



## EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD PARA LA GERENCIA DEL SERVICIO

### THE LEADERSHIP AS A TOOL OF COMPETITIVENESS FOR THE MANAGEMENT OF THE SERVICE

**Ysabel Perdomo\***

Instituto Tecnológico del Estado Trujillo  
[ysabelperdomo@yahoo.com](mailto:ysabelperdomo@yahoo.com).

**Ronald Prieto\*\***

Universidad José Gregorio Hernández  
[ronaldprieto1@hotmail.com](mailto:ronaldprieto1@hotmail.com)

#### RESUMEN

El liderazgo se relaciona con el arte de influir en los individuos, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de objetivos grupales u organizacionales. El presente artículo tiene como propósito enmarcar la importancia del liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. Considerada ésta como un proceso integral, en donde no deben existir barreras departamentales para ser manejado como un flujo continuo de actividades generador de valor para el cliente, quien es el eje central de la razón de ser de la organización. Para lo cual se hace una reflexión basada en diferentes teóricos expertos en el tema y así concluir que se requiere de un decidido liderazgo que promueva el deseo de ofrecer altos estándares de calidad basada en la visión de servicio, en creer en las condiciones intrínsecas de los clientes internos, en el amor al trabajo y en la integridad.

**Palabras clave:** Gerencia, servicio, liderazgo, competitividad.

#### ABSTRACT

The leadership is related to the art to influence in the individuals, so that they strive volunteer and enthusiastically in the profit of group or organizational objectives. The aim purpose of the research is to determine the importance of the leadership like tool of competitiveness for the management of the service. Considered this one like an integral process, in where departmental barriers do not have to exist in order to be handled like a continuous flow of generating activities of value for the client, who is the central axis of the reason of being of the organization. Consequently, it is required a determined leadership that promotes the desire of offering high standard of quality based on the vision service, in believing in the intrinsic conditions of the internal clients, in the love to the work and integrity.

**Key words:** Management, service, leadership, competitiveness.



\* Licenciada en Administración. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Profesora del IUTET Extensión Trujillo. Cursante del doctorado en ciencias Gerenciales en la Universidad Rafael Belloso Chacín [ysabelperdomo@yahoo.com](mailto:ysabelperdomo@yahoo.com)

\*\* Dr. Ronald Prieto. Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones, Dr. en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia Empresarial y Economista. Profesor Titular de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de esa casa de estudio, Profesor invitado de Postgrados y Diplomados en la Universidad Rafael Belloso Chacín, así como también en las especialidades del Instituto Universitario de Maracaibo, Facilitador invitado del Centro Internacional de Educación Continua, PPI nivel candidato. Correo electrónico: [ronaldprieto1@hotmail.com](mailto:ronaldprieto1@hotmail.com).

## A MANERA DE INTRODUCCIÓN

Hoy día el ofrecer un servicio de excelente calidad se ha convertido en una estrategia de competitividad para las organizaciones de servicio. El consumidor ha cambiado, es más exigente en el momento de la compra, desea obtener mayores beneficios por la inversión a realizar. Al mismo tiempo, la competencia es más intensa, más agresiva ampliando las opciones para los clientes haciéndolos menos leales o conformistas.

Por consiguiente, las organizaciones para mantener satisfechos a sus clientes, permanecer o sobrevivir en sus mercados adoptan novedosos y variados enfoques. De manera que, las empresas de servicio deben orientarse a servir al cliente quien es el punto de partida de una estrategia de servicio y el elemento clave en los momentos de verdad. Sin embargo, son muchos los retos que deben enfrentar para alinear sus procesos, su tecnología y su gente con la estrategia diseñada para competir.

De allí que, surge una nueva filosofía de gestión en las organizaciones de servicio denominada gerencia del servicio, la cual comienza con la naturaleza de la experiencia del cliente y crea estrategias y tácticas que maximizan la calidad de esa experiencia, optimizando la gestión de relaciones con los clientes, procurando su fidelización.

En este sentido, se concibe la gerencia del servicio como un proceso integral que requiere de un decidido liderazgo por parte de los directivos de la empresa para que sus decisiones y acciones contribuyan a que los empleados sean más efectivos en los momentos de verdad. El liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia del servicio, por cuanto permite alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generador de valor para el cliente.

