

**LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LA
PRESTACIÓN DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE.**



AUTOR

DEISSY ANGÉLICA HERNÁNDEZ GARZÓN

CÓDIGO 0106190

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

Director: CARLOS ALFONSO LÓPEZ URQUINA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
MAYO 2020**

RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad, establecer un análisis sobre una cultura centrada en el servicio al cliente como propuesta de valor para aumentar las ventas, eficiencia y rentabilidad. Una cultura plasmada y bien creada ayuda a cambiar hábitos a través de la vivencia de los mismos, creando una propuesta de valor y experiencia de servicio.

“Hoy la buena reputación se gana con el poder de la coherencia. Un sector empresarial puede tener los mejores modelos de responsabilidad social y ambiental, códigos de ética, manuales de buen gobierno y políticas de bienestar laboral, pero si no se reflejan en la cotidianidad de su actividad, es un signo evidente de la falta de compromiso”. (Parra L. , 2014).

De allí la importancia que tienen los valores organizacionales en la prestación de un servicio con calidad que permita la generación de experiencias memorables, la recompra y la fidelización, impactando desde un inicio al colaborador que son los principales responsables de los resultados esperados por la compañías.

Palabras claves: Valores, servicio al cliente, organización, administración, motivación, liderazgo, cultura corporativa, experiencia.

ABSTRACT

The purpose of the essay is to establish how a culture focused in the customer center can be the key proposal to increase the sales, efficiency and profitability. A well-created and developed culture helps to change habits through their experience, creating a valued proposal and an excellent service experience.

“Nowadays a good reputation can be earned with the power of consistency. A business sector can have the best models of social and environmental responsibilities, ethic codes, good governance manuals and labor welfare policies, but if these important characteristics are not reflected in the daily tasks of the business then it is an evident sign of the lack of commitment in the daily”. (Parra L. , 2014)

Hence the importance of organizational values that provides a quality service and generates a memorable and good experience, repurchase and loyalty; creating an impact in the collaborators which is the main responsible for the expected results of the company.

Key words: values, customer service, organization, administration, encouragement, leadership, corporative culture, experience.

INTRODUCCIÒN

En el presente ensayo se presenta con argumentos, experiencia y testimonios la importancia que tiene para las personas y las compañías el definir los valores organizacionales y vivirlos como propósito superior para la excelencia en la ejecución de los procesos financieros, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, viéndose reflejados en una experiencia única de servicio al cliente.

“Muchas empresas colombianas son estables hoy gracias a su integridad reputacional y otras están en el camino de serlo, pues han elegido la mejor vía: demostrar que las cosas sí se pueden cambiar pensando en rentabilidad y a la vez en el respeto por el ser humano, por el entorno y por una gestión con transparencia”. (Parra L. , 2014)

Todo inicia desde la estrategia corporativa, que es uno de los pilares que debemos tener en cuenta en los resultados que queremos obtener de nuestras empresas, como Administradores de Empresas es fundamental saber y conocer que las empresas no actúan por sí mismas, son las personas las que deben tener claridad sobre el qué?, con qué? Cómo?, quiénes? Por qué? Cuándo?, interrogantes que son resueltos a través del proceso administrativo, comprendiendo que si una compañía hace lo que dice y además despierta ese sentimiento de compromiso entre sus colaboradores está dando un gran paso para que su reputación se consolide.

No es solo darle nombre e imagen a una marca para que sea reconocida, pues los valores son los que nos definen como personas y al crear los mismos como guía a los resultados que se esperan de una empresa, encauzan nuestra conducta y determinan que acciones son correctas y cuáles no, una vez definidos, se deben de pasar por el tamiz de toda la organización en cuanto a su forma de interpretarlos, y de allí se emanan las acciones y comportamientos que deben de seguir todos en la organización para que se vivan y sean aplicados en el diario vivir.

