

# LA CULTURA DE SERVICIO. ASPECTOS FUNDAMENTALES

**MSc Arlenys Toyos Brito**<sup>1</sup>, **Lic. Yasnaya Castellanos Romo**<sup>2</sup>,  
**Ing. Alexis Fernández Álvarez**<sup>3</sup>

1. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Carretera  
Varadero Km 3 ½ Matanzas, Cuba.*
2. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Carretera  
Varadero Km 3 ½ Matanzas, Cuba.*
3. *Calle 17 casa 107 Reparto “Isla del Sur”; Varadero,  
Matanzas, Cuba.*

## **Resumen.**

La forma de hacer negocios ha cambiado sustancialmente en el mundo de hoy. Para las empresas la constante búsqueda por ser cada día mejor en el servicio ha hecho que se den cuenta de la imperiosa necesidad de estar orientado hacia el cliente y dirigido hacia el servicio en una forma continua, permanente y creciente, es por ello que las funciones de marketing y ventas adquieren un gran valor. Vender efectivamente requiere una capacidad para generar relaciones duraderas y el diseño y aplicación de estrategias que les permitan captar y retener a sus clientes, por eso muchas empresas y corporaciones se plantean el reto de focalizar las energías en el aspecto central de los servicios como lo es la Cultura de Servicio, ya que el desarrollo de la misma ha llegado a ser la ventaja diferencial ante la competencia.

*Palabras claves: Cultura; Servicio; Cliente.*

---

## **Introducción.**

La necesaria orientación de las empresas al cliente hacen que el servicio tome hoy una nueva dimensión. Las acciones de servicio se corresponden 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 refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se manifiestan en sus acciones diarias por lo que sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. A partir de esto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden guiar el comportamiento de sus trabajadores a esta área.

La forma de hacer negocios ha cambiado sustancialmente en el mundo de hoy. Para las empresas la constante búsqueda por ser cada día mejor en el servicio ha hecho que se den cuenta de la imperiosa necesidad de estar orientado hacia el cliente y dirigido hacia el servicio en una forma continua, permanente y creciente, es por ello que las funciones de marketing y ventas adquieren un gran valor. Vender efectivamente requiere una capacidad para generar relaciones duraderas y el diseño y aplicación de estrategias que les permitan captar y retener a sus clientes, por eso muchas empresas y corporaciones se plantean el reto de focalizar las energías en el aspecto central de los servicios como lo es la cultura de servicio, ya que el desarrollo de la misma ha llegado a ser la ventaja diferencial ante la competencia.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes

tienen el mismo peso. Últimamente se habla de que esta cultura empresarial debe estar enfocada en el cliente con referencia al exterior, o en el servicio con referencia al interior. El principal reconocimiento que tiene esta cultura de servicio es que es algo inimitable, porque una vez definida e interiorizada nadie la puede copiar, sencillamente porque es la personalidad de la empresa, y esta es única, no hay dos personalidades iguales.

## **Desarrollo.**

La cultura de servicio. Características

Con respecto a la cultura del servicio, se ha venido hablando hace algún tiempo, siempre se había hablado de la cultura empresarial, pero solo últimamente se habla de que esta cultura empresarial debe estar enfocada en el cliente con referencia al exterior, o en el servicio con referencia al interior. El principal reconocimiento que tiene esta cultura de servicio es que es algo inimitable.

La creación de una cultura de servicio, generará una fuente de diferenciación y de ventaja competitiva en relación a la competencia, propiciando internamente actitudes en el personal que tendrán una repercusión directa en la satisfacción de sus clientes. Además de obtener mejores resultados con sus clientes, observará que en la medida que ella se consolide, el esfuerzo de generar un mejor servicio al cliente se logra con mucho menos inversión de recursos y de esfuerzos, ya que se hace parte de la forma de pensar y actuar del personal. En ese sentido, la retención de cliente ya no parecerá un objetivo utópico y lejano, pues los empleados lo evidenciarán y vivirán en su labor diaria, lo cual retroalimentará positivamente a cada uno de ellos, y el proceso como un todo. En ese momento podrá afirmarse que el mismo tiene vida propia. Esto sumado a una buena administración de sus clientes, serán la clave de su éxito.