En consecuencia, este artículo presenta un enfoque de gestión dinamizador para la gerencia del servicio que le asigna al liderazgo un rol más elevado, significativo y de mayor alcance requiriendo abandonar paradigmas tradicionales en la atención al cliente, para acercarse a un pensamiento innovador y cambio trascendente acorde a las nuevas exigencias del mercado.



## Referentes Contextuales

A lo largo del siglo XX, y comienzos del siglo XXI, el término liderazgo ha sufrido cambios importantes, ha ido abandonando el enfoque personalista del líder, incluyendo cada vez a la persona o a las personas que son líderes. Es visto como un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos humanos, de cualquier organización social.

En este sentido, Bass (citado por Gibson et al. 2003, p. 308), define el liderazgo como “una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo”. Así pues, se observa, que el liderazgo involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. Igualmente, esta definición implica la relevancia de ser un agente de cambio, capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores.

Finalmente, se focaliza en el logro de metas individuales y grupales por parte del líder eficiente, a quien le corresponde ayudar a la gente de la organización a sentir orgullo y satisfacción de su trabajo, inspirándolos hacia altos niveles de logro. Como lo expresa Bennis, W. (1998), es un llamado emocional a algunas de las necesidades humanas más fundamentales, la necesidad de ser importante, de crear una diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una organización exitosa.

De igual forma, Chiavenato, I. (2000, p. 151), coincide con el autor en mención, al definir el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana”. Así mismo, para Rost, citado por Cardona, S. (2001, p.132), el liderazgo “es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos”. En consecuencia, el liderazgo debe ser entendido como la relación que el líder es capaz de crear con sus colaboradores, a través de una comunicación efectiva que genere interés, energía y motivación a los integrantes del equipo.

La influencia del líder esta en relación directa con la capacidad de conducir a un grupo de seguidores hacia el futuro elegido sin necesidad de amenazas o imposiciones. El verdadero liderazgo refieren García y Dolan (citados por Castro, et al. 2006), es en el fondo un diálogo sobre valores. De forma tal, que el futuro de la organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

### 1. Liderazgo en servicio

Las compañías que ofrecen un servicio extraordinario como lo refieren Bennis, W. y Nanus, B. (citados por Páez, C. 2005), son aquellas que aprovechan la energía emocional y espiritual del liderazgo. El liderazgo en servicio está representado por



las competencias extraordinarias que estimulan el deseo de toda la organización para ofrecer servicios con un nivel sobresaliente.

En este sentido, para Berry (2004), el liderazgo es el factor determinante para ofrecer altos niveles de calidad en las empresas de servicio. El liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para la gerencia del servicio, por cuanto permite alinear el interés de los colaboradores con los objetivos de la organización creando una visión y unas condiciones de trabajo atractivas generadoras de valor para el cliente.

Por otra parte, Heskett, Sasser y Schlesinger citados por García (2004), sostienen que los directivos que entregan servicio fijan estándares con sus propios comportamientos y estilos de dirección. Por consiguiente, se convierten en un modelo de servicio para todos los empleados, motivándoles y entregándoles los elementos necesarios para lograr un servicio excelente.

Las compañías que ofrecen un servicio extraordinario como lo refiere Páez (2005), son aquellas que aprovechan la energía emocional y espiritual del liderazgo. El liderazgo en servicio está representado por las competencias extraordinarias que estimulan el deseo de toda la organización para ofrecer servicios con un nivel sobresaliente. Berry, L. (2004), afirma que son cuatro competencias fundamentales que deben desarrollar las personas comprometidas con el mismo:

a) Visión de servicio: de acuerdo con lo expresado por Berry (2004), ésta es una de las competencias fundamentales que deben desarrollar las personas comprometidas con el liderazgo, cuya columna principal es la percepción. Los líderes en servicio consideran que la fuerza motriz de las organizaciones es la excelencia en el servicio. Ésta distingue a una empresa de sus competidores en su respectivo segmento del mercado: en esto radica la diferencia fundamental.

Los líderes en servicio están convencidos de que la excelencia y la calidad son la única estrategia para competir exitosamente. La aspiración de proporcionar un servicio excelente al cliente debe encontrarse tanto en el nivel organizativo más amplio como en el más bajo.

Esta visión de servicio, de acuerdo al autor en mención, tiene tres pilares fundamentales: 1) el mercado es la clientela de profesionales/empresarios que buscan una conveniencia del producto y un servicio que no se encuentra en las tiendas corrientes; 2) la gente gasta su dinero en los sitios en donde se siente a gusto y 3) establecer un vínculo estrecho con los clientes es una estrategia clave en el negocio.

