivel de exigencia y de calidad permanente.

5.4.6 Comportamientos

Dentro de la organización existen cosas que no se negocian pero siempre están abiertos al cambio, por ser una empresa de servicio. Se acomodan a las peticiones del sentido común y se dan la oportunidad al cambio, sin tener miedo a arriesgar algo. Sienten un amor profundo por los niños y un compromiso inmenso por Colombia.

5.4.7 Practicas de Gestión

La estrategia Colsubsidio ha tenido evolución durante los años de funcionamiento, como es lógico hoy en día manejan la clínica con 5 unidades estratégicas de negocio las cuales son autónomas e independientes con respecto a presupuestos, normas, selección de personal, organización de funciones, etc...

Cuenta con servicio complementarios y únicos en el sector de la Salud como "audio citas" en donde el paciente puede llamar y pedir por teléfono su cita en la dependencia que sea sin necesidad de presentarse personalmente y hacer largas filas. Los medicamentos son los más baratos del mercado porque Colsubsidio le transmite el descuento directamente al paciente sin quedarse el con el margen de utilidad. La historia de cada paciente se encuentra sistematizada y todas las dependencias de la Clínica tienen acceso a ella. Por lo tanto el médico que manda exámenes de laboratorio puede acceder a los resultados tan solo entrando al sistema.

La Clínica cuenta con 7 pisos divididos según la especialidad médica. En cada piso se encuentra una central de citas en las cuales el paciente tiene acceso rápido para solicitar una cita en cualquier servicio médico, pues todo se encuentra relacionado en el sistema.

Un ambiente de limpieza y orden con una decoración infantil y juegos para niños es el factor denominador por todos los pisos de la institución. La tecnología de punta en cada área garantizan la calidad y excelencia de un servicio personalizado y dirigido a la población infantil de escasos recursos del país.

5.4.8 Indicadores o estándares de actuación

El Personal de la Clínica como requisito deben ser profesionales mínimo y especialistas en su área pues en su mayoría son médicos y tiene en sus manos la vida humana. Todos tienen entre 3 y 4 especializaciones. Todos sus procesos son facilitadores y van de acuerdo a los objetivos de la organización. Colsubsidio se preocupa porque sus directivos y jefes de área estén en permanente actualización y les da la oportunidad de hacer estudios, cursos, diplomados acorde con su función laboral. Desde hace 2 años la institución viene dando un cambio en la parte administrativa con el fin de hacer mas eficiente y competitivo su servicio. Aplicaron la Teoría de Gerencia del Servicio y ha ido agregando nuevos conceptos en el transcurso de la implementación les ha ido mostrando.

5.4.9 Símbolos

Poseen un concurso, llamado la ruta del saber el cual se desarrolla en equipos para que estos se ayuden mutuamente. Los equipos son conformados con todos los empleados y completamente horizontal.

Se realizan actividades extracurriculares con las diferentes dependencias de la clínica como olimpiadas, equipos de voleibol, tuna, danza, etc.

5.4.10 Ritos y Rituales

Poseen un programa de ascensos dentro de la misma clínica, en donde se busca dentro del personal existente, aquel que tenga las cualidades y habilidades de cumplir con la vacante. Cada una de las personas que ingresa a la organización

recibe una inducción de tres días en donde se les enseña el funcionamiento en cada una de las áreas de esta organización privada que se representa como un país chiquito.

Se les exige a cada uno de los integrantes que sean sociables mas no lideres. Incentivan la capacitación de todos y cada uno de sus empleados, para que posteriormente se reubiquen en el área en la que se están desarrollando.

En cuanto a la evaluación del personal se realiza en el proceso de selección con el jefe inmediato al cargo a ocupar y la directora de la clínica. Y posteriormente se le realizan pruebas psicotécnicas y entrevista con la sicóloga, con el departamento de recursos humanos, enseguida las dos partes la evalúan y se toma la determinación.

5.4.11 Comunicaciones

Dentro de la organización existen cada 15 días comités de dirección con los coordinadores a nivel de cada sección de área, en la cual se redefinen las políticas y se mira si estas se están cumpliendo con lo estipulado.

Pero para la solución de problemas día a día, se reúnen los coordinadores de área, cada vez que sea necesario por que se tiene la capacidad de que la comunicación es abierta y fácil en todas las áreas de la organización. Además cuentan con intranet dentro de la organización, facilitando la comunicación, evitando los memos y las demoras.

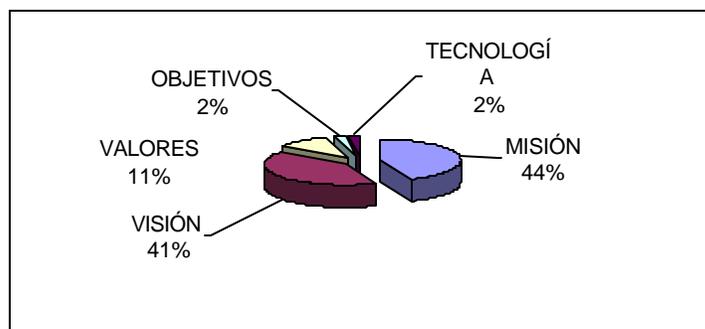
6. RESULTADOS DE LAS CUATRO EMPRESAS

6.1. PREGUNTA NÚMERO 1. PRIORIDADES EN EL LIDERAZGO

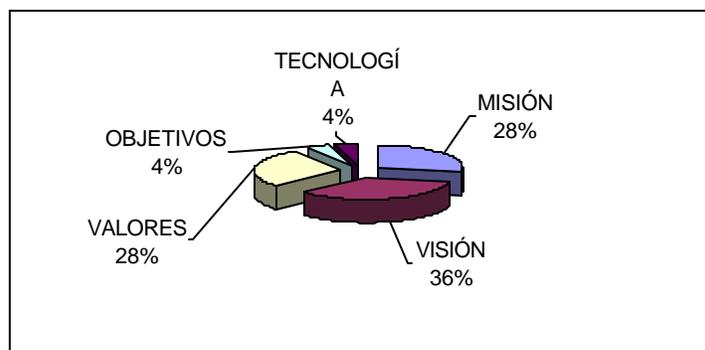
Para el ejercicio de su liderazgo en qué orden de prioridades (Ordene de 1º a 5º) se apoya usted en:

Misión___ Visión___ Valores___ Objetivos Estratégicos___ Tecnología___

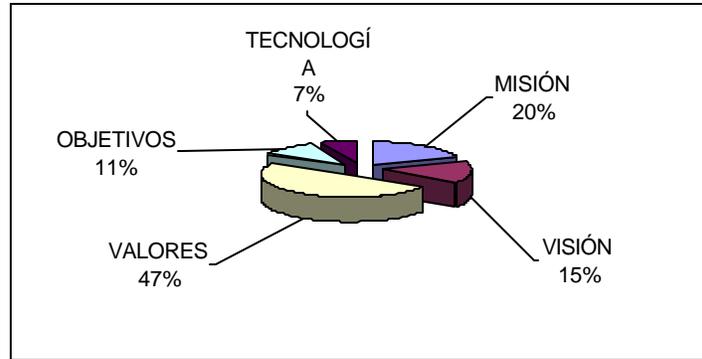
Personas que se apoyan en la Misión en **primer lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 44 % de los encuestados:



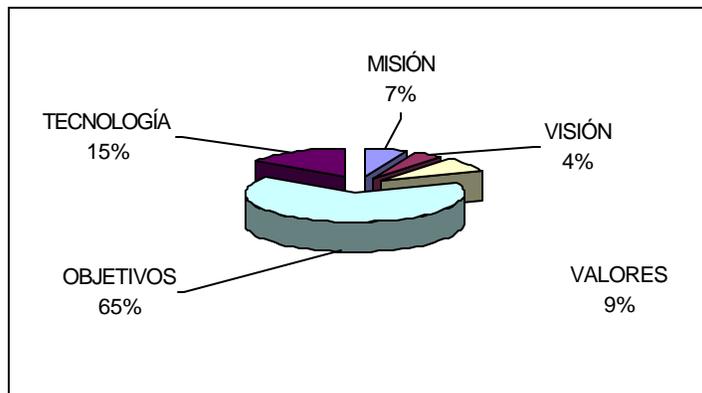
Personas que se apoyan en la Visión en **segundo lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 36 % de los encuestados:



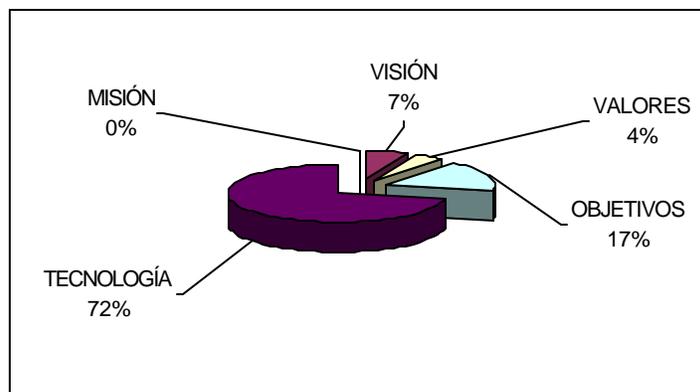
Personas que se apoyan en los Valores en **tercer lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 47 % de los encuestados:



Personas que se apoyan en los Objetivos en **cuarto lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 65 % de los encuestados:



Personas que se apoyan en La tecnología en **quinto lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 72 % de los encuestados:



En orden de prioridad en el ejercicio del liderazgo de las CUATRO empresas encuestadas fue: Misión 44%, Visión 36%, Valores 47%, Objetivos 65%, Tecnología 72%.

6.2. PREGUNTA NÚMERO 2. PERIODICIDAD EN LAS REUNIONES

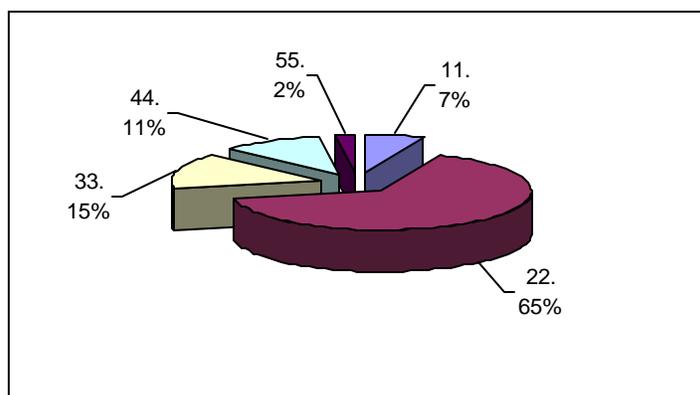
¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su personal (Grupo Primario) y qué tiempo le dedica?

<u>Periodicidad</u>	<u>Intensidad</u>
Diaria _____	_____ Horas
Semanal _____	_____ Horas
Quincenal _____	_____ Horas
Mensual _____	_____ Horas
Eventualmente _____	_____ Horas

CATEGORIA	PERIODICIDAD	INTENSIDAD
1.	DIARIA	HORAS
22.	SEMANAL	HORAS
33.	QUINCENAL	HORAS

44.	MENSUAL	HORAS
55.	EVENTUAL	HORAS

El 65% de las empresas encuestadas responde que se reúnen semanalmente una hora es decir Categoría 22:

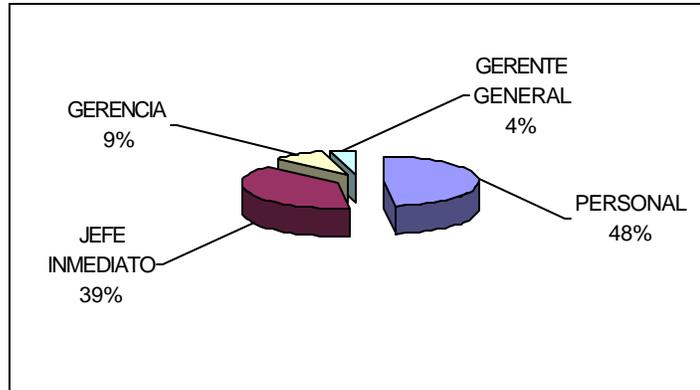


6.3. PREGUNTA NÚMERO 3. TOMA DE DECISIONES

Las decisiones del personal que está en contacto directo con el cliente, en su mayoría; ¿Quién las toma?

El personal____ Su jefe inmediato__ La Alta Gerencia____ El Gerente____

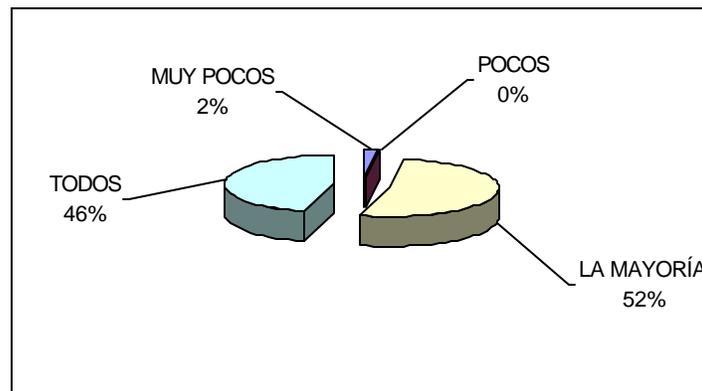
Las decisiones del personal en contacto directo con el cliente en su mayoría las toma el Personal con el 28% y el Jefe inmediato con el 39%:



6.4. PREGUNTA NÚMERO 4. INTERIORIZACIÓN DE VALORES

El personal está definido con los valores de la organización y los ha interiorizado como propios en su quehacer diario.

Muy pocos ____ Pocos ____ La mayoría ____ Todos ____



El 52% de las CUATRO empresas encuestadas considera que **la mayoría** de sus empleados esta identificado con los valores de la organización y el 46% Todos.

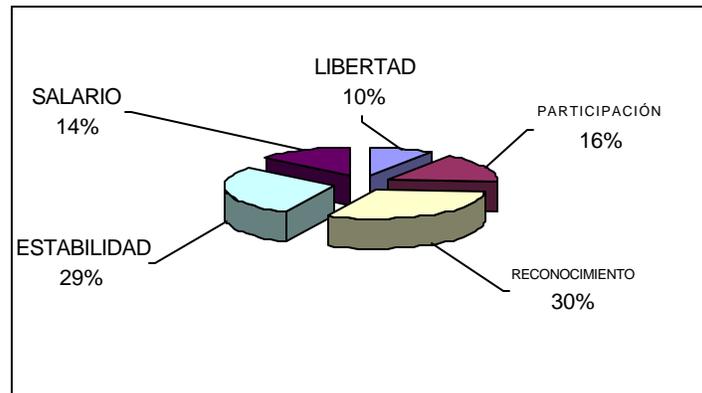
6.5. PREGUNTA NÚMERO 5. FACTORES DE MOTIVACIÓN

¿Qué tipo de motivación provee usted a su personal: (Numérelos en orden de prioridad)

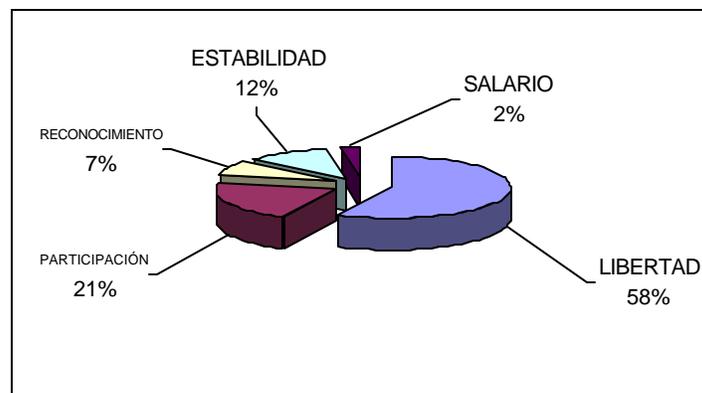
Libertad ____ Participación ____ Reconocimiento ____ Estabilidad ____

Salario ____

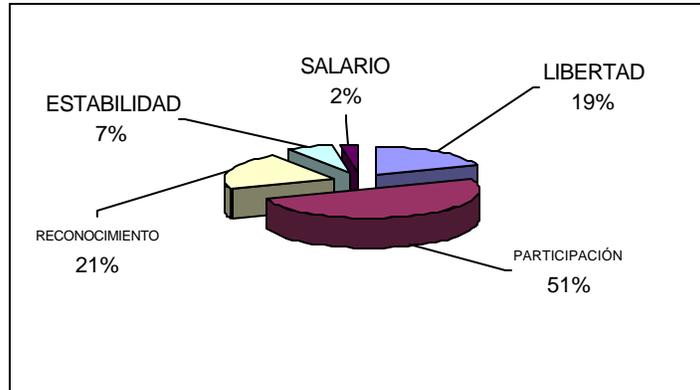
6.5.1 El Reconocimiento como primer factor de motivación de las cuatro organizaciones representa el 30%:



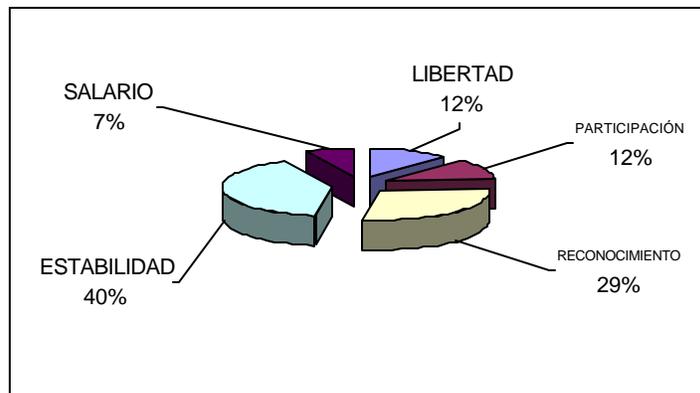
6.5.2 La Libertad como segundo factor de motivación de las cuatro organizaciones representa 58%:



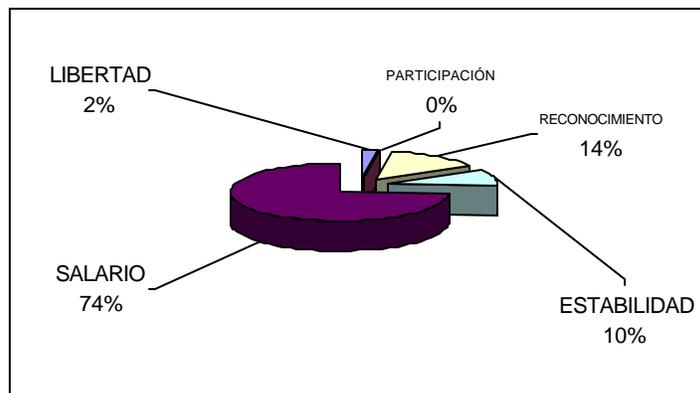
6.5.3 La Participación como tercer factor de motivación de las cuatro organizaciones representa 51%:



6.5.4 La Estabilidad como cuarto factor de motivación de las cuatro organizaciones representa 40%:



6.5.5 El Salario como quinto factor de motivación de las cuatro organizaciones representa 74%:

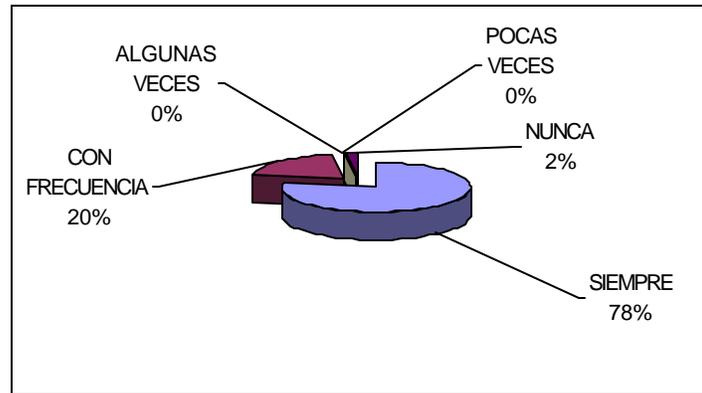


6.6. PREGUNTA NÚMERO 6. DECISIÓN VS. IMPACTO EN LOS CLIENTES

Cuando usted toma una decisión piensa en le impacto o repercusión en los clientes:

Siempre ____ Con frecuencia ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____
Nunca ____

El 78% de las empresas encuestadas al tomar una decisión SIEMPRE piensan en el impacto y repercusión de los clientes:

