

LA INNOVACIÓN DEL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES

CLARA INÉS ROMERO RODRÍGUEZ
ADRIANA PATRICIA CORREA MARTÍNEZ

Tutor: LUZ MERY GUEVARA CHACÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO
BOGOTÁ D.C., OCTUBRE DE 2010

LA INNOVACIÓN DEL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES

Clara Inés Romero Rodríguez */ Adriana Patricia Correa Martínez **

Resumen

El tema de la Innovación del servicio en las organizaciones, debe ser enfocado como un cambio de paradigma de las personas, ya que no debe ser considerado como un sueño difícil de alcanzar; sino por el contrario un propósito claro y necesario para llegar el éxito. Las ideas enfocadas al servicio representan fundamentalmente en el momento de tomar una decisión; donde hace referencia en la manera de cultivar habilidades y valores de liderazgo en el servicio; así mismo la creación de estrategias claras y concretas las cuales son la inspiración de los gerentes sobre el valor que se debe ofrecer para así alcanzar el éxito.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la estructura organizacional y los sistemas implementados frente al interés de innovar en el servicio, se debe priorizar la adecuación de los mismos para que arrojen resultados exitosos a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que sobrepasen los costos de inversión y permitan un mejor posicionamiento en el mercado.

En general, las organizaciones buscan tener una mejor posición en el mercado respecto a los competidores; por este motivo se debe dar la importancia necesaria a los procesos administrativos de cambio, innovación gerencial y habilidades adquiridas por el personal como valor agregado propios de la empresa.

Palabras Claves: Innovación, servicio, toma de decisiones y liderazgo.

*Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca

**Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia

THE INNOVATION OF THE SERVICE IN THE ORGANIZATIONS

Abstract

The topic of the Innovation of the service in the organizations must be focused as a change of paradigm of the persons, since it must not be considered to be a dream difficult to reach; but on the contrary a clear and necessary intention to come the success. The ideas focused on the service represent fundamentally in the moment to take a decision; where it refers in the way of cultivating skills and values of leadership in the service; likewise the creation of clear and concrete strategies which are the inspiration of the managers on the value that must offer to reach this way the success.

The innovation in the service, bearing the structure in mind organizacional and the systems must be adapted in order that they throw proved to short, medium and long term, in such a way that they exceed the costs of investment and allow one better positioning in the market. In general, the organizations seek to have a better position on the market with regard to the competitors; for this motive it is necessary to him to give the necessary importance in the administrative, managerial processes and the acquired skills, and generate mechanisms of change.

Key words: Innovation, service, capture of decisions and leadership.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una economía de servicio donde la industria de los servicios ha superado a la manufactura y a la agricultura, para convertirse en el líder de mayor crecimiento del mundo. Citando a Kuzczmarsti “Debemos tener en cuenta que la gran mayoría de los países éste sector está representando alrededor del 60% del PIB, contribuyendo a la creación de riqueza y a la generación de empleo”. (1997,18).

Durante los últimos años algunas empresas pioneras han desarrollado herramientas específicas para innovar en los servicios, las cuales le han permitido entender las necesidades de los clientes y mejorar sustancialmente el servicio al cliente; de ahí que los gerentes y los líderes están tomando conciencia en que la innovación en el servicio juega un papel importante dentro de los cambios de las organizaciones y el mejoramiento de la economía. Siempre se tuvo la idea, de que el servicio era algo que se hacía normalmente cuando se realizaba una función o una labor, y nunca se pensó que éste, aunque es intangible, es a la vez un producto como cualquier otro que se puede dar de diferentes maneras, satisfaciendo en su totalidad las necesidades de los clientes.

Es por esos, que los mercados bajo la premisa del buen servicio, han tomado un giro trascendental en la economía los países; generando la diferencia en cada negocio y en cada sector económico; de ahí que la innovación en este aspecto en las organizaciones, se puede ver como el arte de convertir las ideas y el conocimiento en procesos y nuevos productos mejorados que el mercado reconozca y prefiera.