Un líder generador de cultura de servicio debe tener pasión por el cliente. En la pasión por el cliente necesita tener una clara orientación al servicio, desarrollar actitudes que favorezcan su posición acerca de satisfacer las necesidades de otros, y moldearlas para lograr así un cambio cultural dentro de la organización basada en principios éticos que evidencien su integridad como persona y profesional.



b) Creer en otros: los líderes orientados al servicio creen ciegamente en las condiciones intrínsecas de las personas para llegar a una alta autorrealización, quienes tienen suficientes conocimientos y aptitudes para desarrollar e implantar una alta motivación al logro, conducente a la obtención de resultados de excelencia. Con estas competencias las personas están en capacidad de establecer un estilo de liderazgo participativo orientado a la excelencia de servicio, y con la creencia de que la gente es digna de confianza.

Por tanto, se hace necesario establecer un proceso de comunicación con las siguientes características: 1) una finalidad claramente establecida 2) debe ser multidireccional, hacia todos los sentidos y niveles de la organización; 3) tiene que estar debidamente instrumentada, valiéndose de soportes, herramientas y equipos, así como de indicadores seleccionados en función de los objetivos; 4) debe estar adaptada a los sistemas de información de la organización y 5) debe ser lo suficientemente flexible para integrar lo informal y crear estructuras que contribuyan a la consecución de la excelencia de servicio.

c) Querer el trabajo: los líderes exitosos orientados al servicio hacen lo que quieren, porque quieren lo que hacen, como tienen una alta motivación al logro se imponen riesgos de muchas complejidades, desarrollan una gran capacidad de prospección y asertividad y, las incertidumbres las enfrentan con un gran deseo de triunfar y en verdad son triunfadores. El líder no sólo debe enseñar el funcionamiento del negocio, sino con el ejemplo debe mostrar su estilo, valores y excelencia. El amor a la empresa, es el combustible de las altas normas de los líderes de servicio.

d) Integridad: estos líderes tienen grandes principios éticos y morales, en consecuencia siempre están haciendo lo correcto y actuando de buena fe, concediéndole gran importancia al principio de justicia y equidad, así como también la coherencia y veracidad hacia los clientes, tanto internos como externos. La integridad como persona y como profesional es una cualidad esencial del liderazgo de servicio.

Por otra parte, para cultivar el potencial de liderazgo en servicio se requiere promover a las personas indicadas, logrando que amplíen sus horizontes, ayuden a la empresa y sean ejemplo para sus empleados en lo que a liderazgo concierne. Así mismo, es necesario poner énfasis en la participación personal, no se debe tomar a los empleados como simples ejecutores de las tareas de la empresa, al contrario hay que hacerlos partícipes de todas las estrategias que sean parte del equipo y así por medio del compromiso realizar sus labores con alto grado de servicio.

Igualmente, se debe poner énfasis en el factor confianza, cultivar el liderazgo es tener confianza en el criterio, la capacidad y la buena fe de los empleados. La confianza inspira sensación de pertenencia, lo cual inspira a la vez comportamientos de liderazgo y finalmente, se debe fomentar el aprendizaje para el liderazgo, mediante la implantación por parte de la administración de procesos de aprendizaje continuo, para que todos los empleados en equipo sepan lo importante que es



utilizarlo adecuadamente en la prestación de servicios. El líder debe facultar a los miembros de la organización para asumir riesgos y tomar decisiones que favorezcan la calidad de servicio que se ofrece.

## 2. Gerencia del servicio

Para Albrecht, K. (1997, p.19), la gerencia del servicio es considerada como “un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando la recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”. Desde este punto de vista, toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio para clientes. A través de la gerencia del servicio se busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida por todo el mundo en la organización.

Por otra parte, es importante destacar que las características distintivas de los servicios reflejan implicaciones gerenciales. En primer lugar, un servicio equivale al desarrollo de un proceso, que implica la interrelación de todos los departamentos de la empresa, para lograr no solo el resultado prometido sino también una experiencia valiosa para el consumidor. En segundo lugar, un servicio se vende primero y luego se produce y consume simultáneamente.

En tercer lugar, la relación entre empleado y cliente es un componente esencial del servicio, pues la satisfacción del cliente dependerá de su relación con un empleado capaz de desarrollar el servicio como se había prometido al cliente. Todo esto se vuelve más complicado cuando se introduce la visión del consumidor como un empleado más que ejecuta una parte del proceso.