CUERPO DEL ENSAYO

La ética y el éxito empresarial

Si bien es entendido por los empresarios que el éxito de sus organizaciones provienen de la calidad de sus productos y servicios que ofrecen, de su variedad, utilidad que este bien y/o servicio le pueda proveer a sus comensales, no debemos dejar de lado que los valores y la ética organizacional no debe ser considerada una moda administrativa, sino que debe inculcarse en toda la organización hasta llegar a convertirla en un estilo de vida, ya que si una persona y una empresa tiene valores definidos o carece de ellos, esto es directamente proporcional a los comportamientos observables por el cliente interno y externo, por ello en el desarrollo organizacional que trata de las personas en las organizaciones, se debe trabajar día a día para lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. ¿Pero cómo hacerlo? No solo es importante la definición de estos valores, los cuales deben aplicarse internamente en las organizaciones, para que sean vividos por cada integrante de la organización y a su vez surtan efecto externamente y sean visibles en la buena prestación de un servicio al cliente.

Para entender un poco la sintaxis al título de este ensayo debemos partir por la definición de lo que caracteriza un actuar ético frente a las diferentes situaciones que se pueden presentar en la vida cotidiana como tal.

“La ética hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, a su excelencia, cabe decir que un comportamiento se califica como ético precisamente cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece”. (Guillén, 2006). Por lo anterior podemos concluir, en el campo de la ética una persona es excelente, sinónimo de ser una persona honesta, íntegra, transparente y virtuosa cuando en su día a día trabaja por ser una mejor persona, cuando habitualmente dice la verdad, se convierte en una persona en la cual se puede confiar de modo habitual, en caso contrario una persona que siempre miente no solo pierde confianza sino legitimidad, incluso convertirse en víctima de su

propio invento. La confianza, surge como resultado de la calidad ética del comportamiento de las personas, cada persona es libre de actuar y debe ser consciente en si genera un bien o un mal, de aquí entendemos el concepto que deberíamos tomar como un principio ético “no hagas a otros lo que no te gustaría que hicieran contigo” pues todos somos acreedores de un trato digno e igualitario.

Ese esfuerzo por la mejora continua constituye un proceso de aprendizaje que se da y se traslada a los hábitos que desarrollamos en nuestro diario vivir y nunca terminan, estos hábitos pueden ser negativos desarrollados en vicios o positivos desarrollados en virtudes.

Ahora, si bien la ética estudia el comportamiento y la conducta humana si es buena o mala, la ética organizacional “investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones” (Robbins, 2017). Siendo así podemos definir la ética organizacional como una ética aplicada a las organizaciones donde se hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas y a sus acciones en el desempeño de su trabajo. Al hacer énfasis en la calidad humana se refiere a la vivencia de los valores y virtudes que califican a esta persona como una persona íntegra para desempeñar su trabajo y sobre los cuales tienen una repercusión directa en aquellos que los rodean.

Cometer una injusticia con un cliente, interno o externo, no quiere decir convertirse en un acto injusto, sino más bien hacerse injusto como persona. Los actos transcurren, los hábitos permanecen. En este ejemplo, la modificación de la persona, como tal es. negativa: pierde la empresa y por supuesto la misma persona, más que el propio cliente, se ve afectada. Los hábitos, cuando son positivos, permiten crecer como ser humano y ello conlleva al incremento de la capacidad de acción, que como se ha señalado es fundamental en la empresa disciplinada en servicio para alcanzar mejores resultados. (Lescano, 2014)

Cabe destacar que cuando las compañías actúan bajo la creación de sus propios valores les permite marcar la diferencia, se genera una conexión entre lo que se desea y lo que se trabaja para llegar a los objetivos tanto propios como de las organizaciones.

Para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones han surgido interrogantes del qué?, con qué? cómo?, quiénes? por qué? cuándo? Preguntas que son resueltas a través del proceso administrativo en la formulación de la misión, visión y objetivos, como tal permiten brindar a sus empleados un horizonte de hacia donde se deben encaminar los esfuerzos para sostenerse y cumplir esos objetivos, al fin y al cabo toda organización constituye “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes” (Robbins, 2017) . Pero ¿Qué es lo que ha hecho que algunas organizaciones marquen la diferencia, sean reconocidas y recordadas en la mente de los consumidores?

