

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**El enfoque en la atención al cliente a partir del desarrollo de los factores  
motivacionales, en el clima organizacional de una empresa de servicios jurídicos**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como  
requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de  
Empresas con énfasis en Gerencia

Lic. Mauricio Alberto Brenes Carmona  
Carné universitario A28182

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica  
2005

**DEDICATORIA**

A Dios, ofrendo este fruto de mi trabajo, esfuerzo y dedicación.

A los miembros de la empresa objeto de esta investigación, para que su motivación interior se vea reflejada en el servicio al cliente.

A mi papá, mamá y hermanos, por ser fuente continua de inspiración y realización personal y profesional.

**AGRADECIMIENTOS**

A la Profesora Dra. Flory Fernández Chaves, por su tutoría, dirección y apoyo en este trabajo.

A los clientes empresariales, colaboradores de la organización y a todas aquellas personas que colaboraron con el autor en esta práctica profesional.

**HOJA DE APROBACIÓN**

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister con énfasis en Gerencia.

---

MBA Marco Antonio Morales Zamora  
Director del Programa de Posgrado

---

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas  
Profesor Coordinador

---

Dra. Flory Fernández Chaves  
Profesora Guía

---

Lic. Francisco Molinero Hernández  
Supervisor Laboral

---

Lic. Mauricio Alberto Brenes Carmona  
Estudiante

**CONTENIDO**

**EL ENFOQUE EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE A PARTIR DEL  
DESARROLLO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES, EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS JURÍDICOS**

<b>Dedicatoria</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>iii</b>
<b>Hoja de Aprobación</b>	<b>iv</b>
<b>Contenido</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Diagramas</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Gráficos</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Siglas y Abreviaturas</b>	<b>viii</b>
<b>Resumen</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>I. Consideraciones conceptuales en torno a los factores motivacionales, el clima organizacional y el servicio al cliente</b>	<b>17</b>
1.1 Factores motivacionales y su papel en el marco del clima organizacional y el servicio al cliente	17
1.2 Clima organizacional y sus efectos a lo interno y externo de la empresa	21
1.3 Servicio al cliente como finalidad de la empresa	27
<b>II. Empresas de servicios jurídicos en Costa Rica</b>	<b>36</b>
2.1 Comportamiento tradicional de las empresas de servicios jurídicos	36
2.1.1 Características que han distinguido a las firmas prestadoras de servicios jurídicos	37

2.1.1.1	Lo que sucede en Costa Rica en general	37
2.1.1.2	La proliferación de abogados en Costa Rica	39
2.2	Estructura interna tradicional de las empresas de servicios jurídicos	49
2.3	Características de la prestación de servicios jurídicos de la empresa estudiada	53
2.3.1	La empresa y su prestación de servicios jurídicos	53
2.3.2	Factores motivacionales y el papel que desempeñan a lo interno de la firma	56
2.3.3	Políticas de servicio al cliente de la organización	59
<b>III.</b>	<b>Factores motivacionales, enfoque actual en la empresa y su efecto en el mejoramiento del clima organizacional</b>	<b>63</b>
3.1	Enfoque actual en la empresa de los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional	67
3.2	Nivel de incidencia de los factores motivacionales en el clima organizacional	83
3.3	Trascendencia de un clima organizacional cargado de motivación	85
<b>IV.</b>	<b>Factores motivacionales y su relación con el enfoque actual de las políticas de la empresa</b>	<b>91</b>
4.1	Efecto de los factores motivacionales en el mejoramiento del clima organizacional de la entidad investigada y sus repercusiones en las políticas actuales de la empresa	94
4.2	Ventajas competitivas para la compañía de un enfoque en un clima organizacional positivo	104

<b>V. Relación entre los factores motivacionales y las políticas de servicio al cliente</b>	<b>111</b>
5.1 Mejoramiento del clima organizacional y su relación con el servicio al cliente	111
5.2 Alta calidad del servicio al cliente a partir de un clima organizacional positivo	115
5.3 Sugerencias para el desarrollo de factores motivacionales que mejoren el clima organizacional y las políticas de servicio al cliente	120
<b>Bibliografía</b>	<b>137</b>
<b>Anexo metodológico</b>	<b>141</b>

### **ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

No. 2.1 Estructura organizacional tradicional de las empresas de servicios jurídicos en Costa Rica	50
No. 5.1 Estructura organizacional sugerida	132

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

No. 2.1 Aumento del número de abogados a través de los años	41
No. 2.2 Procedencia de los abogados estudiantes del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la UCR	44
No. 3.1 Porcentaje de clientes que hacen referencia a la motivación en el clima organizacional de la empresa	87
No. 3.2 Opinión porcentual de los clientes en relación con el clima organizacional	89
No. 5.1 Opinión porcentual de los clientes en relación con el servicio ofrecido y el trato humano	119
No. 5.2 Opinión porcentual de los clientes en relación con la necesidad de superación de las expectativas del cliente	131

### **ÍNDICE DE TABLAS**

No. 2.1 Aumento del número de abogados a través de los años	40
No. 2.2 Composición por carrera profesional de los estudiantes del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la UCR	43

### **ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

Universidad de Costa Rica	UCR
Sin edición	s.e.
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	FODA

## RESUMEN

Brenes Carmona, Mauricio Alberto

El enfoque en la atención al cliente a partir del desarrollo de los factores motivacionales, en el clima organizacional de una empresa de servicios jurídicos

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

N. Brenes Carmona A. 2005

155 h., 10:il., 102 refs.

El objetivo general del trabajo es analizar la importancia que ejercen los factores motivacionales en el mejoramiento del clima organizacional de la empresa estudiada y su enfoque en la relación con los clientes, de manera que se preste estos servicios jurídicos de la mejor forma, con un alto sentido humanitario y profesional, superando las expectativas de los usuarios y haciéndoles sentir el honor y agrado que se produce, al ofrecerles la labor profesional con gran esmero y dedicación.

La organización investigada se dedica a la prestación de servicios jurídicos. Se especializa en la rama del Derecho Corporativo. Es una joven empresa, de tamaño pequeño, en la que actualmente con mucho entusiasmo se ofrece un servicio que la compañía considera es de alta calidad. Este es el enfoque actual de la empresa, el prestar un servicio de alta calidad en su forma.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación de tipo documental, exploratoria, de diagnóstico y sintética. Documental, pues se parte del desarrollo doctrinal de temas tales como los factores motivacionales, el clima organizacional y el servicio al cliente. Luego, se explora lo que sucede en el mercado costarricense y en la empresa objeto de esta investigación. Se diagnostica la empresa y sus políticas. Y finalmente, se sintetiza y recomienda el enfoque en el servicio al cliente, a partir de un clima organizacional motivado.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que la entidad debe enfocarse a la satisfacción de sus clientes. Un servicio que se considere de alta calidad formal y por esto sea por parte de la misma empresa, no tiene valor si los clientes, destinatarios finales de este servicio, no lo consideran así, por la falta de esmero por parte de la firma en satisfacer y superar sus expectativas.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que la firma enfoque su motivación interior a la satisfacción de sus clientes, más que a la calidad formal del servicio. Con el fin de que la empresa cumpla con este cometido, debe modificar su misión, visión y objetivos organizacionales, de tal forma que se enfoquen en el cliente. Asimismo, se recomienda que la compañía adopte un organigrama organizacional y políticas, orientadas hacia el cliente.

Palabras clave:

CLIENTE

FACTORES MOTIVACIONALES

MOTIVACIÓN

SERVICIO

SERVICIO AL CLIENTE

Directora de la investigación:

Dra. Flory Fernández Chaves

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

La multiplicación en el mercado costarricense de las empresas prestadoras de servicios jurídicos, se ha acrecentado en los últimos años.

El número de abogados que ejercen libremente su profesión ha crecido, y por ende la oferta de servicios jurídicos, haciendo que el mercado cuente con gran cantidad de firmas legales y bufetes que entran en competencia en procura de consolidar relaciones con un sector que demande sus servicios.

El autor de este trabajo final de graduación, ha vivido lo que ha sucedido en el mercado costarricense de prestación de servicios jurídicos, y ha visto un problema con las empresas que compiten por lograr un sector del mercado al que puedan prestar sus asesoramientos jurídicos.

Lamentablemente, muchos abogados han considerado su negocio de prestación de servicios jurídicos tan abatido por la competencia, que lo único que intentan para sobrevivir en este mercado, es la generación de utilidades. Con esto surge el problema en el que se inspira el presente trabajo, que es la falta de enfoque en el servicio al cliente.

El hecho de que una empresa que ofrece servicios jurídicos al mercado, no desarrolle a lo interno políticas de motivación de su personal y con ello no contribuya al mejoramiento del clima organizacional, entendido este como “...*la conducta humana dentro de las organizaciones laborales...*”<sup>1</sup>, produce que el ambiente a lo interno de la compañía pierda en su componente de recurso humano pasión, vocación y motivación, que debe generar la prestación del servicio jurídico, y la satisfacción que debe inspirar el servicio a los demás, puntualmente a aquellos que se relacionan directamente con la empresa, es decir, los clientes.

---

<sup>1</sup>Salas, A. (2004). *Antología del curso de Dinámica Organizacional y Liderazgo* (s.n.d.) San José: s.e, página 84.

El mercado lamentablemente es insistente en sus quejas de que hoy en día los oferentes de servicios jurídicos no los tratan con el esmero, el sentido humanista y la dedicación que merecen.

La entidad en la que se desarrolla este trabajo es una empresa pequeña prestadora de servicios jurídicos, específicamente en la rama de Derecho Corporativo.

La empresa se funda a partir del deseo de tres abogados, dentro de quienes se ubica quien suscribe este trabajo, con experiencia acumulada, que deciden crear su propia compañía de servicios jurídicos. Se ubica en San José, en el distrito de San Francisco de Dos Ríos.

Se especializa en la atención de clientes en la materia señalada de Derecho Corporativo, combinando estos servicios con las demás labores de asesoramiento legal que la clientela requiera.

Cuenta con una cartera de clientes pequeña, pero en crecimiento. Asimismo, posee una estructura en la que sus abogados impulsores, son socios, toman las decisiones gerenciales por acuerdos de mayoría, y tienen la colaboración empresarial de 2 abogados consultores, 2 asistentes y 1 secretaria.

La empresa se ha caracterizado desde sus orígenes por esmerarse en ofrecer al cliente un servicio que considera de la más alta calidad formal y que la distinga de la competencia en el mercado. Sin embargo, ante el problema de falta de enfoque en el cliente, el autor de este trabajo se motiva para realizar esta práctica profesional.

En el clima organizacional actual existe una problemática de falta de enfoque en el cliente. Es la aspiración de quien escribe este trabajo, que se implementen las políticas organizacionales internas relacionadas directamente con el servicio al cliente y que la presente investigación sirva de estímulo, para que nunca se dejen de implementar estas políticas.

La finalidad de este análisis es demostrar cómo una pequeña empresa de servicios jurídicos puede marcar la diferencia en el mercado, mediante un enfoque en la atención al cliente, como producto de la constante implementación de políticas de motivación en su clima organizacional, que se reflejan directamente en la forma profesional, humanista y de la más alta calidad, en la que se ofrece el servicio jurídico a su clientela.

Se pretende marcar en el horizonte la línea, mediante la predicación con el ejemplo, que la razón de ser de la profesión de la abogacía, es el servicio al cliente, que para ello se requiere una motivación interna, que apasione e inspire a los profesionales en Derecho y que se transmita a sus usuarios, mediante la prestación de un servicio de la más alta calidad profesional y humana, que supere las expectativas de los clientes.

Este proyecto final de graduación persigue ser un instrumento que demuestre a la comunidad nacional, la forma en que una empresa desarrolla políticas motivacionales internas, que les permitan a sus asociados inspirarse en su vocación y pasión por el servicio al cliente, de tal forma logren la completa satisfacción de su clientela, con un alto sentido humanitario y profesional.

El trabajo pretende demostrar la relevancia e importancia de las políticas motivacionales del clima organizacional, el efecto positivo que estas producen en los miembros de una empresa y su reflejo en el servicio al cliente.

El autor de esta investigación está muy interesado en este tema, pues se considera un apasionado de su profesión, y constantemente se motiva en el servicio al cliente, motivación que ha transmitido y contagiado con este espíritu a sus asociados.

Asimismo, este análisis pretende demostrar ampliamente y exponer profundamente los aspectos motivacionales empresariales, que en una sana administración y dirección de empresas, deben utilizar los gerentes para mejorar el clima organizacional y reflejar este mejoramiento en el servicio al cliente.

El autor de esta investigación es miembro asociado de la empresa, es fundador de esta entidad y cuenta con la facilidad para acceder a esta firma y a la información interna y tiene el apoyo corporativo, descubriendo cómo se aplican y pueden continuarse aplicando políticas, filosofía y espíritu de alto servicio al cliente, que inspiran la presente investigación, a partir del desarrollo de estrategias de motivación en clima organizacional interno de la compañía.

Se realiza un análisis a lo interno de la empresa, de la forma en cómo resultan de importancia los factores motivacionales del clima organizacional y su reflejo sobre las políticas del servicio al cliente.

Se pretende que esta investigación sirva de inspiración a las empresas prestadoras de servicios jurídicos a escala nacional, con el fin de que comprendan la relevancia de la motivación interna en sus climas organizacionales y el efecto que producen, en lo que debe ser su razón de ser, como es el servicio al cliente.

En lo concerniente a las limitaciones a lo interno de la empresa seleccionada, éstas no existen. La única limitante en ciertos sectores del mercado costarricense de oferentes de servicios jurídicos, es la obtención de información de su reconocimiento de que no cuentan con la debida motivación y pasión por el servicio a los clientes en sus empresas.

Este trabajo pretende ser de acción social y procura dar un aporte a la comunidad nacional prestadora de servicios jurídicos, en el sentido de descubrir los factores motivacionales que mejoran su clima organizacional interno y la forma en cómo este mejoramiento producirá un efecto de elevación del sentido humanista y profesional con que se sirve al cliente.

El objetivo general es analizar la importancia que ejercen los factores de motivación en el mejoramiento del clima organizacional de la empresa y su enfoque en la relación con los clientes, de manera que se preste estos servicios jurídicos de la mejor

forma, con un alto sentido humanitario y profesional, superando las expectativas de los usuarios y haciéndoles sentir el honor y agrado que se produce al ofrecerles la labor profesional con gran esmero y dedicación.

Los objetivos específicos son:

1. Delimitar el alcance conceptual de los términos factores motivacionales, clima organizacional y servicio al cliente. Se fija asimismo el enfoque teórico que se toma como guía.
2. Determinar la actuación tradicional de las empresas de servicios jurídicos a escala nacional, y definir las características de la prestación de servicios jurídicos de la compañía en relación con su clientela.
3. Describir los factores de motivación, su enfoque actual y su efecto sobre el clima organizacional de la firma, para medir el alcance de su influencia en el cambio de éste.
4. Analizar la importancia de los factores motivacionales en el mejoramiento del clima de organización, para determinar sus efectos sobre las políticas actuales de la empresa.
5. Especificar la relación entre los factores motivacionales y las políticas del servicio al cliente que se recomienda la empresa implemente, en el marco del mejoramiento del clima organizacional de la compañía.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de los factores motivacionales, clima organizacional y servicio al cliente. Es importante tener claros estos términos y el desarrollo teórico que han obtenido, con el fin de enmarcar la investigación desde el punto de vista doctrinal. Asimismo se determina el modelo teórico sobre el que se basa este trabajo.

En el segundo se describe el accionar tradicional de las empresas de servicios jurídicos a escala nacional, y se definen las características de la prestación de estos servicios de la firma objeto de esta investigación. Es importante entender lo que sucede con las entidades jurídicas y en este entorno detallar el comportamiento de la firma que inspira esta investigación.

En el tercer capítulo se relacionan los factores motivacionales, su enfoque actual y su efecto sobre el clima organizacional de la empresa, con el fin medir el alcance de su influencia en este ambiente de la organización. Se establece el efecto positivo de la motivación a lo interno, desde el punto de vista de su nivel de incidencia y la trascendencia de un clima de la firma cargado de esta energía positiva.

En el cuarto se analiza la importancia de los factores motivacionales en el mejoramiento del clima organizacional y se determinan sus efectos sobre las políticas actuales de la empresa. La motivación carga de positivismo el ambiente interno de la firma y se refleja en las políticas actuales de la empresa, que giran en torno a la calidad formal del servicio, en base en las cuales la compañía procura una ventaja competitiva.

En el quinto capítulo se especifica, concluye y recomienda en lo concerniente a la relación entre los factores motivacionales y las políticas del servicio al cliente, que se recomienda se implementen en el marco del mejoramiento del clima organizacional de la empresa. Se sugiere un cambio en el enfoque de las políticas de la firma, así como en la misión, la visión, los objetivos empresariales, además de un organigrama organizacional con enfoque en la superación de las expectativas en el servicio y atención al cliente.

## **CAPÍTULO I.**

### **CONSIDERACIONES CONCEPTUALES EN TORNO A LOS FACTORES MOTIVACIONALES, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL SERVICIO AL CLIENTE**

Este capítulo tiene como finalidad conceptualizar los factores organizacionales, el clima de organización y el servicio al cliente, como los elementos teóricos en los que se basa el presente trabajo final de graduación.

También permite precisar cuáles son los elementos determinantes en la motivación dentro de una empresa. Los factores motivantes mejoran la cultura, que se percibe inmediatamente mediante el clima organizacional que posee la compañía en su interior y que proyecta hacia su entorno. Ahora bien, uno de los efectos en este medio, que resulta de particular interés para este proyecto de investigación, es el del esmero que se debe tener en la atención al cliente.

Los conceptos de factores motivacionales, clima organizacional y servicio al cliente, se han seleccionado con el fin de aportar a la comunidad nacional un trabajo de práctica profesional, que establezca la importancia de los componentes de motivación en el mejoramiento del clima de organización de una empresa, prestadora de servicios jurídicos; así como el reflejo que tienen estos agentes motivacionales en las políticas de servicio al cliente.

#### **1.1 FACTORES MOTIVACIONALES Y SU PAPEL EN EL MARCO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL SERVICIO AL CLIENTE**

Los factores de motivación en el clima de organización son determinantes para su mejoramiento. Un reflejo de esto son las políticas internas de servicio al cliente, sobre todo cuando la empresa ofrece un sistema de continua interacción con su usuario.

En una compañía en la que no se han desarrollado los factores motivacionales, no hay ilusión, pasión, ni interés por hacer bien las labores ordinarias y, mucho menos, por esmerarse en servir al cliente.

Los elementos de motivación cobran una relevancia fundamental en la organización, pues las entidades están compuestas por seres humanos, que tienen valores, sentimientos e intereses y que, para que se desempeñen de una forma óptima, deben encontrarse motivados y apasionados con lo que hacen, de tal forma que esta actitud se refleje en el servicio al cliente.

Una vez realizado el preámbulo anterior, se procede a adentrarse en la importancia de la motivación en el trabajo. Este resulta ser una de las actividades más relevantes del ser humano.

Es tal la trascendencia del trabajo para las personas, que los que no tienen un empleo satisfactorio, rara vez gozan de una vida plenamente placentera. Por lo cual, resulta primario para el ser humano, con miras a su desarrollo pleno, encontrar la adecuada motivación en su quehacer profesional.

Gran parte de la vida humana se desarrolla en su ambiente laboral. Alguien que procure su desarrollo pleno debe encontrarles sentido a su existencia y a sus quehaceres profesionales. Es precisamente en el servicio al cliente, donde se encuentra una razón que, cuando es percibida de forma gratificante por el ser humano, da motivo a su existencia y a su desempeño profesional.

En cuanto a la conceptualización de la motivación, se afirma que *“la motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización...”*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias, aplicaciones* (2ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, página 207.

Para realizar un gran esfuerzo en procura del logro de las metas u objetivos organizacionales, es necesario estar motivado, de tal forma que la voluntad se canalice en este sentido. La motivación hace referencia a la justificación del comportamiento, el por qué de esa conducta y resulta reflejo del deseo de la persona de satisfacer sus necesidades.

Las necesidades del ser humano<sup>3</sup> son: fisiológicas (de descanso, refugio, alimentación, defensa), de protección (contra el peligro, las amenazas, y las carencias); sociales (de pertenecer, de asociación, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amistad, amor); las insuficiencias del yo (por un lado, las vinculadas con la autoestima, tales como la confianza en sí mismo, independencia, realización, competencia, autonomía, productividad y conocimientos; y, por el otro, las vinculadas con la reputación, como por ejemplo el estatus, reconocimiento, aprecio y merecido respeto).

A las necesidades anteriormente expuestas se suman las de autorrealización; se trata de la necesidad de desarrollar el potencial propio, de autodesarrollo continuado y de ser creativo, en el sentido más amplio del término: *“Vive cada día por completo. Duerme en paz. Saluda al nuevo día con alegría. Ya eres eterno en espíritu.”*<sup>4</sup>

Un ser humano que no se encuentra motivado con sus labores de quehacer profesional y que no halla satisfacción de sus necesidades, ni las más elementales, no contribuye a la creación de una adecuada atmósfera de trabajo y puede generar, de forma expresa o tácita, distorsiones negativas en el clima organizacional.

Asimismo, estas dislocaciones negativas en el clima de organización pueden afectar los reflejos deseados de un ambiente positivo, tal y como lo es el esmero en el servicio al cliente.

---

<sup>3</sup> Enunciación de necesidades del ser humano, resumidas por McGregor, y expuestas en la obra Salas, A. *Op.cit.*

<sup>4</sup> Behr, T. (2001). *El tao de las ventas* (5ª ed.). España: Edaf, página 62.

Hoy en día, tal como lo advierten Goffee y Jones:

*“... la mayoría de los empleados están de acuerdo en que trabajar en un entorno laboral agradable es un placer, lo que estimula la moral y el espíritu de trabajo en equipo. La sociabilidad es a menudo un acicate para la creatividad porque favorece el trabajo en equipo, el compartir información, y la apertura hacia nuevas ideas. La sociabilidad sana también crea un entorno en que las personas están más dispuestas a dar en sus trabajos más de los que se les exige formalmente. Trabajan más duro de lo que técnicamente es necesario para ayudar a sus colegas –esto es, a su comunidad –a tener éxito.”<sup>5</sup>*

Cuando el trabajo se torna un placer y una vocación de servicio a los demás, se favorece la creación de un entorno, en que las personas están más dispuestas en dar más en sus trabajos y, de esta forma, propiciar el desarrollo de un clima altamente motivante a lo interno de la organización.

Asimismo, los factores motivacionales definitivamente mejoran el clima de organización, al cargarlo de energía positiva, que se proyecta tanto a lo interno de la compañía como al exterior de su estructura. En lo que interesa a este trabajo, la proyección que se pretende analizar es la de servicio al cliente.

En relación con el sentido de vida, que puede dar la motivación en el trabajo, Larson afirma que:

*“hoy en día todo el mundo busca un propósito. Nuestros empleados también. Ellos quieren que su trabajo sea importante y de relevancia, y no sólo cobrar su sueldo al final de mes. Para la mayoría de las personas, el trabajo está ligado a su identidad, a su imagen, y a su sentido de valor. El ideal centrado en el cliente de nuestra empresa debería servir de inspiración a nuestros empleados. Éstos, deberían verse a sí mismos, como si fuesen los mayores accionistas de la empresa. La inspiración se produce cuando los empleados son dueños del ideal centrado en el cliente y cuando disponen del poder para transformar este ideal en una realidad.*

---

<sup>5</sup> Goffee, R. y Jones, G. (2001). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios* (2ª ed.). Madrid: Granica, página 47.

*Un empleado inspirado por esta filosofía será una persona con energía, con motivación, y con la ambición de lograr la excelencia gracias al poder del que dispone para alcanzarla.”<sup>6</sup>*

La vocación de lograr la excelencia, se proyecta de parte del conjunto de personas que altamente apasionadas y motivadas por lo que hacen, ponen su mejor empeño en transformar su desempeño diario en un motivo de servicio a los demás.

Esta actitud parte de una motivación personal y organizacional, que asimismo encuentra sus orígenes en aspiraciones propias del ser humano, muchas de naturaleza personal, social o religiosa, y que se ven despertadas e impulsadas por el desarrollo empresarial de un clima cargado de motivación.

Ahora bien, *“cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo conduzca a un buen rendimiento laboral, a no ser que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización.”<sup>7</sup>*

Por lo anterior, resulta de capital importancia que el esfuerzo que realizan las personas motivadas, se vea canalizado, en el sentido de que se transforme en una ventaja competitiva que permita a la empresa ser mejor, y se proyecte como altamente competitiva en su entorno y en su relación con los clientes.

## **1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS A LO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA**

Antes de profundizar en el tratamiento del tema del clima de organización, es importante exponer el significado del concepto de cultura organizacional. En este sentido, una definición es *“...la percepción común que comparten los miembros de la organización; y que las distingue a unas de otras. La cultura organizacional se ocupa*

---

<sup>6</sup> Larson, W. (2002). *Mejorar la atención al cliente* (1ª ed.). España: Prentice Hall, página 59.

<sup>7</sup> Robbins, S. *Op. cit.*, página 207.

*de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no.”<sup>8</sup>*

La cultura organizacional identifica a la compañía y se refiere a la percepción que en común tienen los componentes de una entidad. Puede estar, de conformidad con lo expuesto previamente en este trabajo, cargada de motivación o caracterizada por la carencia de factores motivacionales.

Este ambiente interno, de percepción común entre los miembros de una compañía, que se denomina cultura organizacional, tiene un papel en la definición de límites, es decir, crea diferencias entre una firma y las demás.

Asimismo, esa cultura conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización; facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo; mejora la estabilidad del sistema social; y ayuda a mantener unida a la entidad, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados.<sup>9</sup>

Definitivamente, *“...la cultura organizacional nos rodea. Nos aguanta como los cimientos de un edificio. Una vez el edificio está construido, no puedes ver las vigas, ni las uniones de acero, pero el edificio se desplomará sin ellas. Lo mismo se puede decir de las organizaciones. No podemos ver sus culturas necesariamente, pero pueden ser el aspecto más importante de ellas.”<sup>10</sup>*

Toda organización se sustenta en una cultura determinada. A partir de esto se pueden impulsar ventajas competitivas para la empresa, tal y como lo es el esmero en el servicio al cliente.

---

<sup>8</sup> Salas, A. *Op. cit.*, página 80.

<sup>9</sup> Funciones de la cultura organizacional tomadas de la obra; *Ibidem*, páginas 81 y 82.

<sup>10</sup> Goffee, R. y Jones, G. *Op. cit.*, página 239.

La cultura organizacional puede presentar efectos que se califiquen como de largo alcance, tanto sobre la vida cotidiana en el trabajo, como en la forma de decisiones y sobre cómo manejar las crisis en la empresa, por lo que resulta relevante contar con una percepción colectiva y dinámica, con el fin de mantener un ambiente caracterizado por el bienestar dentro y fuera de la entidad.

*“La cultura de la organización es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de una organización.”*<sup>11</sup> Efectivamente, la cultura organizacional es el sentimiento común que une a los integrantes de una compañía, y que recoge sus aspiraciones, sentimientos y percepciones.

El entorno interno de conjunto de impresiones psicológicas de los miembros de la entidad, que la distingue de otras, se moldea con el tiempo y llega a consolidarse en la forma de la cultura organizacional de la empresa.

Ahora bien, el clima de organización en relación con la cultura de la empresa, se entiende como la percepción común del día a día de los miembros de la firma, que una vez que se torna constante en el tiempo, se transforma en un sentir colectivo.

El clima de organización es el reflejo inmediato de la cultura organizacional. Es la percepción de los miembros de la entidad, del día a día, que se consolida como sentimiento común y que distingue a una empresa de otra.

El clima organizacional, como *“...medio ambiente o atmósfera psicológica de la organización”*<sup>12</sup>, representa para sus miembros una fuente importante para la influencia, momento a momento, en su conducta, reacciones y sentimientos en el lugar de trabajo.

---

<sup>11</sup> Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones* (1ª ed.). España: McGraw Hill Interamericana, página 585.

<sup>12</sup> Salas, A. *Op. cit.*, página 84.

Según Weinert,<sup>13</sup> el mundo psicológico que gira en torno al clima organizacional, influye en la manera en que el individuo percibe su medio laboral, en el valor que atribuye a determinados resultados que cabe esperar como frutos de sus esfuerzos, en las instrumentalidades que conoce en relación con estos resultados de su trabajo y en las expectativas de que esfuerzos, estrategias o métodos de labor conducen a determinados resultados. Lo anterior pesa sobre su conducta laboral y sobre las actitudes hacia su trabajo y su compañía.