Este nuevo enfoque de la gerencia del servicio según Albrecht, K. y Zemke, R. (1999), tiene su origen en los momentos de verdad desarrollados por Jan Carlzon cuando asumió la presidencia de Scandinavian Airline System (SAS) en 1981, él lo utilizó como la base para transformar SAS de un negocio impulsado por las operaciones a una aerolínea impulsada por los clientes. Lo usó con éxito para el entrenamiento de todo el personal de soporte y servicio enfocándolo hacia la atención al cliente y servicio amigable.

Según Carlzon citado por Albreht, K. (1998), un momento de verdad es un episodio en donde el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, por remoto que sea, y obtiene una experiencia sobre la cual se puede formar una impresión. Hoffman, K. y Batesson, J. (2002, p. 21), refuerzan la definición anterior al considerarlo como “la interacción entre el cliente y el prestador de servicio, constituyéndose en la clave de las evaluaciones de la satisfacción del cliente”. Por tanto, se considera como el momento decisivo para el cliente, quien a partir de este encuentro está en capacidad de juzgar la calidad de servicio ofrecida por la empresa y formarse una imagen.

En estos encuentros el cliente recibe una especie de fotografía instantánea de la calidad de servicio que presta la organización y cada encuentro contribuye a la

satisfacción general del cliente y a su disposición para hacer negocios con la empresa una vez más. Desde el punto de vista de la organización cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de un servicio de calidad y para incrementar la lealtad del cliente.

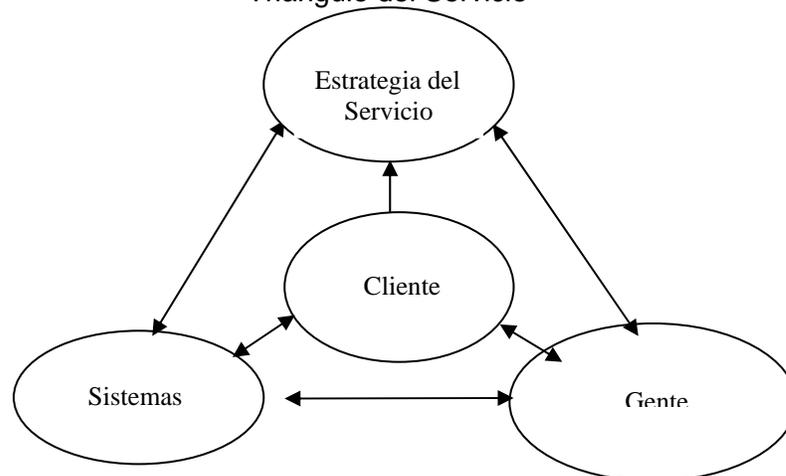
Aun cuando el cliente haya sostenido varias interacciones con una empresa, cada encuentro es importante para crear una imagen conjunta de ésta en su memoria. Una imagen conjunta de alta calidad se logra sumando experiencias positivas, por el contrario las interacciones negativas producirán el efecto inverso. Por su parte, la combinación de interacciones positivas y negativas generan en el cliente sentimientos de inseguridad sobre la calidad de la empresa, haciéndola vulnerable ante el atractivo de la competencia.

En consecuencia, quienes realmente manejan los momentos de verdad, son los empleados de la organización, cada empleado del servicio es un gerente, en alguna forma, cada uno controla el resultado del momento de verdad, ejerciendo control sobre su propio comportamiento hacia el cliente. Si los empleados son apáticos, desagradables, hostiles, fríos, distantes o no cooperan, sus momentos de verdad quedan arruinados y pueden conducir al descontento del cliente, pérdida de lealtad y posible pérdida por completo del negocio con el cliente. Por el contrario si son amables, agradables, gentiles y simpáticos, entonces los momentos de verdad brillan y el cliente tiende a generalizar esas experiencias para toda la imagen del servicio.

### Triángulo del Servicio

El marco que sustenta este cambio de filosofía de la gerencia del servicio se fundamenta en el triángulo de los servicios desarrollado por Karl Albrecht en la década de los años ochenta, a través del cual se puede entender la complejidad del proceso de prestación del servicio (Ver Figura 1).