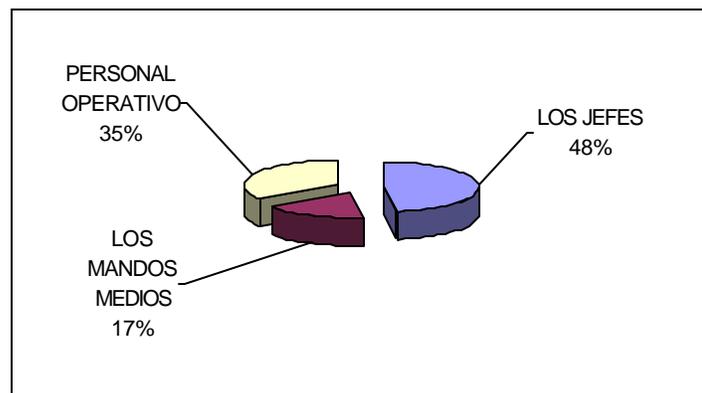


6.7. PREGUNTA NÚMERO 7. PENSAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

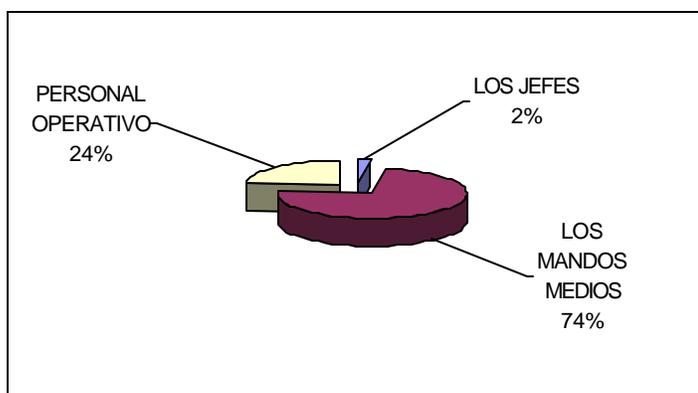
Para usted como líder, la tendencia a pensar en la calidad del servicio en orden de prioridad esta en:

Los jefes ____ Los mandos medios ____ El personal operativo ____

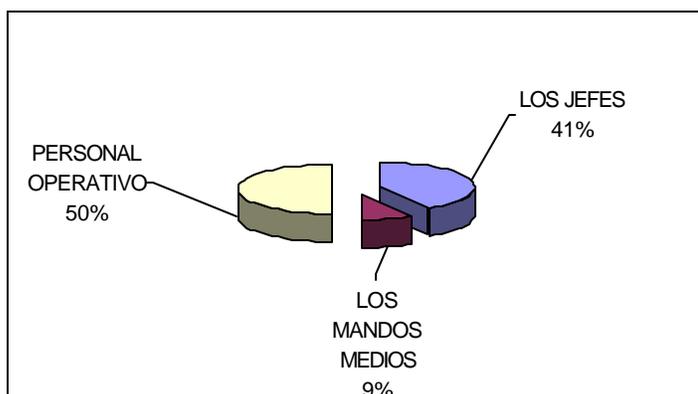
La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **primer lugar** en las cuatro organizaciones encuestadas esta en Los Jefes con el 48%:



La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **segundo lugar** en las cuatro organizaciones encuestadas esta en Los Mandos Medios con el 74%:



La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **tercer lugar** en las cuatro organizaciones encuestadas esta en El Personal Operativo con el 50%:



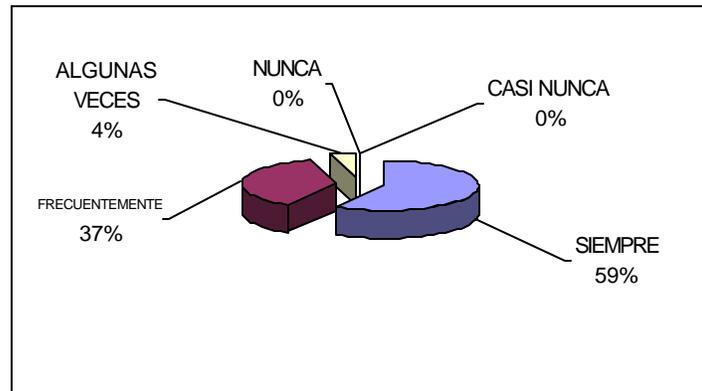
El orden la tendencia a pensar en la calidad del servicio esta en: Jefes con el 48%, Los Mandos Medios 74% y Personal Operativo 50% respectivamente.

6.8. PREGUNTA NÚMERO 8. APOYO EN NORMAS Y REGLAMENTOS

Para el manejo de las situaciones que tanto se apoya usted y su personal en las normas y reglamentos:

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas veces___ Casi nunca___ Nunca___

En el manejo de las situaciones el 59% SIEMPRE se apoya en normas y reglamentos.

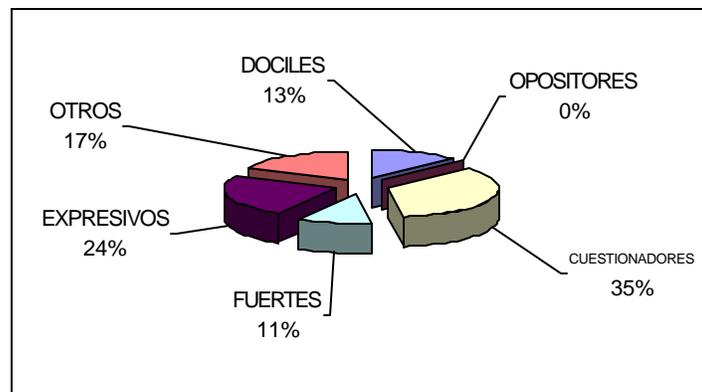


6.9. PREGUNTA NÚMERO 9. ¿CÓMO ES SU EMPLEADO?

¿Cómo calificaría a sus empleados en forma general?

Dóciles___ Opositores___ Cuestionadores___ Fuertes___ Expresivos___
Otro___

Los empleados de las cuatro organizaciones encuestadas en forma general son: Cuestionadores 35%, Expresivos 24%, Dóciles 13%, Fuertes 11% y Otros 17%

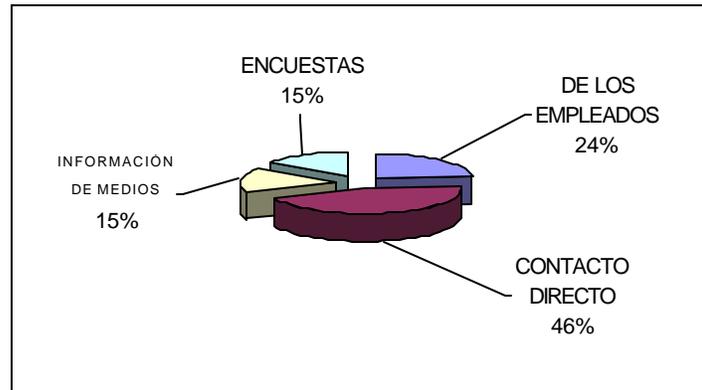


6.10. PREGUNTA NÚMERO 10. FUENTE DE INFORMACIÓN

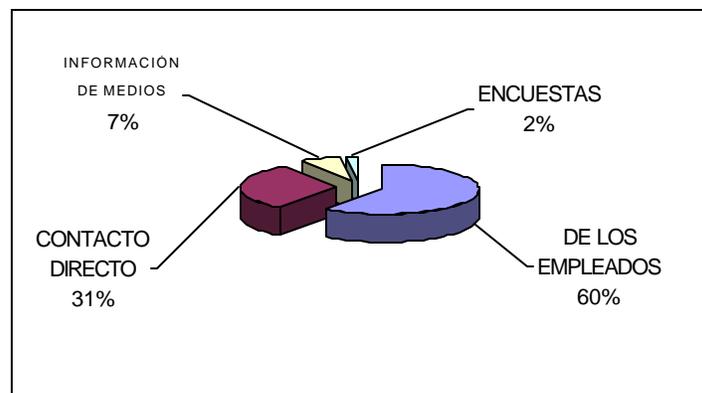
¿De donde obtiene información sobre las necesidades, expectativas de sus clientes? (por orden de prioridad)

De los empleados___ Del contacto directo con ellos___ Información recibida por varios medios___ Encuestas___

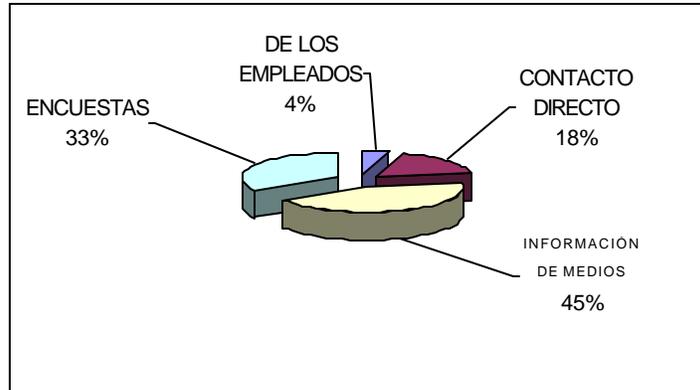
En **primer lugar** reciben información del contacto directo con los clientes el 46% de los encuestados:



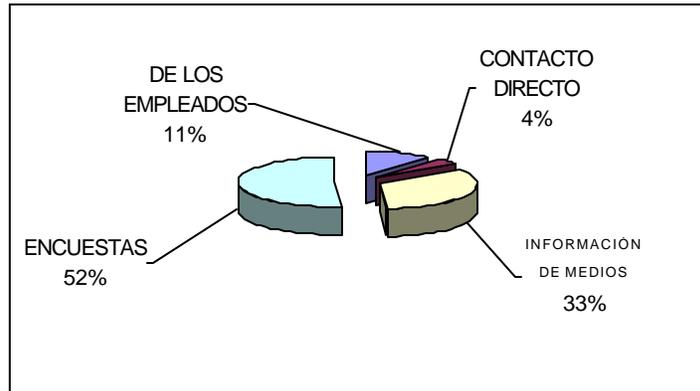
En **segundo lugar** reciben información sobre los Clientes de los empelados el 60% de los encuestados:



En **tercer lugar** reciben información sobre los Clientes de Información de otros medios el 45% de los encuestados:



En **cuarto lugar** reciben información sobre los Clientes de Encuestas el 52 % de los encuestados:

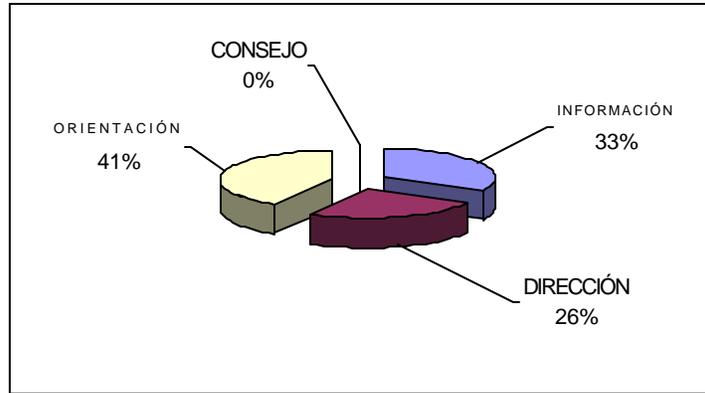


La obtención de la información sobre necesidades y expectativas de sus clientes en **orden de prioridad** es: Contacto Directo 43%, Empleados 60%, Información de Medios 45% y Encuestas 52%.

6.12. PREGUNTA NÚMERO 11. FUENTE DE DIRECCIÓN

Sus empleados reciben de los jefes con mayor frecuencia para su quehacer diario:
 Información___Dirección___Orientación___Consejo___

El 41% de las empresas encuestadas recibe **Orientación** de sus jefes, 33% **Información**, 26% **Dirección**.



Los resultados obtenidos son con el fin de ver que se esta haciendo en las empresas en Colombia líderes en Servicio con el fin de dejar testimonio para las demás empresas.

7.1. FICHA TÉCNICA DE ESTUDIO

Tipo de Estudio: Descriptivo

Cuestionario Estructurado auto aplicado Anexo 1

Publico: Gerentes de: Clínica Infantil Colsubsidio, Restaurante Las Cuatro Estaciones, Hotel 101 Park House, Laboratorio Siplas.

Cuantos: 46 encuestas en total repartidas en: 22 Clínica, 16 Hotel, 9 Laboratorio, 2 Restaurante.

Fecha: de noviembre de 2001 a marzo de 2002

7.2. POBLACIÓN

La población objeto de la investigación está constituida por los gerentes las **cuatro** empresas exitosas de Colombia, que han venido desarrollado Programas de Servicio y que tienen un reconocimiento publico.

El alcance de la investigación será las empresas colombianas.

- Elementos: Empresas con Programas de Servicio exitosas de Colombia.
- Unidad de muestreo: Las **cuatro** empresas exitosas de Colombia: Clínica Infantil Colsubsidio, Hotel 101 Park House, Laboratorio Siplas, Restaurante Las Cuatro Estaciones.

7.3. MUESTRA

El sistema de muestra que se empleó en este estudio para efectos de la recolección de la información, fue de carácter dirigida; ya que se estudió las

cuatro empresas, recogiendo la información dada por los gerentes de las mismas y con un cuestionario aplicado (Anexo A). Al mismo tiempo fue de carácter condicional porque se sujetó a la aceptación de las empresas, para realizar la investigación objeto de estudio.

Para realizar el procesamiento de los datos obtenidos de la población objeto de estudio se siguió la herramienta estadística de Distribución de Frecuencias, para ver de una forma clara los resultados y sacar conclusiones globales.

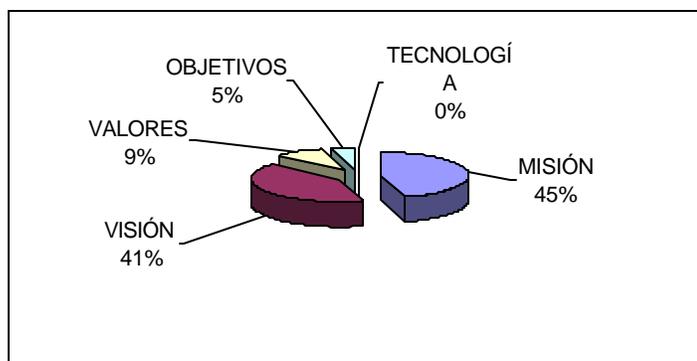
7.4. RESULTADOS POR EMPRESA

7.4.1. CLINICA INFANTIL COLSUBSIDIO

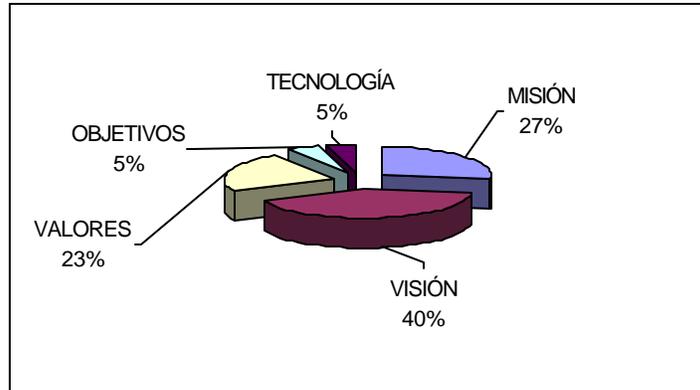
Pregunta número 1 Prioridades en el Liderazgo

Para el ejercicio de su liderazgo en qué orden de prioridades (Ordene de 1º a 5º) se apoya usted en:

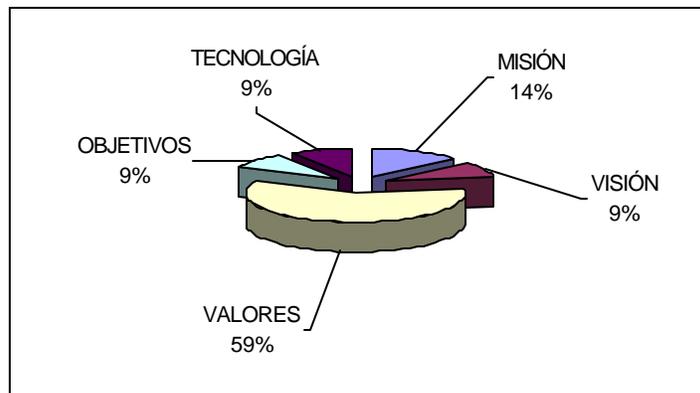
Misión___ Visión__Valores___Objetivos Estratégicos___Tecnología____
Personas que se apoyan en la Misión en **primer lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 45 % de los encuestados:



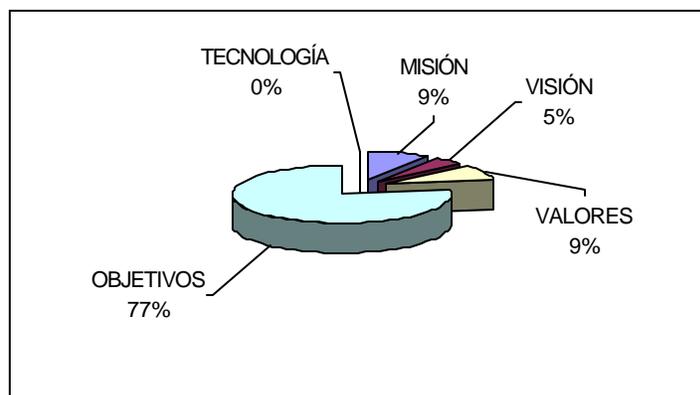
Personas que se apoyan en la Visión en **segundo lugar** para el ejercicio de liderazgo fueron el 40%:



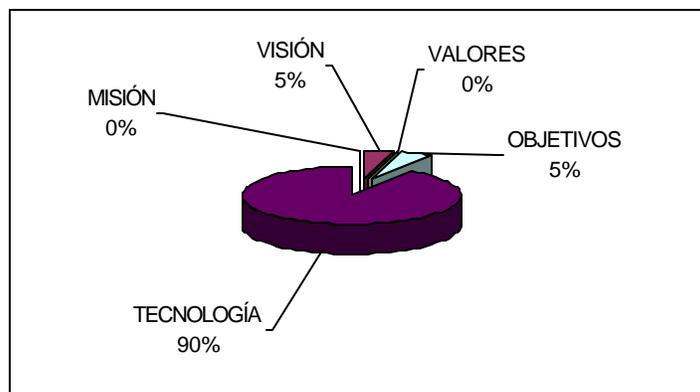
Personas que se apoyan en los valores en **tercer lugar** para el ejercicio de su Liderazgo son el 59%:



Personas que se apoyan en los *Objetivos* en **cuarto lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 77%:



Personas que se apoyan en *La Tecnología* en **quinto lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 90 %:



En orden de prioridad en el ejercicio del liderazgo esta en: Misión 45%, Visión 40%, Valores 59%, Objetivos 77%, Tecnología 90%.

Pregunta número 2 Valores Organizacionales

¿Cuáles son los valores de la organización? _____

Los valores de La Clínica Colsubsidio son **HONESTIDAD, EQUIDAD, RESPETO Y SOLIDARIDAD.**

PREGUNTA	CLINICA	FRECUENCIA
2	HONESTIDAD	19
	EQUIDAD	19
	RESPETO	17
	SOLIDARIDAD	15
	COMPROMISO	5
	AMABILIDAD	1
	CALIDAD	1
	RESPONSABILIDAD	1
	JUSTICIA	1

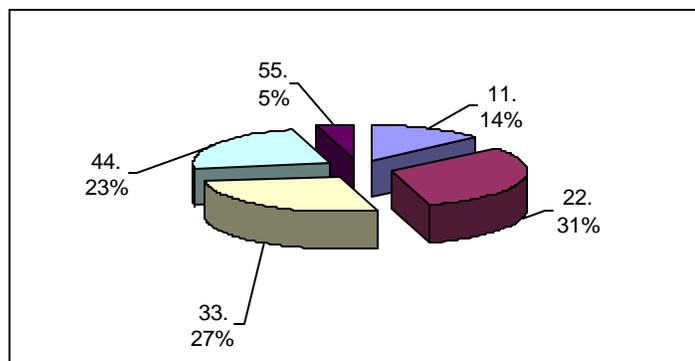
Pregunta número 3 Periodicidad en las Reuniones

¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su personal (Grupo Primario) y qué tiempo le dedica?