Por lo tanto, innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado y de los clientes. Según Tidd junto a otros autores: “La innovación puede incrementar la competitividad, pero requiere de un conjunto diferente de

conocimientos y destrezas a los utilizados en el día a día de la gerencia del negocio". (1.997, 26).

Por tal motivo, en términos sociales aporta elementos para el análisis del fenómeno social que sigue siendo actual y que es de difícil comprensión su y aceptación en las organizaciones en las cuales se desarrolla. En este sentido, es importante entender que todas las estrategias, herramientas y pautas que se han generado a su alrededor, son fundamentales siempre y cuando, se utilicen de manera adecuada y en el momento preciso; logrando de esta manera la superación definitiva y el rompimiento de esquemas obsoletos que permiten el desarrollo continuo y ágil de los procesos y procedimientos dentro ellas. De acuerdo a lo citado por Livingston "Usted no puede solo preguntar a sus clientes que quieren y luego tratar de dárselos. Para cuando se los haya dado ellos querrán algo nuevo" (2009,29).

En cierta medida, el servicio no es algo que se da de forma independiente; es una herramienta básica para el éxito, y para esto es importante lograr una transformación en la mentalidad de los individuos, integrando los conceptos y las experiencias, siendo estos, el punto de referencia en la innovación y la construcción de la competitividad y la excelencia. "La excelencia en el servicio crea la distinción que da origen a la lealtad y la retención del cliente y, finalmente, la ventaja competitiva, el resultado primordial de una relación de servicio bien formada" (Livingston, 2009,29).

Teniendo en cuenta lo anterior y la importancia que tiene para las organizaciones el servicio al cliente, es objeto de tesis el saber el por qué algunas obtienen un éxito total en las ventas y/o servicios y en cambio otras por el contrario, fracasan; bajo esta premisa, es necesario realizar un análisis, verificación y observar por medio de ejemplos de empresas exitosas la forma cómo se debe dar la aplicación e implementación de los diferentes procesos dentro de las organizaciones, que son la estructura básica en el desarrollo y enfrentamiento de los nuevos mercados mundiales.

En este sentido, cada uno de los diferentes procesos que se encuentran al interior de las organizaciones, deben tener un adecuado desarrollo e implementación comenzando por el cliente interno y que este sea transmitido de manera adecuada a sus clientes externos. En efecto, se busca demostrar que la implementación adecuada de herramientas del servicio, es la base fundamental para el crecimiento y el éxito total frente a la competencia.

Para este propósito iniciaremos trabajando:

En un primer capítulo, se desarrollan los procesos administrativos, los cuales brindan las bases del inicio de las organizaciones; comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. Estudiaremos empresas exitosas como lo son: Colfondos Pensiones y Cesantías S.A, y Almacenes Éxito, que por medio de su experiencia en el transcurso de los años han logrado el éxito frente a otras organizaciones que se encuentran en el mercado.

En un segundo capítulo se revisan los procesos gerenciales, mostrando que desde el nivel más alto de la organización, se toman las decisiones; para esto es necesario crear un cambio de paradigma de la gerencia, entendido por el Albrecht como “El paradigma de la gerencia del servicio sugiere que el cliente es el punto de partida para definir el negocio y que debemos representar al cliente como un elemento clave en las relaciones” (1990,103).

Para esto, es importante crear una cultura de servicio en las organizaciones, donde los gerentes inyecten sus empleados información oportuna, donde la comunicación y la negociación juegan un papel importante en todos los niveles de la organización. Así que, para ejemplarizar el funcionamiento de los procesos gerenciales ilustramos ejemplos de organizaciones como organizaciones, SKY Colombia S.A y Yambal.

