

**LA CULTURA EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

**Yina Marcela Guzmán Bustillo**

**Olga Lucia Molina López**

**Miguel López F.**

**Director de Marketing y Comercial**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**Cartagena de Indias D.T. 10 de Mayo de 2011**

En este artículo hablaremos de la cultura de servicio, de cómo las costumbres y valores de una sociedad pueden afectar los resultados de una compañía que quiera implementar una cultura de servicio. Se tomara un caso de una empresa, la cual a pesar de ser una de las mejores en cuanto servicio en una región, no ha logrado implementar de manera satisfactoria esa misma cultura de servicio en otra región en el mismo país.

In this article we will speak about the culture of service, about how the customs and values of a company can affect the results of a company that wants to implement a culture of service. It talking about a case of a company, which is being one of the best in service in a region, but, It can not implement with the same results in another region in the same country.

**PALABRAS CLAVES:** Cultura, Cultura organizacional, Cultura de servicio, Servicio al cliente, Satisfacción del cliente.

## INTRODUCCION

Cada día es más importante y se convierte en algo indispensable tener en cuenta el área de servicio como uno de los aspectos de mayor relevancia para la generación y conservación de buenos negocios con los clientes actuales y futuros potenciales, al igual que el crecimiento y permanencia en algún mercado.

Esto se hace evidente tanto en un contexto local como a nivel internacional en donde según se indica el 85 % de las 500 empresas más exitosas e innovadoras orientan el servicio al cliente como una prioridad estratégica de negocio".<sup>1</sup>

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación son las personas que trabajan en ellas. La cultura organizacional como ya sabemos refleja los Valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de sus laborantes a esta área.

Las empresas crean su propia cultura con valores y costumbres que les permite hacer la diferencia, aunque hay valores universales propios de cada persona que integra una organización, es necesario que los individuos que son seleccionados para nuevos trabajadores, estén alineados hacia la misión y cultura organizacional, de tal manera que pueda existir una visión compartida hacia el logro de los objetivos.

---

<sup>1</sup>Gestiopolis, "¿Cómo desarrollar con éxito una cultura de servicio al cliente? 10/2005

## MARCO TEORICO

Qué es cultura? La cultura son todas las formas de actuar y comportarse de las personas en los roles económicos, políticos, artísticos, científicos, comunicativos, religiosos en una región o comunidad. De la cultura hacen parte los valores, creencias y costumbres de una sociedad, aspectos que dan forma al comportamiento del ser humano en cada actividad que realiza y que puede cambiar ya que la cultura es todo el colectivo de una sociedad, que en estos tiempos se ven influenciados por los medios de comunicación y los diferentes mensajes e ideas que permiten el cambio y desarrollo social.

Aunque estas modificaciones no sean en ocasiones tan evidentes, pueden ayudar a que una persona con valores, principios y costumbres aumente su capacidad intelectual y sus conocimientos de tal manera que modifique su comportamiento en pro del bienestar de su sociedad, siendo una persona más competitiva y efectiva en su trabajo.

La sociedad con sus valores, creencias y comportamientos son los que integran las empresas, afectando su misión negativa o positivamente, son las personas las que ejecutan las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y las metas tanto corporativas, financieras, de ventas, entre otras.

La antropóloga Ruth Benedict (1887-1948), señaló que la cultura es un todo integrado, que posee su propia configuración, la que moldea el comportamiento de los individuos que pertenecen a un grupo que comparte una cultura<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Benedict, R., *Patterns of Culture*, Editorial Houghton Mifflin, Boston, EEUU, 1934

Qué es servicio? De acuerdo con Kotler, Bloom y Hayes “un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico <sup>3</sup> “. Además Kotler menciona como características importantes de los servicios la intangibilidad, inseparabilidad de sus proveedores, Variabilidad pues depende de quién los presta, cuándo, dónde y cómo, y por último destaca la imperdurabilidad pues afirma que los servicios no pueden almacenarse para venderse o usarse después.

El servicio al cliente en las empresas cada vez coge mayor fuerza e importancia para lograr el éxito en la parte comercial, tanto en la venta como en el poder obtener la fidelidad hacia un producto o una compañía, lo cual es el objetivo que la mayoría de las empresas buscan.