<u>Periodicidad</u>	<u>Intensidad</u>
Diaria _____	_____ Horas
Semanal _____	_____ Horas
Quincenal _____	_____ Horas
Mensual _____	_____ Horas
Eventualmente _____	_____ Horas

CATEGORIA	PERIODICIDAD	INTENSIDAD
11.	DIARIA	HORAS
22.	SEMANAL	HORAS
33.	QUINCENAL	HORAS
44.	MENSUAL	HORAS
55.	EVENTUAL	HORAS

El 31% de las personas encuestadas responde que se reúnen semanalmente una hora es decir Categoría 22:

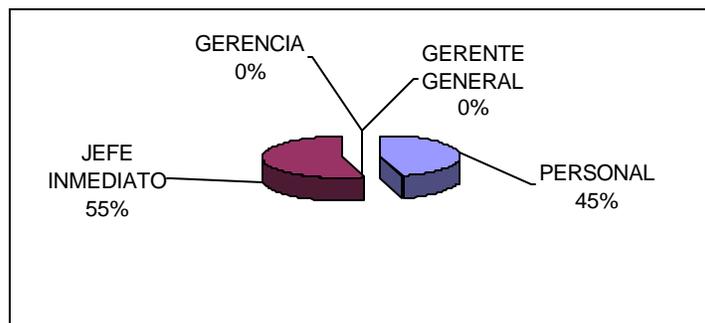


Pregunta número 4 Toma de Decisiones

Las decisiones del personal que está en contacto directo con el cliente, en su mayoría; ¿quién las toma?

El personal____ Su jefe inmediato__ La Alta Gerencia____ El Gerente____

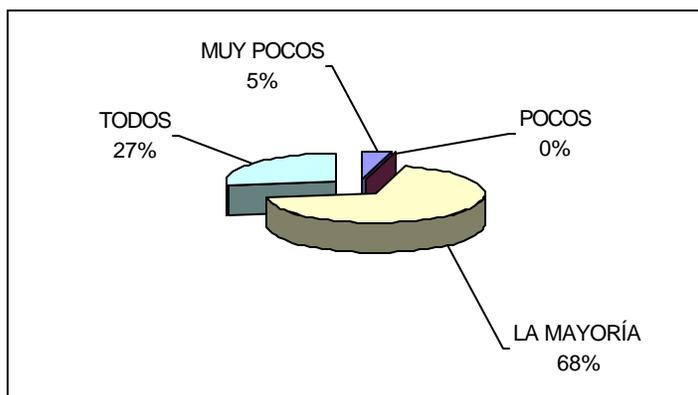
Las decisiones del personal en contacto directo con el cliente en su mayoría las toma el Jefe Inmediato con el 55%



Pregunta número 5 Interiorización de Valores

El personal está definido con los valores de la organización y los ha interiorizado como propios en su quehacer diario.

Muy pocos____ Pocos____ La mayoría ____ Todos ____



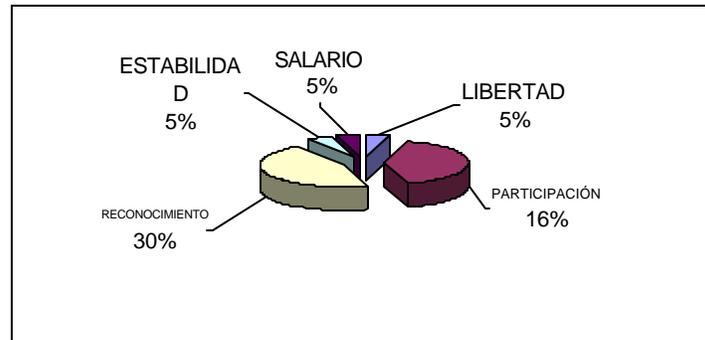
El 68% de los encuestados considera que **la mayoría** de sus empleados esta identificado con los valores de la organización.

Pregunta número 6 Factores de Motivación

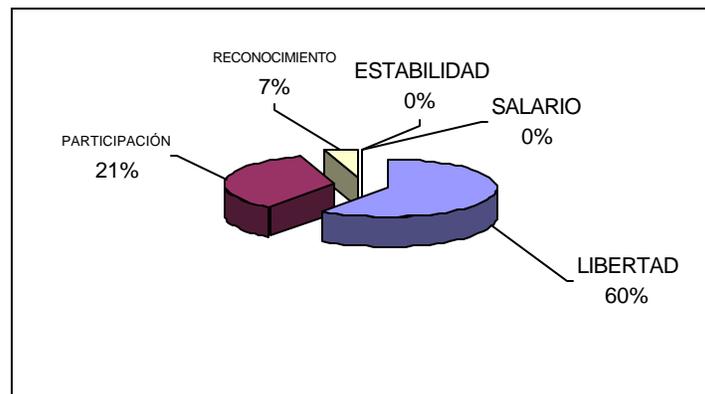
¿Qué tipo de motivación provee usted a su personal: (Numérelos en orden de prioridad)

Libertad ____ Participación ____ Reconocimiento ____ Estabilidad ____
Salario ____

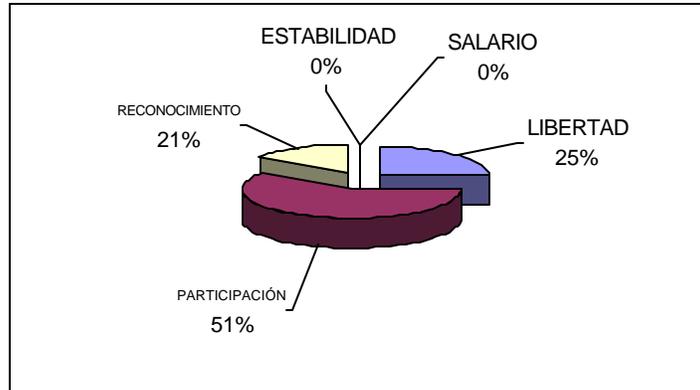
Personas que consideran al **Reconocimiento** como primer factor de motivación de la organización son el 30%:



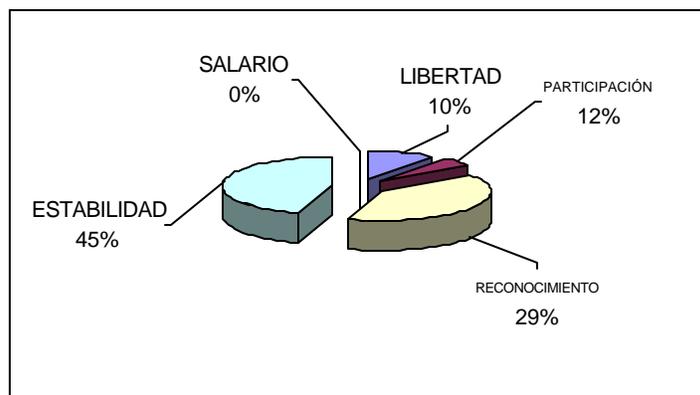
Personas que consideran la **Libertad** como segundo factor de motivación de la organización son el 60%:



Personas que consideran la **Participación** como tercer factor de motivación de la organización son el 51%:



Personas que consideran la **Estabilidad** como cuarto factor de motivación de la organización son el 45%:

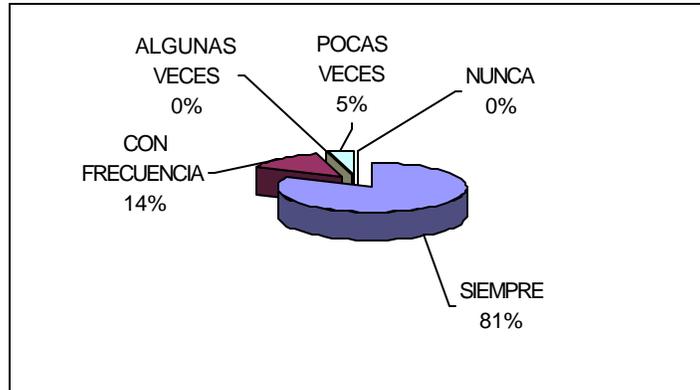


Pregunta número 7 Decisión Vs. Impacto en los Clientes

Cuando usted toma una decisión piensa en le impacto o repercusión en los clientes:

Siempre ____ Con frecuencia ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____
Nunca ____

El 81% de los encuestados al tomar una decisión SIEMPRE piensan en el impacto y repercusión de los clientes.

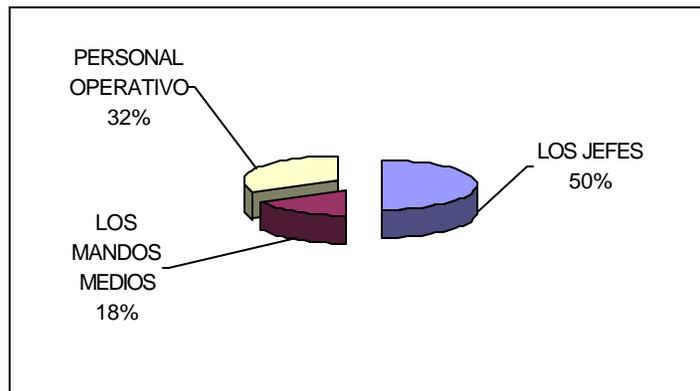


Pregunta número 8 Pensamiento en la Calidad del Servicio

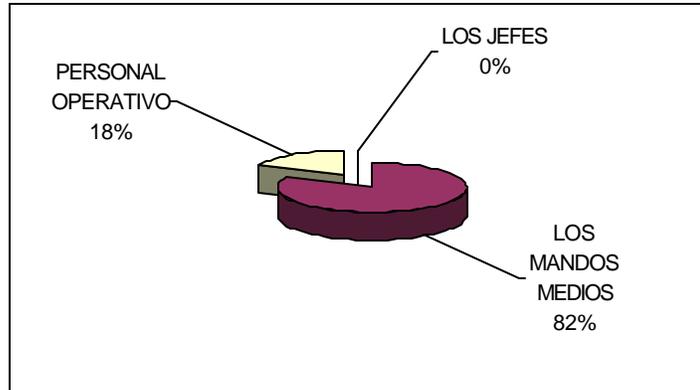
Para usted como líder, la tendencia a pensar en la calidad del servicio en orden de prioridad esta en:

Los jefes____ Los mandos medios____ El personal operativo____

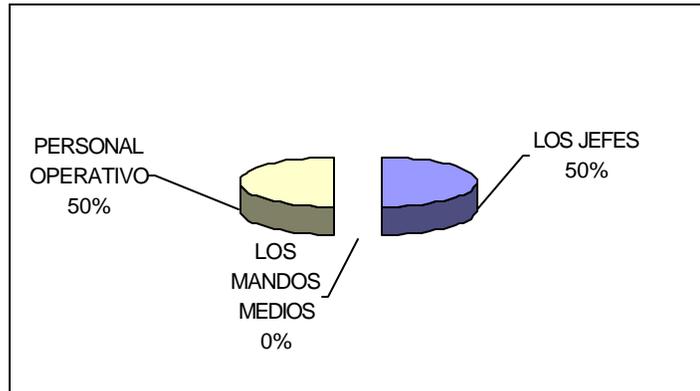
La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **primer lugar** esta en Los Jefes con el 50% :



La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **segundo lugar** esta en Los Mandos medios con el 82%:



La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **Tercer lugar** esta en El Personal Operativo con el 50%:



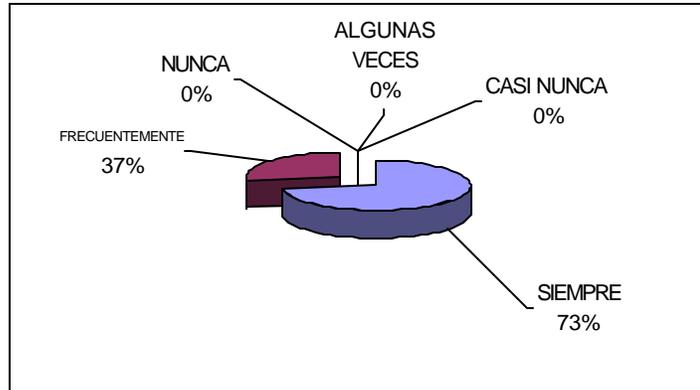
El orden la tendencia a pensar en la calidad del servicio esta en: Jefes con el 50%, Los Mandos Medios 82% y Personal Operativo 50% respectivamente.

Pregunta número 9 Apoyo en normas y reglamentos

Para el manejo de las situaciones que tanto se apoya usted y su personal en las normas y reglamentos:

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas veces___ Casi nunca___ Nunca___

En el manejo de las situaciones el 73% SIEMPRE se apoya en normas y reglamentos.



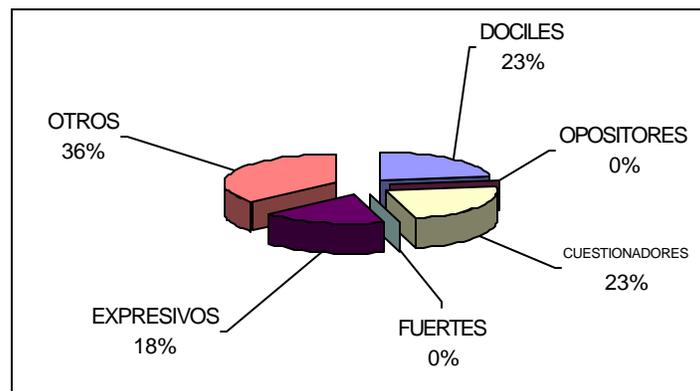
Pregunta número 10 ¿Cómo es su empleado?

¿Cómo calificaría a sus empleados en forma general?

Dóciles___ Opositores___ Cuestionadores___ Fuertes___ Expresivos___

Otro___

Los empleados en forma general son: Cuestionadores 23%, Dóciles 23%, Expresivos 18% y Otros 36%

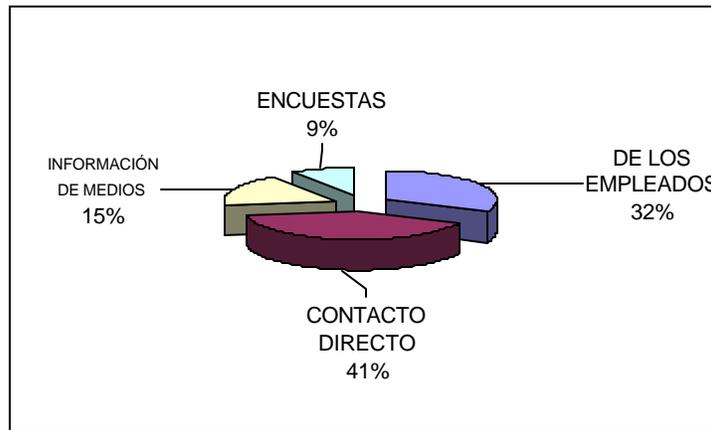


Pregunta número 11 Fuente de Información

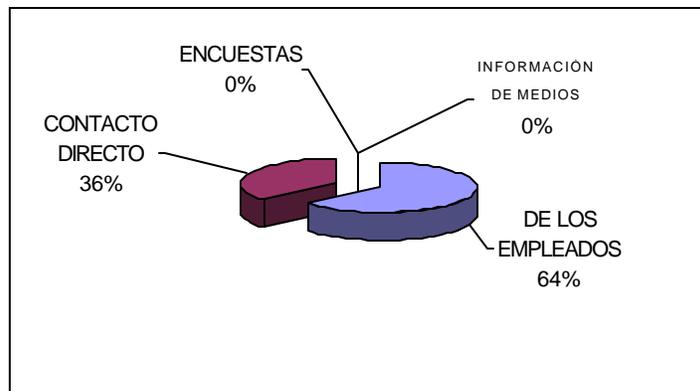
¿De donde obtiene información sobre las necesidades, expectativas de sus clientes? (por orden de prioridad)

De los empleados___ Del contacto directo con ellos___ Información recibida por varios medios___ Encuestas_____

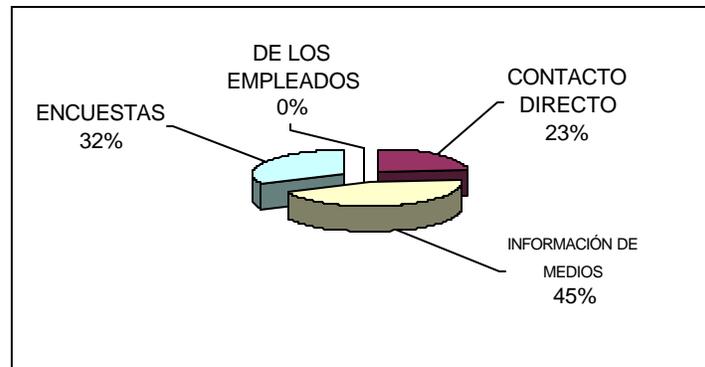
En **primer lugar** reciben información del contacto directo con los clientes el 41% de los encuestados:



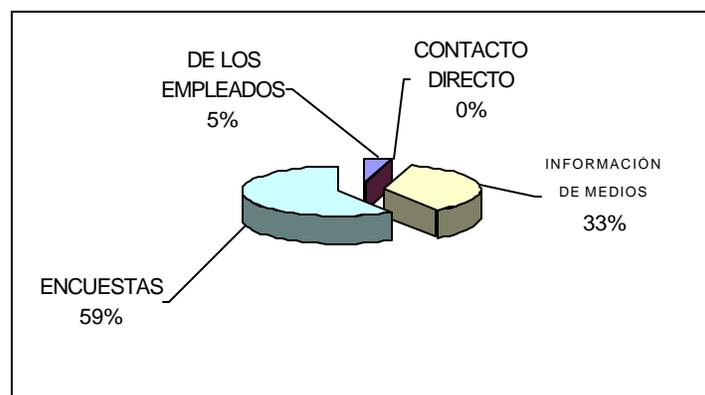
En **segundo lugar** reciben información sobre los clientes de los empleados el 64% de los encuestados:



En **tercer lugar** reciben información sobre los clientes de otros medios el 45% de los encuestados:



En **cuarto lugar** reciben información sobre los clientes de las encuestas el 59% de los encuestados:



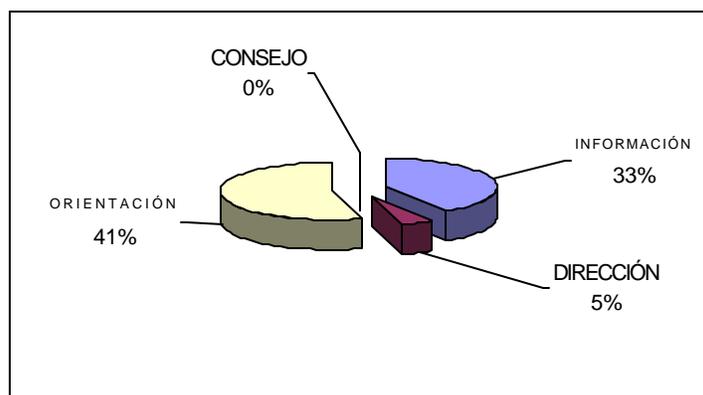
La obtención de la información sobre necesidades y expectativas de sus clientes en **orden de prioridad** es: Contacto Directo 41% , Empleados 64%, Información de Medios 45% y Encuestas 59%.

Pregunta número 12 Fuente de Dirección

Sus empleados reciben de los jefes con mayor frecuencia para su quehacer diario:

Información___Dirección___Orientación___Consejo___

El 41% de los encuestados recibe **orientación** de sus jefes



Pregunta número 13 Comunicación

La comunicación de su gente con usted es _____

La comunicación es BUENA Y DIRECTA

PREGUNTA	CLINICA	FRECUENCIA
13	BUENA	6
	DIRECTA	4
	EXCELENTE	3
	ABIERTA	3
	MUY BUENA	2
	CORDIAL	1
	FACIL	1
	ADECUADA	1

Pregunta número 14 Orientación al Cliente

¿Qué medio ha sido el mas usado por usted para lograr que su personal este orientado al cliente? _____

El medio mas usado para que el personal este orientado al cliente es la reunión

PREGUNTA	CLINICA	FRECUENCIA
	REUNIONES	13

14	EJEMPLO	4
	COMUNICACIÓN	2
	CONCIENTIZACIÓN	2

Pregunta número 15 Mayor insistencia de la Gerencia

Si le preguntáramos a su personal cual es su mayor insistencia;¿Qué cree que contestarían? _____

La respuesta aquí fue Atención al Cliente en su mayoría

PREGUNTA	CLINICA	FRECUENCIA
15	ATENCIÓN AL CLIENTE	10
	SENSIBILIDAD	1
	TRABAJAR BIEN	1
	ORGANIZACIÓN	1
	SENTIDO DE PERTENENCIA	1
	COMPROMISO	1

7.4.1.1. Conclusiones resultados Clínica Infantil Colsubsidio

Prioridad en el Liderazgo

En el ejercicio del Liderazgo el primer lugar en el que se apoyan los directivos de la Clínica Colsubsidio es la misión y después la Visión, y en tercer lugar los Valores. Lo que demuestra que se ha diseñado claramente una Cultura. Posee una Visión que es conocida por todo el personal y unos valores que conoce y vive cada uno de sus empleados.