Y finalmente el tercer capítulo, donde se verificarán las habilidades gerenciales, entendidas como estrategias básicas para el desarrollo, el liderazgo, la comunicación, la información, toma de decisiones y resolución de conflictos, como herramientas fundamentales en la aplicación de la innovación del servicio. Seguidamente tomamos como ejemplos, las siguientes organizaciones: General Motors y Movistar, que son pioneras en la gerencia y manejo de habilidades antes los clientes internos y externos. En este orden de ideas finalizaremos proporcionando las conclusiones a las cuales llegamos después de estudiar los tres capítulos, los cuales nos dan las pautas para alcanzar el éxito y ventajas competitivas frente a la competencia.

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Las organizaciones, deben tener claro el enfoque de sus procesos administrativos; se entiende un proceso como la forma sistemática de hacer las cosas y por medio de estas, lograr el propósito de alcanzar las metas que se desean. Su utilización planificada, nos entrega la base o estructura, como los cimientos fundamentales para el inicio de una organización exitosa representada en el servicio al cliente.

Por otro lado, para comenzar a entender los procesos administrativos, debemos comprender su conformación; como primera medida, la planificación en la cual se encuentran inmersas las metas, objetivos, estrategias y planes, y en segunda medida, la organización donde se maneja claramente su estructura y administración de los recursos; y finalmente la medida de la dirección donde encontramos el manejo de la motivación,

liderazgo, comunicación y el control, entendido como las normas, medidas y acciones.

Así que, la planificación básicamente es la organización de los propósitos, objetivos, metas en la cual se generan estrategias para alcanzar los planes, y así lograr lo deseado. “Una cosa es definir su propósito; y otra es realmente vivirlo. Vivir su propósito significa dar valor a la palabras es ésta dedicado a la más alta calidad de servicio al cliente entregado con un sentido de calidez, orgullo individual y espíritu de empresa” (Livingston, 2009,58). En este sentido, se deben conformar los planes estratégicos y operativos dentro de las organizaciones, ya que se han identificado diferencias en cuanto a los tiempos, los planes estratégicos y los operativos.

Por otro lado, establecer los objetivos es el resultado deseado para las organizaciones; brinda la dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio frente al cual los logros pueden ser medidos. Estos objetivos se encuentran divididos en: estratégicos o generales comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo; los tácticos o departamentales que se refieren a un área o departamento de la empresa, son a corto o mediano plazo y finalmente, los operacionales o específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente, son a corto plazo.

Las estrategias en las organizaciones son acciones que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr objetivos planeados. Según Albrecht y Zemke dicen que: “Una estrategia del servicio es una forma característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real” (1998,64).

Estas estrategias posibilitan a las organizaciones a afrontar retos y confrontar a la competencia de manera adecuada; para establecer estrategias es conveniente tener en cuenta las siguientes etapas:

- Determinación de las alternativas, que consiste en buscar el mayor número de dilemas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación, que nos permite analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Selección de alternativas, que nos permite la elección de ideas idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Así mismo, la dirección juega un papel muy importante en las organizaciones, la dirección “es influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, se relaciona predominantemente con el aspecto interpersonal de la administración” (Koontz, Harold, 1991, 24).

A propósito, la importancia de la dirección es trascendental, porque pone en marcha los lineamientos establecidos sobre la planeación y la organización, logrando que en ésta consiga una buena comunicación y por ende el éxito en los objetivos planteados.

Igualmente, el control es un proceso que se da al interior de las organizaciones, que consiste en vigilar las actividades que aseguren que se están cumpliendo, de acuerdo a como se planificaron y corrigiendo cualquier desviación significativa; Según los autores: “El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los acontecimientos este de acuerdo con los planes; mide el desempeño contra metas y planes” (Koontz, Weihrich, 1991,24).