Ese clima es un concepto que se sustenta sobre la base de elementos tales como:<sup>14</sup> la estructura de la organización, la forma de ejercer el liderazgo por parte de los gerentes de la empresa, las relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad y los factores motivacionales. Asimismo, los elementos de la comunicación, las condiciones físico-ambientales, y las actitudes de los integrantes de la empresa, también forman parte del clima organizacional y, por lo tanto, merecen especial atención de tal forma que resulten alentadores para los colaboradores de la entidad.

Ese ambiente moldea y da forma a la estructura de la organización. Esta es entendida como el conjunto de reglas, procedimientos y restricciones burocráticas, impuestas por la entidad, dentro de las que se contempla, la forma de organizar el trabajo, las asignaciones de labores, el poder entre los niveles jerárquicos y los departamentos, las políticas y los procedimientos en lo que concierne a salarios, ascensos, asignación de recursos y beneficios.

Asimismo, dentro de ese clima tiene lugar el desarrollo del liderazgo. Esto se refiere a las cualidades del líder como aquel que se esfuerza de forma que se puede calificar como voluntaria y entusiasta, para alcanzar las metas del grupo. El líder también desempeña un importante papel en lograr la utilización de la comunicación para

---

<sup>13</sup> Citado en la obra Quirós, J. (2004). *Estrategias y tácticas de negocios* (s.e.). San José, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, página 84.

<sup>14</sup> Contenido del clima organizacional obtenido a partir del análisis de la obra Salas, A. *Op.cit.*, página 86.

mantener funcionando a la compañía como una unidad, donde son compartidos necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas de cada uno.

*“El verdadero líder es un escultor de seres humanos, haz surgir en cada seguidor sus mejores potencialidades.”*<sup>15</sup> Es por ello, que el líder gerencial desempeña un papel fundamental en la creación de un clima organizacional, cargado de factores motivacionales, que se transforme en una ventaja competitiva para la empresa.

En relación con el tema del liderazgo, *“ahora es necesario que quienes dirigen aprendan a ser líderes, esto es, que eduquen y motiven a su “personal” para que realicen un trabajo excelente, que además irán mejorando día a día, lo que les da derecho a enorgullecerse de los resultados que son capaces de alcanzar.”*<sup>16</sup>

El gerente líder debe propiciar al desarrollo de elementos de motivación en el clima organizacional, los cuales hagan que los colaboradores de la empresa se esfuercen por alcanzar los objetivos de organización, generar para la compañía ventajas competitivas y mantener la lealtad de los clientes, mediante la superación de sus expectativas con el servicio que se les ofrece: *“Con los mejores dirigentes, muchos dicen: “Observen lo que hicimos por nosotros mismos.”*<sup>17</sup>

En lo atinente a los factores motivacionales, este tema ya ha sido desarrollado en la sección anterior de este capítulo.

Con respecto a la comunicación, es importante destacar que esta en los últimos tiempos, ha ayudado a resolver muchos problemas de índole administrativa, en planificación, organización, control y movimiento.

---

<sup>15</sup> Cornejo, M. (1995). *Dirección de excelencia* (2ª ed.). México: Editorial Grad S.A., página 62

<sup>16</sup> Leñero, J. (2003). *Liderazgo para la empresa del siglo XXI* (1ª ed.). San José, Costa Rica: Ediciones Farben S.A., página 89.

<sup>17</sup> Behr, T. *Op.cit.*, página 90.

La comunicación, si se entiende como la transmisión de mensajes de una persona a otra, de un grupo a otro, o bien entre un grupo y una persona, está compuesta por cuatro elementos básicos: el emisor, el receptor, el canal y la simbología.

El emisor es quien inicia la transmisión. El receptor es el que recibe el mensaje. El canal es el puente a través del cual viaja el mensaje desde el emisor hasta el receptor. Por su parte, la simbología hace referencia al conjunto de símbolos mediante los cuales se expresa el contenido del mensaje que trasmite el emisor al receptor, por medio del canal.

Por su lado, las condiciones físico-ambientales, incluyen aspectos del ambiente físico tales como: la temperatura, el ruido, la iluminación y el diseño del espacio de trabajo. Estos elementos del ambiente espacial propician el aumento de la carga positiva en el clima organizacional de la empresa, en la medida que se enfoquen en motivar al personal y en servir de mejor forma al cliente.

Otro aspecto, de particular importancia para el clima organizacional, resulta ser el de las actitudes hacia el cambio, en el marco del ambiente de trabajo. La posición hacia el cambio por parte de los miembros de la entidad puede ser de equilibrio (relacionado con la sensación de seguridad y de identidad por parte de los trabajadores), de negación (en el sentido de que el cambio no es necesario ni beneficioso), de ira, de regateo (de negociación de una segunda oportunidad frente al cambio), de caos, de presión, resignación, apertura, aprestamiento (preparación para cualquier cambio en el ambiente laboral) o de reemergencia (de reiniciación de labores en la nueva organización).

Ante el cambio inminente, en relación con adversidades u obstáculos, se debe contar con un clima cargado de motivación, donde los colaboradores se esmeren en el logro de los objetivos organizacionales

En la actualidad, en las compañías *“su carácter puede ser su mayor obstáculo o su mejor oportunidad para alcanzar el éxito.”*<sup>18</sup> Efectivamente, el clima organizacional

---

<sup>18</sup> Goffee, R. y Jones, G. *Op. cit.*, página 239.

cargado de motivación es un elemento determinante en el éxito de una empresa, al ser la plataforma a partir de la que se proyecta su crecimiento y beneficios.

### 1.3 SERVICIO A CLIENTE COMO FINALIDAD DE LA EMPRESA

En la misma naturaleza humana está el deseo de ser ayudado cuando es requerido. De hecho, *“uno de los principios básicos de la naturaleza humana es el deseo de ser apreciado. La atención al cliente se centra en apreciar a la persona más importante de nuestro negocio, el cliente.”*<sup>19</sup>

Para una empresa, sobre todo si es de servicios, la atención al cliente es un elemento fundamental para su supervivencia en el mercado, y en todo momento debe esmerarse porque el consumidor resulte satisfecho y se superen sus expectativas, en cuanto a la calidad del servicio que se le presta.

Sin clientes, la firma no podría existir en el mercado, pues depende directamente de aquellos, para generar utilidades y sobrevivir. De tal forma que debe preocuparse por mantener sus compradores actuales, y conseguir nuevos, si desea mantenerse en el mercado y crecer.

*“Hay que tener en cuenta lo siguiente:  
El 60 por ciento de los clientes que dejan de trabajar con una empresa lo hacen debido a la mala calidad de servicio de atención al cliente.  
Cuesta siete veces más conseguir un nuevo cliente que mantener uno ya existente.  
Una tasa de retención de clientes del cinco por ciento supone un aumento en los beneficios de hasta un 85 por ciento.  
Las empresas centradas en el cliente logran un 60 por ciento más de beneficios, y tienen menos gastos, que las empresas con un enfoque más tradicional de la atención al cliente.”*<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Larson, W. *Op.cit.*, página XI.

<sup>20</sup> *Ibid.*

De tal forma que resulta evidente el por qué se debe enfocar los esfuerzos y energías en mantener los clientes, y en esmerarse en servirles y atenderlos de la mejor forma.

Para las empresas del pasado, “...*el cliente no tenía mayor importancia porque estaba obligado a comprarles, ya sea a ella, ya sea a alguna parte del oligopolio, que tenía la misma nula preocupación por lo que aquel pensara de sus productos.*”<sup>21</sup>

Hace muchos años se ofrecían servicios o productos estandarizados, sin distinción alguna en cuanto al cliente que los iba a requerir o utilizar. El comprador y sus deseos no eran un factor determinante para la empresa, a la hora de plantear su oferta de productos o servicios, pues de todos modos siempre encontrarían demanda.

En cambio, en la actualidad, la nueva e intensa competencia que han generado los fenómenos de la apertura comercial, globalización, competencia internacional en bloques, la explosión tecnológica y el *e-commerce*, han obligado a las empresas a dejar de elaborar productos genéricos, y a no despreocuparse por su servicio a la clientela; y este último aspecto, el servicio al cliente, se transforma en una necesidad, si lo que las firmas desean es mantenerse competitivas y dentro del mercado.

En nuestros días, el comprador está más informado, encuentra tutela expresa y efectiva de sus derechos como consumidor, y está en posición de demandar que los productos o servicios que le ofrecen se ajusten a sus necesidades, pues si no los adquirirá de otro competidor, que a diferencia del pasado, en estos momentos abundan en el mercado.

De tal forma, que si la empresa desea ser competitiva y mantener la lealtad de sus clientes, debe esmerarse por conservarlos y atraer nuevos, mediante el ofrecimiento de un producto o servicio de alta calidad, combinado con un deseo de servir al comprador, que

---

<sup>21</sup> Leñero, J. *Op. cit.*, página 249.

haga que éste supere las expectativas que tenía en cuanto a lo que se le ofrece, lo cautive la empresa y se sienta motivado a volver a trabajar con la organización.

En apoyo de lo anterior, Larson advierte que:

*“Hubo un tiempo en que la vida del hombre de negocios era sencilla. Las ventas de productos o servicios se realizaban por medio de vendedores o distintas formas de publicidad. La ventaja sobre los competidores se lograba con una adecuada combinación de calidad y precio.*

*Los negocios se han complicado mucho desde entonces. En la actualidad, una buena calidad y unos precios competitivos ya no bastan para ganar clientes, con tan sólo el paso inicial para sentar las bases que conduzcan a la fidelidad. Hoy en día, para situarse en posición de ventaja es indispensable la excelencia en la atención al cliente.”<sup>22</sup>*

Existe, asimismo, un nuevo enfoque en el sentido de que ya no se procura la utilidad por producto o por servicio, sino por cliente, y cómo la satisfacción, en cuanto a la superación de las expectativas del usuario, puede, sin lugar a dudas, convertirse en una ventaja competitiva para las empresas, que se refleje de forma positiva a escala financiera.

Sin embargo, el autor de esta investigación, considera que no es la utilidad financiera lo que directamente debe causar un esmero en el servicio al cliente, sino que todo parte de un clima organizacional altamente motivado, producto de que sus integrantes humanos se hallan motivados, lo que ocasiona que como un todo orgánico, la compañía se esmere en el servicio al cliente y esto genere muchos beneficios, dentro de los cuales ciertamente se encuentran los de índole financiera, que permitirán a la empresa mantenerse competitiva y dentro del mercado.

Las tendencias generales que se prevén en el futuro, advierten que a las empresas lo que les interesa *“... son las expectativas particulares de sus clientes actuales y potenciales, y éstas sólo se pueden detectar a través de un contacto personal y cuidadoso.”<sup>23</sup>* Es decir, producto de una constante preocupación por servir al cliente, de

<sup>22</sup> Larson, W. *Op. cit.*, página 23.

<sup>23</sup> Leñero, J. *Op.cit.*, páginas 240 y 250.

un creciente interés por conocerlo mejor y superar sus expectativas, en cuanto al servicio que se le brinda.

De nada sirve abrumar al cliente con la sabiduría o el conocimiento empresarial que está detrás del servicio prestado; lo importante es estar atentos a la forma en cómo la clientela lo percibe y tener en cuenta que será el comprador quien determinará qué adquirir, no basado en las presiones de la empresa, sino en lo que le convenga más.

Por medio del desarrollo de esta investigación se destaca la importancia de servir con esmero y pasión a los clientes, con un alto sentido de profesionalidad, todo lo cual se deriva de factores motivacionales debidamente implementados, que mejoran el clima organizacional de la empresa.

En relación con el grado de satisfacción al cliente mediante el servicio, se ha expuesto que:

*“el grado de satisfacción del cliente por un servicio recibido no es algo que se pueda medir en forma física ni con alguna otra ciencia natural. Esa satisfacción es esencialmente un sentimiento o emoción generada por la percepción del grado en que el servicio recibido cumple con su expectativa. Por eso, el mismo servicio puede ser evaluado en forma diferente por cada una de las personas que lo recibe, según la expectativa que cada usuario se formó de él.”<sup>24</sup>*

Al esmerarse en servir con pasión y vocación profesional a los usuarios, se debe procurar cautivarlos y enamorarlos con el servicio que se les presta y el trato altamente humano que se les ofrece. Lo anterior, aunado a la asistencia de alta calidad que se les suministra, propiciará un accionar en el sentido de superar las expectativas que el cliente tiene en relación con el servicio de la empresa.

De lo anterior, se desprende la necesidad fundamental, de que las firmas pongan un cuidado especial en conocer las expectativas de sus clientes en relación con los

---

<sup>24</sup> *Ibid*, página 39.

servicios que se les ofrecen y que cuando se les brinde, se tenga el cuidado de que nada evitable los aleje de sus expectativas, salvo que sea para superarlas o sobrepasarlas.

En relación con lo que espera el cliente del servicio que se le presta, *“la superación de las expectativas del cliente constituye un reto para ir más allá de lo normal. Significa dar un poco más de lo que se pide. No significa necesariamente hacer algo extraordinario, más bien significa hacer lo habitual de manera extraordinaria.”*<sup>25</sup>

Resulta de capital importancia en nuestros días, que las empresas logren interiorizar y asimismo transmitir en su entorno, la filosofía de satisfacción mediante la excelencia, esmerándose por tratar de la mejor forma a sus clientes, y haciéndolos sentir felices, conformes y satisfechos, con el servicio que se les ofrece.

*“La atención al cliente es el arte de servir al cliente. Es con mucho la estrategia comercial más importante de una empresa para captar y retener un determinado sector del mercado.”*<sup>26</sup>

Nada se haría con que la empresa cuente con estrategias y tácticas de trabajo de alto nivel, si no se esfuerza por mantener a sus clientes y atraer nuevos. Esto sería reflejo de un clima de organización negativo, con carencia de desarrollo de elementos motivacionales y que, por lo tanto, se expone a desaparecer del mercado.

A escala de administración y dirección empresarial, *“los gerentes deben ser impulsores totalmente convencidos de los beneficios de un enfoque y cultura al cliente y la motivación de sus empleados.”*<sup>27</sup> Los gerentes tienen que motivar con este sentimiento a toda la organización, propiciando la creación de un clima, que refleje ese deseo por valorar al cliente como lo fundamental para el negocio y con una vocación alta de servicio, atenderlo de la mejor manera.

---

<sup>25</sup> Larson, W. *Op. cit.*, página 26.

<sup>26</sup> *Ibid*, página 2.

<sup>27</sup> Quirós, J. *Op. cit.*, página 39.

A partir de la satisfacción del cliente “...a la empresa le corresponde cuestionarse sistemáticamente cuál es el aporte de cada una de sus habilidades a ese valor percibido por el cliente.”<sup>28</sup> Para lograr este cometido, los colaboradores de la firma deben hacerse constantemente las siguientes preguntas: ¿cuáles son los elementos valiosos del servicio?, o bien, ¿por cuáles factores está pagando el cliente?, ¿por cuáles servicios el comprador está dispuesto a pagar más?, ¿por cuáles a pagar menos? Y de trascendental importancia, ¿qué factores procuran la mayor contribución a la satisfacción de la clientela?

La empresa debe estar consciente de los elementos que generan valor para el cliente, y que le producen satisfacción, de tal forma que con el espíritu y voluntad de atenderlo, siempre se preste el servicio, ofreciendo estos elementos que generan valor y satisfacción.

En relación con lo anterior, “la atención al cliente es una manera de hacer negocios que surge a partir de la sincera preocupación por el cliente, implicando a cada uno de los empleados de la empresa, desde el director hasta el conserje. No es sólo una manera de hacer negocios: es un modo de vida.”<sup>29</sup>

El servicio al cliente es un modo de vida que, producto de la motivación en el clima organizacional de la empresa, le da sentido a la misma existencia humana. La sincera preocupación y vocación de servicio al prójimo hacen que la persona se esmere por hacer feliz y más agradable la vida a los demás, lo cual genera una felicidad en su propia vida, y estimula la realización personal y profesional.

“Cada uno de los empleados debe ser un representante de servicio al cliente y, de hecho, esa es la forma en que los clientes nos ven. Cada cliente juzga el servicio que recibe de acuerdo con la forma en que lo trata cada persona con la que sostiene un contacto.”<sup>30</sup> Por lo tanto, se debe generar un clima organizacional altamente motivado, en el que exista una vocación por servir al cliente, que fluya por toda la compañía.

<sup>28</sup> Leñero, J. *Op. cit.*, página 246.

<sup>29</sup> Larson, W. *Op. cit.*, página 3.

Efectivamente, el esmero en la atención al cliente debe formar parte de la cultura de las empresas y de su reflejo inmediato en el clima de organización. Ahora bien, para que esto sea posible, hay que tener un ambiente psicológico a lo interno de la compañía, o clima organizacional, cargado de motivación y con total desarrollo de los factores de motivación expuestos en este capítulo.

De esta forma, asimismo *“la excelencia en la atención al cliente tiene sus raíces en la dedicación de los directivos al establecimiento de una cultura de la atención al cliente en la que todas las facetas del negocio estén enfocadas hacia el cliente.”*<sup>31</sup> A lo anterior, deben complementarse las habilidades especiales que tiene la firma para prestar determinados servicios.

Hay que recordar que el valor que los clientes tienen para la empresa, justifica el esfuerzo que se debe realizar para retenerlos y para hacerlos crecer. Este conocimiento no sólo se refiere a sus necesidades, sino al porqué de éstas y a sus preferencias para satisfacerlas.

Es definitivo: la razón de ser de una compañía y, sobre todo, si es prestadora de servicios, es precisamente, la atención al cliente. Evidentemente, *“sea cual sea la naturaleza de nuestra empresa, debemos tener una cosa clara, y es que el sentido de nuestro negocio es la atención al cliente.”*<sup>32</sup>

De tal forma, que se puede afirmar con certeza que un aspecto medular de la empresa, es el servicio al cliente. La firma debe servir con pasión y alto sentido de vocación de colaboración profesional a sus usuarios. Sin embargo, este espíritu de servicio a los clientes, no germina de la noche a la mañana. Nace como producto de un esfuerzo continuo e incesante por mejorar el clima interno de la compañía.

---

<sup>30</sup> Sewell, C., y Brown, P. (1999). *Cientes para siempre* (1ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana de México, página 37.

<sup>31</sup> Larson, W. *Op. cit.*, página 26.

<sup>32</sup> *Ibid.*, página 67.

Es precisamente el mejoramiento del clima organizacional interno de la compañía, lo que permite que este ambiente fructífero y gratificante, tenga sus reflejos en el entorno de la empresa y en lo que interesa a este trabajo, en las políticas del servicio al cliente.

Ahora bien, para mejorar ese clima y que esto se perciba en la cultura organizacional, es necesario conocer los factores de motivación que inspiran a los colaboradores de la empresa; pues en la medida en que los integrantes estén motivados y contentos, propiciarán a la creación y consolidación de un clima cargado de positivismo.

El beneficio con el que se impregna el clima, como reflejo inmediato de la cultura de organización, permite que las políticas del servicio al cliente, en cuanto a motivación, pasión, entusiasmo y esmero por este servicio, se desarrollen y sean percibidas por el usuario, lo cual trae sólo beneficios para la empresa, pues toda su estructura se destina a superar las expectativas del cliente, que siempre se agradece y reconoce, generando una ventaja competitiva para la firma.

A continuación, es importante determinar el modelo teórico en el que se basa esta investigación.

En este sentido, en cuanto a la importancia de los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional de la empresa este trabajo se inspira en las consideraciones expuestas en el modelo del MBA Abel Salas Mora. Lo anterior es cierto, pues en este modelo se desarrolla con claridad el tema del clima organizacional, como la percepción común interna de los miembros de la organización y que se convierte en su distintivo.

Este ambiente psicológico interno, según lo desarrolla este modelo, está expuesto a las influencias positivas o negativas de los miembros de la empresa; de allí la importancia con el fin de mejorarlo, de estar cargándolo constantemente de energía positiva que inspire a los colaboradores a alcanzar los objetivos empresariales.

Para lograr obtener los objetivos propuestos, en el marco de la visión y la misión de la empresa, según su estructura organizacional, se desarrollan ciertas actividades inspiradas directamente en las políticas de la compañía.

Ahora bien, para que la empresa crezca y se desarrolle de forma sostenible, es fundamental que la organización se enfoque en el cliente y en mejorar su atención. Por esta razón, en este punto, en el de servicio al cliente se combina el modelo de cultura organizacional y de motivación del autor Salas Mora, con el modelo de servicio al cliente expuesto a nivel teórico por William W. Larson.

Según este modelo de Larson, el clima interno de la empresa debe enfocarse hacia el servicio al cliente, pues la superación de las expectativas del cliente constituyen el reto extraordinario para la firma, que parte de un clima organizacional motivado por una preocupación interna por las personas.

El modelo inclusive califica al servicio al cliente, no como una forma de hacer negocios, sino como todo un modo de vida. Por esta razón, esta investigación se basa en este modelo para sugerir cambios en la firma en que se inspira, en conjunto con las consideraciones de clima organizacional y factores motivacionales.

## CAPÍTULO II. EMPRESAS DE SERVICIOS JURÍDICOS EN COSTA RICA

Este capítulo desarrolla el tema de las empresas de servicios jurídicos a escala nacional, su actuación tradicional y el papel que ha desempeñado la compañía que inspira este estudio en dicho entorno.

Es importante determinar la esencia del proceder de las empresas oferentes de servicios jurídicos a escala costarricense, incluido el de la firma objeto de estudio, con el fin de mostrar el marco de realidad sobre el que se plantea la presente investigación.

### 2.1 SITUACION TRADICIONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS JURÍDICOS

Para el autor de este análisis, el proceder tradicional es aquel que ha caracterizado a las empresas de servicios jurídicos, se define como producto de su experiencia personal en el campo y de la observación directa de las empresas costarricenses, así como de los datos obtenidos del Colegio de Abogados de Costa Rica y del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.

De hecho, el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, define “tradicional” como “...*perteneciente o relativo a la tradición, o que se trasmite por medio de ella.*”<sup>33</sup> Asimismo, se entiende por “tradicón” “...*doctrina, costumbre, etc, conservada en un pueblo...*”<sup>34</sup> Por lo que lo tradicional viene a ser todo aquello que por doctrina o costumbre transmitida, ha caracterizado a las empresas de servicios jurídicos.

Lo no tradicional de la actuación de las firmas prestatarias de servicios jurídicos, es precisamente lo que persigue reforzar esta investigación, como es el desarrollo de un

---

<sup>33</sup> Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21ª ed.). Madrid: Real Academia Española, página 1421.

<sup>34</sup> *Ibid.*

clima cargado de motivación, que se refleje en las políticas administrativas de las compañías en cuanto al servicio al cliente.

Existen ciertas características que se desprenden como distintivas de las empresas de servicios jurídicos en el mercado nacional.<sup>35</sup> Con el fin de comprender dichas particularidades de la prestación de los servicios jurídicos a escala nacional, es necesario analizar su reflejo en la actuación tradicional de estas compañías.

Al desarrollar las características distintivas de las empresas oferentes de servicios jurídicos, resulta necesario analizar su estructura tradicional, de tal forma que se llegue a entender su proceder.

## **2.1.1 CARACTERÍSTICAS QUE HAN DISTINGUIDO A LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS JURÍDICOS**

### **2.1.1.1 Lo que sucede en Costa Rica en general**

En el ámbito nacional, la prestación de los servicios jurídicos se ha desarrollado en dos grandes sectores o niveles: público y privado.

En el sector público, los abogados se desempeñan como tales o en la función de jueces o auxiliares de la administración de justicia y funcionan en el marco institucional para el que colaboran. Se encuentran en este ámbito profesionales en Derecho, que laboran dentro de la estructura administrativa o jurisdiccional vigente en el sector público costarricense y quienes se alejan del modelo empresarial en el que se centra esta investigación, pues sus labores se enfocan en el trabajo administrativo o jurisdiccional, bajo la óptica del servicio público.

---

<sup>35</sup> El autor de esta investigación, a partir de su experiencia profesional y el contacto que ha tenido con los bufetes a escala nacional, así como la información suministrada por el Colegio de Abogados de Costa Rica y el Profesor Albán Bonilla Sandí, en entrevista personal llevada a cabo el 28 de junio del 2005, en conjunto con el desarrollo de su empresa, se plantea las consideraciones que se exponen en cuanto a las características distintivas de las empresas de servicios jurídicos.

Estos profesionales en Derecho son los abogados que se desempeñan dentro de órganos del Estado, organismos públicos, instituciones autónomas o en la función jurisdiccional, en la forma de jueces, auxiliares judiciales, fiscales o defensores públicos o, inclusive, en el ámbito de los órganos legislativos o parlamentarios.

Por la naturaleza de sus labores no se desempeñan en un marco empresarial en el que deban servir a clientes particulares, pues su cometido legal y constitucionalmente delimitado, se circunscribe al ejercicio de una labor de servidores públicos o judiciales, en su personificación del Estado costarricense y que integran la Administración Pública.

Aunque es importante determinar si existe un espíritu de servicio, a partir del clima institucional público en el que se desempeñan, lo cual considera este autor que debería existir y proyectarse para el cumplimiento de los fines estatales y de administración de justicia, esto escapa a los fines de esta investigación, que centra su atención en el ambiente interno empresarial existente a escala privada de las organizaciones que prestan servicios jurídicos.

El enfoque que interesa para efectos del presente trabajo de investigación es el de los abogados que prestan su servicio en el sector privado, propiamente el de aquellos que ejercen de forma liberal su profesión y, por lo tanto, bajo la modalidad empresarial, tienen contacto y relación directa con los clientes finales a los que prestan su servicio.

Los servicios jurídicos en Costa Rica, se caracterizan por ser de asesoramiento propiamente jurídico, pero también, debido a que el profesional en Derecho se desempeña también como Notario Público, se llevan a cabo trabajos de índole notarial o registral.

El profesional en Derecho asesora a sus clientes en materias de muy variada naturaleza tal y como lo son los Derechos: Civil, Comercial, Constitucional, de los Derechos Humanos, de Familia, Laboral, Penal, Agrario, Contencioso-Administrativo, Sucesorio, de Quiebras, Internacional Público, Internacional Privado, Bursátil, Bancario,

de la Contratación Administrativa, Administrativo, de la Contratación Comercial Internacional, Real Inmobiliario, Corporativo, Notarial y Registral.

Asimismo, atiende asuntos relacionados con el trámite registral de bienes muebles, inmuebles, marcas comerciales, obras artísticas y cambios en entidades, desde el punto de vista de su debida inscripción, modificación o extinción de situaciones jurídicas en el ámbito del Registro Nacional.

Desde mediados del siglo anterior, a partir de la creación de la educación superior universitaria en nuestro país, mediante el funcionamiento de la Universidad de Costa Rica (UCR), han surgido aquellos profesionales que ofrecen sus servicios al público.

### **2.1.1.2 La proliferación de abogados en Costa Rica**

Con la proliferación de las universidades privadas en Costa Rica, ha aumentado el número de profesionales en Derecho que ejercen libremente su profesión y luchan por posicionarse en un mercado bastante competitivo, por la cantidad de graduados en dicha disciplina<sup>36</sup>.

A continuación, una tabla y un gráfico en resumen que muestran el gran aumento del número de profesionales en Derecho a escala nacional y su aumento exponencial a través de los años.

Sin duda, en el mercado costarricense existe una gran cantidad de profesionales en Derecho, de donde se deriva la necesidad de ser competitivos y transmitir valor a los clientes, de tal forma que se posicionen en las empresas, crezcan y concreten relaciones de lealtad con su clientela.

---

<sup>36</sup> Según la información obtenida del Colegio de Abogados de Costa Rica, existen 15.713 abogados activos incorporados en Costa Rica, cifra que se logra del último número de carné, el cual es el 16.667, menos 94 carnés que se han anulado y menos 860 abogados fallecidos.