José Manuel Vecino en su artículo LA CULTURA DEL SERVICIO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL, dice que en el proceso de servicio al cliente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: El producto debe cumplir con las expectativas del cliente; Los procesos deben ser sencillos y ágiles para un consumidor cada vez con menos tiempo; Las instalaciones del almacén deben brindar condiciones de seguridad, comodidad y confort; Brindar la información que el cliente necesite en el momento preciso y por último la empresa tiene que escoger a la persona que se encargara de brindarle la asesoría y acompañamiento al cliente, el perfil de esta persona debe ser acorde a los requerimientos de la empresa<sup>4</sup>.

El manejo eficaz de estas variables depende en gran medida de la cultura organizacional de la empresa, pues esta crea identidad diferenciadora entre sus

---

<sup>3</sup> El marketing de los servicios profesionales de Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Tomas, Editorial Paidós

<sup>4</sup> José Manuel Vecino, LA CULTURA DEL SERVICIO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL, 22/08/2008

miembros y da la guía para el funcionamiento eficaz de todos los procesos de la empresa.

Por otro lado RICHARD BRANSON, en su artículo “Vivir la cultura del servicio al cliente” comenta: “Para que exista cultura un grupo determinado de personas deben compartir sus creencias y valores. Y es aquí en donde el tema de cultura tiene que ver con servicio. Ya que para que los trabajadores de una empresa tengan una cultura en servicio al cliente deben compartir valores comunes que vayan en esa dirección”<sup>5</sup>

En este mismo sentido Alex Guzmán autor del artículo “uno para todos y todos para uno”, afirman que todos los miembros de una empresa deben trabajar unidos bajo el lema "Uno para todos y todos para uno" porque sólo la unión hace la fuerza y cada uno se haga responsables de cumplir eficazmente sus funciones sin culpar a los demás de sus errores, dando al cliente siempre la prioridad de ser atendidos en cualquier circunstancia ya que el autor afirma que el objetivo debe ser la satisfacción total del cliente evitando que la competencia tome provecho de la debilidades de la empresa. Otro aspecto que menciona este autor es la importancia y el trato que se debe dar al cliente interno <sup>6</sup> , segúnHortsSchulze presidente de los Hoteles Ritz Carlton, el éxito de su empresa está en *“nuestra gente, una gente que cree y practica una genuina preocupación por el cliente”* y *que esto se logra brindando a todos los trabajadores la mejor capacitación y entrenamiento de tal manera que se logre una cultura de servicio orientada al cliente”*.

John Tschohl experto en el tema de servicio al cliente afirma en un Seminario patrocinado por la revista El Economista que hay empresas que en épocas de crisis deben afianzar su orientación al servicio del cliente, siendo

---

<sup>5</sup>Portafolio, RICHARD BRANSON, “Vivir la cultura del servicio al cliente”, 29 de octubre de 2010

<sup>6</sup>Alex Guzmán, Servicio al cliente: “uno para todos y todos para uno”

necesario que todos sin excepción se comprometan con una cultura dirigida al servicio, afirma que los ingresos de las empresas pueden aumentar en un 25%, debido a la implementación y mejora de estas prácticas y olvidándose un poco de que solo esto se puede conseguir con la calidad del producto e inversión en maquinaria, complementando lo anterior se puede decir que en estos tiempos de globalización donde la competencia es más fuerte no solo se debe enfrentar mejorando una variable en la empresa se debe tratar de integrar todas estas pensando en el cliente y para el cliente.

Este mismo autor en su libro *ALCANZANDO LA EXCELENCIA*, John Tschohl y Steve Franzmeier, propone seis condiciones que se deben cumplir en las empresas que dicen estar orientadas al servicio al cliente:

1. Los directivos deben creer en la importancia del servicio al cliente para su empresa, no se debe hacer creer que el cliente es lo principal cuando los gerentes no lo siente así, este compromiso se debe reflejar en sus actos sirviendo de motor para el resto de la organización.
2. Se debe invertir lo necesario para que las personas se capaciten y entrenen profesionalmente en el tema.
3. Las mejoras deben ser percibidas por el cliente de tal manera que estos se conviertan en la mejor propaganda para la empresa.
4. Formar a sus trabajadores constantemente en el tema de cultura de servicio centrada en sus clientes.
5. Debe haber una integración de todos los departamentos de la empresa con una visión compartida encaminada al cliente.