De tal forma, en los procesos administrativos, podemos ver claramente que es de suma importancia que las organizaciones se esfuercen por mejorar cada día, pero aún así podemos ver en la actualidad que hay

empresas que desaparecen, debido a que muchas no utilizan la innovación en el servicio como estrategia de mejoramiento y que simplemente se han dedicado a no innovar sus mecanismo internos de atención y servicio al cliente.

Es por eso, que las organizaciones deben implementar y gestionar un excelente proceso en el servicio al cliente, el cual está dado por varios componentes que deben ser apropiados por parte de todos sus integrantes como son: confiabilidad seguridad, credibilidad, comunicación, comprensión del cliente, accesibilidad, cortesía, profesionalismo, capacidad de respuesta; y que sin ellos difícilmente se podrán alcanzar una calidad en el servicio adecuada y exitosa. “El servicio exacto y serio aumenta la confianza de los clientes en la compañía; los errores frecuentes destruyen la confianza. La mayoría de los cliente aprecian una disculpa sincera cuando experimentan un problema de servicio, pero la verdad es que la disculpa no borra el recuerdo de la falla” (Berry, 1996, 95).

Finalmente, al crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa, donde participen todos los niveles de la organización, y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista, la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir, con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa, cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial, capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente. “La cultura ha permitido que los diferentes tipos de sistemas del servicio al cliente sean efectivos. Es importante, resaltar el mejoramiento continuo de todos sus procesos y procedimientos administrativos con el fin de obtener el desarrollo primordial en la atención y el servicio constante y efectivo hacia sus clientes” (Albrecht, 1990, 32).

Para ilustrar, Colfondos, Pensiones y Cesantías S.A. Es una empresa dedicada al manejo de pensiones y cesantías creada en 1991. Se caracteriza por ser una de las empresas privadas más sólidas del ramo, con un excelente cubrimiento y una importante cantidad de clientes y afiliados.

En esta empresa el servicio al cliente es fundamentalmente guiado por la gerencia, lo que denota compromiso, autoridad y autonomía en sus funciones y procesos administrativos de manejo de recursos con la finalidad de que toda la empresa se concentre en el cliente. Para tener un mayor control sobre la calidad en el servicio, Colfondos hace una división entre sus clientes y sus afiliados; asigna personal y recursos para cada uno buscando que la atención sea la correcta, dependiendo del tipo de situaciones que se le presentan a cada uno de los objetivos de la vicepresidencia es prestar el mismo servicio en cualquier parte del país, con ese fin es que se han unificado los criterios y los procedimientos de atención al cliente; otro ejemplo, en que podemos ver claramente el avance la innovación es en los Almacenes Éxito, en el cual el clima laboral de la compañía se ha convertido en una de sus principales armas para competir en uno de los sectores con mayor crecimiento y mayor agresividad comercial. Gustavo Toro, fundador de Almacenes Éxito, tenía una premisa: “cuidar del empleado para que el empleado cuide del negocio”. Esta filosofía sigue vigente en esta cadena de supermercados e hipermercados, en la que varios jugadores internacionales —como Casino y Cencosud de Chile— han puesto los ojos como estrategia de expansión.

En medio de un agresivo escenario competitivo, el clima laboral se convierte en una de sus principales fortalezas para disputar el mercado, a pesar de circunstancias como el tamaño —40.000 personas en su planta laboral— y la dispersión —están en 35 municipios del país—. Para la compañía es un reto gigantesco, pues quiere mantener una cultura

organizacional que respete las características de cada región, pero cuidando una sola filosofía corporativa.

Desde las directivas de la compañía lo más importante es el servicio al cliente y en este sentido, el desarrollo de los trabajadores es uno de sus principales instrumentos. Fomenta los planes de carrera de acuerdo con competencias y exigencias de la organización. Para ello, actualiza en forma permanente el conocimiento de su recurso humano y profundiza en programas de capacitación, pasantías, intercambios, tutorías, aprendizaje de un segundo idioma, reinducción estratégica y gestión de equipos de trabajo de alto rendimiento. Para demostrar sus competencias, los trabajadores tienen la posibilidad de participar en proyectos de diferentes áreas, disciplinas y niveles, que les permitan asumir mayores responsabilidades. Para estimular las aptitudes individuales, además de los concursos internos y la realización de los planes de carrera, la organización programa viajes al exterior para que las personas obtengan conocimiento de las mejores prácticas en su sector, alrededor del mundo. (Revista Dinero, 2006).