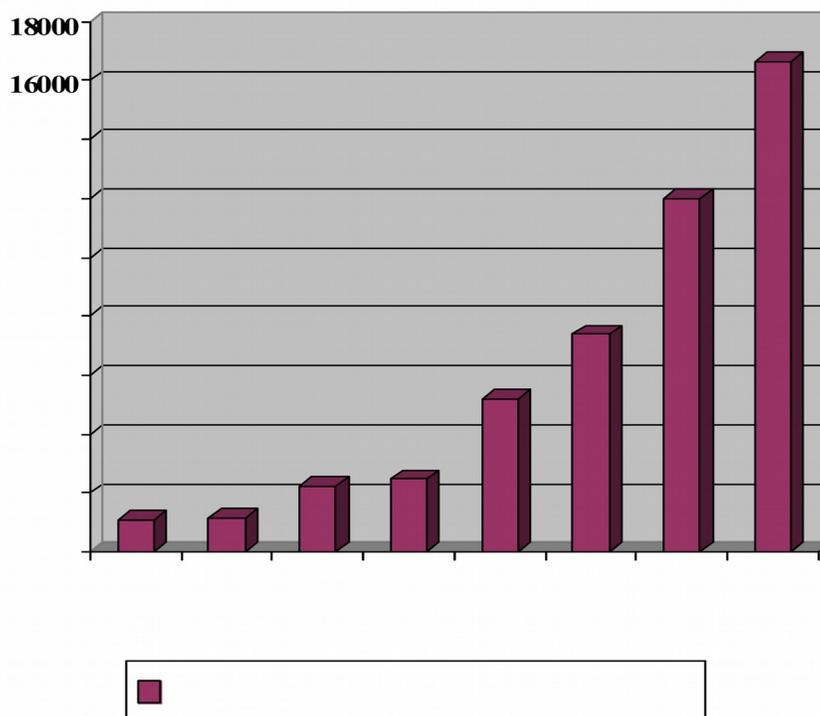
**Tabla Número 2.1**  
**Aumento del número de abogados a través de los años**

<i>Año</i>	<i>No. de Abogados</i>
1870-1969	1.106
1970	1.137
1971	1.191
1972	1.233
1973	1.265
1974	1.311
1975	1.378
1976	1.473
1977	1.817
1978	1.936
1979	2.025
1980	2.209
1981	2.327
1982	2.463
1983	2.702
1984	3.024
1985	3.284
1986	3.687
1987	4.049
1988	4.402
1989	4.784
1990	5.202
1991	5.620
1992	6.007
1993	6.447
1994	6.920
1995	7.376
1996	7.907
1997	8.822
1998	9.713
1999	11.158
2000	11.977
2001	12.963
2002	13.910
2003	15.139
2004	16.296
2005	16.667 <sup>37</sup>

Fuente: Colegio de Abogados de Costa Rica.

<sup>37</sup> Cifra obtenida del Colegio de Abogados de Costa Rica, hasta el momento de realización de esta investigación, noviembre del año 2005.

**Gráfico Número 2.1**  
**Aumento del número de abogados a través de los años**



Fuente: Colegio de Abogados de Costa Rica.

Debido al número alto de abogados y al tamaño pequeño del mercado, se afirma que nuestro país, en cuanto a oferta de los servicios jurídicos, ya se encuentra saturado.

En este sentido, a partir de la información obtenida en el Colegio de Abogados, se desprende que existe un crecimiento exponencial del número de abogados, en relación con la cantidad total de habitantes en Costa Rica, que es de aproximadamente 4 millones. Ahora bien, no todos estos habitantes requieren efectivamente de servicios de abogados. Sin embargo, para efectos ilustrativos, si se divide el número total de habitantes entre los abogados activos en Costa Rica, se obtiene la cifra de 255 personas por abogado. Sin embargo, no todas estas personas buscarán a un abogado específico, en un tiempo

determinado, reduciéndose sensiblemente la demanda de servicios que el profesional en Derecho ofrece.

El Profesor Albán Bonilla Sandí, apoya estas manifestaciones en sentido de que *“el mercado de profesionales en Derecho está saturado. Hay más abogados que policías. Esto hace que cualquier abogado ejerza cualquier actividad menos la abogacía. La calle está saturada de profesionales en Derecho.”*<sup>38</sup>

Ante esta circunstancia, la observación directa participante del mercado nacional que ha realizado el autor de esta investigación,<sup>39</sup> le permite afirmar que los abogados han optado por ejercer libremente su profesión individualmente o en asociación con otros colegas, luchando fuertemente por posicionarse en un mercado donde la oferta de servicios jurídicos y notariales, es superior a su demanda.

Ahora bien, surge una situación muy particular, como es que los abogados que se dedican al ejercicio de su profesión no tienen, en su gran mayoría, formación en administración de empresas y, sin embargo, se encuentran a la cabeza de firmas oferentes de servicios jurídicos.

Esta afirmación se ejemplifica con el hecho de que en el Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la UCR, tan sólo 10 de los graduados de este programa son abogados, de conformidad con la información suministrada por las autoridades administrativas. Asimismo, de 778 personas que han cursado este posgrado, desde el año 2000 y hasta el tercer trimestre del año 2005, sólo 48 son abogados.

La composición por carrera profesional de 778 personas que han cursado este posgrado, desde el año 2000 y hasta el tercer trimestre del año 2005, se ilustra en la siguiente tabla:

---

<sup>38</sup> Entrevista con el Profesor Albán Bonilla Sandí. Profesor universitario y del Curso de Ética Profesional del Colegio de Abogados de Costa Rica, realizada en San José, el 28 de junio del 2005.

<sup>39</sup> En conjunto con la información suministrada y la experiencia personal acumulada por el autor de este trabajo.

**Tabla Número 2.2**  
**Composición por carrera profesional de los estudiantes del Posgrado en**  
**Administración y Dirección de Empresas de la UCR**

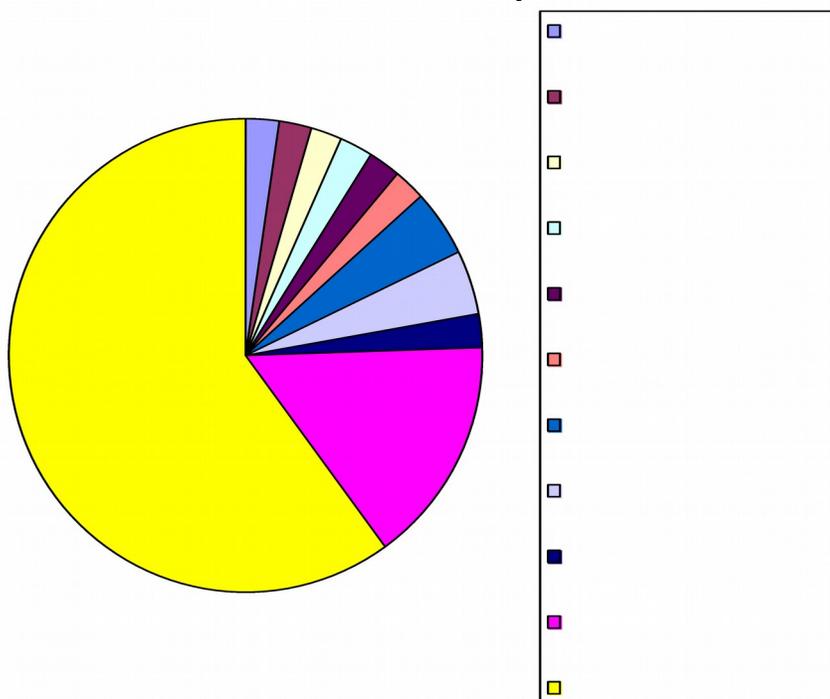
<i>No. de Estudiantes</i>	<i>Carrera Profesional</i>	<i>No. de Estudiantes</i>	<i>Carrera Profesional</i>
48	Abogados	14	Ingenieros en sistemas
6	Administradores aduaneros	11	Ingenieros eléctricos
294	Administradores de negocios (145 provenientes de la UCR)	4	Ingenieros electromecánicos
1	Administrador educativo	1	Ingeniero forestal
1	Administrador hotelero	41	Ingenieros industriales
8	Administradores públicos	8	Ingenieros mecánicos
1	Administrador portuario	8	Ingenieros químicos
6	Agrónomos	1	Ingeniero topógrafo
4	Arquitectos	14	Informáticos
1	Artista plástico	1	Médico
3	Bibliotecólogos	6	Microbiólogos
1	Biólogo	9	Nutricionistas
1	Biólogo marino	3	Odontólogos
1	Científico	2	Orientadores
3	Científicos sociales	3	Planificadores económicos
63	Contadores	20	Periodistas
4	Diseñadores gráficos	7	Politólogos
1	Diseñador industrial	3	Profesionales en bellas artes
1	Diseñador visual	12	Profesionales en estadística
26	Economistas	9	Profesionales en turismo
17	Economistas agrícolas	2	Publicistas
5	Educadores	5	Químicos
1	Educador físico	6	Relacionistas internacionales
9	Farmacéuticos	3	Relacionistas públicos
2	Fitotécnicos	2	Sociólogos
2	Historiadores	1	Telemático
4	Ingenieros agrícolas	2	Terapistas respiratorios
6	Ingenieros agronómicos	1	Trabajador social
1	Ingeniero ambiental	7	Traductores
17	Ingenieros civiles	1	Veterinario
32	Ingenieros en computación	1	Zootecnólogo

*Nota:* En relación con 42 estudiantes no consta en los registros universitarios la información respectiva.

*Fuente:* Secretaría del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la UCR.

Asimismo, de los 48 abogados, 27 provienen de la UCR, 7 de la Escuela Libre de Derecho, 1 de la Universidad La Salle, 2 de la Panamericana, 2 de la de San José, 4 de la Universidad Autónoma de Centro América, 1 de la Universidad Internacional de las Américas, 1 de la Universidad Latina, 1 de la San Juan de la Cruz, 1 de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología y 1 de la Universidad de Nueva York, lo que se ilustra en el siguiente gráfico:

**Gráfico Número 2.2**  
**Procedencia de los abogados estudiantes del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la UCR**



Fuente: Secretaría del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la UCR.

En opinión del investigador, basada en su experiencia participante del mercado y la observación directa de éste, la falta de conocimiento técnico en administración de empresas, produce que no vean en su profesión una visión empresarial que inspire la motivación en el clima organizacional y la vocación por el servicio al cliente.

Los abogados simplemente se asocian o encabezan los denominados bufetes y pretenden crecer como empresa, que les permita subsistir con el desempeño de su profesión; sin embargo, en su mayoría no conocen en forma amplia de administración ni dirección de empresas, que los deje optimizar su desempeño.

La carencia de formación empresarial, hace que estos profesionales pierdan de vista en sus empresas elementos importantes, como lo son la necesidad de la generación y mantenimiento de un clima organizacional cargado de motivación.

Con la ausencia de conocimientos en materia de administración y dirección de empresas, no se evalúa correctamente la importancia de contar con un ambiente organizacional que irradie energía positiva y que esta motivación caracterice las políticas y actividades de organización, dentro de las que ocupa un lugar sumamente relevante el servicio al cliente.

Lamentablemente en nuestro medio, quien suscribe este estudio considera que los abogados que ejercen su profesión, ven en este oficio únicamente su medio de vida, y en muchos casos, peor aun, una simple fuente generadora de utilidades.

El autor de esta investigación cree firmemente que en la vida las labores, incluyendo las profesionales, no hay que realizarlas esperando únicamente una recompensa, menos si se limita sólo a ser de naturaleza económica.

La verdadera realización personal y profesional, está en servir al prójimo. Se debe ayudar a los demás con pasión, motivación y vocación, y de esta forma surge un sentimiento de felicidad, que se transforma en un elemento fundamental de estimulación, que los mismos clientes lo perciben cuando se les trasmite el gusto y el honor de servirles.

Resulta fundamental disfrutar “... de aquello que desee con más intensidad, preocúpese del bienestar de los demás y del mundo que lo rodea, tanto como valora su propia felicidad.”<sup>40</sup>

Los clientes, al percibir este sentimiento de positivismo y motivación que emana del interior de la empresa, dan valor al servicio que se les presta, pues sienten que son importantes y que se les trata y aprecia de una forma humana y profesional.

La clientela son todas personas o grupos a los que se les presta un servicio y hacia quienes hay que abocarse, para prestar las labores y cometidos empresariales de la mejor forma.

El cliente es una persona que acude a la empresa, específicamente a los servicios jurídicos, con un problema o situación jurídica por resolver. No existe mayor motivación que cambiar la angustia, preocupación o necesidad en el rostro del cliente, por una sonrisa de satisfacción.

Esta sonrisa, reflejo de un sentimiento de satisfacción, en cuanto a superación de las expectativas de cliente, es la que tiene que perseguir toda la empresa y a la que debe aspirar como resultado de la motivación con la que se presta el servicio.

Lo anterior genera lealtad en el cliente y esto representa una ventaja competitiva para la organización, es decir, aquella que la posiciona en relación con la competencia en el mercado y en la mentalidad de los clientes, como empresa superior, que la hará crecer, e inclusive como efecto secundario generar utilidades.

Sin embargo, se insiste en que la generación de utilidades de la empresa es siempre una consecuencia, y nunca debe ser la causa que impulse a los miembros de una organización a desempeñar sus cometidos.

---

<sup>40</sup> Behr, T. *Op.cit.*, página 54.

Tal y como lo citan los autores Hendricks y Ludeman: *“el trabajo puede proporcionar la oportunidad de crecer, no sólo económicamente, sino también espiritual y personalmente. En caso contrario, con él estaremos perdiendo una parte demasiado importante de nuestra vida.”*<sup>41</sup>

El ser humano en algún momento de su vida iniciará sus labores profesionales o laborales. Una gran parte de su vida la pasará laborando. El trabajo debe convertirse en un medio de servicio a los demás, y esto le dará la oportunidad de crecer como profesional, pero sobre todo como persona.

Ahora bien, si se cae en el lamentable error de creer que se debe trabajar únicamente para generar utilidades, esto se traduce en la desafortunada consecuencia de que se pierde el sentido noble y humanitario del ejercicio de la profesión.

En el caso del jurista o profesional en Derecho, se puede incurrir en la inapropiada actitud de olvidar que se impulsa una empresa o se ejerce una profesión al servicio de la comunidad, de los clientes finales y que debe desarrollarse de forma motivada y apasionada.

El cliente llega al abogado con un problema o situación jurídica por resolver y, ante esta circunstancia, hay que abocarse a su servicio, con gran motivación. Esta estimulación se genera producto del ambiente positivo interno que existe en la empresa, lo cual se refleja en la motivación y en los deseos por servir con amor a los clientes.

Únicamente cuando los abogados tomen conciencia de la importancia de los factores motivacionales a lo interno de sus empresas prestadoras de servicios jurídicos y su reflejo en las políticas hacia el cliente, se recuperará en mayor grado la pasión y vocación por el ejercicio de las ciencias jurídicas, y se dejará de ver esta profesión como

---

<sup>41</sup> Hendricks, G. y Ludeman, K. (1999). *La nueva mística empresarial. Los triunfadores del mañana en el mundo de los negocios* (2ª ed.). España: Ediciones Urano S.A, página 17.

un simple medio de vida o de generación de utilidades, para transformarse en una vocación de servicio al prójimo.

Una de las situaciones lamentables que como profesional se vive, es cuando los clientes, debido a experiencias pasadas desafortunadas, han percibido un trato meramente utilitario y poco humanitario de parte de otros colegas. Esta circunstancia empeora cuando se han visto en la necesidad de desembolsar alguna suma de dinero, sin percibir el servicio que anhelaban, con lo que aumenta su sentimiento de frustración.

Causa enorme pesar cuando los clientes se quejan porque los abogados sólo ven en ellos una forma de hacer dinero, perdiendo la perspectiva humana y de servicio, en el sentido de que acuden a solicitar sus servicios con el fin de obtener solución a una situación que les preocupa.

La actitud del abogado no debe ser de ver a las personas como formas de generar utilidades para sus empresas, sino como seres humanos que requieren sus servicios y que sólo si se ofrecen en el marco de un clima organizacional cargado de motivación, serán percibidos por el cliente como la prestación de servicios que superan sus expectativas.

Además, existirá un sentimiento de gratificación en el cliente, al sentirse atendido y tratado con esmero, como ser humano merecedor de atenciones profesionales y de una alta calidad de servicio. Lo anterior, creará lealtad en él.

Toda la empresa, producto de un clima organizacional motivado, debe abocarse a servir con pasión y amor a los clientes. *“Independientemente de que seamos el conserje o el director general de la empresa, nuestro cometido principal es la atención al cliente. El futuro de nuestra empresa, y el nuestro, depende de la calidad de atención al cliente que ofrezcamos.”*<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Larson, W. *Op.cit.*, página xi.

Sin clientes, no existiría la empresa; por lo tanto, el clima organizacional debe caracterizarse por un deseo sincero de servirles con vocación profesional.

## **2.2 ESTRUCTURA INTERNA TRADICIONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS JURÍDICOS**

Aunado a los factores citados en cuanto a carencia de agentes de motivación en el clima organizacional y su reflejo en las políticas de servicio al cliente, es importante hacer mención de la estructura tradicional que ha caracterizado a las empresas oferentes de servicios jurídicos.

Si se parte del hecho de que lo tradicional es lo que la costumbre y la doctrina transmiten, las estructuras modernas se han caracterizado por el modelo que a continuación se detalla. Con este trabajo se propone una tendencia que impulse a las empresas hacia la vanguardia en la prestación de servicios jurídicos.

En el pasado, el número de abogados en Costa Rica era menor. Esta cantidad ha crecido, debido al aumento del interés por el estudio de esta carrera, así como por el crecimiento de los centros de educación privada universitaria que la ofrecen. Actualmente, existen 21 unidades universitarias de naturaleza privada que imparten Derecho.<sup>43</sup>

Mientras que en el pasado un abogado podía mantener una cartera de clientes y crecer en la prestación de sus servicios, hoy en día, debido al crecimiento exponencial de su número y, por ende, de la competencia profesional en la prestación de los servicios jurídicos, se ven en la obligación de asociarse, con el fin de competir en el mercado.

El hecho de que se asocien para competir, les hace ahorrarse costos internos y luchar por aumentar sus utilidades empresariales. Asimismo, les permite contar con el valioso apoyo profesional de otros colegas.

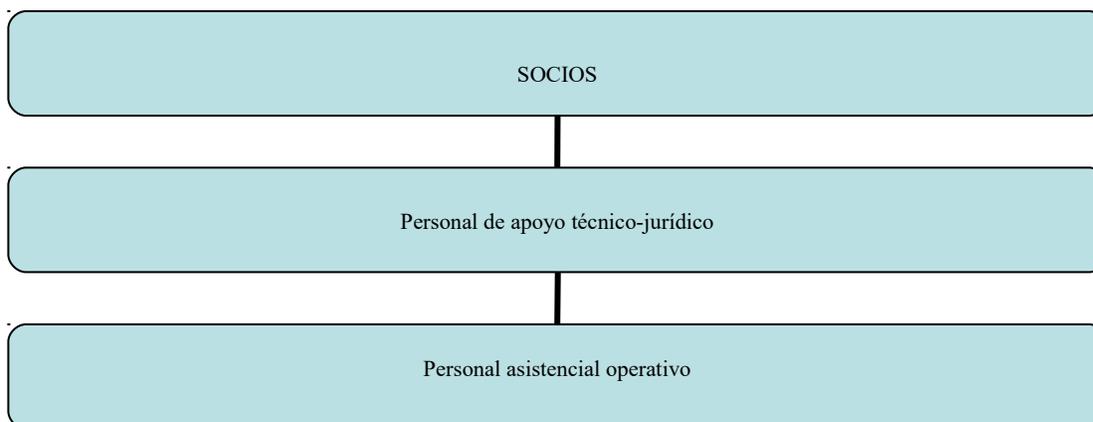
---

<sup>43</sup> Información suministrada por el Consejo Nacional de la Educación Superior Universitaria Privada del Ministerio de Educación Pública.

Actualmente las estructuras de bufetes en Costa Rica, en realidad son sociedades anónimas, donde un conjunto de abogados son sus socios, que poseen cierto capital accionario y mantienen empresas que se apoyan en personal administrativo y en otros abogados, quienes coadyuvan técnicamente en la prestación de las labores profesionales operativas. Los socios en la estructura organizacional se han caracterizado por posicionarse en la cúspide del organigrama. En los niveles siguientes se encuentra el personal de apoyo técnico jurídico y, en los otros, el asistencial operativo.

Este organigrama se ilustra a continuación:

**Diagrama Número 2.1**  
**Estructura organizacional tradicional de las empresas de servicios jurídicos**  
**en Costa Rica**



Fuente: Autor de esta investigación, a partir de su experiencia profesional y del contacto tenido con los bufetes a escala nacional.

Al ser sociedades anónimas, con capital accionario, con socios y empleados que las quieren ver crecer, trabajan para que prosperen y aumenten utilidades, y se convierten en empresas que compiten por posicionarse en el mercado.

Ante esta realidad, existen firmas prestatarias de servicios jurídicos, a cuyo interior se desarrollan climas organizacionales, como reflejos de las culturas

empresariales. Ahora bien, al ser empresas no productoras de bienes, sino prestatarias de servicios, se entiende que la forma de generar utilidades es mediante el pago por servicios profesionales que realicen los clientes.

Sin embargo, tal y como ya se expone anteriormente, no existen en la mentalidad de la mayoría de los abogados, quienes desean que sus empresas prosperen, directrices internas que carguen de motivación a sus climas de organización, que caractericen con este rasgo sus culturas organizacionales y que se reflejen en las políticas de servicio al cliente. Para esto, el autor de esta investigación recomienda el V Capítulo de este proyecto de investigación, estructuras organizacionales más horizontales y de trabajo en equipo, donde se motive a toda la firma a trabajar con pasión y motivación en el servicio al cliente.

*“A pesar de los beneficios evidentes que se esconden tras la atención al cliente, ésta sigue siendo una herramienta muy mal aprovechada, en ocasiones ignorada, en la estrategia comercial de este siglo. De hecho, la falta de atención al cliente en muchas empresas es impresionante.”<sup>44</sup>*

Esto origina que la atención al cliente y su servicio con esmero, no sean prioritarios para los abogados, quienes en su mayoría, ven en el usuario la forma de subsistir en su medio de vida, de generar utilidades.

El autor de esta investigación no comparte esta visión de sus colegas y de las estructuras organizativas prestatarias de servicios jurídicos en Costa Rica, pues considera necesario que se sienta conciencia sobre la importancia de propiciar culturas organizacionales cargadas de motivación, que hagan que esos funcionarios sientan una realización personal y profesional en la prestación de su labor, y que este positivismo lo proyecten a los clientes, quienes al recibirlo, superen sus expectativas en cuanto al servicio que han demandado del profesional en Derecho.

---

<sup>44</sup> Larson, W. *Op.cit.*, página 1.

La satisfacción al usuario se torna determinante en el sentido de que son ellos los que sostienen una empresa, ya que sin clientes una firma no subsistiría y sucumbiría, de tal forma que es esencial la superación de las expectativas de los usuarios. Es necesario asegurarse la satisfacción de la clientela con el servicio que se les ofrece.

Ahora, ¿cómo medir la satisfacción de los clientes? Eso se puede averiguar por medio de cuestionarios, que posibiliten la comparación entre la realidad de la situación y lo que el cliente pensaba que iba a ocurrir. El propósito es determinar si el servicio cumple con las expectativas de los usuarios: *“Uno de los mayores dones que recibimos es el feedback claro y franco. Pregunte a los clientes cómo puede hacer mejor su trabajo proporcionándoles un servicio.”*<sup>45</sup>

Lo anterior facilita la obtención de parámetros sobre la calidad percibida por el cliente. Por medio del estudio de los resultados de las encuestas con cuestionarios de satisfacción, como los realizados y que se exponen más adelante en este trabajo, a partir de las opiniones vertidas por los clientes a los que la empresa les ha prestado servicios y aplicados una vez que se ha dado la totalidad del trabajo, la firma puede conocer la satisfacción o insatisfacción del usuario. Esto es importante pues permite a la compañía, conocer sus fortalezas y debilidades en la atención al cliente, y le posibilita el aprovechamiento de lo positivo y el emprendimiento de acciones tendientes a corregir lo negativo.

Para efectos de este trabajo y con base en lo que acontece en la firma objeto de investigación, el total de clientes actualmente activos son 9, de quienes, siguiendo en lo aplicable la línea de fundamentación del principio de Pareto<sup>46</sup>, los 6 seleccionados y a quienes se les ha aplicado el cuestionario de este estudio, son los que representan el 95%

---

<sup>45</sup> Behr, T. *Op.cit.*, página 102.

<sup>46</sup> Principio aplicado en doctrina, tal y como lo expone la obra, Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted* (1ª ed.). Estados Unidos de América: Editorial Caribe. Este principio establece que es un porcentaje determinado (el que fija en 20%) el que representan el 80% de importancia. Esto se ilustra mediante afirmaciones tales y como que el 20% de las personas ocupan el 80% del tiempo. Según el autor mencionado, estas son las relaciones vitales que se necesita desarrollar y a las que hay que destinar la adecuada cantidad de recursos para el crecimiento de la organización.

en significado y relevancia. Los restantes 3, en atención exclusiva a la pequeña cantidad de trabajo que generan y contacto con la organización, en comparación con los 6 entrevistados, aportan una opinión tangencial y esporádica de 5%, que no resulta significativa para los efectos de este trabajo.

El establecimiento de una cultura de atención al cliente, conlleva que todos los integrantes de la empresa se comprometan. La atención al usuario es un modo de vida. Se trata de todo o nada. Desde los socios o directivos, los colaboradores y, en fin, toda la estructura organizacional, debe abocarse al servicio al cliente.

## **2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS JURÍDICOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA**

En el marco de este estudio del entorno de prestación de los servicios jurídicos a escala nacional, se procede a describir a la empresa como su prestataria, los factores motivacionales y el papel que desempeñan a lo interno de la firma, junto con las políticas organizacionales de servicio al cliente.

### **2.3.1 LA EMPRESA Y SU PRESTACIÓN DE SERVICIOS JURÍDICOS**

La empresa nace en el año 2003; se origina producto de la reunión de tres jóvenes abogados entusiastas, quienes después de haber ejercido libremente su profesión durante un período y acumulado conocimiento, deciden unirse con el fin de formar una firma.

A partir de su unión han creado una organización oferente de servicios jurídicos, específicamente en Derecho Corporativo. Sus oficinas se encuentran ubicadas en el Distrito de San Francisco de Dos Ríos, del Cantón Central de San José, pero proyectan sus actividades a todo el territorio nacional.

Actualmente cuenta con sus 3 abogados accionistas, 2 abogados consultores colaboradores, 2 asistentes operativos y 1 secretaria, quien también se desempeña como

repcionista. Es una pequeña firma que lucha fuertemente por posicionarse en el mercado nacional.

Desde sus orígenes ha sido una entidad que se ha especializado y esmerado por dar un servicio de alta calidad. Sin embargo, el autor de esta investigación, procura destacar la importancia de siempre prestarlos en el marco de un clima organizacional cargado de motivación, de tal forma que los factores que caractericen la cultura organizacional, se proyecten en las políticas de servicio al cliente.

En la empresa sobre la que se basa este trabajo, se tiene la misión por escrito de ofrecer un servicio de alta calidad al cliente. Esta característica siempre se ha enfocado a partir de la especialización e integralidad de los servicios que ofrece la firma.

La misión de la empresa es precisamente *“ofrecer un servicio de alta calidad al cliente, a partir de la especialización e integralidad de los servicios que se le ofrece.”*

Por otra parte, se encuentra escrita su visión, enfocada en posicionarse en el mercado costarricense como empresa especializada en la prestación de servicios jurídicos en la rama corporativa.

De esa forma, la visión de la organización es *“posicionarse en el mercado costarricense como empresa jurídica especializada en Derecho Corporativo.”*

Los objetivos de organización de la entidad se centran en el crecimiento como empresa oferente de servicios jurídicos, de alta calidad y con la meta de posicionarse fuertemente en el mercado. Sus estrategias y acciones operativas diarias, apuntan a cumplir con su misión de prestación de un servicio de alta calidad y de alcance de su visión, en cuanto a posicionamiento en el mercado costarricense, por medio del crecimiento constante y sostenible.

Tanto la misión, la visión, los objetivos empresariales, como las estrategias y las acciones operativas diarias, son conocidos por todos los miembros de la organización y es lo que los impulsa su quehacer cotidiano.

Ahora bien, el autor de este trabajo considera que al lado del servicio de alta calidad y posicionamiento en el mercado costarricense, es necesario luchar por tener un clima organizacional interno positivo, cargado de motivación, que se refleje en las políticas de servicio al cliente.