Figura 1  
Triángulo del Servicio



Fuente: Albrecht, K. (1998)



En este sentido, Albrecht, K. y Zemke, R. (1999, p. 44), conceptualizan este triángulo como “una forma de diagramar la interacción de la estrategia del servicio, personal y sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa para mantener un alto nivel de calidad de servicio”. Este concepto es apoyado por Hoffman, K y Batesson, J. (2002, p. 20), por considerarlo como “el marco que describe las relaciones entre los sistemas, la estrategia de servicio y las personas, colocando al cliente en el centro del triángulo, interactuando con cada uno de los grupos”. Es precisamente a través de esa interacción que se logra mantener un alto nivel de calidad de servicio, en donde el cliente constituye el elemento más importante del modelo y por ello se sitúa en centro del triángulo.

Uno de los vértices del triángulo lo compone la estrategia del servicio, definida por Albrecht, K. y Zemke, R. (1999, p. 70) como “una fórmula característica para la prestación de un servicio, inherente a una premisa de beneficio bien escogida de valor para el cliente y establece una posición competitiva real”. Lo expresado por el autor mencionado sugiere que la estrategia del servicio se debe diseñar para cada empresa en particular considerando los objetivos y metas del servicio para poder atender las necesidades particulares de su mercado, debe ser distintiva ante los competidores, concreta y fácil de expresar y explicar al cliente.

El liderazgo en servicio genera una mentalidad de servicio dentro de la organización, de allí que, escuchando la voz del cliente se podrán conocer sus expectativas, lo que ocurre con el desempeño y por qué, y lo que debe hacerse para mejorar, también es la base para establecer un rumbo estratégico global, es decir, una estrategia de servicio que sirve de guía para el camino a seguir por todos en la organización.

Por lo antes expuesto, el desarrollo de líderes, en todos los niveles de la organización es esencial para convertir la estrategia en resultados. Hernez-Broome, G. y Hughes, R (citado por Grannell, E. 2005, p. 27) refieren que en la actualidad la mayoría de las organizaciones no necesitan de grandes líderes solitarios y carismáticos, sino muchos líderes que sepan motivar y coordinar un enfoque de trabajo en equipo. Bossidy, L. y Charan, R. (citados por Granell 2005), han identificado siete conductas que tienen impacto en las acciones congruentes con la estrategia: conocer el negocio y su gente, insistir en el realismo, definir claramente metas y prioridades, hacer seguimiento de resultados, recompensar a quienes hacen las cosas bien, ampliar las competencias de la gente y conocerse a sí mismo. Por consiguiente, de la estrategia de servicio se deriva lógicamente el paquete de servicios, es decir, la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidas al cliente.

El papel primordial de un servicio de excelente calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios: en primer lugar, confiabilidad, significa servicio exacto y seriedad; implica entregar lo que se promete. En segundo lugar, sorpresa, es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera. En tercer lugar, recuperación, involucra ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente y finalmente,



equidad los negocios se hacen en un contexto de ética, es decir, reglas iguales de juego para el cliente y la empresa.

Por consiguiente, la filosofía de la organización debe estar incorporada en la estrategia de servicio, la cual adquiere vida cuando coincide con los criterios de selección de los empleados, con su capacitación y educación, con la tecnología, las evaluaciones de desempeño y los sistemas de retribución.

Por su parte, el sistema del servicio de acuerdo con Albrecht, K. y Zemke, R. (1999, p. 83), “es todo el mecanismo físico y procedimental a disposición del personal oferente del servicio para satisfacer las necesidades del cliente”. Para Hoffman, K. y Batesson, J. (2002), el sistema refleja la parte invisible para el cliente referida a las reglas, los reglamentos y los procesos que constituyen la base de la organización.

Aun cuando éstos resultan invisibles para el cliente tienen un efecto profundo en la experiencia del servicio al cliente. Los sistemas determinan factores como la comunicación, sistemas informáticos, máquinas de audio o video, escaleras mecánicas, formatos que deben ser llenados por el cliente, políticas de la organización, entre otros.

Sin duda, los sistemas son el principal apoyo del personal y los mismos deben ser diseñados en función de los requerimientos del cliente. Lo anterior reafirma la importancia de considerar el triángulo de servicios como un todo, en donde cada una de las partes integrantes debe interactuar para lograr la satisfacción del cliente. Asimismo, Albrecht, K. y Zemke, R. (1999), identifican cuatro sistemas principales en la organización o subsistemas, que deben ser examinados si se desea crear una cultura orientada al cliente.