LOS PROCESOS GERENCIALES

Dentro del entorno de las organizaciones es de gran importancia la toma de decisiones acertadas, ya que de ahí depende el éxito o fracaso de la misma; haciendo una reflexión frente a este tema, se puede ver reflejado en el hecho de que muchas organizaciones consideran que el servicio no es relevante en el desarrollo de misión y visión, y por lo tanto pasa a un último plano frente a otros aspectos que tiene menos relevancia.

De esta manera, en el mundo de las organizaciones y los mercados de la economía, surgen muchos interrogantes frente a la toma de decisiones; los

clientes siempre esperan que se brinde un producto o servicio de buena calidad, a un precio razonable, y por supuesto, que se ajuste a sus necesidades específicas; inclusive que vaya más allá, que tenga un valor agregado posventa, y por el cual muchas organizaciones fracasan al entrar en los mercados; de ahí que es primordial tomar decisiones acertadas por parte de los gerentes o líderes. Así lo expresa Berry: "El servicio de calidad no es solo una función de la motivación de las personas que prestan servicio para que cumplan bien su trabajo sino que también de su capacidad para cumplirlo". (1996,180).

De acuerdo con lo anterior, las decisiones acertadas por parte de la alta gerencia se reflejan al interior de la organización, desde el momento que se elige quiénes serán sus colaboradores y vendedores de sus productos o servicios, (el talento humano), factor básico, para la prestación de un buen servicio al cliente; es importante tener en cuenta que si un empleado tiene buenas expectativas cuando ingresa a la organización; incluye la estabilidad, capacitación, desarrollo, estatus y por consiguiente un salario, que es su primera necesidad básica a nivel general; un buen trato, reconocimiento, y buen ambiente de trabajo. Todos estos elementos serán el motor para que tanto al interior como al exterior de la organización, se preste un buen servicio, y por ende en muchos de los casos un valor agregado al mismo, y que en muchas ocasiones es prestado por el mismo empleado de forma espontánea "En ocasiones, los gerentes consideran la toma de decisiones como un trabajo principal porque tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quién lo hace y cuándo, dónde, para quién y cómo lo hará" (Koontz, Weihrich, 1991,115).

Por lo tanto, dentro de la innovación del servicio en las organizaciones, se requiere poner en marcha un cambio de mentalidad, que debe ser utilizada como el arma corporativa para ganar clientes, y obtener ventaja competitiva. Sin embargo, existen muchos desafíos por lograr; siempre debemos hacer todo lo que podamos por nuestra organización, que los sistemas utilizados,

los métodos y las políticas sean la base de una excelente la prestación del servicio.

Para concluir, la gerencia en las organizaciones debe ser una constelación de habilidades, donde fluyan ideas originales y aplicaciones de valores humanos, donde exista administración y se genere de esta manera un equilibrio de lo personal con la organización. Por ejemplo, en muchas organizaciones los mandos medios actúan como factores de resistencia, por tal motivo es importante tener planes claros y escritos. “Una premisa importante para explicar la forma en que los humanos interactuamos y nos comunicamos consiste en que toda comunicación es limitada al contexto” (Albrecht, 1990,37).

Como ejemplo en cuanto a procesos gerenciales y que muestran efectividad y éxito en las organizaciones tenemos el caso de SKY Colombia S.A., la cual es una empresa dedicada a la prestación del servicio de televisión satelital. En el ámbito mundial fue constituida en 1990 y en Colombia se creó en diciembre de 1997. Se ha destacado por su rápido crecimiento en el mercado colombiano y por lo cual se encuentra ubicada en un puesto importante entre su competencia.