Parte de esta respuesta, depende del sector económico en el que se desempeñe la organización, si bien todas cuentan con la interacción de un cliente llámese interno o externo, el sector terciario o sector servicios cuyo sector está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demande la población, puede ser el más afectado al no tener una alineación entre la visión, misión, objetivos y valores organizacionales. Éste último es la razón y sustentación del presente ensayo ya que la creación, divulgación y sobre todo la vivencia de estos valores son el factor diferenciador de otras organizaciones, dejar de prestar atención a los valores organizacionales y su dimensión ética, tiene repercusiones directas sobre todos los miembros que componen las organizaciones y estos a su vez sobre el cliente final.

Esto seguramente explica por qué la mayoría de las empresas recargan sus baterías e invierten ingentes recursos hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de ese tipo de clientes, conocidos como los “clientes externos” de las empresas, en ocasiones con detrimento de la satisfacción del capital humano –cliente interno–, considerado a través de la historia como el activo número uno de la organización. (Martínez, 2016).

Hoy día la mayoría de las organizaciones se enfrentan al logro de sus objetivos y ha sido la demanda quienes las han obligado a optar por la modernización de sus instalaciones y con ello las técnicas, los métodos y todos aquellos medios que les permita el logro de sus objetivos, los

valores corporativos no han sido la excepción, como lo indica Jim Collins en su libro *Empresas que sobresalen*, una investigación la cual pretendía resolver si una empresa podía convertirse en una organización extraordinaria y cómo lo podría hacer. Realizó un estudio por 5 años a empresas como Abbott Laboratories, Gillette, Kimberly-Clark, Philip Morris, Wells Fargo entre otras, empresas que han pasado de tener buenos resultados a tener extraordinarios resultados, frente a empresas como Bank of America, Scott Paper, R. J. Reynolds, Bethlehem Steel, entre otras, que no han conseguido dar el mismo salto. Durante el proceso descubrieron 7 factores que consideraron esenciales y los cuales hicieron la diferencia al estudio realizado:

- Liderazgo de nivel 5
- Primero quién.... Luego qué.
- Hacer frente a las adversidades
- El concepto principal y la intersección de sus círculos
- Una cultura de disciplina
- Aceleradores de la tecnología
- El disco y la espiral de declive

Las conclusiones indicaron que los factores clave recaían sobre todas las áreas de la estrategia y la práctica de la gestión empresarial, y si vamos a ver todos estos factores están involucrados en distintas medidas con los valores. En el segundo factor en el cual haremos más énfasis por ser el factor que defiende mi premisa, primero quién... luego qué, el autor Collins (2009) indica: los ejecutivos que iniciaron las transformaciones de las compañías que habían dado el salto primero eligieron a la gente adecuada para llevar a la empresa, se deshicieron de la inadecuada y luego averiguaron adónde iban a dirigirla. Estos directivos conocían tres verdades muy simples. Primero, si empezamos por “quién”, en lugar de por qué, nos resultará mucho más fácil adaptarnos a un mundo cambiante. Si la gente sube en un autobús principalmente por la dirección que va a tomar, tendrá un problema cuando tenga que cambiar de dirección. Pero si sube por la gente que está en él, entonces es mucho más fácil cambiar de dirección. Segundo, si en el autobús va la gente adecuada, el problema de cómo motivarlos y dirigirlos desaparece. Las personas adecuadas no necesitan estar estrechamente controladas: estarán automotivadas por su propio impulso para producir los mejores resultados y formar parte de la creación de algo

extraordinario. Y tercero, si en el autobús hay gente inadecuada, descubrir la dirección adecuada no nos ayudará a tener una empresa extraordinaria. La visión sin la gente no sirve de nada.

Factor que en mi concepto deberían tener en cuenta todas las organizaciones a través de la creación, implementación, divulgación y vivencia de sus valores como una disciplina teórico – práctica, como lo explicaba anteriormente, la ética en las personas están forjadas por los actos, y es un proceso de aprendizaje que se da y se traslada a los hábitos que desarrollamos en nuestro diario vivir para crear costumbres que pueden ser negativas desarrolladas en vicios o positivas desarrolladas en virtudes, pasa lo mismo en las organizaciones, la ética se puede exponer pero no imponer, ya que como personas libres estamos en la autonomía de tomar nuestras propias decisiones y de la práctica con la que vivamos nuestros valores frente a una organización, se determinará si nuestro obrar fue bueno o malo, de eso se trata la creación y vivencia de los valores organizacionales, para aquellas organizaciones que quieran hacer de su ámbito de trabajo un lugar no solo más eficiente y eficaz sino más humano.