Valores Organizacionales

Entre sus valores aparece La Honestidad, Equidad, Solidaridad y Respeto. Estos valores complementan la Cultura de Servicio que la Clínica posee y son el medio por el cual el trabajo se realiza con excelencia.

Periodicidad en reuniones

Realizan reuniones en forma regular con sus subalternos: semanalmente una hora en promedio. Lo que muestra una integración y trabajo en equipo que garantiza la igualdad en las oportunidades y el liderazgo se cambia con flexibilidad. Claro que al tener contacto con la directora de la clínica, se nos informa que la comunicación entre el personal es principalmente abierta y directa que en cualquier momento del día a día se realizan reuniones esporádicas con el fin de solucionar los problemas que se presenten.

Toma de Decisiones

Las decisiones del personal que esta en contacto directo con el cliente en su mayoría las toma el Jefe inmediato y el resto de las veces el personal. Al ser una entidad del sector de la Salud es importante tener en cuenta al Jefe, pues se trata de salvar vidas humanas. Sin embargo el personal que se encuentra en áreas administrativas tiene la capacidad de resolver las inquietudes y problemas del paciente.

Interiorización de Valores

La Cultura de la organización tiene en cuenta los valores del personal para contratarlos y además estos interiorizan los valores nuevos que esta organización infunde para lograr así la identificación con los mismos.

Factores de Motivación

Su gente, sus empelados hacen la diferencia competitiva y por ello el servicio es responsabilidad de todos y no solo del personal en contacto con el cliente. Para ello disfrutan de libertad de acción, flexibilidad en la realización de sus tareas y confianza en si mismos. Cada uno de los jefes motiva a su personal por medio del reconocimiento, libertad y participación, es decir están enfocados al logro y no hacia el resultado.

Decisión Vs Impacto en los Clientes

Al enfrentarse a una decisión el 81% de los encuestados siempre piensa en el impacto o repercusión en los pacientes, lo que demuestra un sólido y dinámico liderazgo orientado al servicio en todos los niveles de la empresa. Esto se ha logrado gracias a que al empleado se le ha inculcado la política de “*ponerse en los zapatos*” del paciente, generando así mayor eficiencia en la labor diaria.

Pensamiento en la Calidad del Servicio

En enfoque de la Calidad del Servicio esta liderado por los jefes y directivos de la Clínica. Esto muestra el compromiso de la alta dirección con la cultura de la empresa. Consientes de que los resultados vendrán siempre y cuando haya unidad de mando, y las directrices vayan de arriba hacia abajo, respetando la individualidad de cada empleado. Es un compromiso por desarrollar un programa de servicio que abarque toda la organización.

Apoyo en normas y reglamentos

El apoyo en normas y reglamentos son el fundamento de la organización pero no impiden llevarle al paciente un servicio optimo que sobrepase sus expectativas.

¿Cómo es su empleado?

Los empleados de la Clínica cuentan con autonomía para llevara cabo sus funciones. Lo que facilita el cuestionamiento y la expresión de los mismos, el cual los lleva a ser mejores cada día y a esforzarse mas por realizar un excelente trabajo.

Fuente de Información

Gracias al contacto de los empelados con los pacientes y de la constante interrelación, siempre se busca solucionar los problemas, indagar acerca de sus no conformidades para implementar acciones preventivas y correctivas según el caso.

Fuente de Dirección

Existe un ambiente de apoyo y orientación por parte de los directivos que permite que la delegación y el empoderamiento sean condiciones del comportamiento de los empleaos en el trabajo diario. Hacer de la Clínica un lugar agradable y acogedor donde el empleado y el medico se sientan a gusto.

Comunicación

Los directivos de la Clínica trasmiten un ambiente de confianza y seguridad frente a la comunicación de cualquier aspecto con sus empleados. Esta es buena, directa y abierta.

Orientación al Cliente

La orientación al servicio se ha logrado en base a un permanente trabajo en equipo por medio de las reuniones y la capacitación. Incluyendo un empeño permanente y decisivo de los Directivos, que la Clínica sea Reconocida por el excelente servicio que presta a sus pacientes.

Mayor insistencia de la Gerencia

Su mayor insistencia es la Atención al Cliente. Es una preocupación constante porque el paciente que llega a sus instalaciones se encuentra seguro de que será bien atendido y serán escuchadas sus inquietudes. No solo tratan al paciente enfermo sino a sus parientes que en la mayoría vienen mas angustiados por la salud de sus seres queridos.

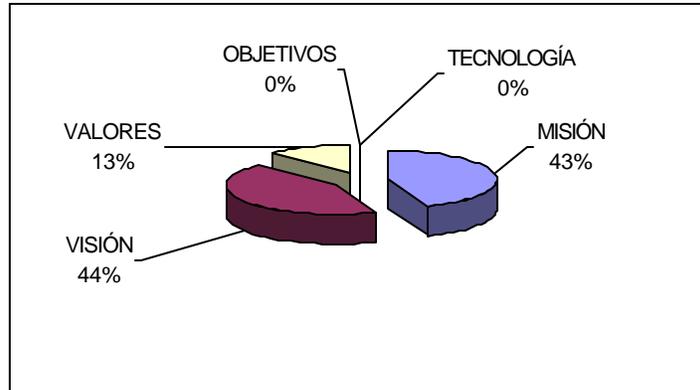
7.4.2. HOTEL 101 PARK House

Pregunta número 1 Prioridad en Liderazgo

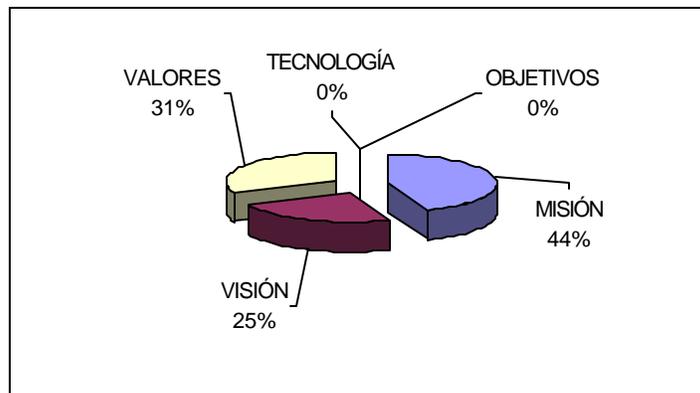
Para el ejercicio de su liderazgo en qué orden de prioridades (Ordene de 1º a 5º) se apoya usted en:

Misión____ Visión__Valores____Objetivos Estratégicos____Tecnología____

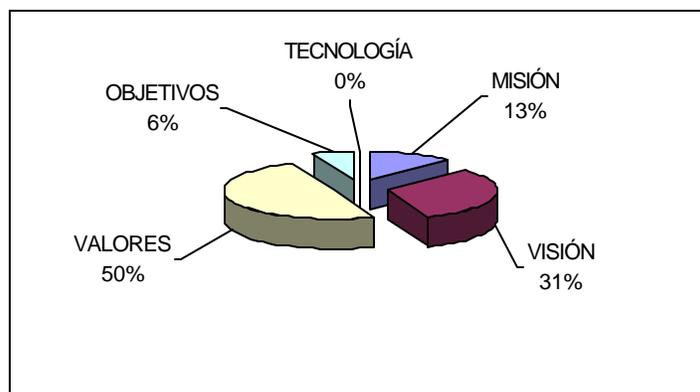
Personas que se apoyan en la Visión en **primer lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 44 % de los encuestados:



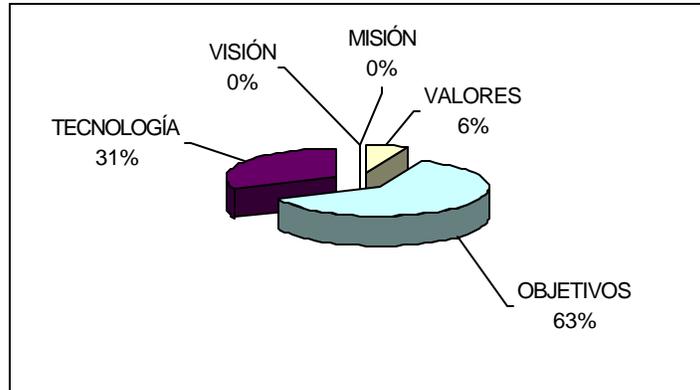
Personas que se apoyan en la Misión en **segundo lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 44 % de los encuestados:



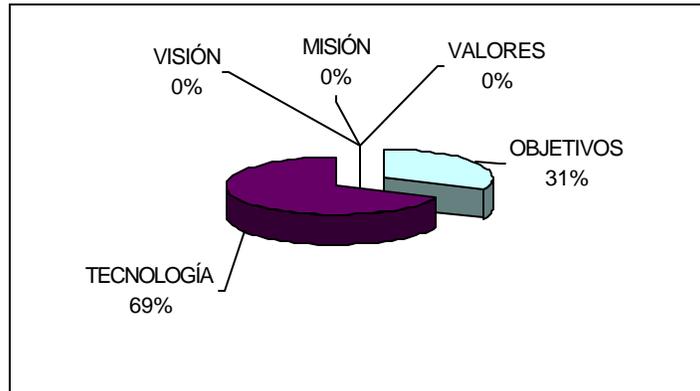
Personas que se apoyan en Los Valores en **tercer lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 50 % de los encuestados:



Personas que se apoyan en Los Objetivos en **cuarto lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 63 % de los encuestados:



Personas que se apoyan en La Tecnología en **quinto lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 69 % de los encuestados:



En orden de prioridad para el ejercicio del liderazgo del Hotel 101 Park House es:
Visión, Misión, Valores, Objetivos, Tecnología

Pregunta número 2 Valores Organizacionales

¿Cuáles son los valores de la organización? _____

Los valores de la organización son: **RESPECTO, HUMILDAD y RESPONSABILIDAD**

PREGUNTA	HOTELES	FRECUENCIA
	RESPECTO	12

	HUMILDAD	8
	RESPONSABILIDAD	8
	HONESTIDAD	1
2	INTEGRIDAD	1
	SOLIDARIDAD	1
	AMABILIDAD	1
	BIENESTAR	1

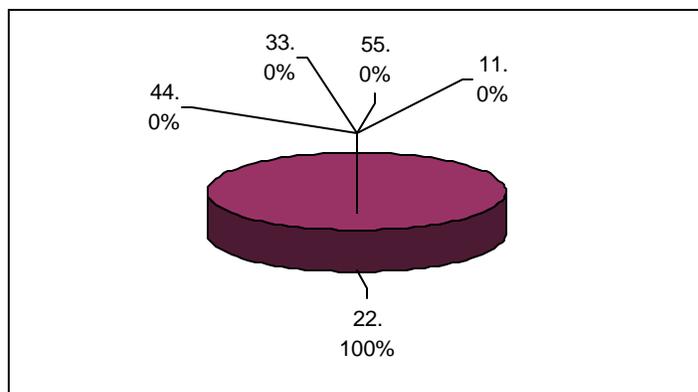
Pregunta número 3 Periodicidad en reuniones

¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su personal (Grupo Primario) y qué tiempo le dedica?

<u>Periodicidad</u>	<u>Intensidad</u>
Diaria ____	____ Horas
Semanal ____	____ Horas
Quincenal ____	____ Horas
Mensual ____	____ Horas
Eventualmente ____	____ Horas

CATEGORIA	PERIODICIDAD	INTENSIDAD
11.	DIARIA	HORAS
22.	SEMANAL	HORAS
33.	QUINCENAL	HORAS
44.	MENSUAL	HORAS
55.	EVENTUAL	HORAS

El 100% de las personas encuestadas responde que se reúnen semanalmente una hora es decir Categoría 22:

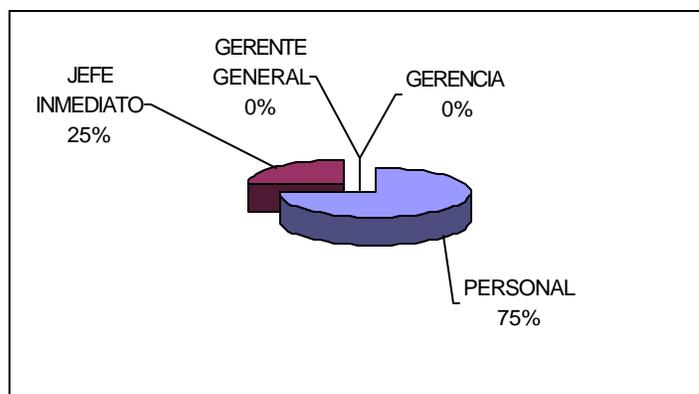


Pregunta número 4 Toma de Decisiones

Las decisiones del personal que está en contacto directo con el cliente, en su mayoría; ¿quién las toma?

El personal____ Su jefe inmediato__ La Alta Gerencia____ El Gerente____

Las decisiones del personal en contacto directo con el cliente en su mayoría las toma el Personal con el 75%:

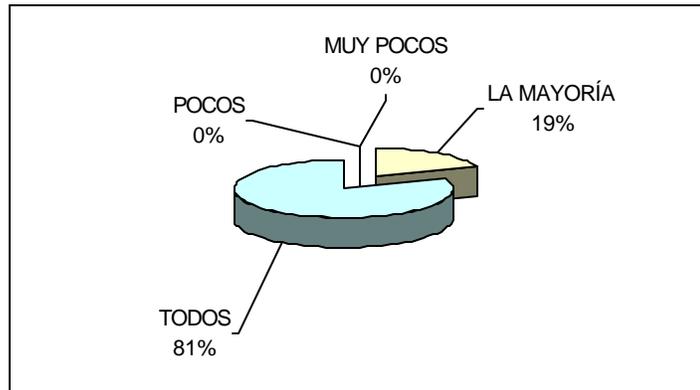


Pregunta número 5 Interiorización de Valores

El personal está definido con los valores de la organización y los ha interiorizado como propios en su quehacer diario.

Muy pocos____ Pocos____ La mayoría ____ Todos ____

El 81 % del personal se identifica con los valores de la organización y los ha interiorizado como propios:

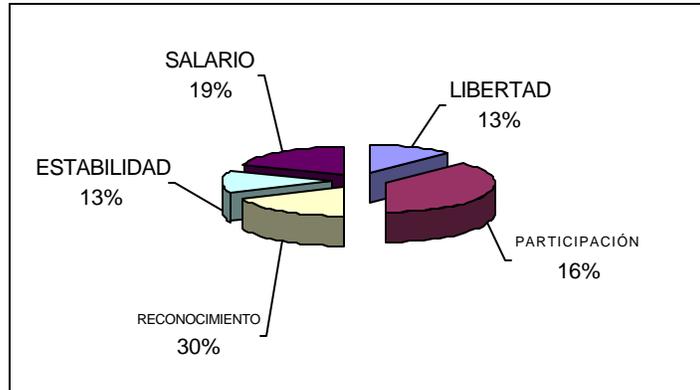


Pregunta número 6 Factores de motivación

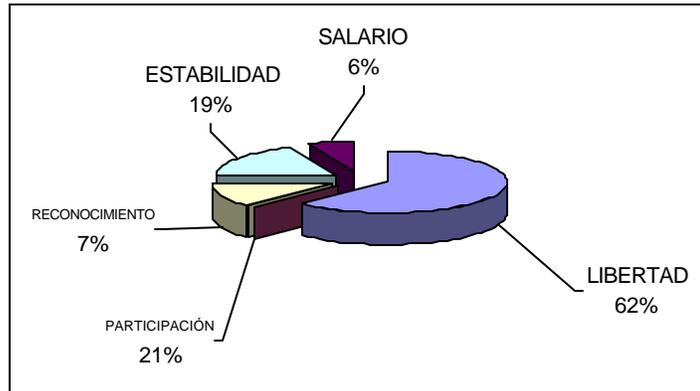
¿Qué tipo de motivación provee usted a su personal: (Numérelos en orden de prioridad)

Libertad ____ Participación ____ Reconocimiento ____ Estabilidad ____
Salario ____

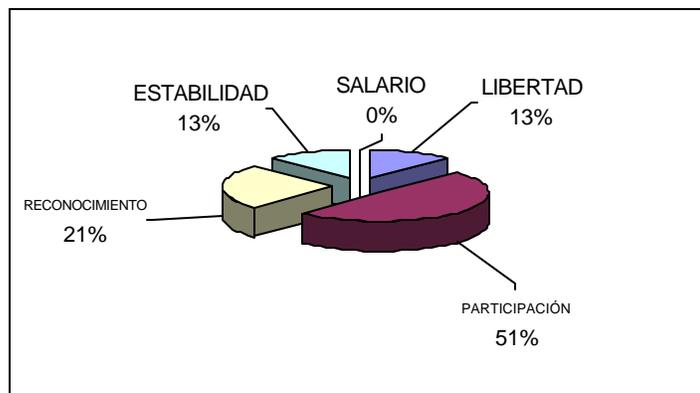
Personas que consideran al **Reconocimiento** como **primer factor** de motivación de la organización son el 30%:



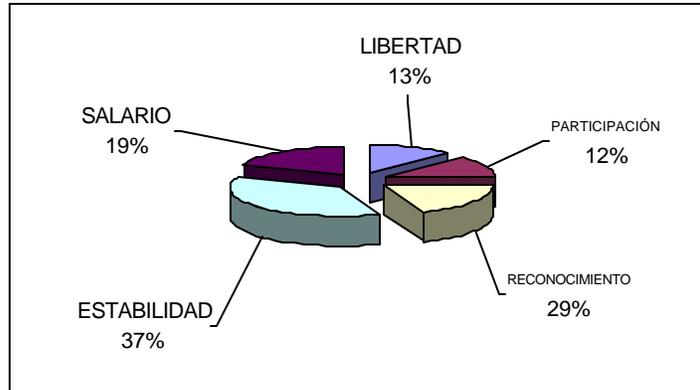
Personas que consideran **La Libertad** como **segundo factor** de motivación de la organización son el 62%:



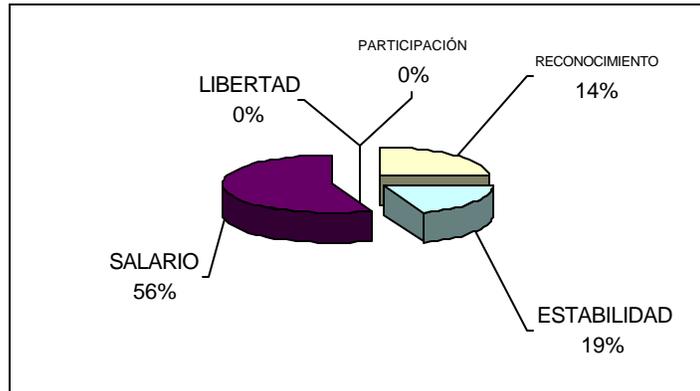
Personas que consideran **La Participación** como **tercer factor** de motivación de la organización son el 51%:



Personas que consideran **La Estabilidad** como **cuarto factor** de motivación de la organización son el 37%:



Personas que consideran **El Salario** como **quinto factor** de motivación de la organización son el 56%:



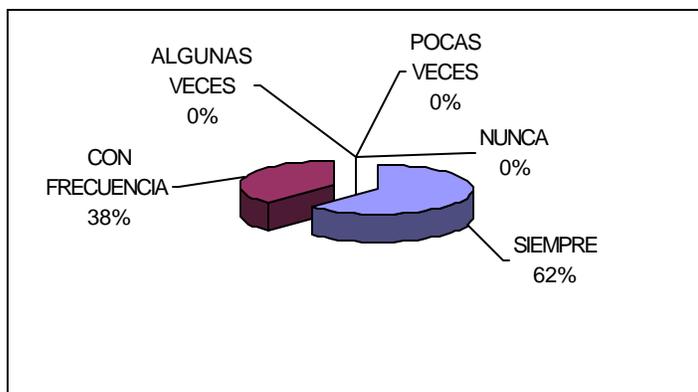
El orden en el Factor de Motivación en el Hotel 101 Park House es: Reconocimiento, Libertad, Participación, Estabilidad y Salario.