En primer lugar, el sistema gerencial el cual abarca a los dueños, ejecutivos y gerentes quienes toman decisiones estratégicas en el corto y largo plazo. En segundo lugar, el sistema de reglas y regulaciones de una organización, son las pautas para los clientes y empleados. En tercer lugar, el sistema técnico representado por todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas en la organización para entregar el servicio.

En definitiva, el sistema humano, constituido por toda la gente de la organización y la manera de interactuar entre sí, a través del trabajo en equipo, la cooperación, la solución de problemas y el manejo de conflictos. Igualmente, el personal incluye a los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial encargado de supervisar la entera operación del servicio. En este orden de ideas, Monteferrante, (2005), manifiesta que el papel del personal ha adquirido importancia en los últimos años por ser éste quien maneja una proporción considerable de los momentos de verdad de cuya actuación depende en gran medida la impresión que se lleva el cliente.



Por ello, según Zeithaml, V. y Bitner, J. (2002), los empleados del servicio deben poseer dos cualidades complementarias. La primera, la competencia para el servicio, basada en sus habilidades y conocimientos necesarios para realizar la prestación del mismo. Para la segunda, la inclinación por los servicios, deben tener interés por realizar trabajos relacionados con éste, reflejados en sus actitudes hacia el mismo y en su orientación para atender a los clientes. Es necesario identificar las competencias adecuadas de cada empleado según el papel que desempeña y proveerle la formación y desarrollo continuo para lograr conductas congruentes con la estrategia.

De manera que, una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente. Un personal de primera línea efectivo es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación de éste, su marco de referencia y sus necesidades. Esto lleva a un nivel de respuesta y atención ayudando al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

Finalmente, el triángulo muestra el factor más importante: el cliente, es precisamente para él que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia del servicio del cliente, al interactuar con cada uno de ellos. Por otra parte, al concebir el servicio como un todo, que se encadena y actúa alrededor del cliente, se producen seis relaciones clave:

(a) Entre el cliente y la estrategia, la cual debe ser comunicada a sus clientes con el propósito de articular las necesidades del cliente.

(b) Entre los empleados y la estrategia, ésta debe ser comunicada a los empleados. El buen servicio debe comenzar por el nivel superior de la organización, para lograr el compromiso de todos para ofrecer servicios de excelente calidad.

(c) Entre la consistencia de la estrategia de los servicios y los sistemas que se elaboran para administrar las operaciones diarias. El sistema técnico debe fluir en forma lógica de modo que facilite el encuentro de servicio para clientes y empleados por igual.

(d) Entre los sistemas y los clientes, las interacciones con los sistemas de la empresa deben facilitar la experiencia del servicio de los clientes.

(e) Entre los sistemas de la organización y los empleados, los sistemas y las políticas de la empresa no deben ser obstáculos para que los empleados puedan ofrecer un servicio de calidad.

(f) Entre el cliente y el prestador de servicio, quizás esta sea la más importante de todas las relaciones del triángulo del servicio porque representa el momento de la verdad en servicios en donde las promesas se cumplen o se rompen.

En síntesis, el triángulo de servicios representa los tres elementos: estrategia, gente y sistema, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. El



mismo sugiere, que las organizaciones tienen que formular sus estrategias en función de las necesidades y expectativas del cliente y en relación con los sistemas físicos y administrativos utilizados por el personal para atenderlo.

Esto pone en evidencia la filosofía gerencial del servicio, centrada en el cliente como ente fundamental de la razón de ser de la organización, sin éste el servicio no puede existir. Además, según Bossidy, L. y Charan, R. (citados por Granell, E. 2005), se debe lograr una congruencia entre estrategia, gente y sistemas para convertir la estrategia en acción y resultados que agreguen valor al cliente a través de un liderazgo compartido en todos los niveles de la organización.

### **3. Competitividad y liderazgo**

Los cambios acelerados en el contexto globalizado de la tecnología, los sistemas de información, la economía así como la política, han permitido que las organizaciones desarrollen procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas y a responder con productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente. En consecuencia, el liderazgo actual implica desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de una empresa. De tal manera, que el líder debe ser visionario, agente de cambio, con visión y misión claras, integrador de equipo y sobre todo un buen comunicador.

De allí que, los líderes deben saber, así como poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante. En este sentido, se hace necesario precisar el sentido, alcance y aplicación del término competitividad a la dinámica actual de las empresas.