Quien suscribe esta investigación nunca aceptaría que la empresa menospreciara el cuidado de sus clientes, y este trabajo final de graduación pretende estimular a la toma de conciencia en la firma de que se debe luchar por un clima cargado de alta motivación, como reflejo su cultura, que se transmita en las políticas de atención y de servicio al cliente.

A lo interno de la organización, no se podría llegar pensar como lo hacen muchas firmas: *“Muchas empresas se centran en lograr unos resultados mínimos y consideran la atención al cliente como un servicio de un departamento concreto. No se dan cuenta de que sin los clientes no habría esos resultados mínimos.”*<sup>47</sup>

Sin clientes, las empresas no tendrían forma de subsistir y de permanecer en el mercado. Ante su expectativa de disminución en la firma, se debe recuperar, la pasión y motivación por el servicio al cliente.

---

<sup>47</sup> Larson, *Op.cit.*, página ix.

### 2.3.2 FACTORES MOTIVACIONALES Y EL PAPEL QUE DESEMPEÑAN A LO INTERNO DE LA EMPRESA

Precisamente, el fundamento de esta investigación, surge en un entorno en el que en muchas ocasiones son las consideraciones de índole utilitaria y de naturaleza estrictamente financiera, las que impulsan a las empresas de servicios jurídicos, y el autor procura que la firma objeto de estudio, nunca caiga en esta forma de pensar y de actuar.

El Derecho es una profesión muy antigua<sup>48</sup> y también muy noble. El espíritu y vocación que deben motivar al profesional en Derecho a desempeñarse como tal, tiene que ser el servicio al prójimo y nunca el lucro o la generación de utilidades, como elemento fundamental o determinante en el ejercicio de su profesión.

Ciertamente, mediante su labor diaria, debe generar recursos que le permitan vivir y sobrevivir; sin embargo, éstos serán una consecuencia, del sabio desempeño de su quehacer profesional y de entender que tiene que centrarse en el servicio al cliente.

Tanto en la empresa en que se inspira este trabajo, como en otras de servicios jurídicos, se sabe muy bien que los clientes no llegan a saludar, sino que traen un problema o situación que les angustia en sus manos, y procuran que se les ofrezca un servicio tendiente a solucionar esta circunstancia.

El autor de esta investigación cree firmemente que no existe nada más reconfortante para un profesional en Derecho, que cambiar la tristeza, consternación o preocupación en el semblante del rostro de un cliente, por una sonrisa de satisfacción, debido al servicio que ha recibido.

---

<sup>48</sup> El fundamento primario del Derecho, tal y como el que se conoce a escala nacional y en los países con raíces greco-latinas, se da en Roma durante el desarrollo de su época imperial, según se desprende del análisis de la obra: Guier, J. (1981). *Historia del Derecho* (2ª ed.). San José: EUNED.

Se ha expresado que la empresa objeto de este trabajo, tiene como misión el hecho de ofrecer un servicio de alta calidad. Esto está muy bien; sin embargo, no se debe olvidar que la alta calidad del servicio, radica no sólo en la forma que este se presente, sino en el enfoque en el cliente que se haga de esta ayuda y en el esfuerzo que se realice para la satisfacción de las expectativas del usuario.

Se advierte que la organización tiene como visión el posicionarse en el mercado nacional. Quien suscribe este trabajo, considera que además de establecerse en el mercado, la empresa debe procurar en todo momento una cultura organizacional cargada de factores de motivación positivos, que darán la fuerza interna a la firma, que de esta forma se abocará al servicio al cliente, se posicionará en el mercado y mantendrá siempre una cartera de usuarios satisfechos.

*“Los gerentes deben preguntarse si no sería más aconsejable utilizar los recursos de la compañía para llevar a cabo su propósito estratégico y profundizar aún más la ideología medular de la organización.”<sup>49</sup>*

La ideología medular de la organización, sobre la cual se inspire todo su accionar y fundamente su misión, visión y objetivos, debe ser el servicio al cliente, que coadyuvará con la continuación del crecimiento de la empresa en el mercado.

Actualmente en la firma existe un clima organizacional de motivación, enfocado hacia el ofrecimiento de un servicio de alta calidad y el posicionamiento de la compañía en el mercado. Sin embargo, está el peligro potencial de que por perseguir con motivación y entusiasmo estos propósitos, se obvie lo medular en la organización y hacia dónde debe enfocarse la estimulación a lo interno de la empresa, lo que es el servicio al cliente.

---

<sup>49</sup> Pino, R. (2000). *Aikido empresarial. Cómo liberar el potencial interno de su compañía para neutralizar la competencia y optimizar el crecimiento* (1ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill Companies, Inc, página 4.

Se ha establecido, asimismo, que dentro de los objetivos de la organización se encuentra su crecimiento como empresa y el ofrecimiento de servicios de alta calidad; no obstante, este autor insiste y luchará siempre por que este crecimiento sea sobre la base de una cultura organizacional positiva, cargada de motivación, que se refleje directamente en su clima de organización diario y se proyecte en el servicio al cliente.

Con clientes satisfechos, en la firma se continuará garantizando que ofrece un servicio de alta calidad, porque supera las expectativas de sus clientes, se posicionará como empresa en el mercado y crecerá sobre bases muy sólidas, pues tendrá una cultura organizacional caracterizada por los fuertes factores motivacionales.

Ahora bien, este sin duda es el pensamiento del autor de esta investigación; sin embargo, es el motivo de este trabajo, debido a la existencia del problema de falta de enfoque del servicio humano al cliente, que obstaculiza el crecimiento y fuerte posicionamiento de la empresa en el mercado.

Tal y como lo demuestra el cliente B.M.C. *“Las empresas pierden el norte cuando descuidan el servicio al cliente.”*

Es la aspiración de quien escribe este trabajo, que se aumenten y no se debiliten las políticas de motivación del clima organizacional interno y de servicio al cliente, y que la presente investigación sirva de estímulo, para que nunca se dejen de implementar estas políticas.

La misión, visión, objetivos, políticas y actividades empresariales tienen que partir de la motivación interna por el servicio al cliente, pues aun en lo relacionado con lo que se pretende actualmente con la empresa, si existe de alguna forma una disminución del deseo de competencia y fuerte posicionamiento de la firma en el mercado, muy afines con el crecimiento organizacional de la compañía, se debe en opinión del autor, a una reducción, por falta de enfoque, de las políticas de motivación en el clima organizacional interno destinadas al servicio al cliente.

Lo anterior se refleja, al preguntárseles a los clientes B.M.C. y W.S. sobre su opinión en torno a la calidad del servicio brindado; el usuario B.M.C. manifiesta *“Buena, pero falta más atención al lado humano del cliente.”* Por su parte el cliente F.S. expone *“Formalmente de alta calidad, pero poco humanizada.”* Mediante estos datos concretos se evidencia el problema de falta de enfoque en la clientela que plantea este trabajo.

Como se aprecia los clientes son identificados con sus iniciales de nombre y dos apellidos, para el caso de los nacionales. En lo referente a los clientes extranjeros, son identificados con su nombre y un solo apellido.

Quien suscribe esta investigación es consciente del enorme potencial humano y profesional de los miembros integrantes de la compañía referencia de este estudio, y luchará por que no pierdan la pasión y motivación que siempre han caracterizado el clima organizacional interno de la empresa, que la han convertido en una firma que crece constantemente y se posiciona en el mercado, pero insistirá en que todo debe ser a base de la motivación que se desarrolla en su interior, lo cual permite abocarse en el servicio al cliente y a superar sus expectativas.

### **2.3.3 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA ORGANIZACIÓN**

Debido a que el efecto deseable de una cultura organizacional interna cargada de motivación es, precisamente, su reflejo en las políticas de servicio al cliente de la organización, es importante hacer referencia a las estrategias, que en este sentido, caracterizan a la empresa.

Las políticas actuales de servicio al cliente, consisten precisamente en que independientemente de la labor en Derecho Corporativo que se realice, se tiene siempre como estrategia que sea de la más alta calidad, tanto en su presentación formal, como en su contenido de fondo. Sin embargo, se percibe con esto, el problema de que hay un enfoque excesivo en la calidad, y que olvida el trato al cliente como persona, con sentimientos, aspiraciones y necesidades.

Desde sus inicios como empresa prestadora de servicios jurídicos, a los fundadores de la organización, dentro de quienes se ubica el autor de esta investigación, los ha motivado el deseo de convertirse en una firma especializada, que ofrezca un servicio de alta calidad para el cliente, y con esto posicionarse de una forma sólida en el mercado.

Este posicionamiento con solidez será el que precisamente permitirá a la empresa crecer de una forma continua. La estabilidad consiste en lograr crecer y desarrollarse en el mercado, en forma duradera y sostenible.

Ahora bien, el cliente es la razón de ser de la empresa; en este sentido, la alta calidad de servicio para el usuario, debe ser un sentimiento y un hecho percibido no sólo por los integrantes de la empresa, sino que además por los clientes mismos.

La experiencia con los clientes finales, y sobre todo su opinión en relación con el servicio que se les ofrecido, han demostrado que efectivamente lo perciben como de alta calidad; sin embargo, el autor de este análisis considera que la calidad se enfoca estrictamente en la forma del servicio y no en la calidez y trato humano con que se atiende al usuario.

Lo anterior se ha determinado como producto de la opinión que se ha medido por medio de los cuestionarios, que se les ha pedido a los clientes que llenen, una vez realizado el servicio para el que fue contratada la empresa. Al opinar sobre la calidad del servicio, el cliente B.M.C. afirma *“De alta calidad en su forma.”*, B.C.V. manifiesta *“Buena, pero falta más atención al lado humano del cliente.”* y el cliente F.S. expone *“formalmente de alta calidad, pero poco humanizada.”*

Sin embargo, aunado a lo anterior, este investigador sugiere que es importante que perciban además de la calidad del servicio se les ofrece, un ambiente interno de la empresa cargado de motivación.

Esta motivación en el ambiente interno es fundamental, para que en la empresa se apasione con el servicio al cliente. *“El espíritu de la compañía es la fuente de la energía creativa interior. Cada compañía tiene un espíritu diferente. Así mismo, el uso de la fortaleza interior, la energía interior, la distingue de otras compañías.”*<sup>50</sup>

A la firma siempre la debe caracterizar un espíritu de distintivo de motivación por el servicio al cliente. De esta forma, las actividades y la toma de decisiones conducen a la compañía hacia los resultados, que procurarán siempre la satisfacción del cliente, la superación de sus expectativas y con esto garantizará su posicionamiento en el mercado, su crecimiento sostenido, pero teniendo siempre como pilar la vocación de servicio hacia los usuarios.

Ahora bien, se debe conocer a los clientes. *“Nunca podremos darles a nuestros clientes lo que desean si desconocemos cuáles son sus deseos. El cumplimiento de las expectativas del cliente, y su superación cuando sea posible, nos permitirá no sólo sobrevivir, sino prosperar.”*<sup>51</sup> Conociendo a los usuarios, a partir del requerimiento de servicios por parte de la empresa y con el apoyo de una cultura organizacional motivada por el servicio al cliente, se ofrecerá una ayuda que superará sus expectativas. La firma continuará creciendo y prosperando.

El perfil del cliente de la firma es de personas o empresas con situaciones jurídicas por resolver en materia corporativa y, por lo que ha determinado la experiencia del investigador y expone el problema expuesto en este análisis, son usuarios exigentes con la calidad del servicio, pero sobre todo con el valor que puedan percibir en cuanto a satisfacción con la ayuda brindada.

Ante esta postura del cliente, existe un problema de enfoque en cuanto al empleo de la empresa, pues su perfil es de conocedor de la forma de los servicios por ofrecer a usuarios demandantes de asesoramiento jurídico corporativo; motivados a

---

<sup>50</sup> *Ibid*, página 58.

<sup>51</sup> Larson, W. (2002). *Op.cit.*, página 78.

ofrecer una ayuda de alta calidad en cuanto a la forma en que se le presenta al usuario, pero que lamentablemente se olvidan de perseguir la satisfacción del cliente, pues se considera que el servicio es de tan alta calidad, que vale por sí mismo.

Además, los clientes, al percibir por medio del servicio que se les presta, un ambiente interno cargado de estímulo, se sienten impulsados asimismo a mantener un vínculo con la empresa, pues perciben de parte de ella un trato humano y una vocación sincera de servicio, que se deriva de la motivación hacia las labores jurídicas con que se desempeñan los miembros de la organización.

Todo es un círculo de beneficios para la empresa, a partir de la pasión por el servicio al cliente. Debe existir conciencia de la interacción con el entorno de la organización, a partir del servicio al cliente y los beneficios apuntados que esto produce.

De tal forma, que aunado a las políticas de calidad de servicio con que la organización trabaja, se deben integrar las políticas, que también deben ser percibidas por el cliente, tendientes a lograr un clima organizacional cargado de factores motivacionales positivos, que se reflejen en el trato humano que se da al usuario. De esta manera, las políticas que se traducen en calidad en el servicio que se ofrece, se unen a los factores motivacionales de la empresa, en su marco de clima organizacional.

En el marco del estudio de la empresa, a continuación se determinará si existe relación entre estos aspectos motivacionales y el mejoramiento del clima de organización. Es importante determinar si los factores de motivación tienen algún efecto en el clima organizacional. En caso de que exista, resulta relevante puntualizar si es positivo o negativo.

### **CAPÍTULO III. FACTORES MOTIVACIONALES, ENFOQUE ACTUAL EN LA EMPRESA Y SU EFECTO EN EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Este capítulo centra su interés en la relación entre los factores motivacionales y su efecto en el mejoramiento del clima organizacional, pues éste es un reflejo inmediato e importante de la cultura de una empresa. Esta relación se hace mediante la descripción del enfoque actual motivacional de la firma, que es precisamente la situación de problema que motiva este trabajo.

Lo anterior, producto de que hay una falta de enfoque en el servicio al cliente, en su atención con esmero. Este es el problema que inspira este trabajo. No existe un enfoque motivacional en el servicio al cliente, sino sólo en la prestación de un servicio de alta calidad en su forma.

Los factores motivacionales en la empresa se enfocan en la calidad meramente formal del servicio, de tal manera que aunque exista motivación, que como se analiza tiene un efecto importante en el mejoramiento del clima organizacional; esta energía positiva y estimulante no se orienta al cliente, quien debe ser la razón de existencia de la firma.

En la firma se ha desarrollado la motivación de su clima interior, aplicando muchos de los elementos que se plantean en este capítulo, con miras a ofrecer un servicio de alta calidad y a posicionar a la empresa en el mercado costarricense. Sin embargo, la compañía se ha enfocado exclusivamente en la calidad formal de la ayuda y no en satisfacer al destinatario de este servicio, es decir, al cliente.

De hecho, el cliente B.M.C. manifiesta después de haber recibido un servicio por parte de la firma *“lo que destaca a esta empresa del resto es el servicio que ofrece, el cual formalmente es de alta calidad.”*

Ciertamente el servicio puede ser formalmente de alta calidad y partir de un clima organizacional motivado; sin embargo, puede no ser satisfactorio o generador de valor para el cliente, lo que resulta fundamental para el desarrollo de la empresa y su posicionamiento en el mercado. El problema de fondo en la firma es la falta de enfoque en el servicio al cliente, por concentrarse exclusivamente en los aspectos formales del servicio jurídico.

Los factores de motivación mejoran el clima organizacional. Cargan de positivismo este ambiente interno de la empresa. En la medida en que exista estimulación en los miembros de una firma, esto irradiará un sentimiento positivo, que se expandirá internamente en la compañía.

A los colaboradores empresariales a quienes se les ha transmitido la visión, la misión y los objetivos empresariales y se les ha invitado a ser parte de este proyecto, se les tiene que estar continuamente motivando anímicamente, mediante sesiones de estimulación, talleres de motivación y dinámicas de desarrollo, que se deben planear para realizarlas trimestralmente en la empresa, todas de un alto positivismo y rendimiento, con el fin de mantener el desarrollo de un clima organizacional cargado de motivación. No obstante, esta fuerza motivacional debe enfocarse en el cliente.

La cultura se integra a partir de la experiencia común de los miembros de la firma. De tal forma que un entorno interno cargado de energía positiva, se extiende a todos los miembros de la organización, y los hace trabajar con entusiasmo y pasión. Este sentimiento positivo, los hacen proyectarse tanto interna como externamente; con esta actitud luchan por alcanzar los objetivos empresariales, de acuerdo con las políticas de la empresa.

A los clientes se les debe ofrecer un servicio con motivación y, de esta forma, aumentar su percepción en cuanto a la calidez humana y calidad del servicio que se les brinda, superando sus expectativas.

No sólo se debe perseguir la calidad del servicio, sino la calidez humana con que se presta. De esto hay que tomar conciencia a lo interno de la estructura organizacional, con el fin de reiterar este comportamiento y hacerlo característico del clima de organización.

Es importante, en refuerzo de lo anterior, describir la empresa desde el punto de vista de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), recordando que tanto las fortalezas, como las debilidades son internas, intrínsecas a la empresa, mientras que las oportunidades o amenazas, provienen del entorno de la firma. Lo anterior, se realiza en los siguientes términos:

**Fortalezas:**

- Joven compañía con muchos deseos de crecimiento y motivación en el clima organizacional.
- Pequeña empresa, ágil y esforzada en prestar un servicio de alta calidad.
- Alto potencial en el conocimiento técnico jurídico por parte de sus integrantes.

**Oportunidades:**

- Poca preparación de los abogados en administración de empresas.
- Falta de enfoque en el mercado en asuntos administrativos de las organizaciones.

**Debilidades:**

- Falta de enfoque en el servicio al cliente.
- Enfoque exclusivo en la calidad de la forma del servicio.

**Amenazas:**

- Fuerte competencia en el mercado.
- Clientela que no se va satisfecha con el trato.

En atención a la descripción actual de la situación en la empresa y específicamente en relación con el problema que inspira esta investigación, se desprende

claramente la grande debilidad de falta de enfoque en el servicio al cliente a nivel interno, que se relaciona a lo externo de la empresa con la amenaza de una clientela poca satisfecha.

Seguidamente se procede a describir el mejoramiento, que debe ser continuo en la empresa, del clima a partir del desarrollo de los factores motivacionales, el nivel de incidencia de los agentes de motivación en el clima organizacional y la trascendencia de un ambiente cargado de positivismo. Asimismo, se describe la situación actual del enfoque motivacional de la firma.

Definitivamente un clima organizacional mejora a partir del desarrollo de los factores de motivación, que repercuten en la creación de pasión y amor en el desempeño profesional, y ofrecimiento de servicio ante el cliente.

Ahora bien la energía positiva que emana de un clima organizacional motivado, nunca se canalizará de forma apropiada, sino se enfoca en el servicio al cliente. La trascendencia de clima organizacional cargado de positivismo y motivación, consiste en la generación de una ventaja competitiva, que genera la lealtad en el usuario al recibir un trato humano y profesional.

De estas consideraciones debe tomar conciencia la empresa, con el fin de continuar ofreciendo un servicio de alta calidad, posibilitando su posicionamiento en el mercado, pero asimismo tiene que esmerarse por acompañarlo con una alta vocación de atención al cliente, y no solamente como se realiza, enfocándose en su calidad formal.

### **3.1 ENFOQUE ACTUAL EN LA EMPRESA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Cada empresa tiene un ambiente de trabajo que la distingue del resto de las firmas. Es producto de vivencias acumuladas, las cuales determinan la forma en que responden la organización y sus dirigentes, ante situaciones particulares.

El clima organizacional, como reflejo inmediato e importante de la cultura que caracteriza con el tiempo a la empresa, se ve mejorado a partir de los factores de motivación que se logren desarrollar en su interior.

Es importante tomar las medidas tendientes a lograr que la motivación impere en el clima organizacional de la empresa, tales y como las mencionadas anteriormente de sesiones trimestrales de compromiso, talleres de motivación y dinámicas de desarrollo. Sólo un ambiente motivado se proyectará hacia la consecución de los objetivos empresariales, a partir de la energía positiva con la que los colaboradores emprenden su labor diaria.

Si las personas que se desempeñan a lo interno de la firma están motivadas y apasionadas por su quehacer profesional, sin duda mejorarán el clima organizacional, cargándolo de positivismo y proyectando este sentimiento en las actividades de organización.

Un clima organizacional cargado de energía positiva, permite generar una motivación a su interior, que se traduce en el desarrollo de actividades tendientes a alcanzar los propósitos y objetivos empresariales.

Esto, sin duda, genera una ventaja competitiva para la compañía, puesto que sus empleados apasionados y motivados con su quehacer profesional, luchan por hacer que la empresa crezca y se posicione en el mercado y, de esta forma, sea más competitiva.

En la firma en la que se desarrolla esta investigación, se lucha constantemente por mantener un clima organizacional motivado que se refleje en un servicio de alta calidad, en cuanto a su forma. La particularidad formal de la asistencia la distingue del resto de las empresas.

El cliente W.A. manifiesta, al preguntársele por la calidad percibida en la ayuda, *“el servicio brindado comparativamente en relación con el resto de las empresas de las que tengo conocimiento, es muy superior en su calidad.”*

La esencia de la competitividad radica en la generación de valor. Se crea una fuerza interna para la empresa, en el sentido de que cuenta con un clima organizacional que se caracteriza por la energía positiva que emana de su interior, y se traduce en la motivación y pasión que sienten sus integrantes por su ejercicio laboral. Además, se establece un valor externo para la firma, puesto que este sentimiento de motivación interior, se trasmite a su entorno externo, es decir, hacia sus clientes.

En la organización existen positivismo y motivación por el trabajo que se realiza, y se ofrece un servicio de alta calidad a los clientes. Sus colaboradores encuentran pasión en su ejercicio profesional, y luchan constantemente por posicionar a la empresa en el mercado.

Sin embargo, persiste el problema de que el servicio que se considera de alta calidad, lo es en su forma y desde el punto de vista de la empresa como su prestataria, pero existe una falta de enfoque en la satisfacción del cliente y en su percepción del servicio que se le ofrece. Esta afirmación parte de la observación directa y participante del autor de esta investigación en la empresa, así como de las respuestas que se exponen en este trabajo que han dado los clientes de la organización.

El colaborador M.C.S., parte del personal de apoyo técnico jurídico, expresa, *“percibo en el ambiente de la empresa, una energía positiva de motivación que parte de los socios y se refleja en nuestro personal.”*<sup>52</sup>

Es caracterizante y reiterativo, producto de la observación de su entorno interno organizacional, que existen motivación y pasión en el clima organizacional en la empresa, por ofrecer un servicio de alta calidad y fortalecerla.

A pesar de ello, el problema que motiva este trabajo es precisamente que esta energía positiva que emana de lo interno de la empresa, no se proyecta hacia los clientes, sino hacia un servicio que la empresa por sí misma considera de alta calidad.

Para la creación de este sentimiento de pasión y motivación interior, juegan un papel fundamental el liderazgo a lo interno de la empresa, así como los equipos que componen el clima organizacional. Estos elementos coadyuvan en la generación interna de valor para la firma, por medio de un clima organizacional caracterizado por la motivación que se desarrolla.

El liderazgo se torna fundamental para generar la motivación a lo interno de la compañía, que se refleje en las políticas empresariales de servicio al cliente.

*“Hoy no se puede escribir sobre estrategia sin hablar de darles a los clientes, mejor valor que los competidores. Sin embargo, hablar del concepto y hacerlo vivir son dos cosas distintas. Los gerentes generales sobresalientes parecen estar personalmente comprometidos a servir mejor a los clientes, y a entregar productos que funcionen mejor. En lugar de mirar solo lo interior, obtienen información de primera mano sobre la competencia hablando con los clientes y distribuidores que la conocen. Y este conocimiento les da la convicción de que necesitan ser eficientes y generar ventaja competitiva.”*<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Opinión vertida cuando se le solicita al colaborador M.C.S. que brinda su opinión en relación con el ambiente que percibe en la empresa.

<sup>53</sup> Salas, A. *Op. cit.*, página 18.

En este punto se insiste en que deben existir pasión y motivación por atender al cliente de la mejor forma. El usuario que percibe pasión y motivación en el servicio que se le presta, lo mismo que una esmerada atención, será leal y consolidará una fuerte relación con la empresa.

*“Pero la clave es la voluntad de buscar la pasión y energía internas como motor de su negocio. ¿Qué es lo que realmente le interesa? ¿Cómo desea trabajar en ello con amor y compromiso? Cuanto más amor y compromiso, más energía positiva.”<sup>54</sup>*

Ahora bien, toda la cultura de organización debe abocarse a mejorar el clima a partir del desarrollo constante y sostenido de la motivación. Sin embargo, los catalizadores de este desarrollo son los líderes; en el caso de la firma objeto de esta investigación, son sus abogados directivos y accionistas, quienes impulsan la motivación del clima organizacional de la empresa y el esmero de sus colaboradores por el servicio al cliente.

Es fundamental destacar las características que debe tener un verdadero gerente, que lidere a su empresa, con el fin de desarrollar un clima de organización positivo y que mejore a partir de su motivación. No obstante, en lo que se relaciona con la situación actual del problema por resolver, estos elementos deben enfocarse en el servicio al cliente y no ser una fuente de motivación que sencillamente se destine hacia la calidad formal del servicio.

El gerente auténtico se caracteriza por una serie de atributos que distinguen el cómo debe ser. A continuación, se desarrollan estos elementos caracterizantes a partir de las recomendaciones teóricas del modelo del MBA Abel Salas Mora y, asimismo, se ilustra su contenido con lo que sucede en la práctica y se observa, por parte de quien suscribe, este trabajo en la realidad de la empresa que motiva esta investigación:<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Behr, T. *Op. cit.*, página 266.

<sup>55</sup> Recomendaciones del MBA Abel Salas, con base en consideraciones expuestas en la obra Salas, A. *Op.cit.*

- **Comenzar con una concentración absoluta en los resultados.**

Teoría:

Un gerente debe, en todo momento, tener claros los resultados a los que aspira. A partir de una idea clara de los efectos, tiene que desarrollar las actividades y políticas necesarias, en atención a la misión y visión organizacional, tendientes a lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Se debe comprender la situación actual de la empresa, para proyectar los resultados deseados. De tal forma, se puede comparar lo que se tiene y lo que desea, con el fin de estar constantemente mejorando.

Práctica:

En la firma, los gerentes son los socios y tienen claridad de los resultados y objetivos organizacionales. A partir de esta concentración en los resultados, desarrollan las actividades y políticas necesarias, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.

- **Asumir la responsabilidad total y personal por los resultados de su grupo.**

Teoría:

El gerente es el que fomenta un ambiente positivo de motivación y asume en forma personal, la responsabilidad por los resultados de su grupo o empresa. Los mejores gerentes distan de ser observadores desapasionados. Por el contrario, se motivan y apasionan con su labor, y contagian de este positivismo a la organización que encabezan.

Asumen la responsabilidad por los resultados, independientemente de que sean positivos o negativos. Ante situaciones difíciles, motivan a su personal y los contagian de su pasión, asumiendo la responsabilidad por el desempeño de todos. La humildad para aceptar los malos momentos, sacar enseñanzas de ellos y continuar motivados para

alcanzar triunfos y resultados positivos, hace que sus colaboradores los admiren y los aprecien por su enteraza, coraje y motivación en todo momento.

Además, cuando las cosas salen bien, o inclusive mal, con el fin de que se mejoren, elogian a sus colaboradores y les transfieren el mérito por el excelente desempeño y los resultados sobresalientes de su grupo.

Práctica:

En la empresa los gerentes, abogados socios, son conscientes de la realidad del entorno, asumen la responsabilidad por los resultados y motivan mediante la comunicación asertiva a sus colaboradores sobre las expectativas y los objetivos empresariales.

- **Comunicar las expectativas y objetivos, clara y específicamente, al personal de su grupo.**

Teoría:

Los gerentes que tienen claros los resultados a los que se aspira, comunican estas expectativas y objetivos al personal de su grupo. Esta comunicación la realizan de forma asertiva, procurando empatía y la fluida información, generadora de confianza, respeto y trato humano entre los gerentes y colaboradores organizacionales.

Cuando la comunicación es clara y fluye, la energía creadora y motivante de los integrantes del grupo, se aplica en forma más productiva, para encontrar maneras y desarrollar actividades tendientes a lograr los resultados deseados.

Necesariamente se requiere de la participación de los miembros de la estructura organizacional y de su motivación, para alcanzar los objetivos empresariales. Todos los integrantes de la organización, altamente motivados, deben aspirar con pasión, a cumplir con los objetivos de la empresa. El papel del gerente consiste en integrar y energizar a los miembros de la firma, para alcanzar las metas propuestas.