Pregunta número 7 Decisión Vs. Impacto en los Clientes

Cuando usted toma una decisión piensa en le impacto o repercusión en los clientes:

Siempre ____ Con frecuencia ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____
Nunca ____

El 62% de las personas encuestadas **SIEMPRE** toma una decisión pensando en el impacto o repercusión de los clientes.

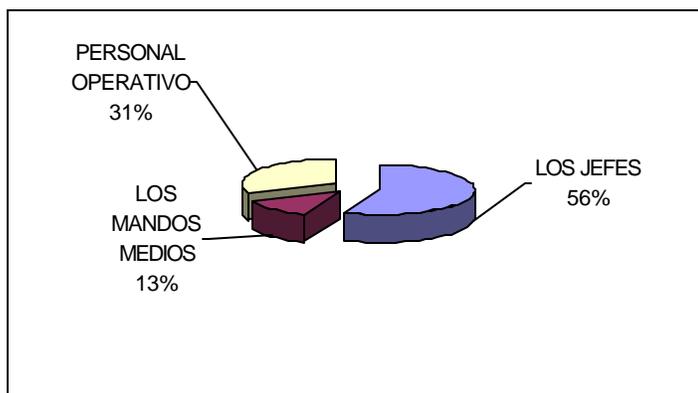


Pregunta número 8 Pensamiento en la Calidad del Servicio

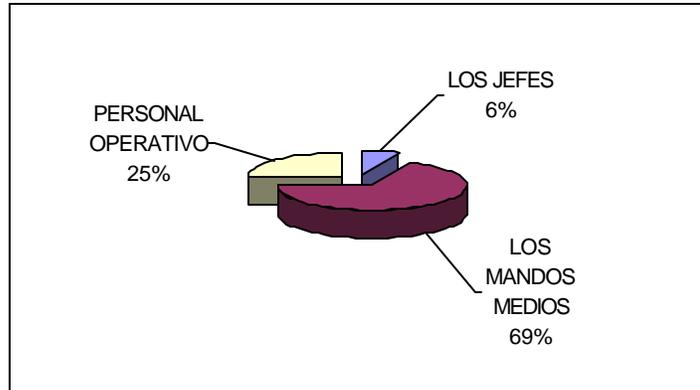
Para usted como líder, la tendencia a pensar en la calidad del servicio en orden de prioridad esta en:

Los jefes____ Los mandos medios____ El personal operativo____

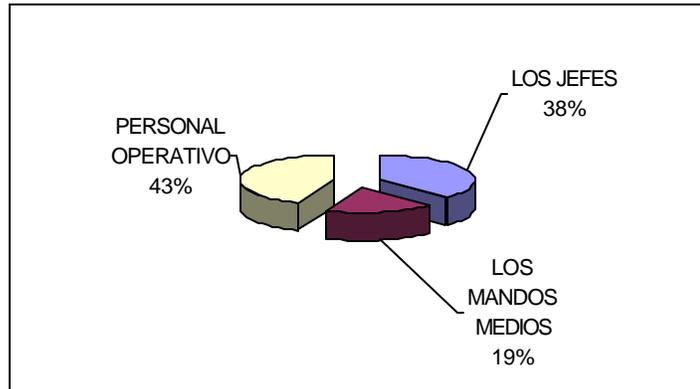
La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **primer lugar** esta en Los Jefes con el 56%:



La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **segundo lugar** esta en Los Mandos Medios con el 69%:



La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **tercer lugar** esta en Los Jefes con el 38%:



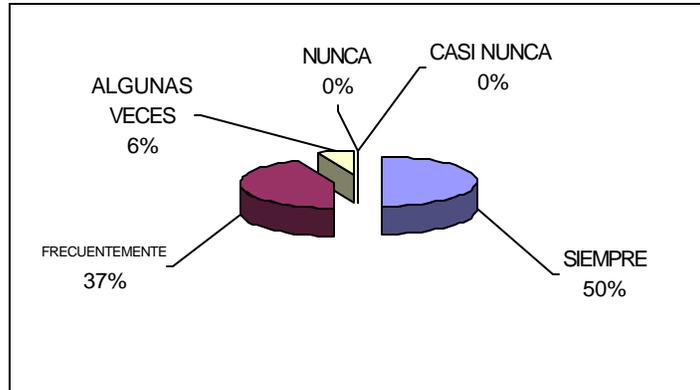
El **orden de prioridad** a pensar en la calidad del servicio es: Jefes, Mandos medios y personal Operativo.

Pregunta número 9 Apoyo en normas y reglamentos

Para el manejo de las situaciones que tanto se apoya usted y su personal en las normas y reglamentos:

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas veces___ Casi nunca___ Nunca___

El 50% de los encuestados SIEMPRE se apoyan en las normas y reglamentos



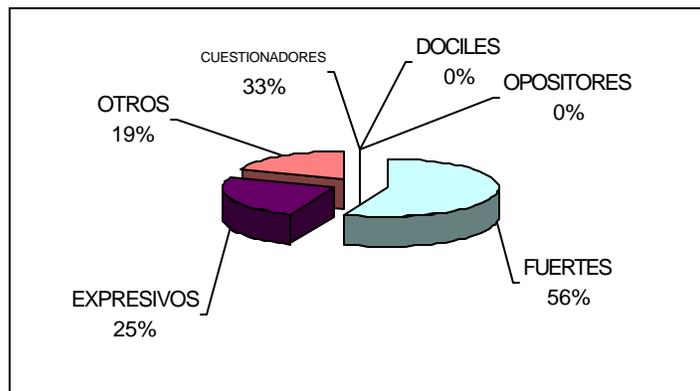
Pregunta número 10 ¿Cómo es su empleado?

¿Cómo calificaría a sus empleados en forma general?

Dóciles___ Opositores___ Cuestionadores___ Fuertes___ Expresivos___

Otro___

Los empleados del Hotel 101 Park House en forma general son: Fuertes 56%, Cuestionadores 33%, Expresivos 25% y Otros 19%

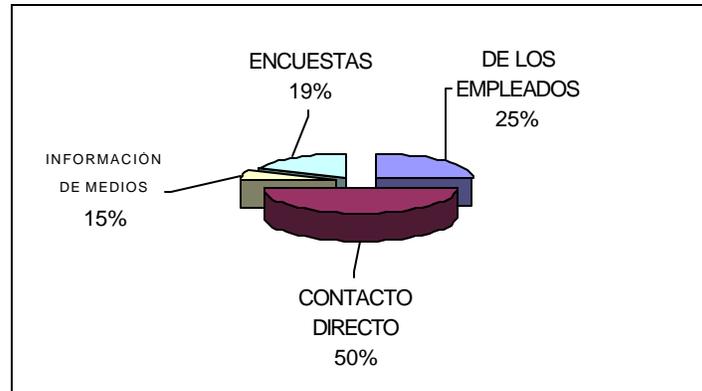


Pregunta número 11 Fuente de información

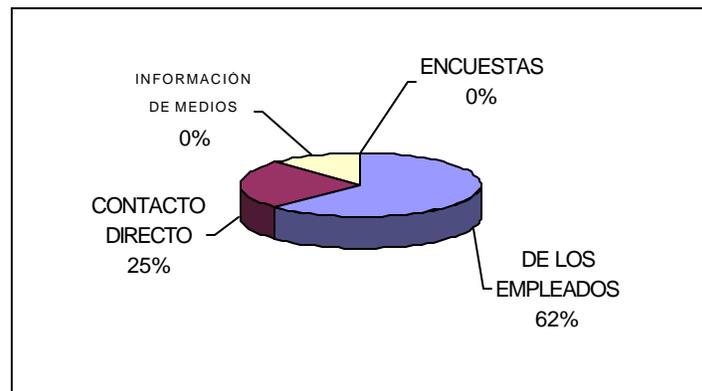
¿De donde obtiene información sobre las necesidades, expectativas de sus clientes? (por orden de prioridad)

De los empleados___ Del contacto directo con ellos___Información recibida por
varios medios___Encuestas_____

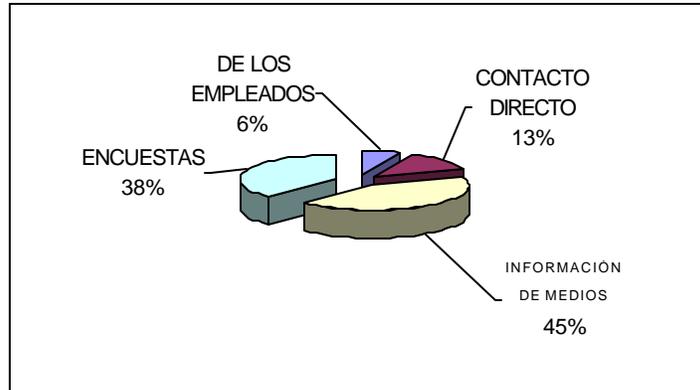
En **primer lugar** reciben información sobre los clientes del contacto directo el 50%
de los encuestados:



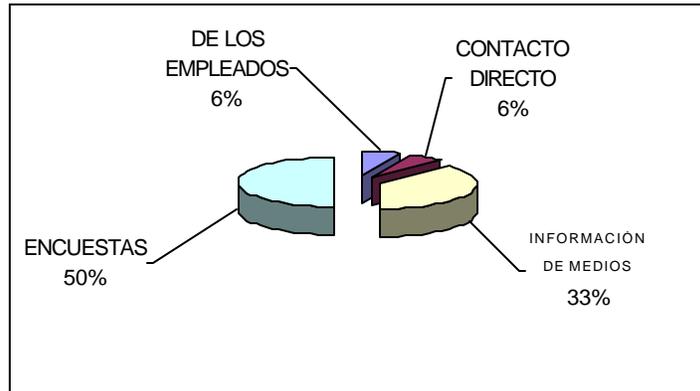
En **segundo lugar** reciben información sobre los clientes de los empleados el
62% de los encuestados:



En **tercer lugar** reciben información sobre los clientes de información de otros
medios el 45% de los encuestados:



En **cuarto lugar** reciben información sobre los clientes de las encuestas el 50% de los encuestados:



Los empleados de la organización obtienen la información sobre las necesidades y expectativas del cliente en **el orden de**: Contacto Directo 50%, de los empleados 62%, información de varios medios 45%, y encuestas 50%.

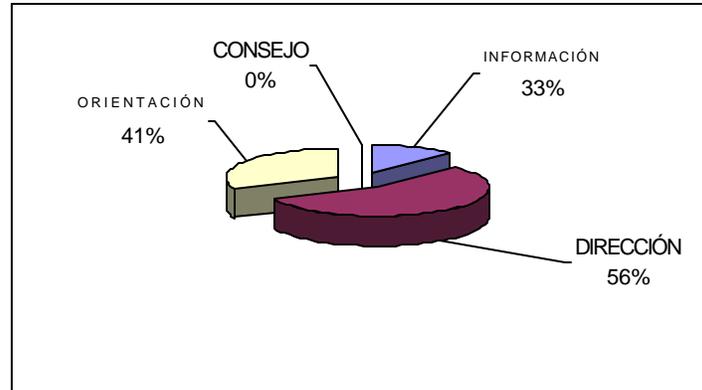
Pregunta número 12 Fuente de Dirección

Sus empleados reciben de los jefes con mayor frecuencia para su quehacer diario:

Información___Dirección___Orientación___Consejo___

El 56% de los encuestados recibe **Dirección** de sus jefes y el 41% recibe

Orientación:



Pregunta número 13 Comunicación

La comunicación de su gente con usted es _____

La comunicación es abierta y en cualquier momento

PREGUNTA	HOTELES	FRECUENCIA
	ABIERTA	13
13	EN CUALQUIER MOMENTO	6
	FACIL	5
	DIRECTA	2
	DFIFICIL	1

Pregunta número 14 Orientación al Cliente

¿Qué medio ha sido el mas usado por usted para lograr que su personal este orientado al cliente? _____

El medio mas usado para lograr una orientación al cliente ha sido: enseñándoles y con el ejemplo.

PREGUNTA	HOTELES	FRECUENCIA
	ENSEÑANDOLES	5
	EJEMPLO	4

14	EMPRENEDORES	2
	LIDERES	2
	ORIENTANDOLOS	1
	ENTUCIASMO	1

Pregunta número 15 Mayor insistencia de la Gerencia

Si le preguntáramos a su personal cual es su mayor insistencia; ¿Qué cree que contestarían? _____

PREGUNTA	HOTELES	FRECUENCIA
	SATISFACER AL CLIENTE	7
15	EL CLIENTE RAZON DE SER	3
	ES LA CASA NO UN HOTEL	3

7.4.2.1 Conclusiones de resultados Hotel 101 Park House

Prioridad en el Liderazgo

La Visión es el primer factor en el que se apoya los Gerentes del Hotel, luego la misión y los valores. Las diferencias no son significativas lo que muestra que si existe una sólida Cultura la cual hace parte integral de la organización y que gracias a estos parámetros el Hotel cuenta con liderazgo exitoso en su sector.

Valores Organizacionales

Los valores que inculca el Hotel 101 Park House son el Respeto, La Humildad y las Responsabilidad. Aunque no se mencione el servicio como valor este esta implícito en la misión y la visión de la compañía. EL Hotel busca que sus clientes se sientan como en casa y esto se logra con empelados que vivan los valores señalados.

Periodicidad en reuniones

Se ve un fuerte y organizado trabajo en equipo en el cual cada semana se reúnen para tratar lo que se refiere al servicio y hacer el seguimiento necesario para que estos programas sean efectivos.

Toma de Decisiones

El personal esta empoderado y debe actuar sin dudar frente a las inquietudes de los clientes. Esto es el reflejo de una organización en línea recta y se muestra que toda la organización esta en función de los clientes.

Interiorización de Valores

Uno de los requisitos necesarios para poder implementar una Cultura de Servicio es una organización es que tanto sus directivos como sus empelados se identifiquen y vivan los valores propios de las empresas y en el Hotel el 81% los hace como propios en su que hacer diario.

Factores de Motivación

La organización que tiene una motivación inoportuna para sus empelados tendrá a largo plazo empleados insatisfechos que realizaran mal su trabajo. En el Hotel lo más importante en orden de prioridad es el reconocimiento, la libertad, la participación; siendo una filosofía positiva donde se busca que los individuos crezcan y mejoren con el trabajo que se enfrentan día a día.

Decisión Vs Impacto en los Clientes

El 62% siempre piensa en el impacto de la decisión sobre los clientes. Es así como la organización logra un liderazgo enfocado en el servicio y atención al cliente porque saben que éste es la razón de ser de la compañía.

Pensamiento en la Calidad del Servicio

Implantar la Calidad en el Servicio requiere de un esfuerzo de toda la organización, liderado por los directivos y jefes pues sino el proceso quedaría incompleto. Es necesario y vital un compromiso de la Gerencia para llevar a cabo estos planteamientos y el Hotel 101 Park House es consiente de este orden y lo pone en practica.

Apoyo en normas y reglamentos

Existe un Manual de Calidad que cada empleado debe estudiar y repasar constantemente. Es el apoyo mas no el impedimento para realizar su labor. Cumple el objetivo de recordar al empleado y al directivo su actitud y las políticas frente al cliente.

¿Cómo es su empelado?

En el hotel se aplica la característica de las empresas que poseen una Cultura Orientada la Cliente: "La diferencia competitiva la hace la calidad de su gente y por ello el servicio es responsabilidad de todos y no solo del personal en contacto con el cliente. Para ello disfrutan de libertad de acción y flexibilidad en la realización de sus tareas."

Fuente de Información

Las encuestas son un apoyo en la labor de dirección para saber la opinión de los clientes. Pero es en el contacto directo de donde el Hotel obtiene los resultados inmediatos sobre la opinión del servicio.

En el Hotel las necesidades, opiniones, expectativas de los huéspedes son las que dirigen todos los pensamientos y son la razón de ser de los procesos en la

planificación. Se centran mas en la atención que en la venta en si, porque saben que si atienden bien a un cliente volverá para siempre.

Consideran que las quejas No son un problema, sino una oportunidad para mejorar, por eso se busca que el cliente se queje para escucharlo y darle una solución a tiempo. El 62% recibe información sobre las necesidades, expectativas de sus clientes a través de sus empleados como segundo lugar. Todos están para servir al cliente no hay división ni burocracia.

Fuente de Dirección

El Hotel busca que los empelados crezcan por medio de la capacitación y desarrollo humano. Los directivos son entrenadores de su gente y hacen todo lo que este a su alcance por que tengan un ambiente de calidad humana.

Comunicación

Los directivos del Hotel proclaman una comunicación abierta, en cualquier momento, directa y fácil con sus empelados y directivos.

Orientación al Cliente

Como se ha mencionado en él capitulo uno, si no hay un ejemplo por parte de los Directivos sobre el enfoque del servicio en la organización, es imposible hacer que esta cultura llegue a todos los rincones de la misma. Y en el Hotel el ejemplo mas claro es el del Doctor Sánchez, quien es un *“obsesionado por el servicio”* como el mismo se define. Y ha logrado que sus colegas sientan y practiquen esta filosofía de vida también. Es un Gran Educador característica del gerente enfocado al servicio.

Mayor insistencia de la Gerencia

La mayor insistencia por parte de los directivos es la de Satisfacer al cliente, para que este se sienta como en su casa. Lo que hace que el servicio que se presta diariamente en cada una de las labores sea de excelente calidad y logra que el hotel sea reconocido por su Liderazgo en el sector de los servicios.

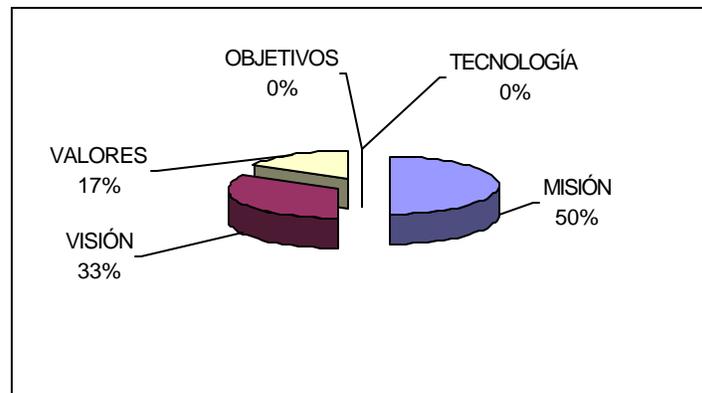
7.4.3. LABORATORIO SIPLAS

Pregunta número 1. Prioridades en el Liderazgo

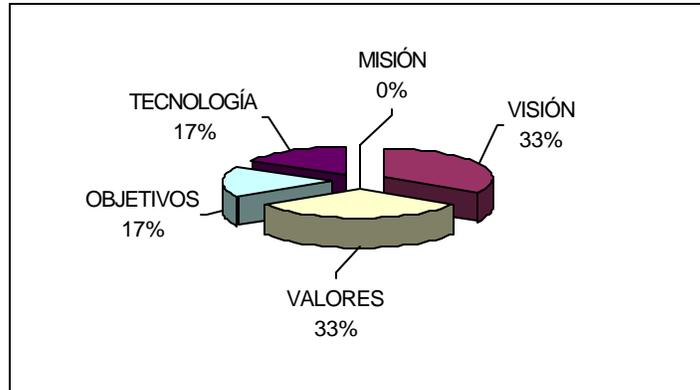
Para el ejercicio de su liderazgo en qué orden de prioridades (Ordene de 1º a 5º) se apoya usted en:

Misión___ Visión__Valores____Objetivos Estratégicos____Tecnología_____

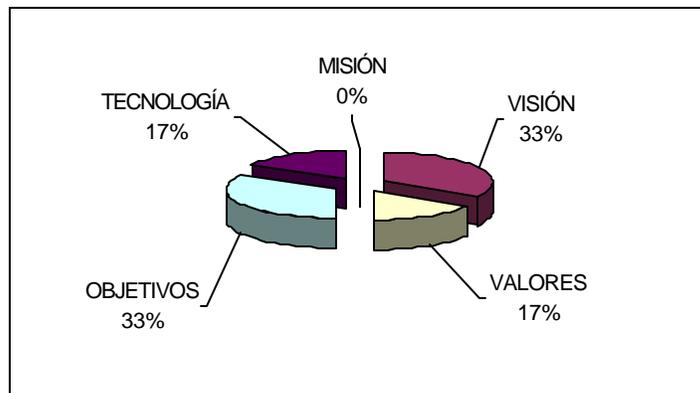
Personas que se apoyan en la Misión en **primer lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 50 % de los encuestados:



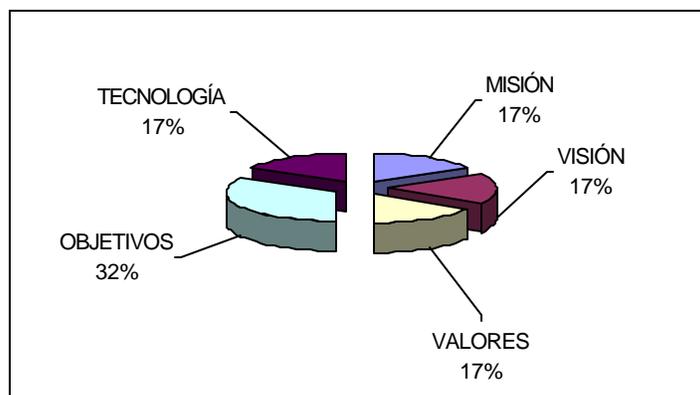
Personas que se apoyan en la Valores en **segundo lugar** para el ejercicio de liderazgo fueron el 33%:



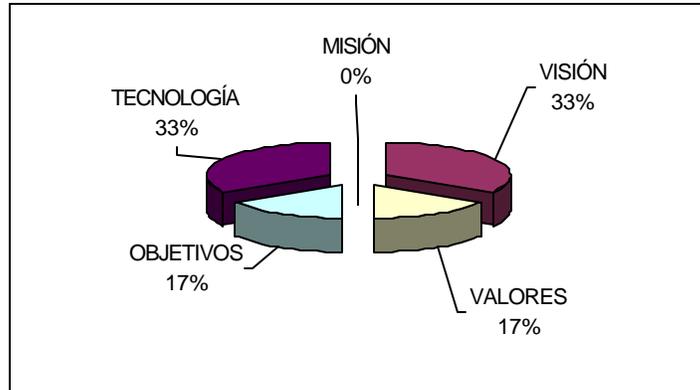
Personas que se apoyan en los Visión en **tercer lugar** para el ejercicio de su Liderazgo son el 33%:



Personas que se apoyan en los *Objetivos* en **cuarto lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 32%:



Personas que se apoyan en *La Tecnología* en **quinto lugar** para el ejercicio de su liderazgo fueron el 33 %:



El orden de prioridad para el ejercicio de liderazgo es: Misión 50%, Valores 33%, Visión 33%, Objetivos 32% y Tecnología 33 %.