Tal como lo expresa Siliceo, A. (1999), la competitividad es una condición de sobrevivencia, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua. Aunado a ello, la competitividad es una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, es una estrategia de sobrevivencia empresarial para el mediano y largo plazo fundamentada según los autores en mención, en los siguientes principios:

- 1.- Espíritu innovador y manejo del cambio.
- 2.- Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.
- 3.- Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades del cliente.
- 4.- Calidad, servicio y valor agregado.
- 5.- Nuevos compromisos y exigencias de clase mundial y enfoque de negocio.
- 6.- Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.
- 7.- Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.



8.- Proceso de mejora continua.

9.- Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión, valores.

10.- Sabiduría directiva.

Así mismo, la competitividad es considerada como una estrategia y capacidad organizacional enmarcada en valores como: la veracidad, el compromiso, la honestidad, la lealtad, el beneficio del consumidor, de la sociedad y de la misma empresa, para el logro de la productividad, servicio y satisfacción del cliente. En este sentido, la competitividad es un hecho humano con sentido social.

### **REFLEXIONES FINALES**

Las empresas de servicio para poder mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, deben adaptarse a nuevas tendencias gerenciales que le permitan no solo satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores sino que deben llegar a superar el marco de sus expectativas. De allí que, en la actualidad las empresas de servicio se guíen por una filosofía gerencial denominada gerencia del servicio. Esta es concebida como un proceso integral, en el cual, la estrategia, el sistema, la gente, y el cliente hacen parte activa para llegar a constituir la completa experiencia del servicio al cliente.

Este nuevo enfoque de gerencia del servicio, significa darle un giro a toda la organización y convertirla en un negocio orientado hacia el cliente. Es saber manejar los momentos de verdad que optimicen la relación con los clientes, procurando la fidelización de los mismos. No obstante, el mayor desafío que enfrentan las organizaciones es convertir la estrategia en resultados. Por consiguiente, se requiere de un decidido liderazgo en donde la gente de la organización se encuentre alineada con su visión misión, y estrategia.

Esta congruencia exige de talentos humanos bien entrenados y capaces que dominen sus funciones y tareas, además de una organización con procesos, políticas, tecnología y recursos dirigidos al logro de resultados que apoyen siempre a su gente. Asimismo, se debe disponer de todos los elementos perceptibles y claridad en cuanto a los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades que faciliten la entrega del servicio.

La clave para lograr un servicio extraordinario esta en un auténtico liderazgo en todos los niveles de la organización, fundamentado en la motivación y la comunicación en todas sus vertientes. El objetivo principal de la gerencia radica en establecer un mejoramiento constante del servicio, la creación de valor para el cliente, y con ello derivar en ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Albrecht, K. (1998). **La Revolución del Servicio**. 3R Editores, Colombia.



- Albrecht, K y Zemke, R. (1999). **Gerencia del Servicio**. 3R Editores. Colombia.
- Bennis, W. (1998). **On becoming a leader**. Adisson-Wesley, Reading. MA. Unites Estates of America.
- Berry, L. (2003). **Un buen servicio ya no basta: Más allá de la excelencia en el**. Editorial Norma. España.
- Castro, E. Miquilena, E. y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia* (12), 83-96.
- Chiavenato, I. (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. McGraw-Hill Interamericana Editores. Editores México.
- Cardona, P. (2002). La dirección de personas en las organizaciones. En: **Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas**. Madrid.
- Granell, E. (2005). Más allá de la satisfacción al cliente: ¿Cómo convertir la estrategia en resultados? *Debates IESA*, X (3), 25-28.
- Gibson, L. Ivancebich, J. y Donnelly, J. (2003). **Las Organizaciones**. McGraw-Hill. Chile.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2002). **Fundamentos de Marketing de Servicios**. Thomson. México.
- Monteferrante, P. (2005). **Dos caras de la misma moneda: clientes externos e internos**. *Debates EISA.*, X (3), 34-37.
- Páez, C. (2005). **Cultivar el liderazgo en servicios**. [en red] disponible en: [www.pymesdominicanas.com](http://www.pymesdominicanas.com). Tomado el 11/09/07.
- Puente, R. (2005). Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicio. *Debates IESA*, X (3), 13-16.
- Siliceo, A. Casares, D. y González, J. (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**. McGraw-Hill Interamericana Editores. México.
- Zeithaml, V y Bitner, M. (2002). **Marketing de Servicios**. McGraw-Hill. México.