6. Todos los empleados se deben sentir implicados en que sus funciones están influenciando a mejorar la percepción y lealtad del cliente sin importar que no tengan un contacto directo con el cliente.

El autor afirma que una mejora en el servicio al cliente solo será importante y rentable para la empresa si esta es percibida por el cliente.<sup>7</sup>

O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas en su libro estrategia de Marketing nos proponen un cambio de enfoque donde se debe dejar de pensar en hacer y aumentar transacciones con los clientes, por el contrario se debe tratar de conservar a los clientes, entender realmente sus necesidades y las diferencias entra cada uno, ofreciendo un mayor valor que el autor lo define como “la evaluación subjetiva del de los beneficios relacionados con los costos para determinar el valor del producto de la empresa en relación con lo que ofrecen la competencia”, en este punto es donde las organizaciones deben dirigir sus culturas hacia el servicio, donde se aumente la participación del cliente, este se sienta realmente importante para la empresa, además de integrar a todos los grupos de participantes que afectan el funcionamiento de la empresa, todo esto en busca de lograr la satisfacción del cliente, convirtiéndose en la prioridad continua de la empresa según el autor.<sup>8</sup>

A partir de todos los autores mencionados anteriormente se puede afirmar que en las organizaciones existe un patrón diferenciador que incluye valores, creencias, costumbres y actitudes de los individuos que la conforman, hacen posible el logro de los objetivos y forman la cultura de la organización, esta es influenciada por la sociedad en que cada trabajador se desarrolla que puede afectar el funcionamiento de la empresa pero puede ser modificada por la

---

Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente, John Tschohl y Steve Franzmeier, pag 1-3.

<sup>8</sup>Estrategia de Marketing / O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas / Tercera edición Capitulo 5<sup>th</sup>

dirección que se le da a la empresa. Esta dirección debe ser acorde a las nuevas tendencias donde la globalización trae consigo la hipercompetencia, nuevas tecnologías, maquinarias nuevos enfoques, que se deben enfrentar ofreciendo al cliente un valor superior que además de integrar las variables de tecnología, información, comunicación, maquinarias, infraestructura se trabaje en lograr la satisfacción del cliente.

## DESARROLLO DEL TEMA

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que la cultura de servicio está dado por unos valores y creencias determinados por una sociedad ya que son las personas que conforman esa sociedad las encargadas de transmitir y llevar a cabo el servicio hacia los clientes de una organización, por lo cual podemos afirmar que pueden existir sociedades o culturas orientadas al servicio y otras que les queda más difícil desarrollarla. Cabe en este contexto hacer la pregunta. ¿Es posible desarrollar una cultura de servicio en esas sociedades no orientadas al servicio? Y si la respuesta es no ¿Cómo se podrán mantener estas empresas en un mercado cada vez más exigente?.

Culturalmente Colombia es un país que tiene diferentes grupos culturales, entre las más importantes están: los "cachacos" (ubicados en el altiplano cundiboyacense), los "paisas" (asentados en Antioquia, el Eje Cafetero), los "llaneros" (habitantes de los Llanos Orientales), los "vallunos" (zona del Valle del Cauca), los "costeños" (ubicados en la Costa Caribe), y los "santandereanos" (ubicados en la departamentos de Norte de Santander y Santander), entre otras, cuyas costumbres varían según sus influencias y ascendencias y entre cada una de ellas existen diferencias de creencias y valores aprendidos generalmente que viene por tradición.

Si tomamos en cuenta las características del servicio existe un punto muy importante al momento de considerar que la cultura de servicio se pueda desarrollar de igual forma en cualquier situación o región; es la característica de **Heterogeneidad**: O variabilidad, significa que los **servicios** tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta.