Práctica:

En la compañía en la que se desarrolla este estudio, esta motivación se da cuando se les toma en consideración a los colaboradores empresariales, se les comunica claramente lo que se desea, y se les invita y motiva a participar en el proceso de alcance de los objetivos propuestos.

Teoría:

Asimismo, el gerente en su organización tiene que asegurarse de que todos sus colaboradores, entiendan las políticas y actividades que van a desarrollarse. La atención al cliente se transforma en una política empresarial fundamental, que debe desarrollarse mediante actividades continuas, de capacitación y motivación para servir con esmero al cliente.

*“Un objetivo básico para toda la organización es atender mejor a los clientes objetivo, y casi todos los gerentes tienen que involucrar a los colaboradores y colaboradoras en el mejoramiento de las conexiones con los clientes, trátase de gerentes en el área de contabilidad, manufactura, recursos humanos, ventas, servicio al cliente o toda la corporación. Estas técnicas básicas, muestran varias formas en que los líderes pueden forjar conexiones con la clientela mediante prácticas gerenciales que incluyen reclutar personal orientado hacia los clientes, integrar al personal en actividades de desarrollo que asumen su orientación hacia los clientes, celebrar los éxitos en materia de clientes e instituir buenos sistemas de retroalimentación que mantengan a todo el mundo enterado de que también la organización está atendiendo a sus clientes.”<sup>56</sup>*

Toda la cultura organizacional y las actividades que se desarrollen deben estar orientadas a los clientes. Esto tiene que ser claramente comprendido por todos los integrantes de la empresa.

Dentro de los objetivos básicos de comunicación de los gerentes, debe estar el constante desarrollo de elementos motivacionales, tendientes a impulsar todo el accionar organizacional al servicio del cliente.

---

<sup>56</sup> Salas, A. (2004). *Op. cit.*, página 41.

Práctica:

Las políticas y actividades en la empresa, además de ser impulsadas por los abogados socios, se procura que sean entendidas y aplicadas por los colaboradores.

Sin embargo, hay un problema de enfoque, pues estas actividades y políticas se enfocan en el servicio en sí mismo y no en el cliente, destinatario de este servicio, tal y como se detalla en el capítulo cuarto.

- **Determinar lo que debe hacer personalmente para mejorar los resultados.**

Teoría:

Todos los colaboradores de la empresa tienen que hacer ciertas actividades, con pasión y motivación, para el alcance de los objetivos empresariales. El gerente debe impulsar esto y fomentar el desarrollo de las diligencias por parte de los funcionarios empresariales.

Práctica:

Esto se persigue actualmente en la empresa, pues los gerentes son conscientes de que deben convertirse en el motor del desarrollo de motivación en el clima organizacional de la firma, motivación que en el presente canalizan en el servicio formalmente considerado y lamentablemente, no en el cliente.

- **Utilizar los resultados como la prueba definitiva para conseguir o aplicar prácticas de liderazgo.**

Teoría:

El gerente debe impulsar el alcance de los objetivos empresariales, a partir de la creación de un clima organizacional positivo. Persigue altos estándares y relaciones sólidas con los clientes, por parte de toda la estructura organizativa, de tal forma que su empresa se posicione fuertemente en el mercado.

Práctica:

En la firma se persigue la alta calidad en el servicio que se ofrece, de tal modo de que se logre una sólida colocación de la empresa en el mercado.

- **Participar en actividades y oportunidades de desarrollo, que ayuden a producir resultados mejores.**

Teoría:

Se debe constantemente participar en actividades que motiven a la fuerza laboral interna de la organización y que lleven a alcanzar mejores resultados.

Práctica:

En la compañía, se impulsa el desarrollo de la organización a partir del crecimiento motivacional y profesional de sus líderes y de toda la estructura.

- **Conocer las capacidades de cada integrante del grupo, aprovecharlas al máximo y brindar a todos oportunidades de desarrollo apropiadas.**

Teoría:

El gerente debe conocer a todos los componentes de su organización, motivarlos y obtener lo mejor de cada uno, con el fin de alcanzar las metas empresariales. Los gerentes eficaces propician un clima interno cargado de motivación, en el que cada uno de los colaboradores, dé lo mejor de sí y lo refleje en las políticas y en el accionar de la empresa.

Práctica:

En la organización en que se referencia este trabajo, los gerentes deben continuar orientando su accionar hacia los resultados, mediante la participación en actividades que fomenten su desarrollo y el conocimiento del potencial de cada uno de los colaboradores,

miembros de la firma. Aunado a lo anterior, hay que impulsar resultados tendientes a motivar el clima organizacional, con el fin de servir con pasión a los clientes.

- **Experimentar e innovar en todos los aspectos que estén bajo su influencia, procurando constantemente maneras nuevas de mejorar el desempeño.**

Teoría:

El crecimiento de la empresa y el mejoramiento de su desempeño, parten de un clima organizacional caracterizado por su motivación, que depende del impulso de los líderes para su desarrollo a lo interno de la entidad.

Práctica:

Los socios abogados propician con una mentalidad abierta, sin fronteras, a lo interno de la organización, tendiente a aumentar el desarrollo de la motivación en su interior.

Sin embargo, el problema en que se centra esta investigación es precisamente en que la motivación a lo interno de la empresa se enfoca en una ayuda de alta calidad formal, pero se deja de lado el hecho de que el servicio no vale por sí mismo, si no se humaniza, es decir, si existe carencia en el esmero con que se atiende al cliente, en su dimensión de persona humana.

- **Medir los indicadores correctos y acrecentar el rigor de esta medición.**

Teoría:

Los resultados, sobre todo aquellos relacionados con elementos tales como la motivación en el clima organizacional y el servicio al cliente, son de trascendental importancia y relevancia. Estos efectos deben medirse y evaluarse con rigor, para percibir los beneficios de importancia suprema de un ambiente interno cargado de motivación, que se proyecta en su esmero de atención a la clientela.

Práctica:

En la empresa se experimenta e innova, y mide constantemente las prácticas empresariales tendientes a ofrecer una alta calidad de servicio y posicionar a la firma en el mercado. Tanto así, que el servicio en concreto ofrecido siempre se procura que sea de alta calidad en su forma.

El problema radica en que este resultado es producto de la percepción de la compañía y no la del cliente final destinatario de esta ayuda. Existe un problema de enfoque exclusivo en la calidad y no en el usuario y en su satisfacción con el servicio que se le brinda, que es lo que realmente debe importar a la firma.

- **Actuar constantemente; de lo contrario, los resultados no mejorarán.**

Teoría:

La actuación debe ser constante, para lograr desarrollar un clima organizacional cargado de motivación.

*“Los gerentes tienen que comunicar y transmitir su entusiasmo por el resultado final que se pretende alcanzar. Nada impulsa un proyecto más velozmente y más lejos que un líder con ideas claras sobre el objetivo, que se muestra optimista y entusiasmado por el proceso...”<sup>57</sup>*

El gerente en la empresa contagia con su entusiasmo, pasión y motivación a la compañía, y logra que se proyecte toda esta influencia positiva interior, externamente de la firma.

---

<sup>57</sup> *Ibid*, página 52.

Práctica:

En la empresa, los abogados socios, tienen gran entusiasmo que proyectan en su actuación constante, con el fin de que se produzcan los resultados de alta calidad formal en el servicio a los que la empresa aspira.

- **Aumentar el ritmo y velocidad de su grupo.**

Teoría:

Para la satisfacción del cliente, la cultura organizacional tiene que responder con calidad, agilidad y velocidad. Una cultura organizacional consciente y positiva, valora el hecho de que los clientes aprecian la velocidad con que se les procura satisfacer y se aboca a cumplir con estos requerimientos.

Práctica:

Asimismo, la firma caracteriza su cultura organizacional por su actuación constante, el alto ritmo y velocidad con que sus jefes impulsan su liderazgo en atención a los resultados y objetivos empresariales propuestos.

Los efectos de alta calidad del servicio y fuerte posicionamiento de la empresa en el mercado, son impulsados por sus gerentes, quienes motivan y estimulan constantemente a su personal para alcanzarlos.

- **Liderazgo basado en resultados.**

Teoría:

La gerencia que lidera la empresa debe enfocarse en los resultados, sobre todo aquellos relacionados con un clima organizacional positivo y de las políticas de atención con pasión a los clientes.

Práctica:

Estas derivaciones, que en la empresa objeto de esta investigación se alcanzan en el tanto se logren los objetivos organizacionales propuestos, se cumpla con la misión y se camine constantemente en la dirección indicada por la visión, en la medida que se concreten, generarán lealtad en los clientes de la firma y posibilitarán el desarrollo de la motivación a escala interna, que conllevará a su fuerte posicionamiento competitivo en el mercado.

- **Pedir a otros en su organización retroalimentación sobre las maneras en que el grupo puede mejorar el resultado.**

Teoría:

El gerente auténtico en la empresa debe retroalimentarse constantemente, con el fin de afinar la obtención de los resultados de desarrollo de la motivación en el clima organizacional y el impulso de una cultura de esmero en el servicio al cliente.

Práctica:

Es fundamental la retroalimentación motivante en el clima de organización, que mejore la vocación empresarial de atención al cliente. En este punto se evidencia el problema puntualizado, pues en la empresa hay un enfoque excesivo en la calidad de la forma del servicio, olvidando su destinatario final, el cliente, de quien debe retroalimentarse.

- **Asegurarse de que a los ojos de sus colaboradores y colegas, la motivación evidente suya para ser líder sea el logro de resultados positivos, y no una ventaja personal o política.**

Teoría:

En este punto, se llega a una de las principales consideraciones para efectos de esta investigación. La esencia de la gerencia consiste precisamente en motivar a los colaboradores, para que se alcancen los objetivos empresariales.

Práctica:

En el proceso de desarrollo de la motivación del clima organizacional interno de la entidad, juega un papel de capital importancia el impulso de los gerentes, que en la empresa son los abogados socios, quienes también deben estar motivados e inspirados a lograr resultados positivos por el bien de la firma y sus componentes.

Ahora bien, este positivismo, que parte de la motivación del clima organizacional, producirá un efecto de ventaja competitiva, en la medida en que caracterice el clima de organización y, con el tiempo, la cultura de la firma.

Asimismo, el gerente, los colaboradores, y en fin, en toda la cultura organizacional, deben transmitir esta estimulación al cliente, mediante la práctica de una continua vocación de esmero por atenderlo y servirle de la mejor forma.

*“La motivación correcta para ser líder es el deseo de que se logren las cosas que valen la pena. Los gerentes con esta motivación se sienten impulsados a lograr resultados positivos y están dispuestos a aceptar la responsabilidad personal de que los resultados positivos se logren. Otra motivación clave del buen líder es el deseo de multiplicar sus resultados mediante un alto desempeño colectivo, generando así más resultados finales de los que sean posibles para un solo individuo.”<sup>58</sup>*

Definitivamente el gerente tiene la alta aspiración de llenar de positivismo y motivación el clima organizacional, pues es consciente de la importancia y ventaja que esto produce, al generar un clima favorable para el alcance todos los objetivos empresariales, mediante un alto desempeño colectivo, de la firma como un todo.

En la firma los gerentes son ejemplo para sus seguidores, los escuchan e impulsan a la compañía y a toda su estructura organizacional, hacia la consecución de los objetivos empresariales.

---

<sup>58</sup> *Ibid*, página 55.

- **Servir de ejemplo de los métodos y luchar por los resultados, que se pretende que el grupo utilice y logre.**

Teoría:

El gerente señala el camino y motiva a toda la organización a seguirlo. Debe ser ejemplo de motivación y de pasión por el servicio a los clientes de la firma. La compañía seguirá al líder que demuestre con el ejemplo, una alta motivación que le hace proyectarse en el esmero de atención al cliente.

El gerente se autodesarrolla constantemente, se motiva y apasiona por el servicio, e impulsa estos sentimientos, y su desarrollo constante y sostenido, a lo interno de la cultura organizacional de la empresa.

*“Evidentemente, los gerentes que pueden causar cambios de conducta en los demás, pueden producir repercusiones profundas, no sólo en lo que éstos aportan a la organización sino también, a la larga, en su carácter.”<sup>59</sup>*

Práctica:

En la empresa, los abogados fundadores motivan constantemente a los colaboradores a lograr resultados de prestación de un servicio de alta calidad formal. El problema es que el enfoque es sólo en la calidad formal del servicio y no en la atención al cliente.

En resumen, después de la descripción anterior se concluye que una de las mayores satisfacciones del gerente debe ser motivar a los demás, no sólo para beneficio de la cultura organizacional, sino para hacerlos mejores personas, más apasionadas por el servicio y el amor a los demás. Este cambio en su carácter, tiene un fin muy digno y noble, que los hará mejores personas y profesionales y, sin duda, beneficiará a la organización, que podrá honrarse de contar con el impulso de funcionarios que se caracterizan por su vocación de entrega al servicio del prójimo.

---

<sup>59</sup> *Ibid*, página 56.

Este fortalecimiento de la empresa parte de las personas que la componen, y de los equipos que éstas puedan integrar para el alcance de los propósitos y objetivos organizacionales.

Los equipos a lo interno del clima organizacional, deben desarrollar sus actividades a partir de la motivación y positivismo de sus integrantes, quienes día tras día se entregan a dar lo mejor de sí, pues como personas son conscientes de la responsabilidad que esto implica y de su importancia para crecer y hacer que la firma progrese como un todo. La motivación las conduce a cumplir con esmero y dedicación sus quehaceres profesionales y a transmitir este cúmulo de sentimientos positivos a los clientes con los que se relacionan.

En la organización, se procura en todo momento hacer sentir altamente motivados a los colaboradores empresariales y a que desarrollen un servicio de alta calidad profesional. Se les comunica lo importantes que son para las empresas y de la trascendencia de su trabajo para el fortalecimiento de la firma.

En la estructura organizacional de la compañía, sus componentes forman un equipo altamente motivado, que persigue constantemente el desarrollo de la misión y el alcance de la visión y los objetivos empresariales fijados.

Todo lo anterior, más el liderazgo, el trabajo de los equipos, el desarrollo de la motivación, sin duda, mejoran el clima organizacional, al cargarlo de motivación y pasión por el trabajo que desarrollan sus componentes.

En fin, es fundamental el desarrollo de los factores de motivación, con la idea de mejorar el clima organizacional. Esta situación se da en la empresa; sin embargo, el problema que se percibe es que se enfoca en el servicio, estrictamente en su forma, dejando a un lado al destinatario de esta ayuda, al cliente, en su dimensión humana.

De nada vale creer que se ofrece, en cuanto a su forma, un servicio de alta calidad, cuando no hay aspiración de superar las expectativas de valor de la asistencia que pueda tener su destinatario, el cliente, que como ser humano, posee intereses y expectativas que tienen que ser conocidos, tutelados, procurando su satisfacción.

### **3.2 NIVEL DE INCIDENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Ahora que se ha determinado el mejoramiento del clima de organización de una empresa, a partir de los factores motivacionales, es importante determinar la repercusión o no de ellos en este entorno empresarial, así como el enfoque actual en la organización.

Los factores de motivación repercuten en el clima organizacional. Su presencia lo mejora, pues está cargando de positivismo a la estructura interna de la empresa. Su ausencia o falta de desarrollo, por el contrario, genera un ambiente carente de sentimientos positivos. La carencia de esto produce, entre otros efectos negativos, que no existan un espíritu y vocación hacia el servicio al cliente.

Si el clima organizacional positivo, cargado de motivación, produce efectos beneficiosos para la empresa, al apasionar a los colaboradores con su quehacer y se torna en una ventaja competitiva que permite a la firma crecer y posicionarse en el mercado, no se entiende la razón por la cual las compañías no se esmeran en mejorar y mantener altos niveles de motivación en sus ambientes de organización.

En la empresa inspiradora de esta investigación, los factores motivacionales están presentes en su clima organizacional y repercuten de forma positiva, al cargar de motivación y entusiasmo a sus colaboradores. La repercusión positiva de estos factores, permite que la firma ofrezca un servicio de alta calidad y se posicione con fortaleza y firmeza en el mercado. Sin embargo, el problema radica en la falta de enfoque en el trato humano del servicio al cliente, por concentrarse tanto en la calidad de lo que se ofrece.

Se ofrece con pasión una asistencia de altos estándares de calidad, pero si se hace como si se tratara de objetos inanimados a los que se da y no de personas con sentimientos y pasiones, el sentido del servicio se pierde, por más calidad en forma y contenido que tenga su materialización.

Importantes efectos de un clima organizacional positivo se reflejan en el entorno de una firma, pues además de hacerla más competitiva y fuerte en el mercado, produce una proyección de la motivación hacia su entorno, pero sobre todo hacia sus clientes.

*“Así, la atención de la empresa debiera dirigirse a conocer las fuentes que alimentan la creación de expectativas de los clientes pues, en la medida que las conozca, tendrá la posibilidad de influir sobre ellas y de preparar sus mejores respuestas.”<sup>60</sup>*

En la empresa existe una incidencia positiva de motivación de los factores organizacionales, que se canaliza hacia el ofrecimiento de un servicio de alta calidad y el fuerte posicionamiento de la firma en el mercado.

Sin embargo, considera el autor de esta investigación que aunado a lo anterior, debe existir una cultura organizacional cargada de motivación y que, además de ofrecer alta calidad al cliente, se esfuerce por servirle con pasión y motivación.

El problema que ha generado el interés por este análisis, consiste precisamente en la falta de atención al cliente y que el hecho de que se le ofrezca, sobre todo alta calidad en el servicio, con lo que se disminuirá, al hacer tanto énfasis en la calidad y tan poca preocupación por el cliente, el posicionamiento firme de la empresa en el mercado.

El cliente G.A.Z expresa *“estoy desilusionado del trato poco humano y frío con que se recibe al cliente, quien tiene una situación que resolver y en relación con la cual requiere de asistencia jurídica.”*

<sup>60</sup> Leñero, J. *Op. cit.*, página 28.

No obstante, a este y a los otros clientes, se les ha procurado brindar un servicio de alta calidad en su forma y hasta en su contenido, estrictamente en sentido jurídico, pero olvidando, o dando por supuesto, que como personas se sentirán satisfechas con él.

En la empresa debe despertarse conciencia de que un servicio de alta calidad, tiene que serlo no sólo para el oferente, sino que para el demandante, quien como persona humana espera recibir un trato que llene todas sus expectativas y le satisfaga. El valor que perciba del servicio, en su dimensión humana y profesional, será lo que garantizará no sólo la calidad formal de la ayuda, sino su particularidad integral.

La calidad del servicio y el posicionamiento de la empresa en el mercado, son aspectos de gran importancia y esto se ha visto con el desarrollo de la compañía. Sin embargo, este trabajo insiste en que la motivación y positivismo en la cultura organizacional de la firma, se deben utilizar con el fin de proyectarse en el servicio y atención con esmero al cliente.

Si bien se da por supuesto que existe, esta atención al usuario debe tomarse por encima de la calidad del servicio y del posicionamiento de la firma, de tal forma que siempre se tome conciencia de la importancia suprema de la ayuda al cliente y se descubra constantemente que su calidad y el crecimiento de la empresa, dependen de la clientela y de la superación de sus expectativas con el servicio que se les ofrece.

### 3.3 TRASCENDENCIA DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL CARGADO DE MOTIVACIÓN

Un clima organizacional cargado de motivación llenará de pasión y entusiasmo a los miembros de la compañía, y los hará luchar por el cumplimiento de los objetivos empresariales.

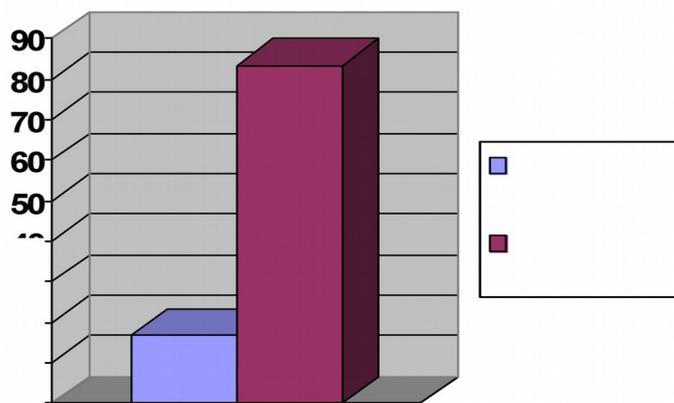
Esto sucede a lo interno de la organización, empresa que como producto de la observación de quien suscribe este trabajo, se puede afirmar que es caracterizada por el reiterativo comportamiento interno de pasión y entusiasmo.

Al preguntar a 6 de los clientes de la firma: A.C.S., B.M.C., F.S., W.A., B.B.M., y G.A.Z. sobre las características distintivas de la empresa, 5 de ellos contestan haciendo referencia a la motivación en su clima organizacional, pues al responder a la pregunta formulada de ¿cuáles considera que son las características distintivas de la empresa?, dicen:

- A.C.S. : *“La empresa está motivada.”*
- B.M.C. : *“lo que destaca a esta empresa del resto es el servicio que ofrece, el cual formalmente es de alta calidad.”*
- F.S. : *“percibe un ambiente interno en el que los miembros de la organización se encontraban identificados y comprometidos con la tarea de crecer y posicionarse en el mercado.”*
- W.A. : *“le llamaba la atención en la empresa la gran fortaleza de espíritu con que sus colaboradores y socios motivados, desde su interior, impulsaban a la empresa hacia su posicionamiento en el mercado como objetivo organizacional.”*
- B.B.M. : *“lo motivado que está su personal por ofrecer un buen servicio.”*
- G.A.Z. : *“El espíritu de sus jóvenes abogados.”*

La relevancia de la referencia de los clientes al clima organizacional se ilustra en el siguiente gráfico:

**Gráfico Número 3.1**  
**Porcentaje de clientes que hacen referencia a motivación en el clima organizacional de la empresa**



Fuente: Entrevista efectuada a clientes de la empresa

Lo anterior es muy positivo, pero que no se convierte en una ventaja competitiva si no se refleja en la atención que se da al cliente, ya que la motivación no se debe canalizar en un servicio para que a lo interno de la empresa se considere que se caracteriza por ser de alta calidad en su forma.

La pasión y la motivación en la empresa se canalizan en la calidad del servicio, dando por supuesta la satisfacción del cliente, pero muy a pesar de ello, si el enfoque es exclusivo en la forma del servicio, se está atendiendo a lo accesorio, pues lo principal, elemental y fundamental es la satisfacción de las expectativas del cliente.

El aporte que fundamenta e inspira esta investigación, consiste precisamente en tomar conciencia de que la calidad del servicio es un efecto del esmero con que el usuario percibe que es atendido. Ciertamente se debe ofrecer lo mejor al cliente, pero sin suponer que éste permanece pasivo ante el servicio.

El cliente, como ser humano, tiene siempre que ser tratado en esta dimensión. La organización en la que se basa esta investigación lo supone y lo cree; sin embargo, no debe enfatizar sólo en calidad del servicio, sino que tiene que enfocar su atención primaria en el esmero de la ayuda al usuario, que conlleva, por supuesto, la calidad del servicio y que conducirá a la empresa a posicionarse fuertemente en el mercado.

Ahora bien, dentro de la organización existen equipos de trabajo. *“El equipo, como conjunto de personas que realizan una actividad coordinada para conseguir un objetivo en común, es una realidad básica en todos los modelos organizacionales y, por otra parte, el equipo es el elemento clave durante todo el proceso de organizarse.”*<sup>61</sup>

El equipo es precisamente un elemento clave de la estructura organizativa. Depende del grupo y de los componentes de la distribución, que la organización alcance sus objetivos empresariales, y que su motivación, tal y como sucede en la empresa objeto de esta investigación, trascienda hacia la consecución de las metas.

En la empresa en la que se desarrolla esta investigación, lo que sugiere el autor, es que al ser de tamaño tan pequeño, trabaje con una estructura organizacional como la que se recomienda y describe más adelante en este trabajo, en la que tanto los accionistas como los colaboradores técnicos y los asistentes, formen un solo equipo.

Resulta de fundamental importancia que los componentes de este grupo organizacional estén siempre motivados, pues de esta forma se dará trascendencia a este sentimiento y se proyectará en el desarrollo de las actividades empresariales.

De igual manera, a los mismos clientes anteriores cuando se les pregunta sobre su percepción del clima organizacional de la compañía, 4 de ellos opinan que es muy favorable y 2 de ellos que es favorable.

---

<sup>61</sup> Payeras, J. y Ronco, E. (2002). *El directivo, el cambio, y los equipos de alto rendimiento* (1ª ed.). España: Prentice Hall, página 2.

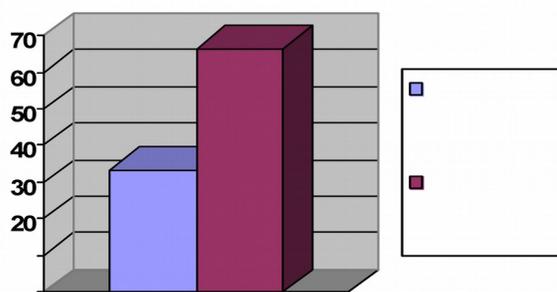
En este sentido, los clientes A.C.S., B.M.C., F.S., W.A., B.B.M., G.A.Z., al preguntárseles qué percepción tienen del clima organizacional de la empresa, y habiéndoles solicitado que escogieran entre las opciones de respuesta “muy favorable”, “favorable”, “desfavorable” “muy desfavorable”, o “no sabe”, A.C.S. responde “*muy favorable*”; B.M.C., “*favorable*”; F.S., “*muy favorable*”; W.A., “*muy favorable*”; B.B.M., “*favorable*” y, G.A.Z., “*muy favorable*”.

Lo expuesto es muy positivo, toda vez que existe una percepción favorable del clima interior empresarial. Un ambiente de alta motivación resulta necesario para generar un clima interno cargado de motivación, que se convierta en una ventaja competitiva interna de la empresa, de naturaleza sostenida y que le permita alcanzar los objetivos propuestos.

Lo anterior, se ilustra en el siguiente gráfico:

**Gráfico Número 3.1**

**Opinión porcentual de los clientes en relación con el clima organizacional**



Fuente: Cuestionario aplicado a clientes de la empresa

A partir de una sólida fuerza interior, la firma podrá crecer y posicionarse en el mercado, pues el impulso organizacional interno es de alta motivación, positivismo y entusiasmo.

A continuación, en el siguiente capítulo, se profundiza en el tema de la importancia de los factores de motivación en el mejoramiento del clima organizacional, su repercusión en las políticas de la empresa y la creación de sólidas ventajas competitivas.

#### **CAPÍTULO IV. FACTORES MOTIVACIONALES Y SU RELACIÓN EL ENFOQUE ACTUAL DE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

Los factores de motivación son determinantes en el mejoramiento del clima organizacional de la empresa. Al cargar de positivismo el clima de organización, los agentes motivacionales elevan los niveles de entusiasmo y pasión, con el que los colaboradores emprenden su labor.

En la empresa, los colaboradores y socios fundadores trabajan con motivación por sacar adelante una compañía que ofrezca un servicio de alto valor y que le permite crecer en el mercado, pero tal y como se describe en el capítulo anterior, a continuación se explican de forma analítica la situación del problema de falta de enfoque en el servicio al cliente de la empresa, reflejado en los factores motivacionales y su relación con las políticas de la empresa.

El ambiente interno o clima de una empresa, mejora a partir del desarrollo interno de la motivación y de la pasión por parte de sus gerentes o abogados accionistas y hacia el resto de la estructura organizacional; sin embargo, tal y como lo demuestran las respuestas al cuestionario sobre el clima organizacional, se corrobora la situación que se expone en el capítulo anterior.

Los gerentes en la empresa son los llamados a ser sus líderes y deben en todo momento proyectar motivación a sus colaboradores, de tal forma que el clima organizacional, se caracterice por estar cargado de alta motivación.

En la empresa sus socios fundadores son los encargados de ser los motivantes e impulsores de un clima organizacional positivo: este será percibido por el cuerpo asistencial y de apoyo administrativo. A pesar de todo esto, la motivación debe estar dirigida a lograr transmitir valor al cliente, mediante un servicio que supere sus expectativas.

Sin embargo, la realidad en la empresa es otra, pues tal y como se detallan en el capítulo anterior, existe un problema de enfoque en el servicio al cliente, el que se procede a describir en forma analítica a continuación.