Para SKY es muy importante el servicio al cliente bajo el esquema del desarrollo en sus procesos gerenciales; donde se observa el compromiso de las directivas especialmente en la capacitación a sus empleados con una constante comunicación interna y poder de decisiones frente al cliente y además un gran apoyo en inversión tecnológica. (Zemke, Albrecht, 1991,135).

De esta misma manera de modo similar encontramos a Yanbal, una empresa que generó un profundo cambio en la mentalidad de sus trabajadores, duplicó sus ventas y creció. A finales de 2003, la situación de Yanbal en Colombia no era la mejor. Por primera vez, esta compañía de venta directa de productos cosméticos y joyería registró pérdidas y su

recurso humano estaba desmotivado y con una gran incertidumbre. No estaban enfocados en una meta concreta y desafiante, explica Javier Patiño, gerente de Yanbal en Colombia. A partir de 2004, se inició un ordenamiento estratégico, que además de identificar las oportunidades, le dio un nuevo norte a la gestión humana y los resultados se vieron. Este año, las ventas alcanzarán los \$200.000 millones, el doble de las de 2003, con una utilidad cercana a los \$20.000 millones, cuando hace tres años dio pérdidas. La estrategia se apoyó en varios pilares: se implementó un modelo de gestión de desempeño; se hizo un trabajo de empoderamiento con los jefes; se generaron espacios para compartir el conocimiento y las ideas de cada trabajador y de los equipos para hacer más eficientes las operaciones; y se garantizó el equilibrio entre la vida personal y profesional y lo más importante y fundamental fue construir confianza en el talento humano. (Berry, 1996, 334).

LAS HABILIDADES GERENCIALES

El desarrollo de destrezas y habilidades identifican a la organización, según el autor: “El desarrollo de destrezas y conocimientos en el área del servicios es una travesía, no un destino, como lo es también el mejoramiento del servicio” (Berry, 1996,222). Es por esto que nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos; estas organizaciones son guiadas y dirigidas por la toma de decisiones de uno o más individuos.

De tal forma, los gerentes en las organizaciones son la clave para lograr que el equipo de trabajo se encuentre comprometido y los resultados sean óptimos; ellos son determinantes en las organizaciones, según el autor “Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos”

(Ivancevich, Donnelly, 1994, 85).

Así mismo, hay que tener en cuenta ciertos elementos que nos dan las pautas para lograr habilidades y destrezas, como los son el liderazgo que pretende básicamente lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y para esto se necesita compromiso y empoderamiento.

Drucker (2002) encontró lo siguiente:

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (p.36).

Por tal razón, es de suma importancia que los líderes tengan ciertas cualidades y habilidades como: tolerancia, adaptabilidad, integridad, meticulosidad, planificación, organización, habilidad de control, delegación, desarrollo de subordinados, creatividad, escucha entre otros.

Por consiguiente, las habilidades Gerenciales de las organizaciones con éxito las podemos observar en General Motors; es una empresa donde nos muestran que durante varios años intentaron utilizar métodos y preceptos de la gerencia industrial y nunca funcionó, toda vez que no es el modelo indicado para la creación de momentos de verdad satisfactorios, ya que tenían problemas con el tema de la motivación, productividad, evaluación del rendimiento, sindicatos y mandos medios. "Esto nos demuestra básicamente que la estructura de la organización, es sólida; por tal motivo hay que comprender la necesidad de la innovación del servicio y arrancar por el

cambio de mentalidad y la generación de un pensamiento de la gerencia del servicio. (Albrecht, 1990,47).