Esta característica es la más importante al momento de tomar una decisión en querer incursionar en un nuevo mercado donde el producto ofrecido sea un servicio y el querer pretender que ese servicio se va a ofrecer de la misma manera que se viene dando. Adicional se puede decir que una pobre o ineficiente cultura empresarial en el servicio al cliente puede estar influenciada por la cultura propia de la región donde se encuentre ubicada la empresa, por lo tanto se considera que es fundamental que la compañía conozca la cultura y los aspectos importantes de cada región a donde pretende incursionar para poder alinear el perfil de las personas encargadas del servicio con los valores y características de la cultura que se desea implantar.

Un caso cercano y el cual ha causado gran inquietud es el caso de UNE EPM Telecomunicaciones Cartagena, el cual muchas de las secciones fue tema, debido a la baja percepción en el servicio que esta empresa presenta a sus usuarios en la ciudad de Cartagena, y en donde muchas veces se comparó con la buena imagen de servicio de esta empresa en Medellín, donde según lo afirma Katherine Pinzón Subdirectora soporte a ventas hogares y personas, de esta empresa, en un conversatorio en la especialización de Gerencia en Mercadeo en la UTB, UNE refleja un alto nivel de satisfacción en la ciudad de Medellín, todo lo contrario pasa en Cartagena, esto debido según Pinzón, a la cultura de cada ciudad. Según afirma ella, los mismos procesos y aún más esfuerzos se han invertido en la ciudad de Cartagena, para poder mejorar la calidad de servicio ofrecido, sin llegar a tener los mismos resultados dados en la ciudad de Medellín.

UNE ha trasladado directivos de UNE Medellín, con el fin de implementar y cambiar los valores y actitudes de las personas que conforman la compañía, para enfocarla a una cultura de servicio que ha posicionado a UNE entre una de las mejores empresas en Medellín, siendo un factor clave “La cultura de servicio que se vive dentro y fuera de la organización”.

Según el artículo “Cultura de Servicio” de la revista “Gerencia” comenta que si es posible cambiar estas creencias y valores siempre y cuando estén enfocadas como un proceso. “No obstante en la mayoría de los casos ese cambio pueda requerir la intervención de agentes externos que acompañen ese proceso y generen a la par de los gerentes de la organización modelos propios que faciliten la incorporación de nuevos patrones de conductas orientadas al servicio. En la mayoría de los casos las acciones adoptadas han requerido evaluaciones estructuradas de servicio, creación de estándares, capacitación, automatización de procesos, tutoría etc.

Según el artículo se deben tener presentes tres pasos en el proceso: “El primer paso dentro del mismo se orienta a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes, pudiendo integrarse dentro de esto acciones como: Auditorías de servicio, evaluaciones estructuradas de donde se pueden desarrollar planes de mejora.

El segundo paso, consiste en la intervención de la cultura a través de la modificación de los procesos de trabajo y la capacitación de los trabajadores en los aspectos a modificar pudiendo esta enfocarse tanto en el área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio.

Por último llega el proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través de seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo.

Al analizar estos tres pasos observamos que se ven muy fáciles y simples de realizar, pero como todo proceso requiere de un tiempo prudencial de desarrollo y ajuste en donde se debe de tomar en cuenta la cultura actual de la

empresa y contemplara al mismo tiempo el nuevo enfoque. Pero nunca el mismo resultado.

Según lo tratado en algunas clases y lo expuesto por nuestra compañera se ha invertido y generado los mismos procesos, se ha realizado algunos cambios en estos procesos teniendo en cuenta la cultura de la Región, pero sin tener los resultados esperados, de igual manera es importante resaltar que si se han tenido algunos cambios pero todavía falta mucho camino por recorrer. Ella afirma “Es muy difícil cambiar las creencias y valores de una cultura ya arraigada de un momento a otro”.

El factor humano es el capital más valioso que tiene una compañía, pero al mismo tiempo es el factor que más difícil o que más le cuesta a la compañía en los momentos en donde se tiene que cambiar o implementar nuevas ideas y borrar las viejas, la tecnología, la infraestructura material de una empresa se compra, se vende o se desecha para estos cambios.

Existen muchas empresas en donde prefieren no invertir o no desgastarse tratando de implementar su cultura de servicio en todas las regiones donde puedan hacer presencia, un ejemplo lo podemos tomar de las empresas de electrodomésticos como Sony, Samsung, LG, exhiben sus productos en las grandes superficies, sin hacer seguimiento continuo a la cultura de servicio al cliente, donde se ubica cada negocio, donde no solo se tenga en cuenta la calidad y disponibilidad del producto y se olviden del excelente servicio y la atención que le deben dar al cliente y solo se preocupan por hacer transacciones y lograr la venta. De la cultura de servicio que cada organización posea depende la conservación y lealtad del cliente hacia la marca y la empresa, además se debe mantener una integración entre la calidad del producto, las herramientas informáticas, los espacios, procedimientos ágiles y fáciles, el asesor, para lograr que el cliente perciba lo importante que es y que

la empresa se preocupa porque este reciba siempre lo mejor. Esto ayudara a la empresa a beneficiarse de la voz a voz que el cliente generara.

En este nuevo entorno de constantes cambios las empresas deben ser capaces de hacer frente a la competencia ofreciendo valor agregado y diferenciado a los clientes donde la cultura organizacional este enfocada a estos. Una cultura organizacional dirigida al cliente considera al área de servicio como un aspecto generador de ventaja competitiva donde a su gestión le dan gran importancia y es considerada fundamental en la estrategia de la organización.

Las empresa además de preocuparse por atender y ofrecer el servicio que satisfaga las expectativas del cliente externo, debe conocer a su cliente interno, sus valores, creencias, costumbres, expectativas, ya que cada individuo es diferente y debe ser entrenado y capacitado dependiendo de sus requerimientos individuales y de esta misma manera se debe incentivar y motivar.

Un personal capacitado con los conocimientos necesarios del cliente será capaz de superar esquemas mentales que le impidan alinearse a los objetivos y la cultura organizacional, de igual forma este personal debe sentirse parte fundamental para el funcionamiento de la empresa de tal manera que tenga capacidad de toma de decisión y liderazgo, para que le puedan brindar al cliente la confianza y credibilidad necesaria.

## **CONCLUSION**

Para concluir se puede afirmar que la orientación a una cultura de servicio está dada por los valores y costumbres de cada individuo que la conforma y que generan obstáculos a las empresas para lograr el posicionamiento y satisfacción de los clientes en una región dada. A las empresas les resulta muy difícil además de costoso cambiar patrones culturales arraigados en sus trabajadores. Entonces una forma de disminuir estas dificultades y debilidades en el funcionamiento de la empresa es de vital importancia que estas busquen personal con una orientación hacia el servicio y bienestar de la sociedad y con conocimiento del cliente además de poseer un perfil alienado a la cultura organizacional, sin olvidar que se debe proporcionar un entrenamiento constante para satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes.

## BIBLIOGRAFIA

- Benedict, R. (1934). *Patterns of culture*. Editorial Hough tMiffin .
- Branson, R. (2010, 10 29). Vivir la cultura de servicio al cliente. *Portafolio* .
- CONSULTING, I. (10/2005). ¿COMO DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE? *GETIOPOLIS* .
- Franzmeier, J. T. *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*.
- GESTIOPOLIS. (10/2005). COMO DESARROLLAR CON EXITO UNA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE.
- Guzmám, A. (n.d.). Uno para todos y todos para uno.
- Héctor Bajac, P. F. (2003). *La gestion del marketing de servicios*. Ediciones Granica S.A.
- Hoffman, D., Bateson, J. E., & Group, G. E. (2002). *Fundamentos De Marketing De Servicios. Conceptos, Estrategias Y Casos*. Editorial paraninfo.
- Kotler Philip, B. P. *El marketing de los servicios profesiones*. Editorial Paidós.
- O.C. Ferrell, M. D. *Estrategia de Marketing*.
- Philip, K. (2008). *Fundamentos de Marketing*. PRENTICE HALL.
- Vecino, J. M. (22/08/2008). La Cultura del servicio como estrategia gerencial.