Un clima organizacional motivado que cree estar ofreciendo un servicio de alta calidad, no es relevante, si el cliente, destinatario final del servicio, no resulta satisfecho con lo que se le ofrece. Es decir, la ayuda debe ser enfocada no en su forma, sino hacia la persona humana que se dirige.

Ahora bien, los factores de motivación son precisamente los que mejoran el clima interno de la empresa. Si los colaboradores de una firma están motivados, transmiten esta energía positiva en su entorno interno y, asimismo, esta carga de optimismo será percibida por el entorno externo de organización.

En este capítulo, se analizarán los efectos de los factores de motivación en el mejoramiento del clima organizacional, según el enfoque actual en formalidad del servicio de la empresa inspiradora de este estudio.

Asimismo, se establecerá una muy importante conexión, para efectos de esta investigación, entre el desarrollo motivacional interno de la empresa y las políticas de la organización.

Se ha entendido, “...*la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales...*”,<sup>62</sup> de tal forma de que los factores que propician el desarrollo de esta estimulación se identifican con la voluntad de los integrantes de la firma de realizar altos grados de esfuerzo para el alcance de los propósitos organizacionales.

---

<sup>62</sup> Robbins, S. *Op.cit.*, página 168.

Evidentemente, uno de los objetivos que toda compañía debe tener es el servicio al cliente, de tal forma que los niveles de esfuerzo motivacional se reflejen en las políticas empresariales que en este sentido, el de servicio al cliente, se emprendan.

Asimismo, en este capítulo, se desarrollará el tema de las ventajas competitivas para la empresa, que ofrece el hecho de contar con un clima organizacional positivo, cargado de motivación interior.

El ambiente interno de la firma consolidado en el tiempo como la cultura organizacional, tiene ventajas para la empresa. Estas se derivan de las funciones que cumple esta cultura empresarial.

*“La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.”*<sup>63</sup>

La cultura organizacional distingue la firma del resto. En la empresa, al existir un ambiente de impulso hacia el crecimiento y posicionamiento en el mercado, da un sentido de identidad y cohesión a sus miembros, que propicia la creación de un compromiso organizacional, mayor que el personal e individual de los integrantes de la compañía.

Asimismo, la cultura de organización da estabilidad al sistema social y de trabajo, al sentir la percepción común de todos los miembros de la firma que perdura con el tiempo y caracteriza a la empresa.

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, página 601.

El cliente B.B.C., manifiesta que *“percibe un ambiente interno en el que los miembros de la organización se encontraban identificados y comprometidos con la tarea de crecer y posicionarse en el mercado.”*

Con lo anterior, en conjunto con las opiniones del resto de los clientes que se han expuesto en el III Capítulo, se destaca la presencia de factores de motivación en el clima organizacional de la empresa objeto de este trabajo. Sin embargo, con apoyo de un cuestionario sobre el clima organizacional que se aplica a los colaboradores de la firma, se determina que esta motivación es mal enfocada, puesto que no se orienta al servicio al cliente, sino en la calidad formal del servicio.

#### **4.1 EFECTO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD INVESTIGADA Y SUS REPERCUSIONES EN LAS POLÍTICAS ACTUALES DE LA EMPRESA**

La cultura se palpa todos los días en el clima de organización, sobre el mismo ejercen un papel positivo los factores motivacionales: *“La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados...sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.”*<sup>64</sup>

La cultura organizacional, al verse influenciada por sentimientos, actitudes, comportamientos motivantes de parte de sus integrantes, en la forma de factores de motivación, mejora el clima de la compañía.

El problema que inspira este trabajo no es en sí la presencia o ausencia de motivación en el clima organizacional de la empresa, pues en la firma sus miembros se encuentran motivados; sino la concentración estricta en el valor o calidad formal del servicio, descuidando la atención al cliente, de la que se deriva la calidad de la ayuda.

---

<sup>64</sup> *Loc. cit.*

De tal forma, que tal y como se describe en el capítulo anterior, en la compañía existe motivación en su ambiente organizacional, pues a sus integrantes les inspira el colocar a su empresa en el mercado y hacerla crecer. Sin embargo, se piensa que estos objetivos se lograrán con sólo ofrecer una ayuda que se considera de alta calidad formal, sin preocuparse por esmerarse en la satisfacción al cliente con este servicio.

Es aquí donde está el problema pues la motivación organizacional debe desarrollarse y enfocarse, no hacia la calidad formal, sino hacia el servicio al cliente, de tal forma que se persiga superar sus expectativas en cuanto a valor que percibe de la ayuda.

En la firma siempre se ha procurado ofrecer en servicio de alta calidad a los clientes. Esta ayuda debe partir de un ambiente interno organizacional motivado por brindarlo. Efectivamente, se ha comprendido en todo momento el efecto positivo de los factores de motivación en el clima organizacional, que con el impulso de los líderes y la convicción de todos, líderes y colaboradores, permite llenar de pasión y motivación el ambiente y proyectar la empresa hacia la consecución de los resultados.

Ahora bien, aunado a lo anterior, esta investigación persigue reafirmar que la motivación en el clima organizacional, sobre todo tiene que reflejarse en las políticas de servicio al cliente.

La potencialidad de la cultura de organización motivada de la empresa no se está aprovechando al máximo, si se enfoca en lo que se cree que asegura la calidad formal o valor que se pretende que se perciba de un servicio, sino que debe estar dirigida a transmitir esta motivación y pasión por el quehacer profesional al cliente.

El cliente es lo más importante para la empresa. Es su razón de ser. Sin usuarios, la firma no existiría. De ahí se deriva la necesidad de que en todo momento hay que

esmerarse con una actitud, pensamiento y voluntad altamente motivada a atenderlo de la mejor forma.

Ahora bien, se debe tener en todo momento claro que el clima organizacional, como ambiente interno de la empresa, es fundamental para el desempeño de la firma, porque es precisamente de ese clima donde se desarrollan y potencian los factores motivacionales, que tendrán un efecto positivo en las políticas de la firma.

El cliente B.M.C. manifiesta, en una oportunidad, al expresar su parecer sobre las empresas de servicios jurídicos, que *“debían de aprender a tratar a las personas como seres humanos y preocuparse sinceramente por lograr su atención integral.”*

En sentido similar, al preguntar a los clientes A.C.S., F.S., W.A., B.B.M. y G.A.Z. sobre sus experiencias anteriores positivas o negativas con otras empresas de servicios jurídicos, responden:

- A.C.S. : *“estoy desilusionado del trato poco humano y frío con que se recibe al cliente, quien tiene una situación que resolver y en relación con la cual requiere de asistencia jurídica.”*
- F.S. : *“he decidido cambiar de abogado, pues el anterior, aunque era muy bueno en su desempeño, era prepotente, altanero y sentía que le menospreciaba en el trato.”*
- W.A. : *“no encontró un buen trato humano y profesional con su empresa anterior. Los miembros de esta empresa estaban desmotivados y realizaban de mal modo su trabajo, como obligados a hacerlo. Los abogados deberían de tener una visión más empresarial y entender que lejos de ser presumidos con su conocimiento, deben de abocarse al servicio al cliente, si quieren sobrevivir en el mercado.”*
- B.M.M. : *“Ni positiva ni negativa.”*
- G.A.Z. : *“estoy desilusionado del trato poco humano y frío con que se recibe al cliente, quien tiene una situación que resolver y en relación con la cual requiere de asistencia jurídica.”*

Las empresas crecen desde su interior. De hecho, “...*la compañía crece a partir de su fortaleza interior.*”<sup>65</sup> Por ello, el clima de organización es un elemento de primaria importancia, pues el crecimiento de una compañía está determinado por su desarrollo interior y el desempeño de la firma hacia los clientes, parte de la base de un clima organizacional cargado de motivación.

Es fundamental desarrollar la motivación en los colaboradores empresariales, pues de esta forma se estará fomentando el positivismo en el clima organizacional de la empresa.

El cliente W.A. expresa que “*le llamaba la atención en la empresa la gran fortaleza de espíritu con que sus colaboradores y socios motivados, desde su interior, impulsaban a la empresa hacia su posicionamiento en el mercado como objetivo organizacional.*”

Es precisamente, a partir de esta fortaleza interior, que la empresa se proyecta hacia su entorno. De donde deriva la importancia de que existan pensamientos y actitudes de los integrantes de la firma, que reflejen su motivación con el trabajo que se realiza en el marco de la cultura organizacional.

La cultura es difícil de describir; es intangible, implícita y tiende a darse por sentada. Sin embargo, cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas, que gobiernan el comportamiento día a día en el trabajo.

A partir del desarrollo de la fortaleza interna de un clima, por medio de los instrumentos que se precisarán en el siguiente capítulo, como reflejo inmediato y directo de la cultura organizacional, se proyecta este positivismo y motivación a lo externo de la empresa.

---

<sup>65</sup> Pino, R. *Op.cit.*, página ix.

Los socios de la firma, abogados fundadores, en todo momento han sido conscientes de que la forma de crecer y posicionarse en el mercado, es trabajar fuertemente cargados de energía positiva y motivante, que les posibilite el alcance de los objetivos empresariales.

El problema, sin embargo, tal y como se ha destacado, está en el enfoque exclusivo en la calidad en la forma del servicio y no en el esmero por superar las expectativas del cliente como su destinatario.

El clima organizacional es el reflejo inmediato de la cultura de organización caracterizante del ambiente interno laboral. *“Con el pasar de los años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental de la empresa u organización ya que se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras.”*<sup>66</sup>

Los integrantes de la firma objeto de esta investigación, en la actualidad, comparten una percepción común de su trabajo, que los hace ver que deben realizarlo con la convicción de crecer y consolidarse con solidez en el mercado.

La cultura organizacional, además de ser de gran importancia para la compañía, al motivar a sus colaboradores para el alcance de los objetivos empresariales, la diferencia de otras empresas.

*“La cultura organizacional proporciona a los empleados un conocimiento claro de la “la forma cómo se hacen las cosas” y según la fuerza de esta, se puede tener una influencia significativa sobre las actividades y los comportamientos de los miembros de la organización.”*<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Salas, A. (2004). *Op. cit.*, página 80.

<sup>67</sup> *Ibid.*, página 83.

Se ha reiterado que en la compañía existe una cultura organizacional, cargada por el entusiasmo de sus colaboradores y su motivación a crecer y posicionarse en el mercado. Sin embargo, el problema que justifica este análisis es que esta motivación no se está canalizando hacia la atención al cliente, quien a final de cuentas es lo más importante para la empresa.

Ciertamente resulta de importancia trascendental contar con una cultura organizacional colectiva y dinámica, con el fin de mantener un ambiente de bienestar dentro y fuera de la firma.

En el caso de la empresa en la que se inspira esta investigación, su cultura organizacional se caracteriza por la presencia de factores de motivación, pues todos sus miembros realizan su trabajo con pasión y entusiasmo, que impulsan a sus colaboradores y gerentes a dar lo mejor de sí, con el fin de ofrecer un servicio de alta calidad formal a los clientes.

El problema es la falta de enfoque en el esmero con que se atiende a los clientes, por concentrarse en aspectos formales. Esto, asimismo, causa que no se tenga preocupación sincera por estos usuarios del servicio, incurriendo en el error de verlos fríamente como los medios de crecimiento de la empresa y de colocación de ésta en el mercado.

Ahora bien, además del servicio de alta calidad, mediante la motivación en el ambiente interno de la empresa, se logra alcanzar los objetivos que la firma se ha trazado, los cuales se dan en un clima organizacional, en el sentido de hacer a la compañía crecer y posicionarse en el mercado; con el peligro de que al concentrarse tanto en estos objetivos, se descuide la atención al cliente.

Este trabajo persigue precisamente insistir en que el objetivo fundamental de la empresa, debe ser el orientarse en su totalidad hacia el servicio al cliente, procurando en todo momento superar sus expectativas en cuanto a la calidad de la ayuda que se le

ofrece. Se tiene que conocer la situación jurídica particular de cada cliente, y encontrar una solución a sus problemas, de tal forma que siempre exista un enfoque hacia la satisfacción de su posición legítima como cliente. El usuario debe ser atendido con esmero y tratado en toda su dimensión humana.

Si existe motivación desarrollada a lo interno de la organización, como de hecho la hay, pero enfocada hacia el servicio al cliente, elementos tales como la calidad formal de la ayuda, el fortalecimiento organizacional y la colocación sólida de la empresa en el mercado, se darán como efecto de tener clientes siempre satisfechos.

La razón de ser de toda compañía es el servicio al cliente; es más, su existencia depende de sus usuarios, pues sin ellos fracasaría: *“La calidad del servicio es como una aptitud física: sólo dura si se persiste...La consagración del servicio hay que renovarla todos los días. La calidad total del servicio en cualquier organización tiende a retroceder hacia la mediocridad si no se maneja activa y conscientemente.”*<sup>68</sup>

No se habla sólo de calidad formal del servicio, que como se ha explicado existe en la empresa, sino de que la característica en la atención al cliente sea la mejor.

Los miembros de la empresa deben entender que el valor que creen dar al servicio que se presta no vale por sí mismo, sino que es necesario esmerarse porque el usuario resulte satisfecho ante la calidad de la atención con que se le presta la ayuda. Quien tiene que percibir el valor del servicio para que la empresa crezca, no es la firma, sino el cliente destinatario de la ayuda.

De tal forma de que si existe motivación el clima organizacional, uno de los reflejos fundamentales de esto, debe ser en todo momento que se vea en el esmero y pasión con que se sirve a los clientes.

---

<sup>68</sup> Albrecht, K. 1998). *La revolución del servicio* (1ª ed.). Bogotá: 3 R Editores, página 227.

El cliente F.S. manifiesta *“he decidido cambiar de abogado, pues el anterior, aunque era muy bueno en su desempeño, era prepotente, altanero y sentía que le menospreciaba en el trato.”*

A los clientes hay que tratarlos con motivación como personas, que recurren al abogado para el tratamiento de una situación jurídica, con sentimientos y aspiraciones, de tal forma que no sólo se les debe cumplir con lo que se solicita, sino hacerlo de forma humana y profesional, esmerándose en que la calidad de la ayuda sea percibida no sólo por el oferente del servicio, sino sobre todo por el mismo cliente.

Tal y como lo expresa el cliente F.S., de poco sirve creerse el mejor en determinado campo profesional, si el cliente ve como ofensiva y prepotente esa consideración, por la forma en que se le trata. Este, pues, resultará insatisfecho con el servicio y se le perderá.

En la empresa existe motivación. Los factores motivacionales presentes se concretan en la forma de inspiradores y motivantes en la visión, misión y objetivos empresariales. Estos tienen un efecto positivo en el mejoramiento del clima organizacional y en el cumplimiento de los objetivos de la firma.

Sin embargo, los objetivos no deben ser únicamente el crecimiento y el posicionamiento en el mercado, sino que su fuerza interior motivacional se refleje directamente en el esmero con el que se sirve al cliente.

Actualmente, a partir del clima organizacional descrito en el capítulo anterior, en la empresa se desarrollan ciertas políticas, a partir de la motivación en su clima organizacional, entendidas éstas como declaraciones que guían el pensamiento para la toma de decisiones, que se enfocan en ofrecer un servicio de alta calidad, dentro de las cuales se pueden citar:

1. *Todos los colaboradores vestirán formalmente durante su jornada laboral, inclusive los viernes y sábados.*
2. *A todas las reuniones en que se asista, con los clientes, siempre se vestirá y comportará de forma altamente formal. Se mostrará en todo momento una actitud profesional y no se aceptará ninguna bebida o comida que ofrezca el cliente y que pueda distraer la atención.*
3. *Lo más importante en todo momento es velar por la forma verbal y escrita del servicio que se presta; de esta forma, se garantiza que supere los estándares competitivos en el mercado.*
4. *El servicio que se ofrece se plasmará en un documento, que se redactará en lenguaje legal formal.*
5. *Todos los documentos se imprimirán a los clientes en tinta de alta calidad, en papel con el distintivo de la empresa.*
6. *Todos los documentos antes de ser enviados a los clientes serán aprobados por dos de los abogados fundadores.*
7. *A todo asunto que ingrese en la oficina, se le asignará un expediente. Todos los documentos relacionados se archivarán en un sobre de color amarillo con el nombre de la empresa, calidades e información del cliente (nombre, apellidos, dirección, número de identificación, nacionalidad, medios de contacto), con el número del expediente y llevarán una numeración consecutiva.*
8. *Ante la duda de cómo resolver un problema, se consultará a los abogados socios y estos por mayoría simple lo resolverán, en todo momento cumpliendo con los elementos formales determinados.*
9. *Todo documento llevará la firma y el sello blanco distintivo de cada socio fundador, en su extremo inferior izquierdo. Se utilizará sólo tinta negra, para preservar la formalidad, salvo que en casos excepcionales tengan que incorporarse otras tonalidades de colores.*
10. *Lo que importa es que la empresa quede satisfecha por la formalidad con que se ofrece el servicio y se distingue de la competencia.*

Como se puede observar, existe una insistencia en la calidad de la forma del servicio. La empresa insiste en la formalidad de la vestimenta, el comportamiento, el lenguaje, los documentos y en los procedimientos. Sin embargo, no se encuentra en las políticas actuales de la firma el enfoque en el servicio al cliente, como destinatario final de todas las formalidades con que se invierte al servicio jurídico.

Estas políticas se cumplen, pues la joven empresa desea destacar, posicionarse en el mercado y crecer sostenidamente. A pesar de ello, el enfoque es meramente formal y no trasciende hacia la satisfacción del usuario.

En el siguiente capítulo, se recomienda precisamente un cambio significativo de estas políticas, de tal forma que propicien en la solución del problema que ha diagnosticado esta investigación, como es la falta de atención y preocupación por el cliente, mediante el servicio que se le brinda.

Es importante reiterar el hecho de considerar que el servicio es de alta calidad, o que lo sea desde el punto de vista formal, pues de poco sirve si no es percibido por el cliente. Este debe sentir que es tratado de forma humana, con pasión y vocación y de esta forma aunado a la calidad formal de la ayuda que se ofrece, logrará superar sus expectativas y consolidar con bases firmes su relación con la empresa.

Esta falta de enfoque en el servicio al cliente, se evidencia con las respuestas dadas por los 7 colaboradores empresariales, a preguntas realizadas en la modalidad de cuestionario sobre clima organizacional. Esto, se ilustra a continuación:

Al preguntarse a los colaboradores si se encuentran motivados, el 100% responde que sí. Al pedirles el detalle de los elementos motivantes que consideran como factores críticos de éxito, el 57% hace referencia a la formalidad con la que se trabaja; otro 21,5% a la confianza depositada y otro 21,5% a los directivos, su entusiasmo y liderazgo. Ningún colaborador manifiesta estar desmotivado o expresa factores desmotivantes en su trabajo.

Asimismo, el 100% de los integrantes considera que la estructura actual es la adecuada y además dan muestras de su motivación al expresar en un 100% que es alto o grande el nivel de importancia que da la compañía a sus colaboradores. Todos los miembros de la firma, precisan que los directivos o socios fundadores cumplen cabalmente labores de dirección y liderazgo. La motivación también se refleja en el hecho de que un 71% de los colaboradores clasifica a la empresa como excelente en relación con compañías similares en el mercado (el 29% restante piensa que es muy buena) e igual porcentaje considera que el futuro de la entidad es bueno.

Al preguntar sobre la calidad de los servicios de la empresa, todos sus miembros consideran que son de alta calidad en su forma, pero al cuestionarse sobre la preocupación de la firma por el cliente, las respuestas son, *“Lo convencemos con nuestro servicio”*, *“con alta calidad en la forma del servicio nos garantizamos su satisfacción”*, *“No lo sé en realidad”*, *“Ofrecen un servicio muy formal, pero no hay preocupación directa por la persona del cliente”*, *“Sí, por medio del servicio”*, *“Hay clientes que no agradecen de forma apropiada el servicio”*, *“Creo que sí”*.

Como se ve, el enfoque motivacional es en el servicio y específicamente en su forma, pero no en el cliente, con lo cual se reafirman las políticas y problema actual de la empresa.

#### **4.2 VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LA COMPAÑÍA DE UN ENFOQUE EN UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO**

Un clima organizacional cargado de positivismo, permitirá a los integrantes reflejar este sentimiento positivo en aras de alcanzar los objetivos de la empresa.

Todos los colaboradores en la compañía procuran, día tras día, motivarse con el fin de proyectarse hacia el alcance de los objetivos empresariales. Esto lo hacen

conscientes de que el desarrollo de un pensamiento y la actitud positiva hacia las labores diarias, mejorarán su rendimiento.

Ahora bien, se insiste en que uno de los reflejos más importantes de la motivación en el clima organizacional, debe ser en todo momento la atención al cliente. El servicio al usuario, es precisamente uno de los objetivos más importantes de la empresa, y cuando a los clientes se les sirve con pasión y motivación, esto garantiza una ventaja competitiva sostenible para la compañía.

El problema que se ataca por medio de este estudio, no es la existencia de desmotivación en el clima organizacional de la empresa, pues se ha destacado que existe motivación a lo interno de la firma.

Lo que se persigue es que no hay que permitir que avance y tome esfuerzo la expectativa de desmejoramiento en la atención al cliente, por enfocarse exclusivamente en la consideración de que el servicio es de tan alta calidad que el cliente lo percibirá y, por lo tanto, la empresa no debe esmerarse en atenderlo.

*“El cliente es el árbitro final de todos los aspectos concernientes a la atención al cliente. Es él quien juzgará en última instancia la calidad de los esfuerzos realizados por la empresa en cuanto a la atención al cliente. No hay que olvidar que ese juicio está basado únicamente en la impresión del cliente, independientemente de los hechos.”*<sup>69</sup>

La impresión del cliente es fundamental. No es útil contar con un servicio que se considera y conoce es de alta calidad, si el usuario no lo percibe de esta forma, producto de la falta de calidez y atención con que se le ofrece esta ayuda.

Los clientes A.N.I. y O.P.R. manifiestan que *“la joven empresa consideraba que su servicio era de tan alta calidad, que se despreocupaba por la fineza con que se ofrecía.”*

---

<sup>69</sup> Larson, W. *Op.cit.*, página 4.

A estos clientes lamentablemente los perdió la empresa, pues se consideró que se les estaba ofreciendo un servicio formalmente de calidad, pero en realidad no cumplió con sus expectativas y no se solucionó la situación jurídica que los había llevado a contactar la firma.

Buscaban abogados que los trataran como seres humanos con preocupaciones jurídicas, quienes requerían un trato cálido y humano, y no simplemente un servicio que formalmente era considerado por la empresa como de alta calidad.

A quien suscribe le preocupa tremendamente esta manifestación, puesto que evidencia el problema en el que se enfoca esta investigación, que es precisamente la pérdida del esmero y trato humano con el que al cliente se le ofrece el servicio.

Se afirma<sup>70</sup>, en doctrina, que la empresa tiene problemas en su servicio al cliente cuando:

- Los usuarios se muestran de forma hostil y amenazadora.
- Los directivos o superiores deben pasar una parte de su tiempo, apagando fuegos, en su intento de resolver disputas entre los clientes y la empresa.
- La productividad de los empleados desciende, debido al tiempo invertido en tratar de resolver estos problemas de disputas.

Estos factores, al hacerse presentes, ocasionan una actitud negativa en el cliente y una necesidad de destinar esfuerzos de la organización para subsanarla.

En la empresa en estudio no ha sucedido de esta forma, pues los clientes no muestran hostilidad; sin embargo, el suscrito ha percibido la expectativa en la disminución del esmero y pasión con que se les trata como personas humanas, por lo que por este medio llama la atención en el sentido de que deben proyectarse las fuerzas

---

<sup>70</sup> Consideraciones que se desprenden de lo expuesto por el autor William Larson en su obra: Larson, W. *Op. cit.*

motivadoras del clima organizacional de la firma, para que no se desmejore el trato al cliente.

Asimismo, el autor Larson afirma que las empresas tienen dificultades en su atención al usuario en el momento en que se presentan las siguientes circunstancias:

- La fidelidad y la lealtad de la clientela son bajas.
- Los gerentes no se ocupan de la formación de sus empleados en atención al cliente.

Un buen servicio de atención al cliente empieza con la dedicación por parte de los directivos, quienes deben implicarse directamente en las actividades relacionadas con el usuario, para luego contagiar con su entusiasmo al resto de la estructura organizativa, en un esfuerzo por mejorar la cultura interna de la empresa.

Ahora bien, ¿por qué se insiste tanto en la atención al cliente?

El autor del presente estudio se encuentra convencido de la calidad humana con que se sirve al usuario, tal y como lo han manifestado los clientes de la empresa, resulta fundamental para asegurar su lealtad y fidelidad a la firma.

Si la compañía cuenta con usuarios que la apoyan, sin duda tendrá una ventaja competitiva, pues lo más importante en una organización son sus clientes. Las empresas que brindan calidad en la atención al cliente, consiguen una notable ventaja. Esta perfectamente puede constituir la diferencia entre el éxito o el fracaso.

No existe compañía en el mundo que sobreviva sin sus usuarios. Estos son los que la mantienen, pues de su existencia depende que la firma cuente con los recursos necesarios para sobrevivir y mantenerse en el mercado. Por tal razón, los clientes se convierten en un factor fundamental y clave para sostener una ventaja competitiva sólida

en el tiempo y en el espacio: *“Una atención al cliente excepcional se traduce en una percepción positiva por parte del cliente, en su satisfacción, y en su fidelidad.”*<sup>71</sup>

El cumplimiento de las expectativas del cliente en cuanto a su satisfacción con el servicio que se le ofrece y el lograr su fidelidad son, sin duda, ventajas competitivas que distinguirán a la empresa y posibilitarán el cumplimiento de su visión, misión y objetivos organizacionales.

En este punto es relevante destacar que no sólo es importante ofrecer un servicio de alta calidad, sino que el cliente tenga esta percepción. Para lograr esta impresión se recomienda acoger los planteamientos que se exponen en el capítulo siguiente.

Ahora, el usuario es un ser humano y como tal tiene sentimientos y aspiraciones en la forma en cómo desea ser tratado y que le preste un servicio. Para satisfacer sus expectativas, es necesario generar un sentimiento positivo en cuanto al esmero y pasión con los que ha sido servido por la empresa.

Sólo de esta forma, superando íntegramente las expectativas del cliente, se desarrollará lealtad y fidelidad de este para con la empresa, que se transforman en ventajas de la firma en relación con sus competidores en el mercado: *“Lo primero que hace destacarse a una compañía es la calidad del servicio que presta a sus clientes”*.<sup>72</sup>

Si los objetivos de la empresa son crecer y posicionarse en el mercado, debe ser sobre la base de la motivación de su clima organizacional, que se refleje en las políticas, como las que se exponen en el siguiente capítulo, con las que se sirve con esmero al cliente.

De esta manera se construirán ventajas competitivas de la firma en relación con sus competidores, que le permitirán el desarrollo de su visión, misión, objetivos empresariales y políticas y, por consiguiente, alcanzar el éxito.

<sup>71</sup> *Ibid.*, página 7.

<sup>72</sup> Blanchard, K. (1997). *Administración por valores* (1ª ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma, página 26.

Sin embargo, la visión y la misión, así como los objetivos y las políticas empresariales, en lugar de enfocarse en elementos tales y como la calidad, el crecimiento y el posicionamiento en el mercado, deben partir de la atención al cliente como base para lograr el alcance pleno de estos cometidos.

*“El éxito nunca es definitivo. Hay que vivirlo. Hay que tender hacia él. Hay que alimentarlo, regarlo, cuidarlo, preocuparse por él y no aceptar nada menos. En la Era del servicio, no es sólo algo en lo que deban de pensar los gerentes de vez en cuando: es la gerencia.”*<sup>73</sup>

La gerencia debe abocarse hacia el logro del éxito en los negocios. El éxito radica en contar con clientes satisfechos, leales y fieles que sostengan a la empresa y perciban en todo momento el flujo de energía positiva motivante que emana desde su interior. Lo anterior se logra mediante las recomendaciones que se exponen más adelante en este trabajo.

Ahora bien, para lograr estos efectos positivos en cuanto a esmero en el servicio al usuario y motivación a lo interno de la firma, se requiere cambiar la estructura organizacional de la empresa, tal y como se recomienda en el V Capítulo de esta investigación.