Igualmente Movistar, con cascadas de información a lo largo y ancho de la empresa, ha logrado que cada empleado se apropie de la compañía. Desde la entrada, una gran 'M' y calcomanías de la empresa se destacan en los muros de las oficinas. Puertas transparentes reciben al visitante y luego una andanada de recordatorios de la marca y la empresa. Transparencia y presencia son las consignas de la empresa en su política laboral y lo que se puede percibir. Impulsamos la comunicación con los trabajadores. No importa de qué área sean, queremos que cada uno sepa lo que pasa en lo comercial, lo financiero, lo organizacional. La política de crecimiento del talento humano se apoya en la comunicación y el liderazgo, asegura Sergio Regueros, presidente de la empresa. La filosofía ha sido reconocida por la central, que trabaja para adoptarla en toda la compañía globalmente.

Desde que llegó al país, Movistar figura como una de las mejores empresas para trabajar en el país. Sus empleados dicen que los cambios dentro de la empresa han sido muy positivos y que han fortalecido lo que ya venía haciéndose cuando la empresa tenía otros dueños. El desarrollo de líderes es una de las principales labores de la compañía. Para ello, suman a la capacitación en temas laborales, el entrenamiento para mejorar los perfiles personales y de manejo de cada trabajador. La empresa está enfocada en la formación y el acompañamiento de cada trabajador hacia sus metas definidas cada año. Lo que queda claro de esta labor es que la empresa está consciente de su naturaleza cambiante, de que su negocio no es estático y de que cada mes puede dar giros inesperados, y las personas deben estar listas para esto. Por eso, el conocimiento del lugar donde trabajan y de sus propias capacidades es el principio de su cultura laboral. (Revista Dinero, 2006).

La innovación del servicio en las organizaciones, generan permanencia, rentabilidad y crecimiento en el mercado, generalmente la búsqueda de la innovación aumenta los costos y genera en muchas ocasiones baja eficiencia en la creación de nuevos productos o servicios. Por tal motivo, se deben implementar al interior de las organizaciones, procesos, tecnología, personas y estrategias.

“La innovación no es una circunstancia de generación espontanea es una decisión estratégica que permite la permanencia y desempeño de la empresa en el mercado. Salvo excepciones legales, actualmente no es posible encontrar mercados sin competencia, como es posible dejar de innovar” (Revista Dinero, 2006).

Por ejemplo en Colombia, la empresa de Claudia Patricia Benavides, directora ejecutiva de Incubar Manizales y de Universidad Empresa Estado Eje Cafetero, que logró por medio de su fundación mostrar una dinámica diferente y un interés por trascender en el proceso de universidad y empresa en la línea de innovación tecnológica para toda la región del Eje Cafetero, utilizó principalmente la transferencia de tecnología y la promoción de la innovación, el apoyo y la creación de nuevas empresas a partir de investigación, innovación y sensibilización. Con la utilización de dichas herramientas logró básicamente mayor oferta y demanda en el eje cafetero, resultado en el estado la creación de una política pública que orienta y genera trabajo y finalmente la generación de instrumentos de apoyo y financiación departamentales.

Claudia Patricia Benavides, directora de la Fundación Universidad Empresa Estado del Eje Cafetero dice: “Al final siempre vamos a caer en competitividad porque el reto que tienen las empresas gira alrededor de innovar permanentemente y mejorar los procesos productivos y cada vez hay una intervención en los procesos, en los productos, en los modelos de

negocios que implica conocimiento y tecnología. Por eso vamos a terminar siendo más competitivos”¹

CONCLUSIONES

Es importante que las organizaciones centren sus esfuerzos en realizar e implementar muy bien sus procesos administrativos, con el fin de que todos los integrantes de la organización tengan un elevado sentido de compromiso lo cual, generará se un desempeño óptimo frente al servicio que preste al cliente.

Para esto es importante tener los mejores líderes o gerentes dentro de la organizaciones, que gestionen todos su procesos y desarrollen sus habilidades de forma integradora, esto con el fin de innovar en el servicio de manera que los clientes siempre se sientan satisfechos y encuentren un punto diferenciador con las demás empresas obteniendo el éxito en los mercados de bienes y servicios.