Pregunta número 2. Valores Organizacionales

¿Cuáles son los valores de la organización? _____

Los valores son Atención al Cliente, Calidad, Compromiso y Ética

PREGUNTA	LABORATORIOS	FRECUENCIA
2	ATENCION	4
	CALIDAD	1
	COMPROMISO	1
	ETICA	1
	RESPONSABILIDAD	1

Pregunta número 3. Periodicidad en las reuniones

¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su personal (Grupo Primario) y qué tiempo le dedica?

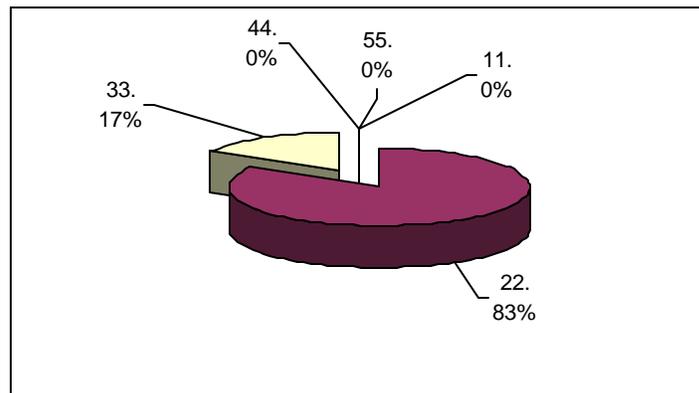
<u>Periodicidad</u>	<u>Intensidad</u>
Diaria _____	_____ Horas
Semanal _____	_____ Horas

Quincenal _____ Horas
 Mensual _____ Horas
 Eventualmente _____ Horas

CATEGORIA PERIODICIDAD INTENSIDAD

- 11. DIARIA HORAS
- 22. SEMANAL HORAS
- 33. QUINCENAL HORAS
- 44. MENSUAL HORAS
- 55. EVENTUAL HORAS

El 83% de las personas encuestadas responde que se reúnen semanalmente una hora es decir Categoría 22:

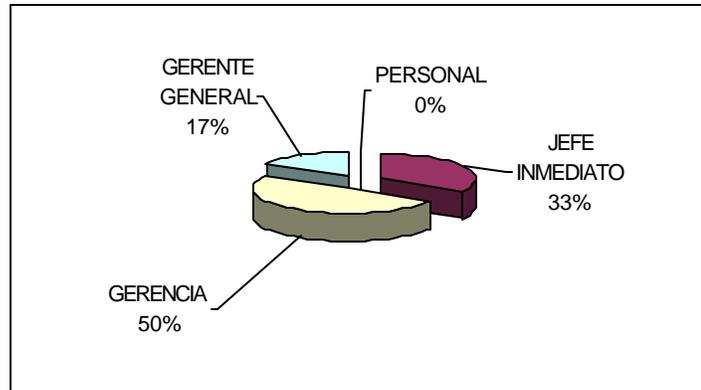


Pregunta número 4. Toma de Decisiones

Las decisiones del personal que está en contacto directo con el cliente, en su mayoría; ¿quién las toma?

El personal _____ Su jefe inmediato _____ La Alta Gerencia _____ El Gerente _____

Las decisiones del personal en contacto directo con el cliente en su mayoría las toma La Gerencia con el 50%:

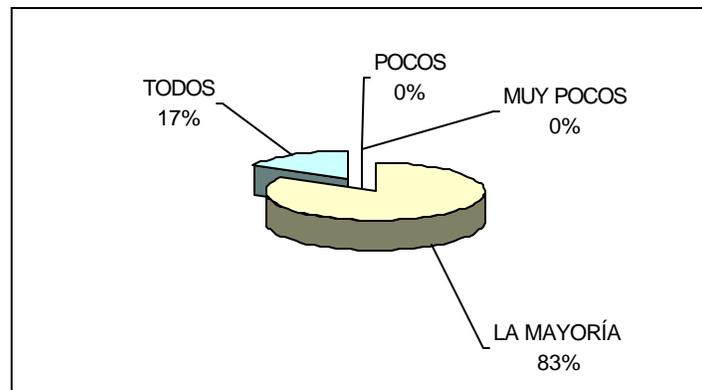


Pregunta número 5. Interiorización de Valores

El personal está definido con los valores de la organización y los ha interiorizado como propios en su quehacer diario.

Muy pocos____ Pocos____ La mayoría _____ Todos _____

El 83% de los encuestados considera que **la mayoría** de sus empleados esta identificado con los valores de la organización:

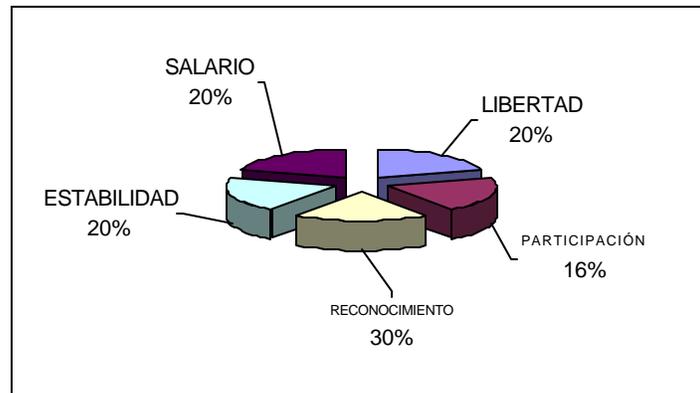


Pregunta número 6. Factores de Motivación

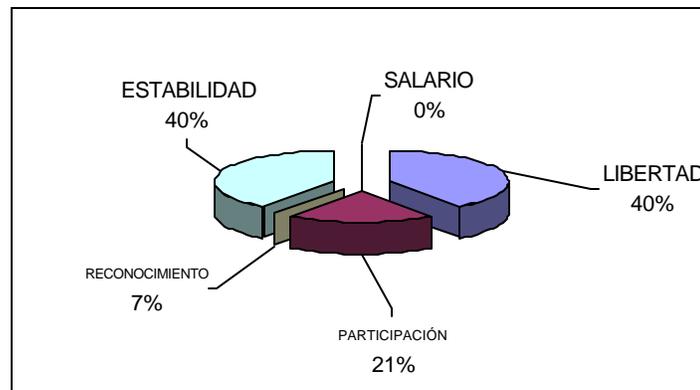
¿Qué tipo de motivación provee usted a su personal: (Numérelos en orden de prioridad)

Libertad ____ Participación ____ Reconocimiento ____ Estabilidad ____
Salario ____

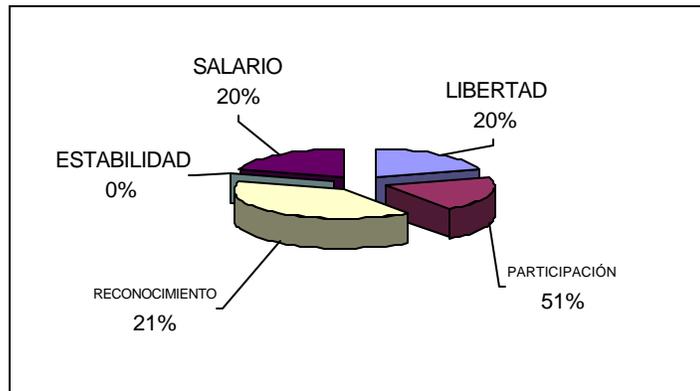
Las Personas que consideran al **Reconocimiento** como primer factor de motivación de la organización son el 30%:



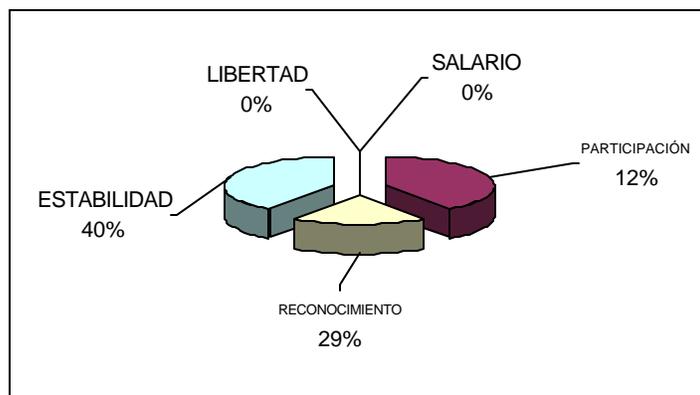
Personas que consideran la **Libertad** como segundo factor de motivación de la organización son el 40%:



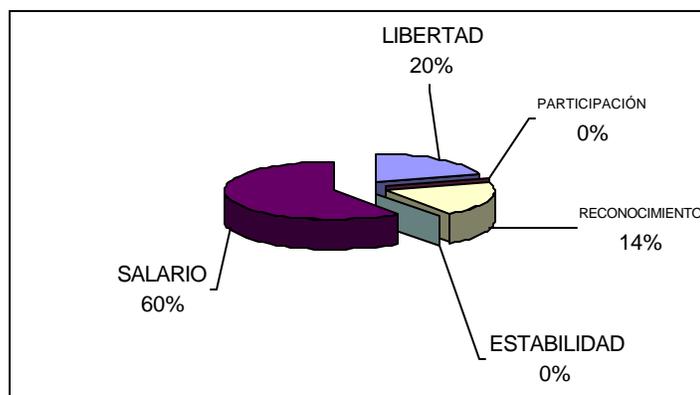
Personas que consideran la **Participación** como tercer factor de motivación de la organización son el 51%:



Personas que consideran la **Estabilidad** como cuarto factor de motivación de la organización son el 40%:



Personas que consideran el Salario como quinto factor de motivación de la organización son el 60%:



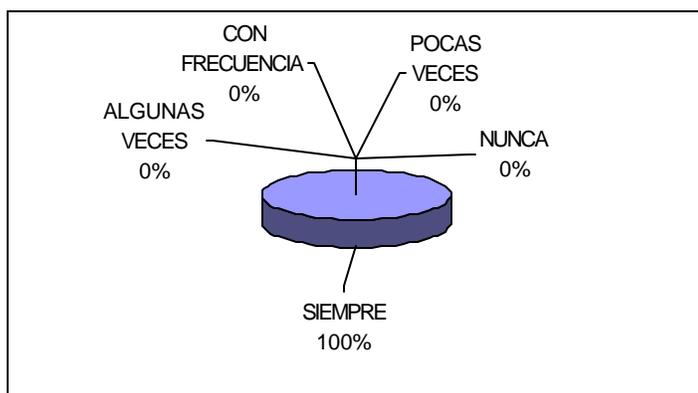
Los Factores de Motivación que los jefes proveen al personal son en su orden: Reconocimiento 30%, Libertad 40%, Participación 51%, Estabilidad 40% y salario 60%.

Pregunta número 7. Decisión Vs. Impacto en los Clientes

Cuando usted toma una decisión piensa en le impacto o repercusión en los clientes:

Siempre ____ Con frecuencia ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____
Nunca ____

El 100% de los encuestados al tomar una decisión SIEMPRE piensan en el impacto y repercusión de los clientes:

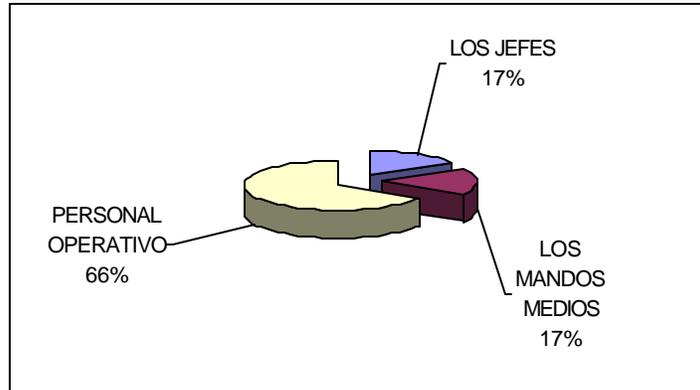


Pregunta número 8 Pensamiento en la Calidad del Servicio

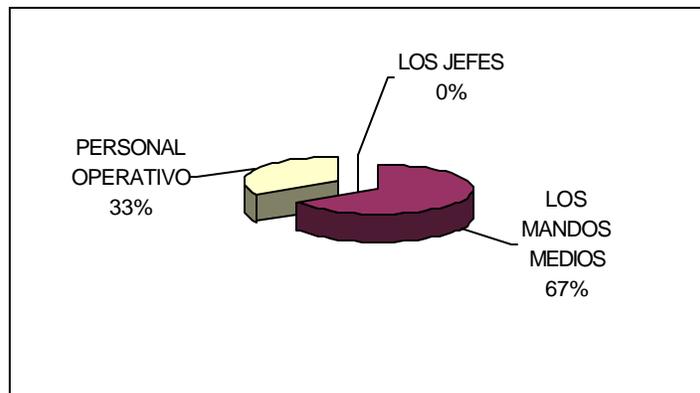
Para usted como líder, la tendencia a pensar en la calidad del servicio en orden de prioridad esta en:

Los jefes ____ Los mandos medios ____ El personal operativo ____

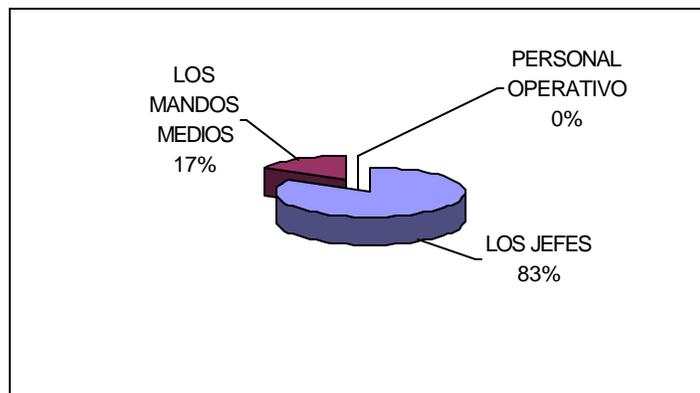
La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **primer lugar** esta en El Personal Operativo con el 68%:



La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **segundo lugar** esta en Los Mandos medios con el 67%:



La tendencia a pensar en la Calidad del Servicio en **Tercer lugar** esta en Los Jefes con el 83%:



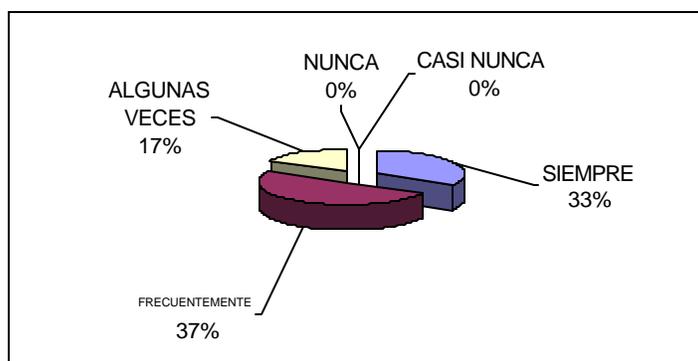
La prioridad en el orden de tendencia a pensar en al Calidad del servicio es: El Personal Operativo, Los Mandos Medios y Los Jefes.

Pregunta número 9. Apoyo en normas y reglamentos

Para el manejo de las situaciones que tanto se apoya usted y su personal en las normas y reglamentos:

Siempre___ Frecuentemente___ Algunas veces___ Casi nunca___ Nunca___

En el manejo de las situaciones el 37% Frecuentemente se apoya en normas y reglamentos y el 33% Siempre:

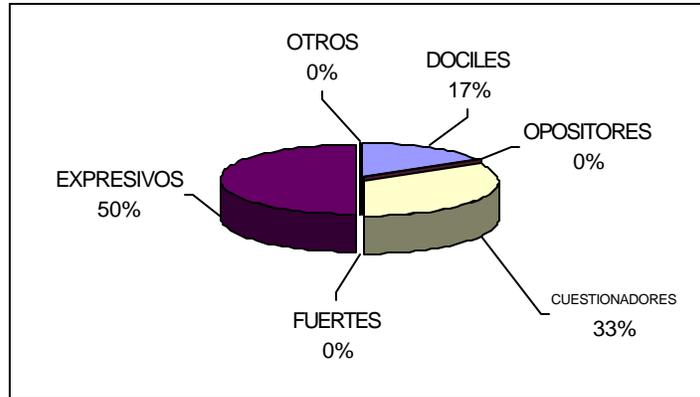


Pregunta número 10. ¿Cómo es su empleado?

¿Cómo calificaría a sus empleados en forma general?

Dóciles___ Opositores___ Cuestionadores___ Fuertes___ Expresivos___
Otro___

Los empleados en forma general son: Expresivos 50%, Cuestionadores 33%, Dóciles 17%.