*“Conforme las organizaciones han ampliado los tramos de control, han aplanado sus estructuras, han introducido equipos de trabajo, han reducido la formalización y han facultado a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección.”*<sup>74</sup>

Para generar este clima organizacional motivante, es necesario que los socios fundadores, desarrollen formas de pensamiento y actitud cargados de motivación con sus

---

<sup>73</sup> Albrecht, K. *Op.cit.*, página 227.

<sup>74</sup> Robbins, S. *Op. cit.*, página 601.

colaboradores, cuerpo técnico asistencial y de apoyo administrativo, mediante el desarrollo de prácticas y actividades como las que se detallan en el último capítulo.

Definitivamente existe relación entre el clima interno de la empresa, que se llegue a desarrollar con base en la motivación, y las políticas que desde su interior y hacia su exterior emprenda la firma.

Tal y como se ha destacado, al describir las políticas de la empresa, éstas giran en torno a la calidad formal del servicio, por lo que existe en la empresa un problema de enfoque, pues estas políticas deben estar orientadas hacia el servicio al cliente. El servicio al cliente tiene que ser la inspiración de las políticas organizacionales, tal y como se recomienda en el capítulo siguiente.

Es primordial determinar la relación entre la motivación que se genera a lo interno de la firma en su clima motivacional y su reflejo en estas políticas recomendadas orientadas en el servicio al usuario. Este es precisamente el tema del que a continuación se ocupa esta investigación.

## **CAPÍTULO V. RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y LAS POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE**

Este capítulo se enfoca en resaltar la relación entre los factores motivacionales y las políticas de la empresa, para proponer que en el caso de la organización objeto de estudio y con el afán de solucionar el problema de falta de enfoque en la satisfacción de los usuarios, estas políticas empresariales y toda la organización se orienten hacia el servicio al cliente.

Producto de la observación participante del autor de esta investigación y con el fin de recomendar una solución al problema que se ha planteado, de expectativa de desmejoramiento de las políticas de atención al cliente, en este capítulo se exponen las consideraciones analíticas que permitirán a la firma comprender la importancia del servicio al cliente, como actitud empresarial fundamental.

### **5.1 MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL SERVICIO AL CLIENTE**

Un clima organizacional, como reflejo inmediato de la cultura que caracteriza internamente a la empresa, cuyo mejoramiento sea una constante tarea por parte de sus encargados, garantiza que exista la aspiración hacia la optimización constante de la firma.

Los agentes de motivación repercuten en las directrices de servicio al cliente en las empresas y lo hacen de forma positiva. El mejoramiento del ambiente organizacional se reflejará en la estimulación de los empleados, para crecer como firma y cumplir con los objetivos empresariales. El incentivo en el clima de organización resulta fundamental, como plataforma para que la firma logre el alcance de sus metas.

*“El problema de la motivación se está haciendo particularmente crítico, ahora cuando tratamos la calidad del servicio como una cuestión organizacional.”<sup>75</sup>*

---

<sup>75</sup> Albrecht, K. *Op.cit.*, página 87.

Tal y como la expresa el cliente G.A.Z., *“es importante encontrar buen trato humano y profesional en la empresa y que las personas que componen la organización se desenvuelvan con empeño y motivación en cumplimiento de sus cometidos.”*

La motivación organizacional tiene un efecto muy positivo en las actitudes de los integrantes de la empresa hacia el servicio del cliente. Los colaboradores empresariales que se dedican a satisfacer las necesidades de los usuarios, son más felices y productivos, y tienen una mayor sensación de un trabajo bien realizado.

Lo anterior se debe a que las personas que priorizan la atención al cliente, suelen recibir los agradecimientos y felicitaciones de los usuarios satisfechos. La felicitación y agradecimiento tienen un efecto muy positivo en los integrantes de la empresa oferente del servicio, pues reafirman que la actitud motivante con que se esmeran por servir a los clientes, tiene un gratificante impacto en ellos y, por lo tanto, se aumenta la motivación para mantener esta condición y perseverar.

El cliente W.A. afirma que las razones por las que había cambiado de empresa, fueron porque *“no encontró un buen trato humano y profesional con su empresa anterior. Los miembros de esta empresa estaban desmotivados y realizaban de mal modo su trabajo, como obligados a hacerlo...”*

Los empleados, tanto como los clientes, sienten la necesidad de un trato humano y de ser apreciados y valorados por los demás.

*“Es esencial para el dirigente empresarial conocer las fuentes de las ventajas competitivas y comprender los mecanismos por los cuales esas ventajas pueden multiplicarse.”*<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Sallenave, J. (1994). *La Gerencia Integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia* (1ª ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma, página 132.

Si tal y como se ha expuesto, la ventaja competitiva más sólida para la empresa es la fidelidad y lealtad de los clientes, los gerentes deben tener esto claro en todo momento y luchar por aumentar esta delantera, que posibilite el crecimiento de la firma, por medio del esmero en superar las expectativas de los usuarios con el servicio que se les brinda.

La mejor forma de consolidar esta ventaja competitiva es partiendo de la fuerza interior de la empresa, que se concreta en la motivación y se refleja hacia su entorno. Los clientes perciben con rapidez la calidad del servicio de atención que reciben por parte de la firma, y con base en esta percepción, juzgan a la compañía, sus productos y servicios.

Por lo tanto, la calidad del servicio en una compañía, es un objetivo que es definido por cada cliente. Por tal motivo, nunca se debe perder la perspectiva de que el usuario es un ser humano con percepciones e intereses y que para satisfacerlo cabalmente, hay que esmerarse por tratarlo como tal.

El cliente es, en definitiva, quien juzga a la empresa y decide si permite que le preste los servicios o no.

El cliente W.A., al exponer a los socios de la empresa su parecer sobre la prestación de servicios jurídicos en Costa Rica, manifiesta que *“...Los abogados deberían tener una visión más empresarial y entender que lejos de ser presumidos con su conocimiento, deben de abocarse al servicio al cliente, si quieren sobrevivir en el mercado.”*

Una atención al usuario de calidad inferior a la que espera, provoca irremediablemente su insatisfacción.

*“Hace unos años, se llevó a cabo un estudio sobre los consumidores en el que se puso de manifiesto el coste que supone para una empresa el descuidar la atención a sus clientes. Algunos de los resultados del estudio fueron:*

- *Las empresas no volverán a saber nada del 96 por ciento de los clientes descontentos que hayan recibido un mal trato al presentar su queja.*
- *El 90 por ciento de los clientes descontentos con el servicio recibido no volverán a utilizar los servicios de la empresa ni a comprar sus productos.*
- *Cada cliente insatisfecho relata su experiencia a una media de nueve personas.*
- *Únicamente el cuatro por ciento de los clientes insatisfechos protestan. Por una queja recibida, 24 nunca llegan a la empresa, pero sí serán transmitidas a otros clientes potenciales.*
- *El porcentaje de los clientes que volverán a hacer negocios con la empresa, si su queja es atendida y resuelta, se sitúa entre el 54 y el 70 por ciento. Este porcentaje aumenta hasta el 95 por ciento si los clientes tienen la impresión de que su queja ha sido resuelta con prontitud.*
- *El 68 por ciento de los clientes que dejan de hacer negocios con una empresa lo hacen movidos por la indiferencia de ésta. Se necesitan 12 sucesos positivos para compensar o hacer olvidar uno negativo.”<sup>77</sup>*

La cultura organizacional se debe abocar hacia la solución de los problemas de los clientes, su seguimiento y el cumplimiento de sus expectativas, así como el esmero en la atención a estos usuarios.

Ante un problema con un cliente, una vez oída la explicación, dejando que éste exprese todo su mal humor, y tras de haber pedido disculpas, pues la grandeza del ser humano está en su humildad, llega el momento de solucionar su asunto.

El problema que se presente y que obstaculice la satisfacción plena del cliente, debe solucionarse, de tal manera que el usuario resulte satisfecho. A mayor prontitud en la resolución de la cuestión, más probabilidad de armonizar con el cliente y de conservarlo.

---

<sup>77</sup> Larson, W. *Op.cit.*, página 2.

Todo esto se puede realizar sólo a partir de un clima organizacional cargado de motivación y que proyecte esta energía positiva hacia el servicio al cliente.

Nada demuestra más la dedicación y sincera preocupación por el usuario, que el seguimiento de cerca una vez que se ha resuelto el problema. Un gesto simple, tal y como una llamada por teléfono, para asegurarse de que el asunto se ha solucionado de forma satisfactoria, tiene unos efectos impresionantes.

*“Es verdad que sin un producto de alta calidad no se puede sobrevivir en la competencia, y los precios también tienen que ser correctos. Sin embargo, calidad y precio son cosas que se dan por sabidas hoy en nuestro negocio. Sólo nos dan el acceso a la cancha de juego. En el servicio es donde obtenemos la ventaja, y servicio quiere decir personas, es decir, nuestras relaciones.”*<sup>78</sup>

El servicio al cliente es el fundamento de la existencia de la empresa. Para alcanzarlo y mantenerlo como una ventaja competitiva, se debe tener un clima organizacional altamente motivado, que vea en esa ayuda la base para alcanzar su misión, visión y objetivos empresariales.

## **5.2 ALTA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE A PARTIR DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO**

La alta calidad en el servicio al cliente se transforma en una consecuencia directa de un clima organizacional positivo, cargado de motivación: *“El éxito de nuestro negocio depende de vender lo que el cliente desea comprar.”*<sup>79</sup>

Un servicio de atención al cliente de buena calidad, se caracteriza por lo siguiente:<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Blanchard, K. *Op.cit.*, página 47.

<sup>79</sup> Albrecht, K. y Bradford, L. (1998). *La excelencia en el servicio* (1ª ed.). Bogotá: 3 R Editores, página 1.

<sup>80</sup> Características derivadas de lo expuesto en la obra: Larson, W. *Op.cit.*

- Los colaboradores, en cualquiera de los niveles de la empresa, adoptan una actitud de responsabilidad y cortesía, respeto al cliente y muestran una sincera voluntad por ayudarlo.

En la firma esto se debe desarrollar a partir de la motivación interna, no por un servicio de alta calidad formal, sino procurando la satisfacción del cliente como reflejo de la estimulación del clima organizacional.

- Los directivos de la empresa se dedican con plenitud a desarrollar un programa de buena calidad de atención al cliente.

En el caso de la firma objeto de esta investigación, los socios fundadores deben ser los desarrolladores e impulsores de las políticas orientadas hacia la atención al usuario.

- Todos los empleados de la compañía son conscientes de que su negocio consiste en servir al cliente.

El servicio al usuario debe transformarse en el fundamento del accionar de la empresa y de todos sus componentes, socios, cuerpo técnico asistencial y de apoyo administrativo.

- Los jefes saben exactamente lo que el cliente espera obtener, y desarrollan sistemas y procesos necesarios para cumplir esas expectativas.

De tal forma que lo importante no es creer en la calidad formal del servicio que se ofrece en la empresa, sino abocarse a conocer al cliente sus expectativas y desarrollar las acciones para satisfacerlas.

- Los empleados tratan a los clientes como amigos y colegas, no como enemigos.

El cliente debe convertirse en la empresa en su razón de ser, su motivo de existencia. Por lo tanto, los colaboradores tienen que considerar a los usuarios en su dimensión humana y esmerarse por atenderlos.

- El producto o servicio es mejorado continuamente, para adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente.

Los clientes de un servicio jurídico son exigentes y sus requerimientos son muy variados en materia de Derecho Corporativo, por lo cual el servicio que se les ofrece debe de mejorarse constantemente, con el fin de superar sus expectativas.

- La atención al usuario debe ser proactiva y preventiva, en lugar de actuar una vez que se haya producido el suceso.

El cumplir con las expectativas del cliente tiene que impulsar el accionar de la empresa en la prestación de los servicios jurídicos.

- El éxito de la compañía se basa en la satisfacción al cliente.

No sólo el éxito de la empresa se basa en la satisfacción al cliente, sino su misma supervivencia en el mercado. De tal forma que si para la firma de servicios jurídicos objeto de esta investigación son objetivos importantes el crecer con solidez en el mercado, esto debe partir de la ventaja competitiva que les da la satisfacción a los usuarios.

- La calidad de los productos o servicios se define en función de las necesidades del cliente.

Los servicios no valen por la calidad formal que la empresa cree que tienen, sino por la satisfacción que los clientes obtienen, en relación con la superación de sus expectativas.

- Los empleados están inmersos en cursos de formación y mantenimiento, que introducen nuevas formas de ayuda al usuario.

La motivación en el clima organizacional entre todos los componentes de la empresa, siempre debe ser alta y orientada hacia el servicio al cliente.

*“El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades.”<sup>81</sup>*

El servicio, el afán de la empresa por darle calidad formal, debe estar diseñado para transmitir calidad y valor, no a la compañía, sino a su destinatario final, quien es el cliente. Toda la firma tiene que abocarse a satisfacer y superar las expectativas del usuario.

Los mismos usuarios de la empresa insisten en mejoras en el servicio que deben darse, sobre todo en cuanto al trato humano que reciben. Al preguntárseles, mediante cuestionario aplicado, su opinión sobre la calidad del servicio brindada en relación con el trato humano recibido como cliente:

- el usuario A.C.S. manifiesta que *“Falta más trato humano.”*
- el cliente B.M.C. expone *“Buena, pero falta más atención al lado humano del cliente.”*

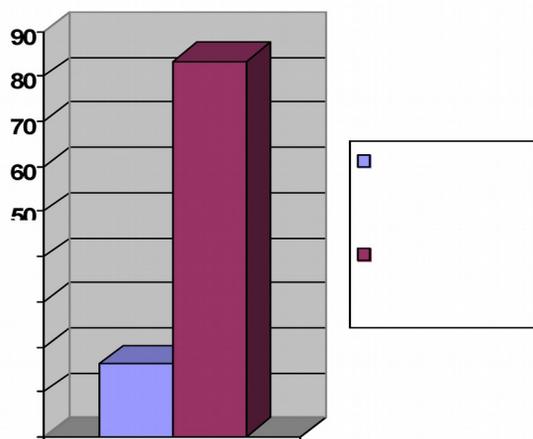
---

<sup>81</sup> Albrecht, K. *Op.cit.*, página 30.

- F.S. dice *“formalmente de alta calidad, pero poco humanizada.”*
- Por su parte, W.A. opina que *“el servicio brindado comparativamente en relación con el resto de las empresas de las que tengo conocimiento, es muy superior en su calidad.”*
- B.B.M. aclara *“hay motivación y buen servicio, pero poca preocupación por el cliente.”*
- G.A.Z. dice *“servicio de alta calidad, es importante encontrar buen trato humano y profesional en la empresa y que las personas que componen la organización se desenvuelvan con empeño y motivación en cumplimiento de sus cometidos.”*

Estas opiniones de los clientes en cuanto a su insistencia en el trato humanizado se ilustran en el siguiente gráfico:

**Gráfico Número 5.1.**  
**Opinión porcentual de los clientes en relación con el servicio ofrecido y el trato humano**



Fuente: Cuestionario aplicado a clientes de la empresa

Como se puede concluir de estos datos objetivos, la empresa puede estar ofreciendo un servicio de alta calidad, pero los clientes resienten la falta de trato humano.

La firma debe canalizar la motivación interior que impulsan sus directivos o abogados socios, mediante la estructura organizacional horizontal, con el fin de procurar en todo momento la satisfacción al cliente destinatario final de sus servicios.

### **5.3 SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO DE FACTORES MOTIVACIONALES QUE MEJOREN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE**

A continuación se presenta un conjunto de sugerencias y recomendaciones para el desarrollo continuo de los factores de motivación, que mantengan un alto positivismo en el clima organizacional y que mejoren el problema que inspira esta investigación, como es la falta de enfoque en el servicio al cliente.

La empresa debe centrar su atención en los elementos del clima de organización y en cómo mejorarlos, de tal forma que su cultura se vea cargada de factores motivacionales, de modo que este positivismo y mejoramiento también aparezcan reflejados en las políticas de servicio al usuario.

Lo anterior se logrará mediante el desarrollo con una frecuencia trimestral de sesiones de compromiso, talleres de motivación y dinámicas de desarrollo, todas de un alto positivismo y rendimiento, con el fin de mantener el desarrollo de un clima organizacional cargado de estimulación.

Estas actividades deben ser planeadas y organizadas por los abogados directivos de la organización y ejecutadas por todos sus miembros, interesando a todos estos integrantes de la compañía, de tal forma que siempre se mantengan motivados, pero orientando esta energía hacia el cliente.

Estas sesiones, talleres y dinámicas deben desarrollarse y en ellas participar todo el personal de la firma. En todo momento se tiene que reforzar el valor de atención al cliente y de esmero en la satisfacción cabal de sus expectativas.

*“Los antiguos santos controlaban su mente antes de que ésta brotase, detenían los sentimientos antes de que se produjera la confusión. En general, prepararse de antemano significa evitar los problemas. Por ello, “se da la alarma frente a la puerta principal para afrontar a los bandidos”, y se hacen las preparaciones con antelación.*

*Cuando se hace la tarea con previsión, ésta es fácil. Si la haces precipitadamente y sin cuidado, tiene que ser difícil. El hecho de que los antiguos sabios no tuvieran preocupaciones en toda su vida, ni un solo día con problemas, se debe verdaderamente a esto.”<sup>82</sup>*

Con planeamiento previo, dos veces al año se recomienda que se realicen estas sesiones, en la misma empresa y en una tercera ocasión se seleccione un hotel de playa o de campo, de manera que el personal siempre se encuentre motivado.

A nivel presupuestario, estas acciones deben incorporarse y dotarse de fondos, cotizando diversas opciones y escogiendo siempre la que mejor se adapte a la compañía y a sus necesidades. Se debe prever material y equipo de exposición y para los participantes, desarrollo de actividades, programas enfatizados en el enfoque de motivación hacia el cliente y dinámicas, que se orienten al continuo desarrollo de la entusiasmo entre los colaboradores de la empresa, pero sobre todo, orientando esta fuerza motivacional hacia la razón de ser de la firma, es decir, hacia el cliente.

Mediante estas sesiones, por realizarse en abril, agosto y diciembre de cada año, organizadas por los socios fundadores e impulsadas por estos mismos, se deben impartir charlas, talleres y dinámicas tendientes a analizar la situación de la empresa, aumentar la motivación, comunicación y colaboración entre los miembros del equipo, pero sobre todo

---

<sup>82</sup> Cleary, T. (2002). *El arte del liderazgo* (4ª ed.). España: Edad, página 28.

hacerlos tomar conciencia de la importancia de que toda energía positiva que se proyecta en los quehaceres de la organización, debe canalizarse en el servicio al cliente, como destinatario final del servicio y quien es el motivo de existencia de la empresa.

Estas reuniones mantendrán una alta motivación interna en la empresa, que se proyectará hacia el mejoramiento de su clima organizacional, con un enfoque directo en el cliente. De ser necesario, se debe contratar a un consultor externo que facilite el interés de todos los miembros de la firma, venciendo toda resistencia interna al cambio en el enfoque de la motivación y de toda la firma hacia el cliente.

De tal forma que estas actividades se justifican en la necesidad de enfocar la motivación organizacional en el cliente, persiguiendo como objetivo fundamental el constante desarrollo motivacional en procura de la superación de las expectativas de los usuarios del servicio jurídico. Es así como la “...*compañía crea un ambiente motivador para su gente...En ese ambiente los empleados empiezan a pensar como propietarios de la empresa.*”<sup>83</sup>

Los impulsores abogados directivos deben comprender que, “*se cual fuere su tipo de personalidad, usted puede cambiar y desarrollar otros aspectos de la misma. Lo único que necesita es decisión, trabajo y tiempo...con su mayor confianza en sus habilidades sociales recién adquiridas, será más probable que sus compañeros recurran a usted en busca de orientación y de motivación.*”<sup>84</sup>

Es fundamental implementar, además, políticas reformadas de atención al cliente externo, como las que a continuación se detallan y manejar la resistencia al cambio del cliente interno, miembro colaborador de la empresa. Para lograr esto último, es necesario conseguir que interiorice como propios los cambios que se proponen e interesarlos en el

---

<sup>83</sup> Blanchard, K. *Op.cit.*, página 26.

<sup>84</sup> Ryback, D. (1998). *EQ Trabaje con su inteligencia emocional* (3ª ed.). España: Editorial EDAF, página 234.

proceso de cambio, de tal forma que se sientan parte de él por medio de las actividades que se han descrito.

Ahora bien, el clima motivado lo harán día a día los miembros de la firma, quienes deben estar totalmente identificados con la misión, visión y los objetivos empresariales.

Sin embargo, producto de que el problema que se ha determinado en esta investigación, presente en la empresa es precisamente la falta de enfoque en el servicio al cliente, se recomienda reformar la misión, la visión y los objetivos empresariales para que atiendan a este cometido esencial de la compañía.

En este sentido, la misión en vez de ser *“ofrecer un servicio de alta calidad al cliente, a partir de la especialización e integralidad de los servicios que se le ofrece”*, se recomienda que sea ***“ofrecer un trato humano y profesional así como un servicio de alta calidad al cliente, a partir de la especialización e integralidad de los servicios que se le ofrece.”***

De esta forma se integrará el trato humano y profesional con el servicio de alta calidad, de tal forma que así pueda ser percibido por el cliente.

Por su parte, la visión debe cambiarse, para que no sea solamente *“posicionarse en el mercado costarricense como empresa jurídica especializada en Derecho Corporativo”*, sino que incluya el concepto del servicio al cliente, ***“posicionarse en el mercado costarricense como empresa jurídica especializada en Derecho Corporativo y distinguida por su servicio al cliente.”***

Los objetivos actuales de la organización se enfocan en el crecimiento como empresa oferente de servicios jurídicos, de alta calidad y con la meta de posicionarse fuertemente en el mercado. Sus estrategias y acciones operativas diarias, apuntan a cumplir con su misión de prestación de un servicio de alta calidad y de alcance de su

visión, en cuanto a posicionamiento local, por medio del crecimiento constante y sostenible.

Sin embargo, con el fin de resolver el problema de falta de enfoque en el servicio al cliente expuesto en este trabajo, los objetivos organizacionales de la empresa deben centrarse en el crecimiento como firma oferente de servicios jurídicos, de alta calidad percibida por clientes satisfechos en el trato humano y profesional que se les brinda y con la meta de posicionarse fuertemente en el mercado a partir de la ayuda al usuario.

Por su lado, sus estrategias y acciones operativas diarias, tienen que apuntar a cumplir con su misión de prestación de una ayuda de alta calidad, trato humano y de alcance de su visión en el servicio al cliente, en cuanto a posicionamiento en el mercado costarricense, por medio del crecimiento constante y sostenible.

Toda la organización debe mantenerse motivada e inspirada continuamente en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos empresariales enfocados en la ayuda al usuario, como pilar de su funcionamiento y razón de su existencia.

Asimismo, se recomienda, ante la presencia de un clima organizacional motivado, variar el enfoque de las políticas actuales de la organización, en el siguiente sentido:

1. En vez de afirmar que: *“todos los colaboradores vestirán formalmente durante su jornada laboral, inclusive los días viernes y sábado”*, se recomienda que: ***“todos los colaboradores vestirán de forma que resulte compatible y en sintonía en sus relaciones con los clientes durante su jornada laboral, inclusive los viernes y sábados.”***
2. En sustitución de: *“a todas las reuniones en que se asista, con los clientes, siempre se vestirá y comportará de forma altamente formal. Se mostrará en todo momento una actitud profesional y no se aceptará ninguna bebida o comida que ofrezca el cliente y que pueda distraer la atención”*, se sugiere que: ***“a todas las reuniones en que se asista, con los clientes, siempre se vestirá y comportará de***

*forma amistosa con los clientes, mostrando preocupación sincera por ellos y atención extrema hacia sus requerimientos. Se mostrará en todo momento una actitud profesional y caracterizada por el servicio al cliente y se luchará profesionalmente por satisfacerle con el servicio que se le presta y hacerlo sentir confortable y confiable en el trato.”*

3. En relación con la política de que: *“lo más importante en todo momento es velar por la forma verbal y escrita del servicio que se presta, de esta forma se garantiza que supere los estándares competitivos en el mercado”,* se recomienda cambiarla por: *“lo más importante en todo momento es superar las expectativas del cliente con el servicio que se le brinda.”*
4. En vez de que: *“el servicio que se ofrece se plasmará en un documento se redactará en lenguaje legal formal.”* Se sugiere adoptar como política que: *“el servicio se ofrecerá de forma tal que resulte satisfactorio para el cliente y, después de ofrecérselo, se preguntará por su parecer.”*
5. En lo concerniente a la política de que: *“todos los documentos se imprimirán a los clientes en tinta de alta calidad, en papel con el distintivo de la empresa”,* se recomienda dejar al lado los formalismos y esmerarse por servir al cliente y **que la forma de presentación del servicio se ajuste a sus requerimientos.** Al servir al cliente con pasión, se entiende que la motivación del clima organizacional hará que la concreción material del servicio supere sus expectativas.
6. La política de que: *“todos los documentos antes de ser enviados a los clientes serán aprobados por dos de los abogados fundadores”,* se sugiere sustituirla por: *“toda la empresa se enfocará en atender a los clientes, en el momento de entrega de un documento final, los abogados socios o quienes ellos delegen, deberán corroborar que el cliente está satisfecho. Lo anterior, se realizará mediante una conversación amigable en la que acompañada de un café o bebida de agrado del cliente y unos bocadillos, se solicitará su importante opinión en relación con el servicio que se le ha prestado.”*
7. En vez de que: *“a todo asunto que ingrese a la oficina, se le asignará un expediente. Todos los documentos relacionados se archivarán en un sobre de color amarillo con el nombre de la empresa, calidades e información del cliente*

- (nombre, apellidos, dirección, número de identificación, nacionalidad, medios de contacto), con el número del expediente y llevarán una numeración consecutiva”, se recomienda implementar como política que: **“todo asunto que ingrese a la oficina, deberá ser conocido por todo el personal, quien además de documentarlo y darle seguimiento, mediante rotación en su control, conocerá al cliente, en su dimensión de persona humana y le tratará por su nombre, estando, según las funciones y competencias pertinentes, pendientes de que en todo momento el cliente esté satisfecho. El manejo del archivo de cada cliente, en un sobre de color amarillo con el nombre de la empresa, calidades e información del usuario (nombre, apellidos, dirección, número de identificación, nacionalidad, medios de contacto), con el número del expediente y llevarán una numeración consecutiva, corresponderá al miembro del personal que se designe, quien se encargará de supervisar en todo momento que el cliente esté satisfecho con el servicio que se le está prestando.”**
8. Se sugiere que en reemplazo de la política de que: **“ante la duda de cómo resolver un problema, se consultará a los abogados socios y estos por mayoría simple lo resolverán, en todo momento cumpliendo con los elementos formales determinados”, se implemente que: “ante la duda de cómo resolver un problema, el equipo del personal altamente motivado lo conocerá y lo decidirá, en todo esmerándose por servir al cliente de la mejor manera.”**
9. Se recomienda que en adición a la política de que: **“todo documento llevará la firma y el sello blanco distintivo de cada socio fundador, en su extremo inferior izquierdo. Se utilizará sólo tinta negra, para preservar la formalidad, salvo que en casos excepcionales tengan que incorporarse otras tonalidades de colores”, se incorpore: “todo documento llevará la firma y el sello blanco distintivo de cada socio fundador, en su extremo inferior izquierdo y ajustándose en lo demás y pertinente a los requerimientos del cliente.”**
10. Finalmente, en definitiva en sustitución de la política de que: **“lo que importa es que la empresa quede satisfecha por la formalidad con que se ofrece el servicio y se distingue de la competencia”, se recomienda acoger la sugerencia de que: “lo que importa es la satisfacción del cliente y que se superen sus expectativas en**

*cuanto al valor que percibe del servicio que con pasión, motivación y esmero se le ofrece.”*

De esta manera, se reformulan completamente las políticas de la empresa, dejando de lado el enfoque actual de la organización en la forma del servicio e implementando la sugerencia de esta investigación, de enfocarse en la atención al cliente y en velar por su satisfacción como persona destinataria final del servicio jurídico.