Pero si bien hay una responsabilidad en los empleados hay quienes se quejan, ya que “la insatisfacción en el trabajo generalmente se formula en lenguaje moral. Los colaboradores manifiestan que son tratados injustamente, que sus derechos son ignorados, que la empresa no respeta su dignidad, que no hay compañerismo y que a veces son explotados por la organización y aun por los mismos colegas. Los trabajadores tienen ideas acerca de lo que está bien o está mal en el trabajo, y con frecuencia estas no coinciden con lo que los directivos y los demás servidores consideran sus deberes y obligaciones cuando de servicio se trata”. (Martínez, 2016). Esto sucede cuando las organizaciones no le dan la importancia a los valores corporativos, se limitan a contratar personal que realice la mano de obra y preste un servicio al cliente con fines lucrativos y no ve más allá de una experiencia memorable, donde los momentos de verdad fueron tan acertados, que lo lleven a recordar y conectar la marca con algo más que una satisfacción personal, donde la lealtad al producto empieza a ser una pieza clave en la rentabilidad de una organización.

Por ello los japoneses han venido enfocando primero los esfuerzos hacia dentro, en los valores organizacionales de sus empleados. Parece que han entendido la naturaleza de las

relaciones con los clientes mejor que otros. No es posible satisfacer las necesidades de estima y de valores de los clientes si no se focaliza primero en el ambiente interno, en la propia gente. (Lescano, 2014).

Si el propósito de una organización es dar un buen servicio hacia el exterior, el proceso debe comenzar en el interior de la organización. Lo contrario generaría desunión y desconfianza. Junto a la necesidad de la actitud de servicio para que se dé unión en la organización, cuanto mayor es la intención por dar un buen servicio, más sentido humano adquiere el trabajo. Realizar una tarea útil para otros da sentido a la tarea, más allá de la satisfacción que puede sentirse en realizarla. (Guillén, 2006).

Para afianzar la cultura organizacional, lo más importante es que la gente posea los valores que interesan, pues cuando son positivos nos impulsan a hacer las cosas que debemos y a estar en las cosas que hacemos. En una empresa disciplinada en servicio, lo que se debe hacer es satisfacer muy bien a los clientes y para ello los empleados han de trabajar, no solo física, sino intelectual, emocional y afectivamente, dando lo mejor de sí. Conseguir lo que se conoce como comportamiento discrecional o lo que los americanos llaman el extra-mile, exige sin duda, mucho más que conocimiento y técnica, se trata de actitud y de un querer apasionado que se traduce en hechos concretos. (Lescano, 2014).

El rol desempeñado por el ser humano en la sociedad y en las organizaciones ha evolucionado hasta el punto de encontrar organizaciones que en el momento de seleccionar personas para un cargo vacante tienen como prioridad contratar seres integrales que presenten comportamientos y actitudes acordes con las normas y los principios organizacionales, aunque no tengan la capacitación requerida para el cargo, pues consideran que es más fácil desarrollar las habilidades que cambiar los valores y los hábitos. (Rodríguez, 2008).

Por ello el énfasis de mi ensayo no solo está en crear una cultura organizacional basada en valores, sino que estos mismos sean identificados en las personas que trabajan para las organizaciones iniciando desde la selección del personal, una vez ingresado será un proceso acertado la fomentación de estos valores corporativos y que fluirá de una manera natural.

Para finalizar me permito exponer un caso presentado por la profesora Sumati Reddy de la ICFAI University, «*La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos: el caso del ritz-Carlton*».

La marca Ritz-Carlton es sinónimo de calidad y servicio excepcional. Su objetivo es ofrecer a sus huéspedes el mejor servicio y las mejores instalaciones.

Cada empleado del grupo está comprometido con los objetivos básicos de la organización y sus prácticas de recursos humanos cuidan hasta el último detalle para ofrecer una atención al cliente de la máxima calidad. Según Sue Stephenson, vicepresidenta senior de recursos humanos de The Ritz-Carlton Hotel Company, “en nuestro negocio, lo que hacemos es crear recuerdos imborrables para nuestros clientes; no se trata sólo de ofrecerles alojamiento, sino también de dar a cada uno de nuestros huéspedes un trato individualizado”. César Ritz, conocido como “el rey de los hoteleros y el hotelero de los reyes”, fue quien redefinió la experiencia del hotel de lujo basándose en la filosofía de la atención al cliente. De él y de sus hoteles proviene el adjetivo inglés *ritzy*, que quiere decir “lujoso y elegante”. Ritz estuvo asociado durante mucho tiempo con Auguste Escoffier, el famoso chef francés padre de la cocina francesa moderna y toda una leyenda entre los chefs. César Ritz y Auguste Escoffier desempeñaron un papel clave a la hora de sentar las bases del servicio de atención al cliente de máxima calidad. Se asociaron en 1890 y se trasladaron al Hotel Savoy de Londres. Desde esta base fundaron una gran cantidad de hoteles famosos, como el Grand Hotel de Roma y numerosos hoteles Ritz en todo el mundo.

Las reglas de oro

En el Ritz-Carlton, a los nuevos empleados se les hace entrega de las “reglas de oro”, un pequeño documento del tamaño de un carné que han de llevar consigo en todo momento. Las reglas de oro recogen los valores y la filosofía de los hoteles Ritz-Carlton y son consideradas esenciales para el trabajo. También son conocidas como los cimientos de The Ritz-Carlton Hotel Company e incorporan la filosofía de servicio de la organización. No se trata de códigos secretos

para uso exclusivo de los empleados, sino que están disponibles en el sitio web del hotel para que cualquiera pueda conocerlos. Incluyen lo siguiente:

- El credo.
- El lema.
- La promesa de los empleados.
- Los veinte principios básicos del Ritz-Carlton.

Lo más famoso y distintivo de las reglas de oro es el lema: “Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros”. Es el telón de fondo que rige el comportamiento de los empleados y garantiza que éstos tratan a sus compañeros con el mismo respeto y la misma dignidad con los que tratan a sus huéspedes.

Las reglas de oro del Ritz-Carlton recogen el sueño de su fundador de ofrecer a cada cliente el mejor servicio posible. César Ritz sentó las bases de la filosofía de servicio del Ritz-Carlton con comentarios como el siguiente: “Nunca digas ‘no’ cuando un cliente pide algo, aunque pida la luna. Siempre se puede intentar”.

Según Ritz, el cliente es el “rey”. Pasada casi una década, este concepto sigue vivo en los hoteles que llevan su nombre. Las reglas de oro no solamente han servido para elevar el nivel del servicio en los hoteles Ritz-Carlton, sino que también han contribuido de forma significativa a mejorar la atención al cliente en todo el mundo. La mayoría de los hoteles de lujo del mundo han adoptado conceptos de servicio similares.

Las prácticas de recursos humanos del Ritz-Carlton

¿Qué es lo que hace la función de recursos humanos para garantizar la uniformidad de la marca, del servicio y de la excelencia en los 59 hoteles de la cadena Ritz-Carlton? Se empieza por contratar a las personas adecuadas y por darles la preparación adecuada para garantizar que todos y cada uno de los clientes que se alojan en el Ritz-Carlton disfruten de una experiencia feliz e inolvidable.

Contratación

El Ritz-Carlton sabe que el elemento clave en cualquier proceso de calidad es contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados. Son especialmente valorados algunos rasgos, como saber escuchar (en lugar de hablar), el fuerte sentido del valor y el deseo de ir más allá de la llamada del deber. Los empleados deben preocuparse por los demás. Esto no es algo que se pueda enseñar. Por ejemplo, no se les puede pedir que respondan “Por supuesto, será un placer” a menos que esas palabras les salgan de forma natural y les suenen bien a ellos mismos. El Ritz-Carlton hace mucho hincapié en el tipo de personas que selecciona para trabajar en el hotel, ya que determinados comportamientos no siempre se pueden enseñar. Busca una determinada actitud en las personas que contrata y les da formación para que adquieran determinadas habilidades.

El hotel sigue un meticuloso proceso para seleccionar a los nuevos miembros de su equipo. Cada puesto tiene un perfil “ideal”, definido a partir de un estudio de los mejores empleados de otras organizaciones. El estudio en cuestión analiza los factores que hacen que estos empleados tengan un rendimiento excepcional y llega a la conclusión de que los empleados excepcionales rinden bien en lo que respecta a los siguientes comportamientos:

- La construcción de relaciones con los huéspedes.
- La construcción de relaciones de apoyo con los compañeros.
- El entusiasmo y la sensibilidad hacia las necesidades de los demás.
- La preocupación espontánea por los demás.

A partir de la información contenida en este estudio, el equipo de recursos humanos elabora los perfiles de cada puesto de trabajo y la formación académica exigida, que varía en función de cada puesto. El resultado de esta labor de investigación es la creación de unos criterios de talento para cada puesto, desde el de director o supervisor hasta los de primera línea de servicio al cliente.

Formación

Una vez que se lleva a cabo el nombramiento del nuevo empleado, el Ritz-Carlton, como empresa centrada en el cliente que es, pasa a formar a ese empleado con el objetivo de conseguir que la excelencia en el servicio al cliente forme parte de la mentalidad y la cultura de la empresa. El Ritz-Carlton no sólo ofrece a cada empleado una orientación exhaustiva y un programa de formación, sino que también trabaja para conseguir que esta formación sea uniforme en todos los hoteles de la cadena Ritz-Carlton. A todos los empleados se les inculcan los valores de servicio de la organización a través de las reglas de oro de atención al cliente.

Como afirma Paul Hemp, editor senior de la Harvard Business Review, “para que los empleados agraden a los clientes, los directores no sólo deben dar a sus empleados libertad para hacer lo que sea necesario, sino que además deben motivarlos para que ejerzan esa libertad”. El Ritz-Carlton agrada a sus clientes con un excelente servicio de atención al cliente ofrecido por empleados bien preparados y con poder para actuar por sí mismos.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del ensayo identificamos a través de diferentes conceptos como la ética hace referencia a la calidad humana de las personas y de sus acciones o como lo entendieron los clásicos, un comportamiento se califica como ético precisamente cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece.

Las organizaciones han adoptado estrategias de operación en un marco de rigurosa transparencia estimulando el desarrollo humano y asegurando la eficiencia que garantice su permanencia en el tiempo, como se presentan en los 25 casos ejemplares que encontramos en el libro de reputación empresarial.

Las personas son las que le dan vida a la organización, por lo cual son el insumo más importante, por ello a través de los valores se busca fomentar el trabajo en equipo orientado a servir a sus clientes tanto internos como externos.

Como (Senge, 1992), menciona, “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se convierten en visiones compartidas, permeadas en una organización. Lo que ha hecho falta es una disciplina para transformar una visión individual en una visión compartida”.

El origen de un valor proviene de la clara conciencia de su efecto benéfico y de su capacidad para multiplicar los desempeños virtuosos entre los miembros del grupo o de los equipos de trabajo, por ello las empresas comprometidas en el desarrollo ético de las organizaciones y de la sociedad encuentran en este, un contenido importante para la formación de sus profesionales, generando grandes cambios en el ambiente laboral atacando y nutriendo las mejores prácticas de las personas.

REFERENCIAS

- Collins, James C. (2007). Empresas que sobresalen. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Pearson Educación. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3603>.
- Lescano, L. (2014). La Disciplina del Servicio. Ediciones de la U. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5571>.
- Martínez, R. (2016). Servicio al cliente interno. Ediciones de la U. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5746>.
- Parra, Luis. (2014). Reputación empresarial. Colombia: Grupo Holística.
- Reddy, (2009). La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos: el caso del Ritz – Carlton. Harvard Deusto Business Review, p 71 – 79.
- Robbins, S.(2017).Comportamiento organizacional.(17a.ed.)Pearson Educación.
Tomado de <http://www.ebooks74.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=4915>.
- Rodríguez, María del Pilar. (2008). Formación gerencial en valores. Manizales: Editorial Unibiblos.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Ediciones Granica.
- Tutor Sergio Duque Uribe, profesor módulo gestión de personas y servicio al cliente.
Diplomado en Alta Gerencia, Dic. 2019. Universidad Militar Nueva Granada.