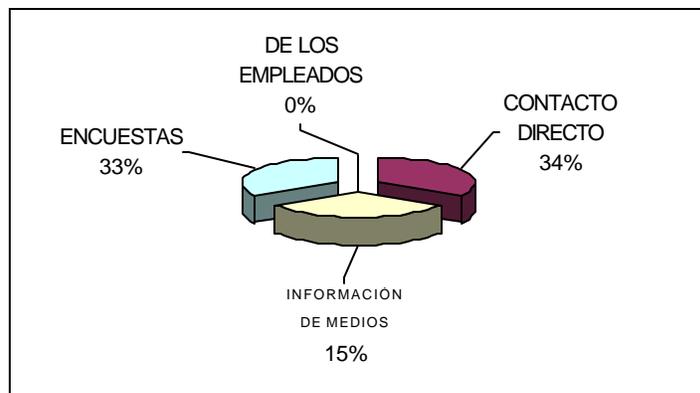


Pregunta número 11. Fuente de Información

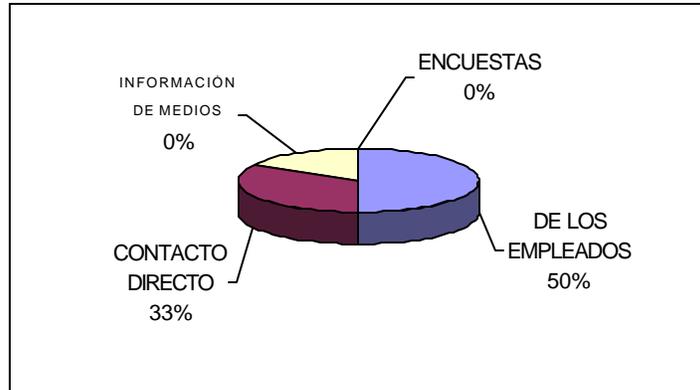
¿De donde obtiene información sobre las necesidades, expectativas de sus clientes? (por orden de prioridad)

De los empleados___ Del contacto directo con ellos___ Información recibida por varios medios___ Encuestas_____

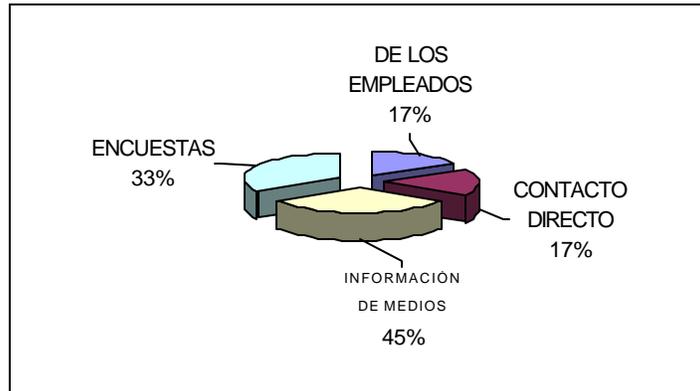
En **primer lugar** reciben información del contacto directo con los clientes el 34% de los encuestados:



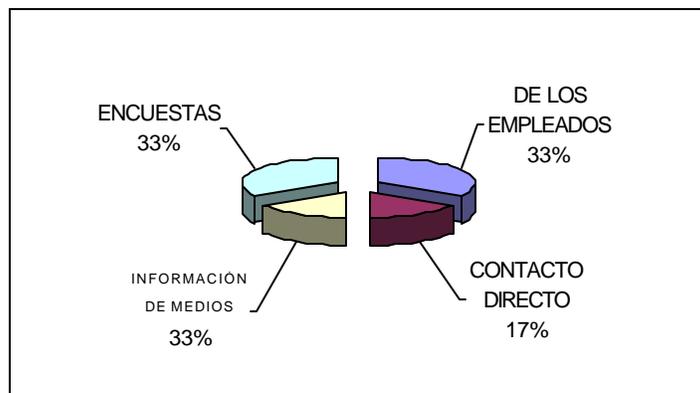
En **segundo lugar** reciben información sobre los clientes de los empleados el 50% de los encuestados:



En **tercer lugar** reciben información sobre los clientes de otros medios el 45% de los encuestados:



En **cuarto lugar** reciben información sobre los clientes de las encuestas el 33% de los encuestados:

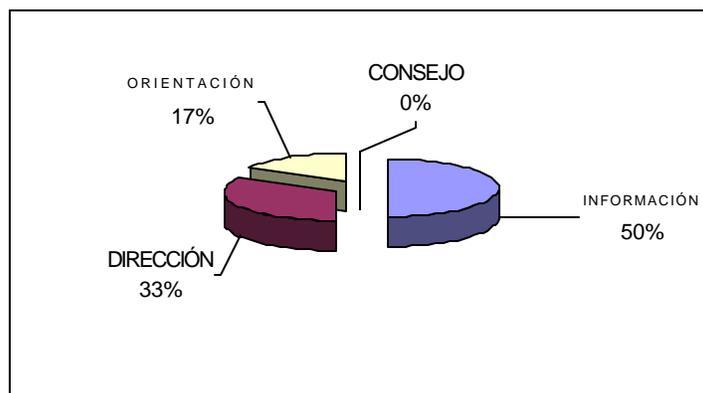


La obtención de la información sobre necesidades y expectativas de sus clientes en **orden de prioridad** es: Contacto Directo 34%, Empleados 50%, Información de Medios 45% y Encuestas 33%.

Pregunta número 12. Fuente de Dirección

Sus empleados reciben de los jefes con mayor frecuencia para su quehacer diario: Información____ Dirección____ Orientación____ Consejo____

El 17% de los encuestados recibe **orientación** de sus jefes, el 33% recibe **Dirección** y el 50% recibe **Información**:



Pregunta número 13. Comunicación

La comunicación de su gente con usted es _____

La comunicación es buena, directa, abierta y amable

PREGUNTA	LABORATORIOS	FRECUENCIA
13	BUENA	4
	DIRECTA	2
	AMABLE	2
	ABIERTA	1

Pregunta número 14. Orientación al Cliente

¿Qué medio ha sido el mas usado por usted para lograr que su personal este orientado al cliente? _____

El medio mas utilizado han sido reuniones para lograr estar orientado al cliente

PREGUNTA	LABORATORIOS	FRECUENCIA
14	REUNIONES	4
	POLITICAS	1
	EJEMPLO	1

Pregunta número 15. Mayor insistencia de la Gerencia

Si le preguntáramos a su personal cual es su mayor insistencia;¿Qué cree que contestarían? _____

La mayor insistencia de los jefes hacia su personal es Atención al Cliente y Calidad.

PREGUNTA	LABORATORIOS	FRECUENCIA
15	CALIDAD	2
	ATENCIÓN AL CLIENTE	3

7.4.3.1. Conclusiones resultados Laboratorio SIPLAS

Prioridad en el Liderazgo

En el Laboratorio aunque están definidos la Visión, la Misión, Los Valores, no están muy claros en orden de prioridad para el ejercicio de su liderazgo. La cultura se establece, se consolida y se difunde desde los altos niveles de dirección.

Valores Organizacionales

Como es una entidad del sector de la salud sus valores están enfocados al cliente como son: Compromiso, Ética, Atención al Cliente y Calidad.

Periodicidad en reuniones

La periodicidad en las reuniones de trabajo es semanal y de una hora en promedio. Son reuniones donde se verifica la labor cumplida y se establecen las metas para la semana siguiente.

Toma de Decisiones

Existe una tendencia centralizada en la toma de decisiones(pregunta número 4). Es la Gerencia la que se enfrenta directamente con el cliente. Esto se puede entender porque es una entidad de salud que maneja resultados confidenciales, sin embargo puede ser factor de distancia entre la gerencia y los demás empleados.

Interiorización de Valores

La mayoría del personal esta identificado con los valores pues si no hay una adaptación a la cultura de la empresa es imposible llegar aun reconocimiento por la prestación del servicio.

Factores de Motivación

En la empresa el tipo de motivación, es de vital importancia ya que se presta la debida atención a los servicios que reciben los clientes internos, para tener el mismo nivel de calidad que el que reciben los clientes externos.

Decisión Vs Impacto en los Clientes

La orientación al cliente esta claramente definida pues el 100% de las personas encuestadas siempre piensan en el impacto de una decisión sobre el cliente. Esto refleja unidad de criterio y es factor clave para lograr una Cultura de Servicio.

Pensamiento en la Calidad del Servicio

En el Laboratorio Siplas la Calidad de Servicio empieza por el personal operativo donde recae la mayor responsabilidad frente a los momentos de verdad. Se ve como la gerencia tiene sus fuerzas puestas en el personal operativo. (ampliar)

Apoyo en normas y reglamentos

Es una organización que busca el reconocimiento exterior de su trabajo y por eso es rígida y meticulosa en los procesos y procedimientos, pues las leyes y normas internacionales son muy detalladas; esto hace que busque mas los resultados a costa de una insistencia sobre el servicio permanente hacia sus empelados.

¿Cómo es su empelado?

Todos los miembros del laboratorio se sienten libres para actuar y decidir. Pueden cometer errores por que aprenden a través de ellos, por esto son expresivos y cuestionadores.

Fuente de Información

El Contacto directo con los pacientes es el medio para saber y conocer las expectativas y necesidades de los clientes y en segundo lugar por los empelados quienes prestan un servicio personalizado.

Fuente de Dirección

Los Jefes dan a sus empleados con mayor frecuencia reciben Información con el 50% entonces es una organización centralizada donde los directivos y jefes de área son proveedores de información. Los directivos se mantienen visibles para su gente, comunicando e informando con oportunidad, las principales decisiones de la empresa.

Comunicación

La comunicación que se da en el laboratorio es buena directa y amable. Es en doble vía y sus directivos se caracterizan por escuchar mas las necesidades y expectativas de sus clientes y empleados.

Orientación al Cliente

La orientación al cliente se ha logrado gracias a un constante trabajo en equipo donde la apertura y la motivación a la creatividad e innovación son el factor predominante. Siempre buscan que sus políticas satisfagan plenamente al paciente.

Mayor insistencia de la Gerencia

El laboratorio es consciente de que el éxito de un programa de servicio esta en que sus empleados, este plenamente comprometidos con el cliente, por esto la gerencia se caracteriza por la insistencia marcada en la satisfacción plena del cliente desde el primer momento de verdad.

7.4.4. RESTAURANTE LAS CUATRO ESTACIONES

El análisis que se realizó en el Restaurante no fue estadístico pues la muestra es muy pequeña. Solo hay dos gerentes que se encargan del funcionamiento del restaurante y no existen cargos medios. Cada empleado tiene sus funciones y responsabilidades bien definidas de las cuales dan cuenta a los respectivos socios. Sin embargo se realizó la misma encuesta que se aplicó a las demás instituciones. Y aquí están los resultados.

Prioridades en el Liderazgo: El restaurante no cuenta con una Misión y una Visión escrita ni con un Plan estratégico que incluya objetivos, políticas, etc.. Es una organización que permanece unida bajo las directrices y el estilo de sus dueños y un mismo valor: La Honestidad.

Valores Organizacionales: El restaurante se ha ido formando al paso de las tendencias y del perfil de sus dueños. Es un restaurante de carácter personal, centrado en los detalles como lo define uno de los socios. Y que ha encontrado en la Honestidad el cauce para lograr llevar a cabo su labor diaria. La confianza y autonomía de cada uno de sus empleados también es factor clave. El resultado de ese esfuerzo en conjunto es: disciplina y dedicación.

Periodicidad en reuniones: Se reúnen semanalmente una hora diaria todos los miembros del restaurante antes de empezar sus labores diarias. El objetivo de estas reuniones es lograr que todos los empleados estén enterados de todo lo que ha sucedido y de establecer parámetros para la semana siguiente. Estas reuniones también incluyen capacitaciones y juego de roles donde se evalúan las habilidades en el servicio de cada uno de ellos. Los socios escriben estas reuniones como encuentros con la Familia donde el ambiente de cordialidad y cariño es el que impera.

Toma de Decisiones: Puesto que el restaurante es una organización tan pequeña las decisiones del personal que esta en contacto con el cliente las toma la gerencia. Cuando se encuentran fuera del país los socios, se deja a un encargado que generalmente el cajero para que tome estas decisiones.

Interiorización de los Valores: Todos los miembros del restaurante se encuentran a gusto en él y han adoptado los valores de la organización como estilo de vida. Si no es así simplemente no se adaptan y se van, lo que ocurre muy pocas veces porque la rotación de personal es muy pequeña, mínima.

Factores de Motivación: Los factores de motivación que el restaurante imparte a sus empleados es la Estabilidad y la Participación. Estabilidad pues las condiciones laborales son seguras si una persona cumple y se adapta a la cultura que existe en el restaurante. Y Participación ya que sus inquietudes siempre son atendidas y son ellos los que tratan directamente a los clientes.

Decisión Vs impacto en los clientes: Sin lugar a duda siempre se piensa en el cliente al tomar una decisión, no importa que este sea antiguo o recién llegado el siempre será el principal invitado de la casa y se le hará sentir como lo mismo en cada momento de verdad.

Pensamiento en la Calidad del Servicio: La tendencia a pensar en la calidad del servicio esta determinada por el Personal Operativo, ya que los dueños siempre están pendientes de la labor de sus empleados. Y al ser una organización pequeña es más fácil hacer un seguimiento individual y en el momento. También hay que aclarar que la Alta dirección esta compuesta por solo dos personas que tiene unidad de ideas.

Apoyo en normas y reglamentos: Aunque en el restaurante no se encuentra nada escrito, existe una metodología propia de un servicio de alimentos y bebidas de alta exigencia. Todas las normas y protocolos necesarios se viven al pie de la

letra. Y se marcha al compás de las últimas innovaciones en este campo del servicio.

¿Cómo es su empleado? : Los empleados que trabajan allí son empleados que se han acoplado muy bien a la cultura del restaurante y sus directivos los clasifican como fuertes y honestos.

Fuente de Información: Las fuentes de información que el restaurante utiliza es el contacto directo y personalizado con cada uno de sus clientes. Y utilizan un sistema de encuestas permanente por correo, donde se evalúan el tipo de servicio, la comida, la atención y algunas sugerencias.

Fuente de Dirección: La dirección que se da en el restaurante es de orientación y de supervisión del trabajo realizado. Existe un control minucioso por parte de los socios sobre todos los procesos del negocio.

Comunicación: La comunicación siempre es abierta, buena y cordial entre todos los miembros de la organización. Si hay algún problema o algo llama la tensión se habla enseguida y no se dejan pasar las cosas. No existe ningún tipo de paradigma ni de prevención con los dos socios, es un ambiente cordial, amable y asequible.

Orientación al Cliente: La orientación al cliente se ha logrado gracias al ejemplo que todos los miembros de la organización ven en los directivos. *“Hacerles entender que gracias a los clientes podemos realizar nuestro trabajo y son ellos los que nos dan para vivir.”*

Mayor insistencia de la Gerencia: La gerencia lo que pretende es que sus empleados sean honestos, cuiden los detalles, la limpieza, calidad en el servicio.

7.4.4.1. Conclusiones Resultados Restaurante LAS 4 ESTACIONES

- El restaurante conserva su puesto de Liderazgo y de reconocimiento debido a la honestidad de sus miembros, los excesivos controles en los inventarios y a la antigüedad de sus empelados.
- Los directivos del restaurante están orientados mas al proceso, la planificación, la organización que al resultado, la ejecución, mas al “Como” que al “Que”.
- Buscan que el mecanismo de su gestión sea a largo plazo preocupándose por al Calidad y el servicio mas que por los costos.
- El restaurante conoce a fondo las características, necesidades, expectativas y deseos de sus clientes, y esto es lo que dirige los procesos y el tipo de productos.
- Es una organización que esta centrada en retener a los clientes mas que en el valor de la venta.
- Constantemente están estudiando la demanda y la situación del país para definir los platos que irán en la carta.
- Se caracterizan por vender Calidad, Servicio y Exclusividad.
- En Las Cuatro Estaciones cada empelado tiene capacidades de líder en su trabajo y con relaciona sus otros compañeros. Son personas que desean servir. Sin el desarrollo de los valores y de las capacidades de liderazgo de servicio es imposible lograr una cultura orientada al cliente.

8. MATRIZ RELACION DE LAS CUATRO EMPRESAS

PERCEPCIÓN ELEMENTOS CULTURALES

Empresa Criterio	Clínica Colsubsidio	Hotel 101 Park House	Laboratorio Siplas	Restaurante Las Cuatro Estaciones
Prioridades en el Liderazgo	1.Misión 2.Visión 3.Valores 4.Objetivos 5.Tecnología	1.Visión 2.Misión 3.Valores 4.Objetivos 5.Tecnología	1.Misión 2.Valores 3.Visión 4.Objetivos 5.Tecnología	No cuentan con estos elementos
Valores Organizacionales	Honestidad, Equidad, Respeto, Solidaridad	Respeto, Humildad, Responsabilidad	Atención al cliente, Calidad, Compromiso, Responsabilidad	Honestidad, Disciplina, Dedicación
Periodicidad en reuniones	Se reúnen semanalmente 1 hora	Se reúnen semanalmente 1 hora	Se reúnen semanalmente 1 hora	Se reúnen semanalmente 1 hora
Quien toma las decisiones	1. Jefe Inmediato 2. Personal	1. Personal 2. Jefe Inmediato	1. Gerencia 2. Jefe Inmediato	El Gerente General
Interiorización de Valores	La mayoría del personal esta identificado con los valores	Todo el personal esta identificado con los valores	La mayoría del personal esta identificado con los valores	Todo el personal esta identificado con los valores
Factores de Motivación	1. Reconocimiento 2. Libertad 3. Participación	1.Reconocimiento 2.Libertad 3.Participación	1.Reconocimiento 2.Libertad 3.Participación	1. Estabilidad 2.Participación
Decisión Vs Impacto en los clientes	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Pensamiento en la Calidad del Servicio	1. Jefes 2. Mandos medios	1.Los jefes 2. Mandos medios	1.Personal Operativo 2.Mandos medios	1. Personal Operativo 2. Los Jefes
Apoyo en normas y reglamentos	Siempre	Siempre	Frecuentemente	Siempre
¿Cómo es su empelado?	Cuestionadores Expresivos	Fuertes Expresivos	Expresivos Cuestionadores	Fuertes Honestos

Fuente de información	de	1. Contacto Directo 2. De los empelados	1. Contacto Directo 2. De los empelados	1.Contacto Directo 2. De los empleados	1.Contacto Directo 2. Encuestas
Fuente de Dirección		Orientación Información	Dirección Orientación	Información Dirección	Orientación
Comunicación		Buena, Directa, Abierta	Abierta, en cualquier momento, fácil	Buena, Directa, Amable	Buena, Abierta
Orientación Cliente	al	Reuniones, Ejemplo	Ejemplo, Enseñándoles	Reuniones	Reuniones Ejemplo
Mayor insistencia de la Gerencia		Atención al cliente	Satisfacer al Cliente	Atención al cliente	Cuidado de detalles, Honestidad

8.1. CONCLUSIONES DIAGNOSTICO. PERCEPCIÓN ELEMENTOS CULTURALES

8.1.1. Prioridades en el liderazgo:

Las cuatro organizaciones, reiteran en su liderazgo, los elementos que constituyen la cultura de una empresa: la Misión (¿por qué?), La Visión (¿a donde?) Y los Valores (¿con qué?). Esto comprueba que para ellas lo fundamental es la Planeación Ética, que da sentido a la organización y da rectitud a sus objetivos que aparecen en todas como su segunda prioridad. La tecnología aparece en todas como la tercera prioridad. Una cultura fuerte permite lograr los objetivos propuestos en forma coherente, y homogénea en toda la organización. La tecnología es un medio para el logro de los objetivos no un fin.

8.1.2. Valores Organizacionales

En ninguna de las empresas estudiadas aparece el servicio como uno de sus valores. Esto es reiterativo en cuanto al ejercicio que se realiza en todas las organizaciones cuando se trabajan los valores: el servicio no es un valor en ellas. Se encontraron tres valores que se repiten en mas de una de las empresas, que son: honestidad, responsabilidad y respeto.

8.1.3. Periodicidad en reuniones:

En todas las organización las reuniones se realizan semanalmente con intensidad de una hora, lo que significa que sí le dedican tiempo al tema del servicio sin que sean sesiones largas sin resultados. Es dominante la brevedad y la frecuencia.

8.1.4. Toma de decisiones

Existe una tendencia a la centralización de las decisiones, en la autoridad, siendo más notorio en las empresas pequeñas en las que el gerente es quien las toma. Solamente en el Hotel 101 Park House el personal esta facultado para resolver problemas y tomar las decisiones requeridas. En la empresa de mayor tamaño, Colsubsidio, ya no es el gerente por supuesto, pero sí el jefe inmediato quien toma las decisiones. En segunda instancia es el personal quien debe hacerlo.

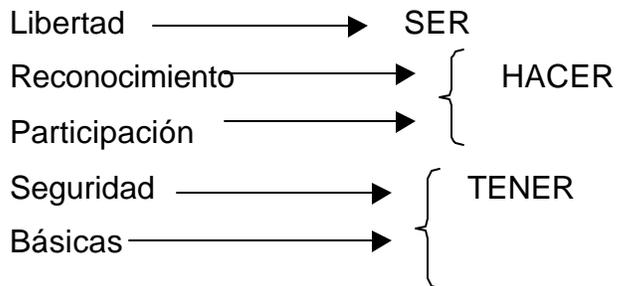
8.1.5. Interiorización de valores:

En todas las organizaciones, es unánime la seguridad de que todos los empleados están identificados con los valores. Esto muestra que, sin una identificación plena, es imposible establecer una cultura de servicio.