Es por eso que al interior de las organizaciones, se debe dar un continuo cambio e innovación en la forma como cada uno de los integrantes asume la responsabilidad de sus funciones para proyectar un excelente servicio al cliente. Para esto, es primordial que desde la alta gerencia se propicie a toda la organización una comunicación fluida que genere confianza, liderazgo, toma de decisiones acertadas y ágiles, así como un empoderamiento por parte de quienes integran la organización en todos los niveles. Un elemento importante en este sentido, es la remuneración del

¹ Ver documento electrónico en:

<http://www.lapatria.com/story/innovaci%C3%B3n-al-servicio-de-la-competitividad>

talento humano que sin duda es un factor clave para el buen desempeño de los empleados.

Por tanto, la comunicación interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización. De manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta para tener un compromiso con la empresa y con el logro de sus objetivos. Así, el éxito de la política de comunicación dependerá de su adecuada puesta en marcha de forma interna como externa.

La comunicación interna debe tener una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que logren permear la organización de arriba hacia abajo y que tenga una retroalimentación con la gerencia. La comunicación externa, debe recoger en su mensaje la misión y visión de la organización para que de forma simple y certera llegue a los clientes y logre influir de forma positiva en el mercado siendo parte integral de los procesos de innovación de la empresa.

Cabe anotar, que para el éxito empresarial vía proceso de innovación como un proceso que consiste en identificar oportunidades del mercado que lleven a la introducción de nuevos productos, nuevos servicios, y nuevos procesos, los miembros de la organización deben recordar que todos prestan un servicio a los clientes, pero también, estos pueden ser en algún momento clientes de esa u otra organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, Karl, Bradford, Lawrence J. (1990). La Excelencia en el servicio, Colombia, Legis Fondo Editorial.
- Albrecht, Karl, (1990). La revolución del servicio, Colombia, Legis Editores S.A.
- Albrecht Karl y Ron Zemke (1998). Gerencia del servicio, Santafé de Bogotá, Legis Editores S.A.
- Albrecht Karl, (1998). Servicio al cliente interno: como solucionar crisis de liderazgo en la gerencia intermedia Legis Editores S.A.
- Berry, Leonardo (1996). Un buen servicio ya no basta, Colombia, Editorial Norma.
- Druker, P. (2002). El ejecutivo eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Gibson, James L. Ivancevich y John M. Donnelly (1994), Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, Interamericana de México, Mc Graw Hill.
- Koontz, Harol y Weihrinch, Heinz (1991). Elementos de administración. México: Mc Graw Hill.
- Kuczmarsti, Thomas. (1997). Estrategias de liderazgo para mercados de la competencia, México, Mc Graw Hill.
- Livingston, Bob, (2009). Pasión por la excelencia en el servicio. México, Mac Graw Hill.
- McHugh, Wheeler (1995), Reingeniería de Procesos de Negocios, Editorial Limusa S.A.
- Stoner J, Wankel, (1990) Administración, México, Editorial Prentice Hall.
- Zemke, Ron y Albrecht, Karl (1991), Gerencia del servicio: la dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos., Bogotá, Colombia, Legis Editores S.A.
- Revista Dinero. (2006, Diciembre, 7). Great Place to Work, Las mejores empresas para trabajar en Colombia, Edición 2006. Extraído el 22 de Octubre de 2010 desde

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Visitadas el 12 de Noviembre de 2010.

http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/almacenes-exito-foco-desarrollo_29658.aspx

http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/15-compensar-formar-para-crecer_29679.aspx

<http://www.sonarservices.com/documentos/La%20innovacion%20una%20decision%20estrategica%20-%20sonarservices.pdf>

<http://www.lapatria.com/story/innovaci%C3%B3n-al-servicio-de-la-competitividad>