Para concretar la interiorización de todos los miembros de la empresa, con todo este cambio organizacional, se sugiere que en los talleres y sesiones de motivación se desarrollen las herramientas expuestas por Stephen Covey<sup>85</sup>, en la forma de hábitos:

- Ser proactivo: *“las personas preactivas se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.”*<sup>86</sup>
- Empezar con un fin en la mente: *“teniendo claramente presente ese fin, usted puede asegurarse de que lo que haga cualquier día particular no viole los criterios que ha definido como de importancia suprema, y que cada día contribuya de un modo significativo a la visión que usted tiene de su vida como un todo.”*<sup>87</sup>
- Establecer siempre primero lo primero: *“habrá momentos en los que, como persona centrada en principios, deberá de subordinar sus horarios programados a un valor superior. Si uno se centra en principios, puede hacerlo con una sensación interior de paz.”*<sup>88</sup>
- Pensar en ganar/ganar: *“el de ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas.”*<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup> Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (2ª ed.). España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

<sup>86</sup> *Ibid.*, página 86.

<sup>87</sup> *Ibid.*, página 113.

<sup>88</sup> *Ibid.*, página 191.

<sup>89</sup> *Ibid.*, página 233.

- Procurar primero comprender, y después ser comprendido: *“ve el mundo como lo ve esa persona...comprende lo que siente.”*<sup>90</sup>
- La sinergia: *“Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona.”*<sup>91</sup>
- Afilar la sierra: *“Podemos ayudarles a convertirse en personas independientes y realizadas, capaces de mantener relaciones profundamente satisfactorias, enriquecedoras y productivas.”*<sup>92</sup>

Si mediante las sesiones indicadas, en conjunto con los cambios propuestos, estos hábitos se desarrollan por los colaboradores empresariales, mantendrán la motivación en su trabajo y se facilitará el enfoque en el cliente.

El cliente es el elemento fundamental de la organización y, de esta forma, se ilustra con el organigrama que adelante se expone y que se sugiere para la empresa. En todo momento, la firma debe esmerarse por superar las expectativas del cliente en cuanto al servicio que se le ofrece.

Asimismo, las acciones empresariales que parten de las políticas desarrolladas, deben inspirarse en lo desarrollado por el autor Thomas Behr, en el sentido de caracterizarse por:

***“Receptividad:*** *“Estar presente” para los clientes; tomar en serio todas sus demandas de servicio; trabajar con un sentido de urgencia y preocupación sobre los resultados.*

***Autenticidad:*** *“Ser real” con los clientes; comunicar clara y abiertamente, sobre todo cuando hay que resolver temas difíciles; comunicar lo que va a hacer; hacer lo que dice”.*

***Resultados tangibles:*** *Vivir con resultados reales como medida del éxito; sin excusas, ni reproches”.*

---

<sup>90</sup> *Ibid*, página 271.

<sup>91</sup> *Ibid*, página 295.

<sup>92</sup> *Ibid*, página 339.

***Empatía:*** Salir fuera de su mundo y entrar en el mundo de los clientes; respetar y entender la legitimidad de cómo ven las cosas; personalizar el servicio para cada cliente.

***Recursos (abundancia de):*** Desarrollar toda la gama de recursos necesarios para ayudar a los clientes a obtener sus objetivos; ser una fuente de creatividad, imaginación y realización.<sup>93</sup>

Es importante que el usuario, como destinatario final de la ayuda, resulte satisfecho. La empresa no debe mostrarse complacida por simplemente ofrecer una ayuda de alta calidad formal; que sea esta misma la que lo muestre así. Su satisfacción tiene que estar en que el cliente perciba esta calidad y valor en el servicio.

La atención y satisfacción plena e integral del cliente, en todo momento, deben ser el fundamento de existencia y desarrollo en el mercado jurídico costarricense. Se tiene que actuar de inmediato, si se sospecha de la existencia de algún problema de atención al cliente. Es necesario tratar con la máxima urgencia, cualquier asunto con el usuario.

La atención y el servicio al cliente deben ser políticas constantes en las empresas. A los ojos de los usuarios, el valor que tienen el servicio y la compañía, es el del último contacto que mantiene.

Por muy buena que haya sido la atención prestada en el pasado, si el último contacto fue negativo, el cliente opinará en términos negativos de la firma. Por lo tanto, la motivación interna que se desarrolla en esta joven empresa de servicios jurídicos, debe ser en todo momento enfocada y orientada hacia la satisfacción total de los clientes.

Los errores, irremediablemente podrán ocurrir. Pero cuando suceda, se requiere de un clima organizacional cargado de motivación, con capacidad para gestionar la recuperación del cliente. Se le debe dar la vuelta a una situación negativa y transformarla en una positiva, mediante la superación de las expectativas del usuario.

---

<sup>93</sup> Behr, T. *Op.cit.*, página 177.

*“Al centrar nuestras vidas en principios correctos y crear un objetivo equilibrado entre el hacer y el aumentar nuestra capacidad para hacer, adquirimos el poder de crear vidas efectivas, útiles y pacíficas...para nosotros y nuestra prosperidad.”<sup>94</sup>*

El clima organizacional, que se consolida con el tiempo en la forma de cultura de organización para la empresa, debe estar en esmerarse por servir al cliente en su dimensión humana.

Los mismos usuarios lo han expresado; al preguntárseles mediante el cuestionario aplicado qué consideran más importante: la calidad del servicio o la superación de las expectativas del cliente, A.C.S., B.M.C., F.S., W.A., B.B.M., y G.A.Z. han coincidido todos en inclinarse por la superación de las expectativas del cliente.

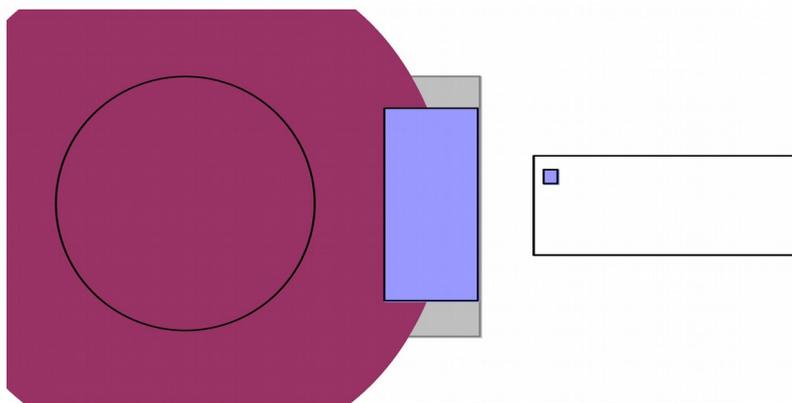
En este sentido, el cliente A.C.S. expresa : *“la superación de las expectativas del cliente. Trato humanizado.”*; B.M.C. : *“las empresas pierden el norte cuando descuidan el servicio al cliente.”*; F.S. : *“La cara humana del servicio, que debe superar las expectativas del cliente.”*; W.A. : *“La superación de las expectativas del cliente.”*; B.B.M. : *“Ambas.”* y, G.A.Z. : *“Las expectativas del cliente.”*

Lo anterior se ilustra en forma de gráfico:

---

<sup>94</sup> Covey, S. *Op.cit.*, página 356.

**Gráfico Número 5.2.**  
**Opinión porcentual de los clientes en relación con la superación de las expectativas del cliente**

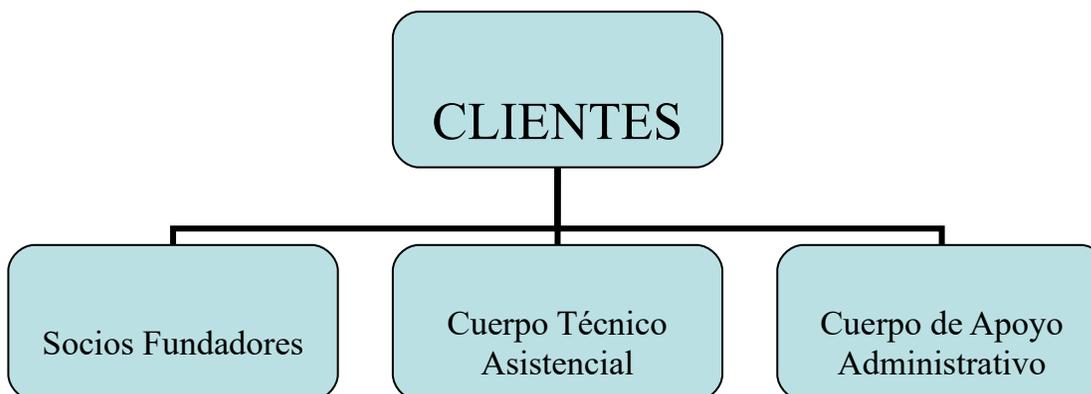


Fuente: Cuestionario aplicado a clientes de la empresa

En la estructura organizacional que se recomienda, la cual se ejemplifica a continuación, los clientes deben ser la inspiración de los socios fundadores, el cuerpo asistencial y de apoyo administrativo. Estos 3 últimos tienen que trabajar en equipo para servir al usuario. Esto se ilustra, tal y como ya se ha expuesto en este trabajo, de la siguiente forma:

En este sentido, se sugiere la siguiente estructura organizacional:

**Diagrama Número 5.3.**  
**Estructura organizacional sugerida**



El cliente en todo momento debe ser lo más importante para la empresa; tiene que ser su razón justificante de existencia.

De hecho, según Smith, una organización horizontal tiene la ventajas de que “... *da más importancia a los clientes externos e internos que a los jefes, indica que sólo es importante el trabajo que añade valor para los clientes, exige que todos piensen y actúen, y acentúa el desempeño, las comunicaciones y la colaboración durante todo el proceso.*”<sup>95</sup>

La estructura horizontal de la organización, en cuanto a sus socios fundadores, cuerpo técnico asistencial y cuerpo de apoyo administrativo, debe abocarse hacia el servicio al cliente, fomentando la colaboración, comunicación y alto desempeño en el marco de un clima organizacional cargado de positivismo, que los haga sentirse plenamente identificados con la empresa.

Existe motivación empresarial, sin embargo ésta debe de enfocarse en la razón de ser de la firma, es decir, en el cliente.

*“Practicar humanamente las virtudes del Camino promueve la influencia de la enseñanza, pacífica a aquellos que están tanto en posiciones elevadas como en posiciones humildes, y deleitan a aquellos que lo transitan.”*<sup>96</sup>

Además, según el mismo autor Smith, la estructura que recomienda el autor de esta investigación es ciertamente una de equipos, pues “...*subraya las comunicaciones abiertas y la colaboración, y humaniza la organización al eliminar la cantidad de niveles y su importancia gráfica.*”<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Smith D. (1996). *El cambio está en tus manos* (1ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., página 258.

<sup>96</sup> Cleary, T. *Op.cit.*, página 31.

<sup>97</sup> Smith D. *Op.cit.*, página 258.

Precisamente, toda la empresa debe funcionar como un equipo, altamente comunicado entre sus componentes y motivado, pero sobre todo con un enfoque en el cliente.

La firma no tiene que aspirar a crecer verticalmente en niveles y burocratizarse, sino por el contrario funcionar siempre como un equipo horizontal de alto desempeño enfocado en atender y servir al cliente de tal forma que se superen sus expectativas. Tal y como lo recomienda Smith<sup>98</sup>, los equipos deben organizarse en torno al proceso y ser la base del desempeño para alcanzar las metas.

Ahora bien, el proceso debe orientarse al servicio al usuario, a atenderle de la mejor forma. Es precisamente en este esmero en el servicio en que se recomienda que la empresa se enfoque, de tal forma que el desempeño siempre se mida en función de la satisfacción del cliente con el trabajo del equipo empresarial.

Por encima de los socios fundadores, el cuerpo técnico asistencial y el de apoyo administrativo, se recomienda que estén los clientes, a quienes debe esmerarse la empresa, en todo momento, en atenderles de la mejor forma.

El impulso a este cambio debe provenir de los directivos, abogados socios. *“Como dirigente es usted el modelo de cómo se comportan las personas que le rodean. Sus acciones diarias establecen, tanto el tono como las pautas de todos los demás. Si usted adopta una posición sobre valores y principios, los demás desarrollarán el valor de hacer lo mismo. Si usted no adopta una posición, no debe esperar que alguien lo haga.”*<sup>99</sup>

Las nobles metas que ha tenido la empresa de crecimiento y fuerte posicionamiento en el mercado costarricense se producirán, pero como efecto de un enfoque basado en la satisfacción del cliente y la superación de sus expectativas.

---

<sup>98</sup> *Loc. cit.* Consideraciones expuestas por el autor Douglas Smith en su obra.

<sup>99</sup> Behr, T. (2001). *Op.cit.*, página 240.

Es fundamental situar al cliente en el timón. *“Situación al cliente al timón significa dedicarse por entero a una atención excepcional al cliente. Significa una dedicación plena a la elaboración de una cultura de atención al cliente. Y significa una mejora continua en cada uno de los aspectos del negocio para cumplir y superar las expectativas de los clientes.”*<sup>100</sup>

La búsqueda de la excelencia en el esmero de la atención al cliente, debe ser una característica del clima organizacional de la empresa. Tiene que ser su sello de identidad. Ahora bien, la superioridad requiere de un sentimiento de pasión por ser el mejor.

Esta pasión y esmero debe traducirse en la aspiración por siempre considerar a los clientes en su dimensión humana, con expectativas e intereses que procuran ser satisfechos, pues de esta forma se estará consolidando la ventaja competitiva de usuarios leales.

*“La lucha por la lealtad de nuestros clientes nunca termina.”*<sup>101</sup> Es más, en vista de que es la lealtad la que genera una ventaja para la empresa, se recomienda aspirar siempre a obtenerla, a partir de un clima organizacional altamente motivado, que refleje y proyecte este sentimiento positivo en los clientes.

Y es que son precisamente las relaciones a lo interno de la organización, las que van a definir su cultura. Si existe un ambiente jurídico motivado y deseoso de servicio al cliente, esto se proyectará hacia su exterior. La fortaleza de la firma parte de su interior y siempre se reflejará hacia su exterior.

La cultura organizacional distingue a la empresa, tal y como la personalidad al ser humano: *“Así como la personalidad de la gente tiende a ser estable a lo largo del tiempo, así las culturas fuertes también lo son.”*<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Larson, W. *Op.cit.*, página 88.

<sup>101</sup> Albrecht, K. y Bradford, L. *Op.cit.* página 230.

<sup>102</sup> Robbins, S. *Op.cit.*, página 613.

Si se logra consolidar la estabilidad de una cultura organizacional motivada con el servicio al cliente, la empresa se distinguirá en el mercado, pues además de resolver un problema latente aquí, a partir de esta ventaja competitiva, garantizará un crecimiento constante y un desarrollo sostenido.

Los factores motivacionales presentes dentro del clima de organización, como efecto directo e inmediato de la cultura de la empresa, son elementos determinantes para su mejoramiento y que esta mejoría se refleje en las políticas de la firma, dentro de las cuales ocupan un lugar fundamental, las de servicio al cliente.

Como se ha expuesto, a partir del clima organizacional presente en la empresa y la motivación que emana de su interior, se resuelve el problema de enfoque en la calidad del servicio, sugiriendo implementar políticas que se orientan en el servicio al cliente, en conjunto con el cambio de su estructura empresarial y ajustes en su misión, visión y objetivos empresariales. Todo esto mediante el desarrollo de los hábitos que hacen a la gente altamente efectiva y la constante realización de actividades que interesen a todos los integrantes de la organización.

En fin, el cliente es la razón de ser de la empresa; por lo tanto, el efecto más importante de un clima organizacional donde se hayan desarrollado los factores motivacionales, es precisamente el servicio al usuario.

**BIBLIOGRAFÍA:****LIBROS:**

- Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio* (1ª ed.). Bogotá: 3 R Editores.
- Albrecht, K. y Bradford, L. (1998). *La excelencia en el servicio* (1ª ed.). Bogotá: 3 R Editores.
- Bartlett, A. (1980). *Cambio de la conducta organizacional* (1ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Behr, T. (2001). *El tao de las ventas* (5ª ed.). España: Edaf.
- Blanchard, K. (1997). *Administración por valores* (1ª ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cleary, T. (2002). *El arte del liderazgo* (4ª ed.). España: Edaf.
- Cornejo, M. (1995). *Dirección de excelencia* (2ª ed.). México: Editorial Grad S.A.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (2ª ed.). España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Guier, J. (1981). *Historia del Derecho* (2ª ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Hendricks, G. y Ludeman, K. (1999). *La nueva mística empresarial. Los triunfadores del mañana en el mundo de los negocios* (2ª ed.). España: Ediciones Urano S.A.

- Larson, W. (2002). *Mejorar la atención al cliente* (1ª ed.). España: Pearson Educación.
- Leñero, J. (2003). *Liderazgo para la empresa del siglo XXI* (1ª ed.). Costa Rica: Grupo Editorial Norma.
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted* (1ª ed.). Estados Unidos de América: Editorial Caribe.
- Mc Neilly, M. (1999). *Sun Tzu y el arte de los negocios* (1ª ed.). México: Oxford.
- Müller, M. (2000). *Guía para la elaboración de tesis y consultoría gramatical* (1ª ed.). San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Palom, S. y Pola, A. (1995). *Q.F.D. Quality function deployment: la voz del cliente y la calidad* (1ª ed.). Barcelona: ODE- Gestión y Planificación Integral.
- Payeras, J. y Ronco, E. (2002). *El directivo, el cambio, y los equipos de alto rendimiento* (1ª ed.). España: Prentice Hall.
- Pino, R. (2000). *Aikido empresarial. Cómo liberar el potencial interno de su compañía para neutralizar la competencia y optimizar el crecimiento* (1ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21ª ed.). Madrid: Real Academia Española.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª ed.). México: Pearson Education.

- Ryback, D. (1998). *EQ Trabaje con su inteligencia emocional* (3ª ed.). España: Editorial EDAF.
- Salas, A. (2004). *Antología del curso de Dinámica Organizacional y Liderazgo* (s.n.d.). San José: s.e.
- Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral. ¡No le tema a la competencia , témale a la incompetencia* (1ª ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Sewell, C. (1994). *Clientes para siempre* (1ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana de México.
- Smith D. (1996). *El cambio está en tus manos* (1ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Walter, D. (1991). *El cliente es lo primero: estrategia para un servicio de calidad* (1ª ed.). Madrid: s.e.

#### **REVISTAS:**

- Cedeño, A. (1990). Arquitectura del clima organizacional. *Actualidad Económica*, Vol. 5. No.2, 71-72.

#### **ENTREVISTAS:**

- Entrevista con Albán Bonilla Sandí. Profesor universitario y del Curso de Ética Profesional del Colegio de Abogados de Costa Rica, realizada en San José, el 28 de junio del 2005.

**CUESTIONARIOS:**

- Cuestionarios a los clientes de la empresa A.C.S., B.M.C., F.S. , W.A. , B.B.M. y G.A.Z.
- Cuestionarios a colaboradores de la firma.

## **ANEXO METODOLÓGICO:**

### **Metodología de la investigación**

#### **PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO**

Delimitar el alcance conceptual de los términos factores motivacionales, clima organizacional y servicio al cliente. Se fija, asimismo, el enfoque teórico que se toma como guía.

**Tipo de investigación:** se utiliza la documental, que permita conocer los elementos conceptuales, los cuales se utilizan como base para el desarrollo de esta investigación.

**Método:** se aplica el analítico, pues a partir de las fuentes bibliográficas se realiza el análisis que sienta las bases conceptuales del trabajo.

**Técnica:** se realiza la recopilación documental de los temas por desarrollar, recurriendo a la elaboración de fichas de trabajo y elaboración del contenido temático de la investigación.

**Instrumento:** se utiliza la ficha bibliográfica, tal y como se ilustra en el Anexo 1.

**Indicadores:** los elementos conceptuales que se plasman en los documentos bibliográficos y fichas de trabajo.

**Fuente:** son los documentos bibliográficos, ubicados en bibliotecas públicas y privadas, colección personal, y el material adquirido de las librerías particulares.

#### **SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO**

Determinar la actuación tradicional de las empresas de servicios jurídicos a escala nacional y definir las características de esa prestación en la compañía en relación con su clientela.

**Tipo de investigación:** se realiza la exploratoria, con la finalidad de lograr descubrir el comportamiento de las empresas de servicios jurídicos a escala nacional y su caracterización en cuanto a la prestación del servicio.

**Método:** para lograr este objetivo se utiliza el de la observación del comportamiento del mercado.

**Técnica:** se parte de la observación directa del comportamiento del mercado oferente de servicios jurídicos a escala nacional y sus características.

**Instrumento:** se emplea la guía para la observación directa que se detalla en el Anexo 2.

**Indicadores:** los resultados que se obtienen a partir de la observación directa del comportamiento del mercado.

**Fuente:** documentos que actualmente posee la empresa, así como información del mercado oferente de servicios jurídicos a escala nacional que guarda en su poder el Colegio de Abogados de Costa Rica.

### **TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO**

Describir los factores de motivación, su enfoque actual y su efecto sobre el clima organizacional de la firma, para medir el alcance de su influencia en el cambio de este clima de la organización.

**Tipo de investigación:** de diagnóstico del efecto de los factores motivacionales en el clima organizacional de la empresa.

**Método:** se utiliza el analítico que permita medir la influencia de los factores motivacionales en el clima organizacional.

**Técnica:** es de observación participante, producto de la participación del autor de este trabajo, a lo interno de la empresa de servicios jurídicos.

**Instrumento:** es la guía para la observación participante, como miembro activo de la empresa, que se ilustra en el Anexo 3.

**Indicadores:** son los resultados a partir de la observación participante del comportamiento interno del clima organizacional de la empresa.

**Fuente:** personal de la empresa que es el testificante de la medida en que los factores motivacionales repercuten en el clima organizacional de la empresa.

#### **CUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO**

Analizar la importancia de los factores motivacionales en el mejoramiento del clima de organización para determinar sus efectos sobre las políticas actuales de la empresa.

**Tipo de investigación:** se emplea la de diagnóstico, con el fin de determinar la importancia de los factores motivacionales en el mejoramiento del clima organizacional, la percepción de los clientes y el reflejo que a partir de este hecho se derive, de efecto sobre las políticas de la empresa.

**Método:** se utiliza el analítico que permita conocer los efectos en las políticas de la empresa a partir del mejoramiento de su clima organizacional, así como la opinión de los clientes.

**Técnica:** por medio del método clásico intensivo, en conjunto con el trabajo de campo y aplicación de cuestionarios, se logra determinar la importancia de la motivación en el clima organizacional y sus efectos en las políticas de la empresa, en conjunto con la impresión de los clientes.

**Instrumento:** es el cuadro matriz que se ilustra en el Anexo 4, el cual permite determinar los efectos en las políticas de la empresa, derivados del mejoramiento del clima organizacional. Asimismo, los cuestionarios que muestran los Anexos 6 y 7, que posibilita el conocimiento de la opinión de los clientes y mide aspectos del clima organizacional por parte de los colaboradores de la firma.

**Indicadores:** resultados a partir de la observación del comportamiento interno del clima organizacional, percepción de la clientela y sus efectos en las políticas de la empresa.

**Fuente:** primaria del personal y clientes de la empresa y secundaria de los documentos de la empresa, que se emplean como fuentes para el alcance de los objetivos anteriores.

### **QUINTO OBJETIVO ESPECÍFICO**

Especificar la relación entre los factores motivacionales y las políticas del servicio al cliente que se recomienda la empresa implemente en el marco del mejoramiento del clima organizacional de la compañía.

**Tipo de investigación:** para alcanzar este objetivo, se utiliza la sintética, a partir de todos los elementos obtenidos en este trabajo, que permite relacionar el servicio al cliente con el clima organizacional de la empresa.

**Método:** además del análisis, se realiza la síntesis de los elementos que permiten derivar unas altas políticas del servicio al cliente, a partir del mejoramiento motivacional del clima organizacional.

**Técnica:** se emplea el método clásico intensivo, que permite fundamentar desde el punto de vista cualitativo el mejoramiento motivacional del clima organizacional de la empresa y su reflejo en las políticas de servicio al cliente.

**Instrumento:** se utiliza el cuadro matriz, que se despliega en el Anexo 5, con el que se relacionan los factores motivacionales y las políticas del servicio al cliente, dentro del marco de mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

**Indicadores:** factores organizacionales y su relación con las políticas de servicio al cliente, en el marco del mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

**Fuente:** resultados del diagnóstico a partir de cuadro matriz en el Anexo 4 y su correlación con la base conceptual de esta investigación.

**TABLA RESUMEN DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Objetivos</b>	<b>Investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
No.1	Documental	Analítico	Recopilación documental	Ficha de trabajo conceptual. (Anexo 1)	Los elementos conceptuales plasmados en los documentos	Documentos bibliográficos, ubicados en bibliotecas públicas y privadas y colección personal.
No.2	Exploratoria	De observación	Observación directa	Guía para la observación directa. (Anexo 2)	Resultados a partir de la observación del comportamiento del mercado	Documentos de la empresa e información en el Colegio de Abogados
No.3	De diagnóstico	Analítico	De observación participante	Guía para la observación participante. (Anexo 3)	Resultados a partir de la observación del comportamiento interno del clima organizacional de la empresa	Personal de la empresa
No.4	De diagnóstico	Analítico	Método clásico intensivo, en conjunto con el trabajo de campo y aplicación de cuestionarios	Matriz. (Anexo 4) Cuestionario (Anexo 5) Cuestionario (Anexo 6)	Resultados a partir de la observación del comportamiento interno del clima organizacional, percepción de la clientela interna y externa y sus efectos en las políticas de la empresa	Primaria del personal y clientes de la empresa y secundaria de documentos de la empresa e información en el Colegio de Abogados
No.5	Sintética	Analítico-sintético	Método clásico intensivo	Matriz. (Anexo 7)	Factores organizacionales y su relación con	Resultados del diagnóstico a partir de Matriz

					las políticas del servicio al cliente, en el marco del mejoramiento del clima organizacional de la empresa	en el Anexo 4 y elementos conceptuales
--	--	--	--	--	--	--

**ANEXO 1****Ficha de trabajo conceptual utilizada**

Apellidos y nombre del autor	Tema
Título de la obra	
Número de página	
Contenido conceptual	

**ANEXO 2****Guía para la observación directa empleada**

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Documento: \_\_\_\_\_

Datos bibliográficos:

---

---

---

Extracción de contenido en cuanto a elementos caracterizantes del mercado costarricense  
oferente de servicios jurídicos:

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 3****Guía para la observación participante utilizada**

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: Empresa

Participantes en el momento de la observación:

---

---

---

---

Actitudes distintivas del personal de la empresa y que configuran el clima organizacional:

---

---

---

---

---

---

Elementos caracterizantes del clima organizacional interno:

---

---

---

---

Elementos reiterativos en clima organizacional que determinan la cultura organizacional de la empresa:

---

---

---

---

Conclusiones:

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 4****Cuadro matriz empleado**

Elemento del clima organizacional	Efecto entre el personal de la empresa	Reflejo en las políticas actuales de la empresa

Conclusiones:

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 5****Cuestionario utilizado con clientes**

1. ¿Ha tenido experiencias anteriores, positivas o negativas, con otras empresas de servicios jurídicos?

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cuáles considera que son las características distintivas de la empresa?

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Qué percepción tiene del clima organizacional de la empresa? Muy favorable, Favorable Desfavorable Muy desfavorable No sabe

\_\_\_ Muy favorable  
\_\_\_ Favorable  
\_\_\_ Desfavorable  
\_\_\_ Muy desfavorable  
\_\_\_ No sabe

4. ¿Qué opinión le merece la calidad del servicio brindada en relación con el trato humano recibido como cliente?

---

---

---

---

---

5. ¿Qué considera más importante: la calidad del servicio o la superación de las expectativas del cliente?

---

---

---

---

---

**ANEXO 6****Cuestionario a colaboradores de la empresa**

1. ¿Se encuentra motivado en su trabajo? Detalle sus razones

---

---

2. ¿Qué elementos percibe como motivantes de su trabajo con la empresa, que resultan factores críticos de éxito?

---

---

3. ¿Qué elementos considera desmotivantes de su trabajo con la empresa?

---

---

4. ¿Es la actual estructura de la empresa la adecuada?

---

---

5. ¿Cuál es el nivel de importancia que da la empresa a sus colaboradores?

---

---

6. ¿Cumplen los directivos con sus labores de guía y dirección?

---

---

7. ¿Cómo clasifica la empresa en la que trabaja en relación con compañías similares en el mercado?

---

---

8. ¿Qué calidad poseen los servicios que presta la empresa?

---

---

9. ¿Se preocupa la empresa por el cliente?

---

---

10. ¿Cómo vislumbra el futuro de la empresa?

---

---

**ANEXO 7****Cuadro matriz utilizado**

Política actual de la empresa	Cambio de enfoque	Política sugerida para la firma

Conclusiones:

---

---

---

---

---

---

---