### **¿Qué es la Cultura de servicio?**

La cultura de servicio<sup>1</sup> comprende el conjunto de creencias, doctrinas, hábitos, costumbres y prácticas relativas al servicio, que proporcionan a través de él una armónica y productiva relación humana, que lleva al crecimiento, bienestar y dignificación del ser humano. Una estrategia de servicio se apoya en el principio elemental de que cuando sus clientes se sienten apreciados, no sólo estarán más satisfechos, sino llevarán más negocios a la empresa - y con mayor frecuencia -, sino además se convertirán en una fuente gratuita de publicidad de boca-en-boca para ustedes. El objetivo es lograr un cambio dramático de actitudes y reforzar nuevas conductas de productividad y destrezas de servicio excepcional.

---

<sup>1</sup> Cultura de Servicio. Jorge Pinedo Rivera y SCISA. [www.home.talkcity.com/wallst/scisa/index.html](http://www.home.talkcity.com/wallst/scisa/index.html)

La Visión de la Cultura de Servicio radica en:

- Sólo tengo derecho a mi bienestar cuando haya logrado el bienestar de las personas que me comprometí a atender.
- El servir es un placer.
- La persona es un fin, no un medio.
- La actitud de servicio se fundamenta sobre la razón.
- La reflexión es el proceso pedagógico sobre el cual se finca la promoción de la

Cultura de Servicio.

- La vocación y misión del servidor son sólidos pilares para tener una actitud de servicio a toda prueba.

La cultura de servicio como elemento clave para el éxito empresarial

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. 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 trabajadores a esta área.

Aunque lo antes expuesto no es una tarea fácil, en la práctica el desarrollo de una cultura de servicio ha llegado a ser la ventaja diferencial ante la competencia. En tal sentido esta empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantenerlos, empresas cuya filosofía incluye una concepción del cliente como la figura que mantiene el negocio. A primera vista este sencillo proceso requiere de un tiempo prudencial de desarrollo y ajuste en donde se debe de tomar en cuenta la cultura actual de la empresa.

Para lograr un servicio excelente la actitud hacia este debe ser una práctica de todos sus miembros, las acciones visibles del servicio deben estar directamente relacionadas con la cultura que la organización haya desarrollado las cuales se encuentran directamente relacionadas con los valores centrales en los que la organización fundamenta el servicio que da a sus clientes debe mantener entrenado, capacitado y formado a todo el personal dándole seguimiento continuo y sistemático.

¿Qué gana su organización con una cultura de servicio superior?

- Más ventas, más clientes, más negocios con cada cliente.
- Clientes leales.

- Evitar que sus clientes se vayan con la competencia
- Aumentar el market-share quitándole clientes a la competencia
- Elevar la productividad del personal al enfocar su atención en la calidad de su trabajo, en los clientes y en relaciones positivas con sus compañeros
- Lograr que los empleados den lo mejor de sí de manera consistente
- Ganar más clientes a través de excelentes referencias de clientes satisfechos
- Reducir la rotación de personal
- Reducir el número de quejas de los clientes eliminando las razones para quejarse
- Trabajar en un clima de equipo y colaboración
- Generar actitudes positivas y crear entusiasmo en todo el personal
- Elevar la moral, hacer fluir la comunicación y mejorar el servicio interno
- Mejorar la satisfacción del cliente y su imagen en el mercado
- Reforzar una filosofía de servicio
- Contribuir a que hacer negocios con su empresa sea más fácil y agradable
- Apoyar los esfuerzos de marketing porque después del entrenamiento los clientes ya no se van por problemas de servicio
- Garantizar una experiencia uniforme de magnífico servicio cualquier día del año, a cualquier hora, en cualquier sucursal de su negocio
- Dotar a cada miembro de su equipo con una visión compartida sobre el futuro de la empresa como organización enfocada en el cliente
- Hacer que cada empleado entregue servicio superior a cada cliente, cada vez, todas las veces.

Podemos decir que crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de

satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio al cliente.