8.1.6. Factores de motivación:

Es coherente el resultado con la cultura de servicio. Según las necesidades de Maslow, en todas las empresas los trabajadores buscan gratificaciones psicológicas para cubrir las necesidades espirituales. Da así la razón a: Herzberg, cuando afirmó que “estas tres necesidades (Reconocimiento, Participación y Libertad) son motivantes y las otras apenas son higiénicas”. Demuestra como primera necesidad la autoestima a través del reconocimiento, para cobrar seguridad en sí mismo y poder, reclamar libertad para su autorrealización, autocontrol. Buscan lo que hoy todo trabajador debe buscar: ya no es seguridad en el trabajo que se acabó, sino seguridad en sí mismo mediante el reconocimiento, su participación en las decisiones, su autonomía y empoderamiento, para ejercer la libertad en su propio destino. Ha trascendido del “Tener” al poder “Hacer” como medio de autorrealización de su “Ser”. Este resultado corrobora así, lo que ha sido la

premisa de este trabajo: “Empresa que se gane el corazón de su gente, tiene el mejor servicio de todos”.



8.1.7. Decisión vs impacto en los clientes

Los empleados de las cuatro empresas aseveran que siempre se tiene en cuenta al cliente cuando se toman las decisiones, que evalúan las posibles repercusiones en los clientes en caso de tomar alguna decisión. Esta política de empresa no es común en nuestras organizaciones que están más dedicadas a la rentabilidad, a la operación, a la tarea, al “Qué”. La administración ha sido reactiva en la toma de decisiones y como tal ha estado basada más en la ejecución que en la participación, la empatía, el respeto y la planificación. Una política proactiva como la que demuestran estas cuatro organizaciones, esta basada en un marketing relacional que se centra en la retención al cliente, buscando satisfacer sus expectativas y necesidades, más que en vender solamente.

8.1.8. Pensamiento en la calidad del servicio

La calidad en el servicio debe ser un enfoque que esta liderado por los directivos para que el compromiso se dé en todos los niveles de la organización. En la clínica Colsubsidio y en el Hotel 101 Park House, el pensamiento esta arraigado en los jefes y directivos debido al tamaño en la organización. Mientras que en el laboratorio Siplas y en el restaurante Cuatro Estaciones, el pensamiento esta

enfocado directamente al personal operativo en primera instancia lo que demuestra el énfasis de la gerencia en el cliente interno como primer contacto con el cliente y por manejar un volumen menor de clientes. Los directivos de estas empresas son los que han liderado y han puesto en marcha todo el plan de cultura de servicio.

8.1.9. Apoyo en normas y reglamentos

Las empresas de servicio deben apoyarse no en normas que en la mayoría de los casos no son facilitadoras, sino en criterios, razones, que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes. Apoyarse en criterios y razones facilita la persuasión y acatamiento de las normas. Las cuatro organizaciones estudiadas se apoyan como la mayoría de las empresas en las normas y reglamentos.

8.1.10. Como es su empleado

Empleados competentes, competitivos para un mundo globalizado en constante cambio, deben ser fuertes, expresivos, de criterio y como tal cuestionadores para entender la razón de las cosas y así mismo asumir liderazgo con sus clientes, dando razones y no escondiéndose en la norma. Una empresa que es sensible a las necesidades de los clientes deben tener empleados que demuestren lo que sienten y que al ser cuestionadores busquen siempre mejorar los procesos con el fin de tener a los clientes satisfechos.

8.1.11. Fuente de información

Una de las diferencias entre un jefe y un líder es la forma en que recopilan la información de sus clientes. El jefe se basa en analizar los datos estadísticos y el líder es quien consigue los datos a través de la información directa con el cliente y el empleado. Si no existe una comunicación directa con los clientes, la compañía

no podrá conocer las expectativas y necesidades de cada uno de sus clientes para ofrecerles un mejor servicio. Las cuatro empresas estudiadas s conocen a fondo y en todas sus dimensiones y características, las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes lo que incrementa la lealtad de los mismos, pues los objetivos y las estrategias estarán de acuerdo con su filosofía.

8.1.12. Fuente de dirección

En una cultura de servicio, la alta dirección debe dar a sus empleados la autonomía, el empoderamiento, para que estos realicen su trabajo. Además debe dar información necesaria y la debida orientación durante el proceso. En las cuatro empresas estudiadas, la orientación por parte de la alta gerencia hacia los empleados siempre estuvo presente, lo que demuestra que existe una integración entre jefes y subordinados. El empleado sabe lo que debe hacer y ve a la gerencia como un apoyo, una guía en su que hacer diario.

8.1.13. Comunicación

La comunicación es la estrategia más eficaz y consistente que debe desarrollar la alta gerencia para lograr implementar una Cultura de Servicio, en donde cada una de las empresas estudiadas demuestra la accesibilidad de los empleados con los jefes en el momento de solucionar algún problema, sin necesidad de esperar un momento específico de la semana. Para que la comunicación sea efectiva debe ser directa, abierta, clara como en las cuatro organizaciones estudiadas. Un buen sistema de comunicación impartido por el mismo gerente y otros directivos es factor determinante para la consolidación de una cultura orientada al cliente.

8.1.14. Orientación al cliente

El medio mas empleado por las cuatro organizaciones para tener una orientación al cliente son las reuniones según los resultados, en donde se ve un sólido trabajo en equipo y un permanente entrenamiento sobre los puntos que se desea mejorar, todo esto con la ayuda de capacitaciones y de programas de formación con métodos autodidácticas y practicas, sin embargo solo con el ejemplo vivo de los directivos será posible lograr que esta orientación abarque todos los niveles de la organización. Como se decía en él capitulo 1: si la gerencia no da ejemplo y no vive lo que predica, la creación y consolidación de una cultura de servicio no dará los resultados esperados en una época de constantes cambios.

8.1.15. Mayor insistencia de la Gerencia

Sin lugar a duda la mayor insistencia de la gerencia es la atención al cliente y la satisfacción del mismo, ya que estas son empresas de servicios. Esa insistencia es la que hace posible que toda organización busque y viva en función de sus clientes. Si una empresa no esta centrada en la razón de ser de su negocio, que es el servicio, no lograra el reconocimiento que la hará competitiva.

CONCLUSIONES

Después de haber analizados las cuatro empresas seleccionadas se vio cómo el papel de la Alta gerencia debe ser activo y debe apoyarse en sus colaboradores para lograr que los elementos de una cultura de servicio, se vivan y se prediquen en toda la organización. Una cultura esta integrada por actitudes de compromiso, creatividad, lealtad, satisfacción del trabajo, con base en los valores de la organización. Una Cultura se define siempre y cuando su gente viva los valores.

Se vio, a pesar de ser de diferentes sectores y diferentes tamaños que las empresas estudiadas poseían variables constantes que se repetían. Esto nos muestra cómo el servicio es universal y sí es posible diseñar, poner en marcha y desarrollar una Cultura de Servicio sin diferencia de la razón social.

Las empresas de sector de servicios no pueden olvidar que la globalización es una realidad contundente e irreversible que debe aprovecharse al máximo. Trabajar hombro a hombro con su gente, trabajar en equipo sin importar los niveles, abolir las jerarquías, predicar con el ejemplo, son los mecanismos que el mundo empresarial debe adquirir. El servicio en niveles de excelencia implica toda una cultura de trabajo en equipo y de respeto por parte de la Alta Gerencia. De esta manera se asegura por esta sinergia una mayor productividad y rentabilidad con el compromiso y cooperación del personal.

El servicio es la fuerza motriz de la empresa y cada persona cumple una función así los directivos de una organización existen para apoyar al personal de línea recta y no al revés. Lo que marca la diferencia en una organización orientada a los clientes es tratar al empleado con dignidad y respeto. Es de vital importancia escuchar al empleado para conocer el sentir del cliente sino, no habría unidad y la gerencia no facilitaría una Cultura de Servicio. Se requiere de una orientación permanente al empleado en la filosofía del servicio y en funcionamiento completo

del negocio para diseñar, y ejecutarla. En un ambiente de trabajo en el que EL servicio sea una consecuencia natural.

Lo que queda por delante a las empresas que quieran diseñar una Cultura de Servicio es, este estudio que muestra los puntos más significativos en los cuales se deben centrar para desarrollar una labor de liderazgo.

El estado de competitividad y de cambios de fronteras económicas que experimenta hoy el mundo afecta, obviamente, a nuestro país; Esto crea la importante necesidad de un nuevo y diferente liderazgo, de un nuevo gerente que señale el camino hacia "Un camino hacia el compromiso", un profesional que afronte los retos del siglo XXI , un conductor y hacedor de cosas capaz de entender las fuerzas imperantes en el mundo de hoy y, en consecuencia, pueda dirigirnos exitosamente hacia la consecución de niveles óptimos de competitividad y de excelencia en los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRETCH, Karl, *La Revolución del Servicio*, Editorial Legis, Irwin-Illinois, 1994.

ALBRETCH, Karl, *La Gerencia del Servicio*, Editorial Legis, Irwin-Illinois, 1992.

ALBRETCH, Karl, *Servicio al Cliente Interno*, Editorial Paidos.

ALBRETCH, Karl, *Todo el Poder al Cliente*, Editorial Paidos.

AGUADO, Ricardo J. Artículo. *Cultura Organizacional*.

BERRY, Leonard L, *Un Buen Servicio ya no Basta*, Editorial Norma.

BERRY, Leonard L, Fomentar el Liderazgo en el Servicio. Artículo Marketing y Ventas.

BERNAL, Cesar. Metodología de la Investigación. Prentice may. Santa fe de Bogota. 2000.

BLANCHARD, Ken, John Carlos, Alan Randolph, *Empowerment*, Editorial Norma, San Francisco-California, 1996.

CARLZON, Jan, *El Momento de Verdad*, Editorial Díaz de Santos

DE MICHELE, Roberto. *Los códigos de ética en las empresas*. Editorial Granica. Buenos aires. Pág. 91-104

DESATNICK. Robert L. Como conservar su clientela, el secreto del éxito. Serie empresarial Legis. 1989.

DE SOUZA, Adriana. P. A. & Partners. Recursos Humanos. 1998. *FREITAS*, 1991:39

Estudio U de los Andes e Chile. Fernández. 2000

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. Capítulo 6. 1996.

GINEBRA, Joan, Dirección por Servicios. La Otra Calidad, Editorial Mc Graw Hill.

GUARDINI, Romano. Una ética para nuestro tiempo. Lumen. Buenos aires. 1994.

HERNAN ALVAREZ LONDOÑO. La Nueva Organización una visión a través de su cultura.

HODCE, Anthony Gales. Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. Prentice Hall. Madrid. 1998.

HOPESON, Barry, Doce Pasos para el Éxito Brindando Servicio, Editorial Macchi

HOROVITZ, Jacques, La Satisfacción Total del Cliente, Editorial Mc Graw Hill

KATZ, Bernard, Como Gerenciar el Servicio al Cliente, Editorial Legis

KOTTER J, La verdadera Labor de un Líder. Grupo Editorial Norma, Bogota 1999.

LLANO, C. Carlos. Dilemas éticos de la Empresa Contemporánea. Fondo de Cultura Económica. México. 1997.

MELENDO, Tomas. Las Claves de la Eficacia Empresarial. Ediciones RIALP, S.A. MADRID 1990

MORALES GÓMEZ, Fernando. Artículo Reingeniería: cultura, valores y paradigmas.

PERRY, Leonard, Calidad de Servicio, Editorial Díaz de Santos.

POLÍTICAS DE CALIDAD FAMILIA IMPERIAL. 101 PARK HOUSE. 2001

SERNA Humberto. Mercadeo Interno. Legis. Santafé de Bogotá. 1998

STEPHEN P. ROBBINS. Administración teoría y práctica.

SILVERMAN, Linda, Primero Estoy Yo, Editorial Norma.

SILICEO A, CASERES D. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. MacGRaw Hill, México.1999

RODRÍGUEZ, Mauro. ESCOBAR Ricardo, Creatividad en el Servicio. McGrawHill. México, 1996

ROJAS, Carlos. Empresas Colombianas Exitosas. Grijalbo. Bogotá.1992.

ROSEMBLUTH, Hal, El Cliente no es lo Primero, Editorial Revista Negocios.

WALKER, Dennis, El Cliente es lo Primero, Editorial Díaz de Santos.

www.101parkhouse.com

www.colsubsidio.com

www.siplaslab.com

www.cuatroestaciones.com

ZEITHAML, Valerie, Calidad Total en la Gestión de Servicio, Editorial Díaz de Santos.

ANEXO A
ENCUESTA REALIZADA A LOS DIRECCIVOS

Hemos elegido su organización por su posicionamiento como “excelente” la calidad de su servicio en su sector. Queremos solicitarle nos proporcione la siguiente información que nos servirá para estandarizar los criterios gerenciales que le han permitido de su personal la interiorización de su política de servicio:

1. Para el ejercicio de su liderazgo en qué orden de prioridades (Ordene de 1° a 5°) se apoya usted en:
Misión___ Visión__Valores____Objetivos Estratégicos____Tecnología____
2. ¿Cuáles son los valores de la organización? _____

-
3. ¿Con qué periodicidad realiza reuniones con su personal (Grupo Primario) y qué tiempo le dedica?

<u>Periodicidad</u>	<u>Intensidad</u>
Diaria ____	____ Horas
Semanal ____	____ Horas
Quincenal ____	____ Horas
Mensual ____	____ Horas
Eventualmente____	____ Horas

4. Las decisiones del personal que está en contacto directo con el cliente, en su mayoría;¿Quién las toma?
El personal____Su jefe inmediato__La Alta Gerencia____El Gerente____
5. El personal está definido con los valores de la organización y los ha interiorizado como propios en su quehacer diario.
Muy pocos____ Pocos____ La mayoría ____ Todos ____
6. ¿Qué tipo de motivación provee usted a su personal: (Numérelas en orden de prioridad)
Libertad ____ Participación ____ Reconocimiento ____ Estabilidad ____
Salario ____
7. Cuando usted toma una decisión piensa en le impacto o repercusión en los clientes:

Siempre ____ Con frecuencia ____ Algunas veces ____ Pocas veces ____

Nunca____

8. Para usted como líder, la tendencia a pensar en la calidad del servicio en orden de prioridad esta en:

Los jefes____ Los mandos medios____El personal operativo____

9. Para el manejo de las situaciones que tanto se apoya usted y su personal en las normas y reglamentos:

Siempre__ Frecuentemente____Algunas veces____Casi nunca__Nunca____

10. ¿Cómo calificaría a sus empleados en forma general?

Dóciles__ Opositores__Cuestionadores__Fuertes__Expresivos____

Otro____

11. ¿De donde obtiene información sobre las necesidades, expectativas de sus clientes?
(por orden de prioridad)

De los empleados__ Del contacto directo con ellos____Información recibida por
varios medios__Encuestas____

12. Sus empleados reciben de los jefes con mayor frecuencia para su quehacer diario:

Información____Dirección____Orientación__Consejo____

13. La comunicación de su gente con usted es _____

14. ¿Qué medio ha sido él mas usado por usted para lograr que su personal este orientado al cliente? _____

15. Si le preguntáramos a su personal cual es su mayor insistencia;¿Qué cree que contestarían? _____

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!!!

ANEXO B

ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CULTURA DE UNA EMPRESA

A. Elementos Básicos	
	Características Generales: esta primera categoría está formada por los elementos que determinan el tipo de cultura de una empresa. En este primer grupo encontramos los factores que conforman el sustrato o “nivel profundo” de la cultura. En la práctica, los demás elementos de la cultura están fuertemente determinados y condicionados por los elementos básicos al punto que muchos autores lo consideran un derivado de ellos.
1	Historia o trayectoria de la organización: comportamiento de la empresa, desde su fundación hasta la fecha. Éxitos alcanzados y fracasos sufridos. Cambios importantes en sus productos o servicios, estructura, áreas de negocios, etc. Influencia de los fundadores o líderes históricos importantes.
2	Valores: constituyen los elementos fundamentales de una organización. Establecen los parámetros con los que los dueños y directivos miden el éxito o fracaso de la empresa y, también, con los que se mide el comportamiento de todo el personal, ya que determinan lo que “está bien” y lo que “está mal” (“sí lo hacen así, son premiados; Si no son castigados”).
3	Creencias: muy cercanas a los valores., determinan las cosas que se aceptan como ciertas o reales, sin someterlas a ningún tipo de discusión o análisis (por ejemplo, ¿hasta dónde llega la autoridad de los jefes, cuál es el nivel de calidad que se considera “aceptable” o “conveniente”?)
4	Perfiles de personalidad de los directivos: en muchos casos, una empresa constituye un reflejo fiel de la personalidad de sus directivos (formación, valores personales, creencias, carácter, etc.). Su influencia es mayor en la medida en que la cultura de la empresa es más débil.

B. Elementos visibles implícitos	
	Características generales: esta segunda categoría está formada por los factores que, aunque visibles y fácilmente perceptibles, usualmente no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la organización, pero que, también, tiene una fuerte incidencia en “la forma de hacer las cosas” en una empresa; en caso necesario, pueden ser gestionados y modificados por la dirección.
5	Costumbres: hábitos que se “osifican” dentro de la organización, y que, en muchas ocasiones, si no existen valores fuertemente enraizados, pueden llegar a ocupar el lugar de éstos (“esto se hace así porque siempre se ha hecho así y no se puede cambiar”).
6	Comportamientos: actitudes que adoptan, especialmente los miembros de los niveles de dirección altos y medios en sus relaciones dentro de la empresa (p.ej.: rigidez, distancia en las relaciones, autoritarismo, estimulan o no la creatividad, son tolerante o punitivos frente al error, motivan o no, etc.)
7	Prácticas de gestión (procesos) : reglas, hábitos, costumbres relacionadas con la gestión de la empresa, que también se “osifican” como parte importante de la “forma en que hacemos las cosas aquí” (aunque ya las razones que originaron el proceso han desaparecido)
8	Indicadores o estándares de actuación: parámetros, explícitos o implícitos, relacionados, principalmente, con los niveles de productividad esperados de cada empleado.
9	Estrategias y Tácticas: objetivos y métodos de trabajo que la empresa aplica para lograr sus propósitos.
10	Sistemas de Dirección: mecanismos, formales e informales, que la dirección de la empresa aplica (planificación, presupuestos, controles, retribuciones, reuniones, etc.) así como las técnicas de dirección utilizadas (grupos primarios, círculos de calidad, agentes de cambio o facilitadores, administración por procesos, etc).
11	Anécdotas y Leyendas: historias y narraciones sobre hechos que han sucedido en la empresa y que, usualmente, se utilizan para fijar “modelos” de comportamiento o para difundir los valores de la organización.
12	Héroes: personajes, reales o ficticios, que, por sus “hechos” pasan a ser considerados como el “modelo” que debe imitar el personal de la empresa (por haber surgido “desde abajo”, por su carisma, por su actitud de servicio, por ser “el amigo de todos”, etc.).

C. Los elementos visibles explícitos

	<p>Características generales: esta tercera categoría está integrada por los factores que, usualmente, son gestionados o pueden ser gestionados de forma voluntaria por los niveles directivos de la organización, con el propósito de consolidar o modificar los demás elementos de la cultura</p>
13	<p>Símbolos: elementos físicos que se utilizan para representar el valor que atribuye la empresa a determinadas actuaciones: premios, medallas, placas, cartas de felicitación; y que incluyen aspectos como decoración de las instalaciones, atenciones de la empresa para con el personal o los clientes, etc.</p>
14	<p>Ritos y Rituales: eventos repetitivos que, al igual que los símbolos, se utilizan para transmitir los valores fundamentales de la empresa: entrega de premios, ascensos, evaluaciones del personal, etc.</p>
15	<p>Ceremonias: acontecimientos (repetitivos o no) que se utilizan con los mismos fines: convenciones, aniversarios, recepción de algún premio por parte de la empresa, etc.</p>
16	<p>Comunicaciones: actividades formales que realiza la empresa para difundir entre los miembros de su personal sus valores, objetivos, estrategias, acciones, etc.; es decir, reuniones, boletines internos, murales, periódicos o revistas internos, carteles, circulares, campañas internas, etc.</p>

ANEXO C

CRITERIOS DE UNA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE