

# Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente

## *Service culture in customer service improvement*

Arminda García\*

### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar cómo la cultura de servicio presente en las organizaciones puede favorecer la optimización del servicio al cliente, basado en factores internos que influyen en la forma de generar los servicios que brindan a los usuarios, para así satisfacer sus expectativas. De esta forma, se hace necesario tomar en cuenta que el mismo implica un conjunto de actividades que debe combinarse oportunamente para ofrecer al cliente el mejor resultado posible. Se requiere, entonces, estudiar nociones como el servicio al cliente, sus características, la cultura en la organización, tipos y funciones, claves para su desarrollo, objetivos para lograr la transformación cultural y la metodología para generar una cultura de servicio. En cuanto a la técnica utilizada para ese propósito, se basó en la revisión documental o bibliográfica a través de distintos textos, artículos, así como fuentes electrónicas. Este trabajo está sustentado en autores como Albrecht (2006), Aguilar y Vargas (2010), Serna (1999), Leppard y Molyneux (2000), Zeithaml y Bitner (2002), Moreno (2009), entre otros. A manera de consideraciones finales, se establece que aunque no existen métodos instantáneos se debe intervenir en la cultura de servicio para influir en esos asuntos internos, logrando el mejoramiento de la cultura y del servicio al cliente.

**Palabras clave:** servicio, servicio al cliente, cultura organizacional, cultura de servicio.

### Abstract

This article aims to analyze how the service culture present in organizations can promote the optimization of customer service, based on internal factors that influence how to generate the services provided to users, in order to meet their expectations. Thus, it is necessary to take into account that it involves a set of

---

Recibido: octubre 2015 · Aceptado: mayo 2016

\* Licenciada en Comunicación Social y Magíster en Gerencia de Mercadeo. Profesora titular del área de Publicidad y Relaciones Públicas en LUZ. Autora de los libros “Responsabilidad Social Empresarial (RSE)” y “Modelo de servicio al cliente para las agencias de publicidad”. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [arminda.garcia@gmail.com](mailto:arminda.garcia@gmail.com).

activities that must be combined in time to provide customers with the best possible result. It is required, then, to study concepts such as customer service, its features, the culture in the organization, types and functions, key to its development objectives to achieve cultural transformation and methodology to generate a culture of service. As for the technique used for that purpose, it relied on documentary or literature review through various texts, articles and electronic sources. This work is supported by authors such as Albrecht (2006), and Vargas Aguilar (2010), Serna (1999), Leppard and Molyneux (2000), Zeithaml and Bitner (2002), Moreno (2009), among others. As a final consideration, it states that although there are no instant methods should intervene in the service culture to influence these internal issues, achieving improved culture and customer service.

**Keywords:** service, customer service, organizational culture, service culture.

## **Introducción**

Sin duda, el servicio al cliente constituye para las organizaciones una de las grandes exigencias que demanda adecuada atención para lograr una impecable prestación del mismo. Debido a su relevancia, las empresas realizan un gran esfuerzo por entregar a sus clientes este conjunto de actividades que implican una naturaleza propia, con el fin de lograr que el usuario se sienta complacido y lo encuentre acorde con el valor invertido por su adquisición.

Sin embargo, existen factores que influyen en la entrega del servicio al cliente, los cuales deben ser revisados para establecer cómo intervenirlos, con el fin de mejorar esas acciones. Por esa razón, el presente trabajo se enfoca en uno de los aspectos más determinantes en ese resultado óptimo deseado, como lo es la cultura de servicio, pues esta genera la filosofía que caracteriza a la empresa, la cual influye en la interacción interna, en realización de sus esfuerzos y en el cumplimiento de sus labores.

Este estudio de carácter bibliográfico tiene por objetivo analizar cómo la cultura de servicio influye en la optimización del servicio al cliente, si el servicio que recibe corresponde a sus expectativas, si representa un valor para el mismo haciéndolo sentir considerado. Para esto, fue necesario repasar nociones sobre el servicio, sus características, servicio al cliente, cultura organizacional y cultura de servicio al cliente, en base a la revisión, estudio y análisis de las fuentes bibliográficas.

Es así como la importancia de intervenir en la cultura de servicio para ofrecer un mejor servicio al cliente se basa en el esfuerzo de la organización por lograr la preferencia y satisfacción del mismo. Tal como afirma García (2005), el mercado presenta un notable predominio hacia la competitividad que indudablemente beneficia al usuario, ya que este puede contar con diferentes opciones para seleccionar el que prefiera.

Por esa razón, las organizaciones necesitan comprender cómo ofrecer un servicio a la altura de sus requerimientos. De esta manera, como afirma el autor García (2005), son muchos los usuarios que toman sus decisiones, considerando aquellas empresas que le brindan más ventajas, en cuanto al precio pagado, inclinándose por las que ofrecen un servicio al cliente superior.

Sin duda, los consumidores esperan que estas acciones cubran o superen sus expectativas, por esa razón las organizaciones deben considerar una mejora continua de su filosofía del servicio ofrecido al cliente, de manera que perciban esa optimización y el compromiso de la cultura interna de la empresa por cumplirlas.

## **Servicio y servicio al cliente**

Son muchas las definiciones existentes sobre el servicio, sin embargo se cree pertinente tomar en cuenta tres criterios: el servicio como producto de la empresa, el servicio como valor agregado y el servicio al cliente.

Desde el punto de vista de los autores Montoya y Boyero (2013), establecen que el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. Según estos autores, de la satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica.

Por su parte, Aguilar y Vargas (2010) considera que el servicio consiste en un proceso o conjunto de acciones que generalmente rodea el momento de la compra, por esa razón son bienes intangibles que se consumen al momento de su producción.

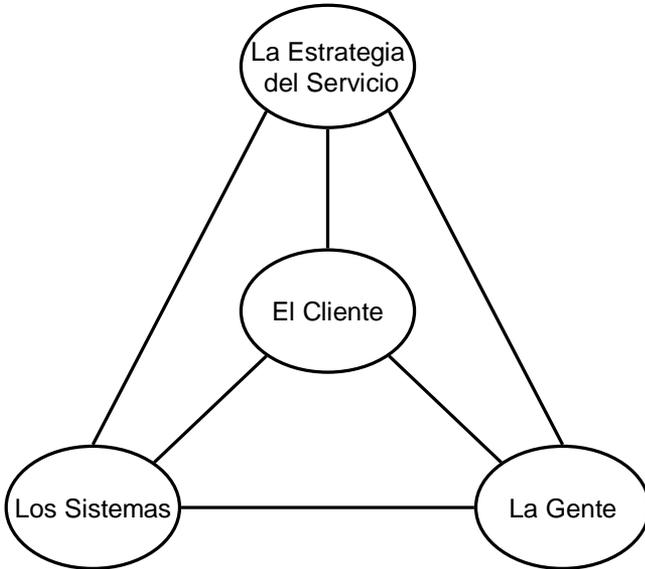
Para una mejor comprensión, cabe hacer referencia sobre el denominado triángulo de servicio propuesto por Albrecht (2006), el cual contempla la interacción de tres elementos responsables de la optimización del servicio: las estrategias, los empleados y los sistemas orientados al cliente, tal como se observa en la Figura 1.

En primer lugar, el autor toma en cuenta la estrategia de servicio, la cual se refiere a la necesidad de establecer medidas que permitan unificar todos los niveles, para canalizarlos procesos de la empresa hacia la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes. Seguidamente, como su segundo eslabón, se mencionan los empleados que sirven de enlace con el público, quienes deben ser sensibilizados para asumir el compromiso de enfocarse en el cliente y su satisfacción. El último componente es constituido por los sistemas amigables para el cliente, los cuales deben diseñarse observando sus intereses, gustos y preferencias, por encima del interés de la empresa.

Según Albrecht (2006), esos mecanismos comprenden distintos aspectos como

los espacios, las instalaciones, los métodos, los procesos y demás consideraciones internas. Son elementos rutinarios y manejables conceptualmente dentro de la organización, determinantes en la prestación del servicio al cliente, tomando en cuenta que el gran reto al respecto es llevar a cabo su ejecución y lograr su control exitoso (Ver Figura 1).

**Figura 1. Definiciones de innovación tecnológica y basamentos**



**Fuente:** Albrecht (2006).

Por otro lado, Albrecht (2006) también se refiere al servicio al cliente como un valor agregado, inmaterial que influye de manera determinante en la lealtad de cliente y en la reiteración del consumo del mismo, por esa razón, sugiere la relevancia de mantener esfuerzos permanentes para optimizar su prestación.

Por su parte, Serna (1999) lo define como el tipo de servicio que permite ganarse la lealtad de los consumidores, pues les ofrece un valor adicional más allá de su prestación básica, lo cual permite generar lealtad en los clientes. Dicho valor agregado representa un beneficio extra con el fin de incrementar su grado de aceptación, al momento de consumir el servicio o producto básico.

Para Leppard y Molyneux (2000), el servicio como valor agregado constituye ese esfuerzo por destacarse, para lo cual las empresas brindan algo más allá de sus transacciones a los clientes. Esto es practicado por las organizaciones para hacer que el usuario se sienta importante y lo denominan el factor de sentirse bien, el cual

en el plano del intercambio comercial suele acompañar al servicio, incluyendo además cortesía y receptividad en los encuentros con el cliente, dedicación por solventar los obstáculos para beneficiarle, así como trato personalizado, entre otros.

Con respecto al concepto de servicio al cliente, Serna (1999) lo define como un conjunto de técnicas establecidas y perfiladas en las organizaciones, en base a los requerimientos y expectativas de los usuarios, con el propósito de entregarle un servicio superior, en comparación con la competencia.

Sin embargo, Zeithaml y Bitner (2002) plantean ciertas diferencias existentes, aunque ambos términos se presentan generalmente de manera simultánea. Para ellos, el servicio es el ofrecimiento intangible resultado del proceso de producción de la organización, mientras que, el servicio al cliente se proporciona con el fin de respaldar los productos básicos de las empresas, bien sean inmateriales o tangibles, el cual debe ser gratuito, por lo general. A continuación, se plantea la definición de Moreno (2009, p. 2):

“El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo. Servicio al cliente es el diagnóstico que debe desarrollarse en la empresa siempre en pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento”.

Este esfuerzo tiene como finalidad alcanzar una superioridad exitosa ante los usuarios y en el mercado, así como lograr que el cliente se sienta satisfecho a través de un amplio apoyo al servicio.

Por su parte, Montoya y Boyero (2013) definen el servicio al cliente como ese conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela, con el fin de lograr que ese servicio que recibe, signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares. El mismo se logra a través del mejoramiento de los distintos aspectos que participan en ese proceso para satisfacer al cliente.

En este sentido, Leppard y Molyneux (2000) sostienen que la organización debe entender el punto de vista de cada usuario, en cuanto a su interpretación particular sobre el servicio al cliente, ya que depende de las diferentes realidades de cada uno. Según ellos, para algunos consumidores consiste en tener acceso al servicio cuando lo necesite, considerar aspectos formales como cumplimiento de horarios convenidos, brindar receptividad escuchando las necesidades del cliente, respetar el cumplimiento de las citas, ofrecer demostraciones favorables, entre otros.

Sin duda, lo ya descrito está muy relacionado con el factor de sentirse bien, propuesto por dichos autores, el cual debe ser asumido por toda la organización como un principio del servicio al cliente, para evitar que algún detalle pueda dañar

todo el efecto. De esta forma, en base a la dedicación recibida, el cliente se convertirá en un defensor activo y promotor voluntario de los servicios de la empresa hacia sus grupos más cercanos, convirtiéndose en multiplicador de mensajes positivos sobre el servicio.

Del mismo modo, los autores Leppard y Molyneux (2000) exponen que las empresas deben lograr un equilibrio entre lo que denominan paquete básico del servicio y el factor de sentirse bien. Esto significa que el servicio al cliente es el resultado de la mezcla ambos. Sin embargo, se debe ofrecer un alto nivel de calidad del servicio, pues si es deficiente, el usuario puede tolerarlo sólo por cierto tiempo, corriendo el riesgo de perder el cliente.

## **Características del servicio al cliente**

Existen aspectos inherentes a los servicios, que les atribuye una naturaleza propia y los hace diferentes a los productos. Estas características, son del mismo modo propias del servicio al cliente y algunas se describen a continuación.

### **1. Intangibilidad:**

Según los autores Zeithaml y Bitner (2002), representa la diferencia más destacada entre los productos y los servicios, pues estos no son bienes físicos materiales, palpables, posibles de verse o degustarse, ventaja con la que cuentan los productos tangibles. Por esa razón, los servicios no pueden ser experimentados antes de su utilización.

En algunas ocasiones, se presta a través de un bien físico, como las libretas de ahorro, chequeras y otros productos de los bancos, por citar un ejemplo. Los mismos constituyen el elemento tangible del servicio.

En base a los autores, algunas dificultades que implica la intangibilidad en cuanto al mercadeo de los servicios, son que no se pueden inventariar, se procesan según el comportamiento de la demanda, son susceptibles de ser imitados pues no se patentan, no tienen posibilidad de demostrarse al momento y es difícil emitir opiniones verbales a los clientes.

Igualmente, es difícil para el cliente evaluarlos y complicado para la empresa establecer la fijación de su valor en base a la relación precio-calidad, así como decidir los argumentos de venta en la publicidad. Del mismo modo, Serna (1999) considera que en base a esta característica la valoración del servicio depende de la percepción del cliente y de algunos elementos subjetivos.

### **2. Integral:**

Todos los integrantes de la organización, tienen una cuota de responsabilidad en la producción del servicio, pues cada uno interviene en el resultado final que se entrega al cliente, según Serna (1999). Es por este motivo que resulta muy importante la armonía en los procesos de la empresa de un área a otra, la comunicación interna, el cumplimiento de los tiempos establecidos en la cadena

general de la organización, debido a que se desempeñan como un conjunto integrado.

### 3. Heterogeneidad:

En base a este aspecto, el servicio no es prestado siempre del mismo modo, pues depende del recurso humano, conformado por un grupo de individuos diferentes entre sí, influenciados por su propia naturaleza, con el ánimo cambiante en cualquier momento. En ocasiones, el cliente asocia el servicio directamente con el empleado.

Por otro lado, cada cliente es diferente, experimentando el servicio en base a su personalidad haciendo que varíe, y aunque puede ser similar, nunca resultará exactamente igual.

Desde el punto de vista del mercadeo de servicios, la falta de homogeneidad impide garantizar de forma permanente la calidad del mismo. Existen otros factores externos, como son la inexactitud de los clientes para comunicar sus requerimientos, la insatisfacción del personal, entre otros.

### 4. Producción y consumo simultáneos:

Los servicios se venden y luego son prestados en la misma medida en que son consumidos. De este modo, la exploración y degustación se realizan en el momento de su consumo. Esto ocasiona que el usuario se encuentre presente al momento de producir el servicio, así como otros clientes con los cuales intercambia opiniones. Es allí cuando el personal de la empresa, debe tomar conciencia de su papel como productor del servicio.

Con respecto a esta característica, en cuanto al mercadeo de servicios, se observan tres limitaciones: en primer lugar, se presenta dificultad para generarlos de forma masiva; en segundo término, su calidad depende de la manera como se desarrolla en el momento delante del cliente, quien tiende a involucrarse, de forma positiva o negativa, generando en algunos casos usuarios difíciles. Además, para Serna (1999), el servicio es un proceso donde el proveedor también es parte de su producción y, por lo tanto, no se puede desligar de él.

### 5. Perecederos:

Los servicios, considerando su misma naturaleza, no pueden ser preservados, almacenados, devueltos o revendidos. Una vez obtenidos son consumidos y, por lo tanto, agotados. Expone Serna (1999) que el servicio al cliente se produce y consume instantáneamente.

En este sentido, las dificultades de mayor peso para el mercadeo de servicios son, en primer lugar, que no es posible anticiparse a la demanda, pues no se pueden almacenar; en segundo lugar, es imposible revenderlos o retornarlos, se deben contar con estrategias sólidas para resarcir y recuperar al cliente.

6. Promesa básica:

Para el autor, el ofrecimiento del servicio al cliente será el estándar a través del cual se medirá si está acorde con sus expectativas. La organización debe asumir su oferta como el “gancho” de su servicio, por tanto, una vez que se motiva al cliente a actuar, esta promesa debe ser cumplida en base a sus exigencias.

7. Satisfacción:

El punto central del servicio al cliente es su satisfacción. Tal como lo explica Serna (1999), el servicio se produce y consume instantáneamente. Por lo tanto, en gran medida su satisfacción dependerá de la forma en la cual se aprovecha esa oportunidad, así como de la eficiencia con la que se logra producirlo y ofrecerlo al usuario.

8. Valor agregado:

Al respecto, Serna (1999) expone que brindar servicio al cliente de forma integral agrega valor, lo cual representa una estrategia acertada para ofrecer ventajas competitivas y resultará un factor diferenciador en mercados en donde hay gran cantidad de competidores.

Desde el punto de vista de Zeithaml y Bitner (2002), prevalece una tendencia en los usuarios de los servicios, en cuanto a involucrar los atributos o componentes del mismo cuando discuten sobre su valor, pues para ellos es importante lo recibido en base a lo pagado.

La Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Quintana Roo (SEDETUR) (2016) plantea que el valor agregado está muy relacionado con la habilidad que tiene el prestatario del servicio para demostrar disposición con el fin de brindar un aporte único a los usuarios. Además, se considera que este aspecto está basado en la valoración particular de los clientes, quienes invierten un costo para obtener su satisfacción personal.

Por otro lado, SEDETUR (2016) considera que para ofrecer un valor agregado más allá y no restringirse simplemente a satisfacer al cliente, se debe demostrar un aporte adicional que permita despertar sensaciones positivas, ya que así, se pueden minimizar los efectos negativos causados por inconvenientes. Por esta razón, recomienda establecer métodos creativos, para ayudar a alcanzar las metas de diferenciación de la organización.

Algunos de los beneficios que SEDETUR (2016) plantea sobre el valor agregado en el servicio es que facilita el desarrollo de las emociones favorables, permite generar una diferenciación propicia ante los competidores, ayuda a cumplir con los objetivos de posicionamiento, promueve que los involucrados se preocupen por brindar un servicio extra, motiva a los consumidores a regresar, así como a recomendarlo, y ayuda a minimizar las consecuencias de los imprevistos.

Por último, se considera conveniente plantear las características de un buen

servicio, según Aguilar y Vargas (2010), las cuales se mencionan a continuación:

- (a) No se puede almacenar o acumular.
- (b) No se puede supervisar como sucede con los productos.
- (c) No se puede establecer previamente su nivel de calidad final.
- (d) La base de este proceso, es la información.
- (e) No son permanentes, pues finalizan en el momento de su consumo.
- (f) Depende de los individuos.
- (g) El personal que produce el servicio tiene contacto con el usuario.
- (h) Los trabajadores son responsables de la información.

Para resumir, Aguilar y Vargas (2010) enuncian que con el fin de desarrollar las cualidades de un buen servicio se debe tomar en cuenta que no se trata de un producto sino de un proceso, por lo tanto, tampoco se puede estandarizar. Esto además hace más difícil su control de manera exacta, dificultando el dominio del proceso.

### **Cultura de la organización**

Se considera pertinente revisar algunas nociones sobre la cultura en la organización, sobre lo cual González y Fernández (2000) enuncian que implica todo aquello que representa la forma en la cual se manifiesta el pensamiento colectivo de los miembros de una organización, que a su vez determina el estilo de trabajo, su estructura, las relaciones interpersonales internas, las decisiones administrativas básicas, la manera en la que reaccionan ante las dificultades, la definición de lo correcto y lo incorrecto, los criterios en cuanto al comportamiento, entre otros aspectos.

Igualmente, el mencionado autor expone que la cultura organizacional desempeña cuatro funciones en lo referido a la gestión interna, que son:

- a) Proporcionar a los miembros de la organización una identidad organizativa;
- b) facilitar el compromiso colectivo;
- c) fomentar la estabilidad del sistema social;
- d) configurar la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente.

La finalidad de estas atribuciones, es que la organización logre establecer una base para el éxito de sus propósitos.

En este sentido, Robbins (1999) considera que la cultura organizacional va más allá de las simples estructuras, pues tal como los individuos; estas pueden ser

rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. Al respecto, se puede establecer que la cultura de una empresa es la forma cómo se desenvuelve, sus hábitos, así como la manera colectiva y tradicional de pensar. De este modo, todos se involucran en la organización convirtiendo esos valores en propios, aprendiéndolos cuando llegan a la empresa con el fin de lograr aceptación, manejando sus relaciones y abriéndose camino entre los demás integrantes.

Del mismo modo, González y Fernández (2000) plantean que existen ciertos factores que influyen en la definición de la cultura en la organización, los cuales se mencionan a continuación:

(a) Autonomía propia: grado de libertad para asumir responsabilidades y proceder con decisión, en base a criterios individuales.

(b) Estructura: normativas establecidas y fiscalización del personal, con el fin de vigilar sus acciones.

(c) Cordialidad: respaldo brindado por los niveles administrativos superiores, a sus subordinados.

(d) Identidad: nivel de identificación de los miembros de la organización como equipo, con respecto al área profesional desempeñada.

(e) Reconcompensas del desempeño: métodos para reconocer los esfuerzos de los integrantes de la organización, como aumentos, ascensos, entre otros.

(f) Tolerancia al conflicto: capacidad de aceptación para manejar situaciones presentes en las relaciones internas, entre los equipos de trabajo y la administración.

(g) Tolerancia al riesgo: motivación interna a los trabajadores para ser proactivos e innovadores.

De este modo, se observa la cultura organizacional como una sociedad que incluyen aspectos cambiantes, en base a un conjunto de visiones compartidas por cada integrante.

## **Tipos de cultura organizacional**

Al analizar, cómo cada organización establece su forma exclusiva de desarrollar su cultura organizacional, se debe considerar que se fundamentan en realidades presentes en las distintas empresas, las cuales se manifiestan de manera particular. Samperio (2004) enuncia dos tipos:

(a) Dominante: es aquella cultura que representa una totalidad integrada, donde se manifiestan los principios fundamentales compartidos por la generalidad de sus miembros. Según el autor, se considera una cultura dominante, cuando se trata de aspectos organizacionales asumidos por sus integrantes.

(b) Subcultura: son manifestadas a través de cada uno de sus miembros,

demostradas en circunstancias o experiencias comunes que puede también exponer sus problemas. Además, se establecen considerando la organización interna, sus departamentos y la división geográfica.

Esta perspectiva descrita por Samperio (2004), considera que si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho, ya que no tendría una interpretación uniforme de la conducta, considerada como adecuada o inaceptable.

### **Características de la cultura organizacional**

Existen, ciertos rasgos que identifican la naturaleza de la cultura organizacional, las cuales varían de una empresa a otra de acuerdo a sus valores y a la conducta de sus integrantes.

Robbins (1999) describe este aspecto como un sistema de significados comunes entre sus miembros. Estas son la expresión de los principios que deben predominar en las empresas con el fin de lograr una cultura organizacional positiva, y tal como afirma Samperio (2004), influyen en la forma de pensar y actuar del personal de la organización.

(a) Identidad de sus miembros: consiste en el nivel de identificación de los empleados con la organización, como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o área de conocimiento.

(b) Énfasis en el grupo: las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a individuos, otorgando mucha relevancia al rol que juega la integración de los miembros de la organización.

(c) Enfoque hacia las personas: las determinaciones de la administración toman en consideración las consecuencias de los resultados con respecto a los integrantes de la empresa.

(d) Integración de unidades: se refiere a la forma como se promueve que las unidades de la organización funcionen coordinada e independientemente.

(e) Control: este se presenta a través de reglamentos, procesos, así como la supervisión directa, para controlar la conducta de los individuos.

(f) Tolerancia al riesgo: el grado en el cual se logra que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

(g) Criterios para recompensar: determina la forma para ofrecer estímulos, como aumentos de sueldo y ascensos, dependiendo de la productividad del trabajador, de su antigüedad, de favoritismos y otros factores distintos al rendimiento.

(h) Perfil hacia los fines o los medios: se debe establecer si la administración

se orienta hacia los resultados o las metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados.

(i) Enfoque hacia un sistema abierto: consiste en el grado en el cual la organización controla y responde a los cambios externos, demostrando capacidad para ser adaptable.

## **Funciones de una Cultura Organizacional**

En cuanto a las atribuciones de la cultura, Samperio (2004) considera las siguientes:

(a) Proyectar a todos un efecto de identidad, para que los miembros de la organización se identifiquen y se integren con ella.

(b) Promover el compromiso más allá del individuo en sí mismo, pues la filosofía se debe basar en los grupos.

(c) Reforzar la estabilidad del sistema social, para así facilitar la interacción de sus miembros como un todo.

(d) Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas, para la toma de decisiones, lo que sugiere asignar una cuota de responsabilidad a cada integrante, así como la posibilidad de actuar en base a criterios consistentes, otorgándoles cierta importancia de acuerdo a su rol y a su aporte a la organización.

(e) Promover ciertos aspectos en la empresa, considerados por el autor como artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, que transmiten valores y filosofías a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo, así como el compromiso con metas relevantes.

Se puede decir que estas funciones se complementan entre sí para hacer prevalecer la cultura organizacional, pues tal como Robbins (1999) plantea, esta constituye un proceso establecido para coordinar y controlar a los grupos de personas, a través de niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, entre otros. Para el autor, las organizaciones otorgan gran relevancia a la función desempeñada por la cultura entre sus integrantes.

## **Funciones de una Cultura Organizacional**

Los aspectos requeridos, para establecer una cultura organizacional positiva, a través de los diferentes componentes existentes en las organizaciones, desde el punto de vista de Samperio (2004), incluyen:

(a) Orientación hacia la acción: con la finalidad de ver cumplida la actividad, de manera que no se limite sólo a ser una propuesta, sino que sea materializada o ejecutada.

(b) Orientación al cliente: considerando todos los recursos y el personal de la compañía, que deben canalizar sus actividades rutinarias hacia la satisfacción de las

expectativas del cliente.

(c) Autonomía y decisión: otorgar cuotas de autoridad y responsabilidad.

(d) Productividad a través de la gente: motivar en el recurso humano el logro de los resultados esperados.

(e) Compromiso con los valores: estimular la creencia y el apego a patrones de conducta ejemplares que identifiquen a la empresa.

(f) Cercanía al negocio: tener contacto directo con todos los niveles.

(g) Organización simple con sólo el personal necesario: enfocarse en el personal justo y necesario, con capacidad para desarrollar un proceso de servicio al cliente lo más simple posible.

(h) Flexibilidad: abrirse a las posibilidades de adaptación o cambios.

## **Cultura de Servicio**

Cabe destacar que en toda organización existen factores internos que generan una cultura. Sin embargo, el origen de la cultura de servicio se debe al esfuerzo de las empresas por orientar todos sus factores internos hacia el servicio del cliente.

Para esto, la forma más segura de alcanzar el nivel esperado por ellos se basa en el comportamiento de los integrantes de la organización, quienes sin duda tienen una gran influencia de la cultura existente y lo proyectan al cliente. En este sentido, el autor Moreno (2009, p. 24) plantea lo siguiente:

“El servicio al cliente es parte de la cultura de la organización, es como un valor y una característica primordial que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización. Aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender las dudas de los clientes o de los compañeros que soliciten de su ayuda para lograr la satisfacción del cliente”.

De esta manera, cuando las organizaciones deciden establecer una cultura de servicio deben orientar sus valores y normas al cumplimiento de esa premisa dentro de la empresa. Al respecto, Restrepo et al. (2006, p. 289) enuncian:

“Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir”.

Por otro lado, en base al concepto enunciado por Zeithaml y Bitner (2002), se puede decir que la cultura de servicio se define por el aprecio al buen servicio, en base a un estilo de actuación interna en el cual ésta sea una de las reglas más importantes para cada uno. La filosofía de servicio entonces dependerá del grado en el cual la organización influye en el comportamiento de sus empleados, quienes deben internalizar y entender en qué medida los usuarios valoran un buen servicio.

Asimismo, las organizaciones con cultura de servicio brindan a su personal un excelente servicio interno, igual al ofrecido al público, partiendo de la premisa que todos los que integran la empresa merecen el mismo nivel de servicio. Esta labor, debe surgir de adentro hacia fuera.

Además, afirman que, una vez asumida por la organización esta cultura, el buen servicio se convierte en un estilo natural, estableciéndose como una forma de existir y de funcionar de la empresa.

Con el fin de lograr la acertada implementación de una cultura de servicio en la organización, es pertinente basar el cambio en pequeños avances representativos. Se considera imposible, lograr una transformación total de la noche a la mañana, pues es un proceso que debe evolucionar progresivamente, para que se establezca de manera permanente.

Al respecto, los autores Zeithaml y Bitner (2002) afirman que se requieren años de esfuerzo constante para edificar una cultura de servicio, con el fin de que la organización modifique sus fórmulas anteriores por nuevos patrones, para facilitar el intercambio comercial. Esto equivale a decir que no existe una receta inmediata con respecto al mejoramiento de la cultura de servicio, pues para alcanzar solidez en el tiempo, es más apropiado desarrollarla poco a poco. Si existen adecuados recursos humanos y de mercadeo interno, ellos se convierten en el mejor soporte para consolidar la cultura de servicio deseada.

## **Objetivos para lograr la transformación cultural hacia el servicio**

A continuación, se enuncian los objetivos claves para consolidar los cambios necesarios con el fin de desarrollar la evolución cultural según el autor Moreno (2009).

(1) Establecer las propiedades de la cultura corporativa presentes en la organización, para entender los detalles que afectan el proceso, debido al discernimiento colectivo ya los sistemas compartidos.

(2) Reconocer los momentos de verdad presentes en los procesos internos, que involucran factores como la calidad ofrecida, el esmero de los trabajadores y los aspectos que condicionan la prestación del servicio.

(3) Valorar el grado de satisfacción ofrecido a los consumidores por los miembros de la organización, con respecto a los momentos de la verdad presentes

en ese proceso y en el contacto con ellos.

(4) Establecer medidas para lograr la capacitación y sensibilización de los miembros de la empresa, en cuanto a la prestación del servicio.

(5) Realizar actividades de adiestramiento continuo, con el fin de generar cambios en cuanto a los significados establecidos en la organización, para mejorar la calidad del servicio.

(6) Realizar la supervisión del desarrollo de cambios culturales requeridos en el servicio al cliente, calculando sus alcances y promoviendo medidas que permitan su consolidación.

### **Metodología para generar una cultura de servicio**

Con el fin de establecer la cultura de servicio deseada, Moreno (2009) propone la necesidad de plantear una metodología que logre la participación de todos en la organización. Es importante además, según el autor, que exista un liderazgo en el proceso para que actúen todos los niveles a través de la participación simultánea en eventos, talleres, charlas, actividades, con el fin de generar canales de comunicación formal e informal, garantizando la fluidez de la información. También, considera que dicha metodología de involucramiento y comunicación debe basarse en:

(a) Delimitación de las características presentes en la cultura de la organización, así como los medios utilizados, con el fin de recabar la información necesaria, como reuniones, exploraciones, conversaciones, sesiones grupales, entre otros, con el personal de todas las áreas.

(b) Considerar las diferentes ópticas de los trabajadores, usuarios y proveedores, en cuanto a los momentos de la verdad generados en el contacto entre ellos, a lo largo del proceso.

(c) Desarrollar actividades de carácter instructivo como clases y cursos, diseñados para responder a la realidad de la organización y basados en sus principios, con el fin de generar capacidades que motiven al personal a identificarse con la cultura de servicio. En este sentido, se debe lograr que todos los niveles de la empresa participen.

(d) Promover que el personal intervenga en la delimitación de la filosofía sobre la cual se fundamenta la cultura de servicio. Los mismos, deberán establecerse por consenso y practicados por cada uno de los miembros de la organización.

(e) Establecer técnicas de control y evaluación, que permitan observar la conducta y el desenvolvimiento de los empleados responsables de la prestación del servicio, previendo la intervención de multiplicadores capacitados, que permitan generar la transformación cultural deseada.

(f) Instaurar grupos integrados por multiplicadores, conocedores de las distintas áreas de la organización, con el fin de apoyar la supervisión de las mejoras referidas a la prestación del servicio. Los mismos podrán funcionar como instructores del personal, y así vigilar que se cumplan las exigencias de calidad requeridas.

(g) Brindar respaldo a cada una de las etapas involucradas en el desarrollo del servicio, el cual debe partir de la alta dirección y de los consultores, tanto internos como externos.

(h) Aprovechar permanentemente los medios de comunicación internos, como por ejemplo, publicaciones, circulares, carteleras, periódicos, boletines, talleres, informes sobre resultados, reuniones con el personal, entre otros, que transmitan a los integrantes de la empresa la información necesaria para el éxito del proceso.

## **Consideraciones finales**

Queda entendido que el servicio al cliente es un conjunto de actividades diseñadas de forma estratégica para ofrecerlo al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Por su parte, la cultura de servicio es un factor interno que surge de la mezcla de muchos aspectos, los cuales delimitan la forma como se determinan los procesos de producción del servicio.

Igualmente, se establece que uno de los aspectos que hacen del servicio un asunto difícil de controlar son sus características particulares, como intangibilidad, integralidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneo. Además, es perecedero, ofrece una promesa básica, se producen y consumen instantáneamente, brinda un valor agregado.

Por otro lado, con respecto a la cultura organizacional se determina que esta involucra en sus prácticas habituales, valores, creencias, principios elementales, así como la forma de pensar del colectivo. Igualmente, si no se demuestra capacidad para asumir la cultura interna, se obstaculiza la interacción y el desenvolvimiento adecuado, perjudicando el servicio que se brinda al cliente. Asimismo, existen dos tipos de cultura organizacional: la dominante, la cual genera los valores esenciales compartidos por casi todos sus integrantes y la subcultura presente en las experiencias, manifestados a través de los diferentes departamentos y divisiones.

Del mismo modo, para lograr que la cultura organizacional sea favorable, se consideraron sus características, las cuales deben ser implementadas. Entre ellas, se puede mencionar la identidad de sus miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, integración de unidades, el control, tolerancia a los riesgos, criterios para recompensar, perfil hacia los fines o los medios y enfoque hacia un sistema abierto.

Por otra parte, como aspectos que permitirán consolidar una cultura organizacional, se exponen los puntos claves de su desarrollo, entre los cuales se encuentran la orientación hacia la acción y hacia el cliente, autonomía y decisión,

productividad a través de la gente, compromiso con los valores, cercanía al negocio, organización simple con sólo el personal necesario y flexibilidad.

Con respecto a la cultura de servicio, se confirma como esos elementos internos orientados a satisfacer al cliente a través del servicio. De esta manera, se confirma que la misma depende de la actuación de sus integrantes, los cuales reciben mucha influencia de la cultura presente y para lograr su mejoramiento se deben aplicar avances progresivos.

En cuanto a los objetivos para consolidar la evolución cultural necesaria para la optimización del servicio, se definen los siguientes: identificar los rasgos de la cultura corporativa, reconocer cuáles son los momentos de la verdad entre los involucrados, evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes, definir estrategias de intervención del personal, ejecutar programas de capacitación y hacer seguimiento al desarrollo de esas transformaciones culturales, necesarias para brindar mejor servicio al cliente.

Asimismo, se establece la metodología recomendada para generar la más óptima cultura de servicio, orientada a cubrir las necesidades del cliente de manera satisfactoria, basada en la descripción de los rasgos de la cultura corporativa, en el diagnóstico de las percepciones de los empleados, clientes y proveedores, sobre los momentos de la verdad, en la realización de cursos ajustados a su requerimientos, así como en la motivación de los empleados para compartir los valores de la cultura de servicio.

De igual modo, esta metodología se sustenta también en los métodos de control de las acciones, en la creación de grupos de multiplicadores para orientar el logro de esos estándares de calidad del servicio en el apoyo a todas las etapas del proceso a través de la alta dirección de la empresa y asesores, y en el uso permanente de canales formales de comunicación, con el fin de mantener informados a todos los miembros de la organización.

De esta manera, se considera que la forma más conveniente de lograr la optimización del servicio al cliente es a través de la adecuación de la cultura de servicio la cual está determinada por los aspectos propios de la misma como sus valores, filosofía, hábitos, que además influyen en sus acciones y lo traducen al servicio que brindan al cliente. Igualmente, con el fin de lograr esta optimización deseada, dichos cambios deben avanzar de forma progresiva para que sean efectivos.

## Referencias bibliográficas

Aguilar, Jorge y Vargas, Jaime (2010). **Servicio al cliente**. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. México.

Albrecht, Karl (2006). **La revolución de servicio** (Segunda Edición).

Panamericana Editorial. Colombia.

García, Arminda (2005). **Modelo de servicio al cliente para las agencias de publicidad**. Trabajo de ascenso. Universidad del Zulia. Venezuela.

González, Aleida y Fernández, Ester (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. **Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde**. Volumen 4, número 3. Brasil. (Pp. 99-114).

Leppard, John y Molyneux, Liz (2000). **Cómo mejorar su servicio al cliente**. Gestión 2000. España.

Montoya, César y Boyero, Martín (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. **Revista Científica “Visión de futuro”**. Volumen 17, número 1. Argentina. (Pp. 130-151).

Moreno, Andrea (2009). Lineamientos para la Creación de una Cultura de Servicio al Cliente en una Empresa del Sector Alimentos: Caso Martmore Ltda. Trabajo de Grado. Administración de negocios internacionales. Universidad del Rosario. Colombia.

Restrepo, Carlos; Restrepo, Luz y Estrada, Sandra (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. **Scientia Et Technica**. Volumen XII, número 32. Colombia. (Pp. 289-294).

Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento organizacional**. Editorial Prentice-Hall. México.

Samperio, Ernesto (2004). Examen final de estadística. Definición de cultura organizacional. Extraído de: <http://www.examenestadistica.galeon.com/index.html>. Consulta: 29/09/08.

SEDETUR (2016). ¿Cómo dar un buen servicio? Tips de valor agregado y niveles de excelencia en el servicio. Extraído de <http://sedetur.groo.gob.mx/capitacion/distintivo-t/MODULOS-EVALUACION-6.pdf>. Consulta: 12/04/16.

Serna, Humberto (1999). **Gerencia estratégica. Planeación y gestión** (Cuarta Edición). 3R Ediciones. Colombia.

Zeithaml, Valarie y Bitner, Mary Jo (2002). **Marketing de servicios**. (Segunda Edición). Editorial McGraw-Hill. México.