Desarrollo exitoso de una cultura de servicio

Cada día es más importante en las empresas modernas considerar el área de servicio como un aspecto prioritario para la generación de buenos negocios con nuestros clientes. Esto se hace evidente tanto en nuestro contexto local como a nivel internacional.

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.

No obstante en el medio era muy común encontrar empresas que por concepción diferente ubicaban al cliente en otro lugar, de esa cuenta los empleados se daban el "lujo" de tratar mal al cliente, con desplantes, demoras, poca cortesía o falta de solución a los problemas de este. Con el incremento de nuevas empresas en todos los sectores han aparecido competidores de todo género, por lo que hoy el cliente es el que tienen la última palabra para escoger en un contexto que se ha vuelto más amplio.

Por esta razón, empresas que no tomaban en cuenta el servicio por no tener competencia deben reconsiderar su postura si desean continuar en un lugar preferente dentro del mercado, dado que los clientes mal tratados buscan una opción diferente cuando esta aparece. Como vemos la cultura de servicio también está del lado del cliente que cada día se ha vuelto más exigente, con los artículos y servicios de todas las empresas.

Efectivamente la formación o el cambio de la cultura existente depende única y exclusivamente del cambio de valores y actitudes de las personas que conforman la empresa, afirmamos entonces que la cultura se puede cambiar si es enfocada 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 nuestro medio conocemos de cerca casos exitosos en donde empresas de áreas diversas han apostado al desarrollo de su propia cultura de servicio enfocada a las necesidades de sus clientes tomando como base el factor humano. Aunque no existe una fórmula específica para desarrollar o cambiar una cultura y orientarla al área de servicio es importante reconocer tres grandes acciones que nos pueden ayudar en este proceso y de las cuales hablaremos a continuación:

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: Auditorias 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.

Este proceso requiere de un tiempo prudencial de desarrollo y ajuste en donde se debe tomar en cuenta la cultura actual de la empresa y contemplar al mismo tiempo el nuevo enfoque. El modelo mencionado puede contribuir a desarrollar una cultura orientada al servicio y hacer que los empleados se conviertan en los máximos exponentes del servicio de calidad al cliente para captar con ello su preferencia.

### **Conclusiones.**

La intangibilidad del servicio refuerza la necesidad de mantener con el cliente una relación que deberá ser lo más personalizada posible y con el máximo nivel de calidad que se pueda lograr. En las definiciones de cultura organizacional se aprecian elementos comunes tales como: la existencia de valores, creencias compartidas y elementos simbólicos (mitos, rituales, historias, leyendas) que son compartidas por un grupo y que condicionan su comportamiento. Con el desarrollo de una Cultura de Servicio con éxito, le permite a las entidades entender que es el aspecto prioritario para la generación de buenos negocios con nuestros clientes.

### **Bibliografía.**

[Cómo Implementar la Cultura del Servicio en la Empresa Moderna](http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/concesion/publicos/teleservicio/telefonico.htm)". Disponible en: <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/concesion/publicos/teleservicio/telefonico.htm> . Consultado en enero de 2009.

Acevedo Suárez, J.A. & Gómez Acosta, M. 2001. Diseño del servicio al cliente. Logespro. Ceta. Ediciones ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba,

Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, A.L. Marzo 1999 La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. Folletos Gerenciales. Año 3, No. 3, La Habana, Cuba.

Cantú, H. 2002. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta edición, D.F.: Mc Graw Hill. México.

Esmoris, M.: "Cultura como servicio". Montevideo, Mayo 2008. Disponible en: <http://culturaintegra.files.wordpress.com/2008/08/esmoris-cultura-como-servicio-mayo-2008.doc>. Consultado en enero de 2009.

Lucas Morea. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado en enero de 2009

"Maximizando la cultura de servicio al cliente." Disponible en: [http://www.sap.com/andeanarib/ecosystem/customers/pdf/comfenalco\\_valle.pdf](http://www.sap.com/andeanarib/ecosystem/customers/pdf/comfenalco_valle.pdf). Consultado en diciembre de 2008.

Pinedo Rivera, J. 2008. "Cultura de Servicio." SCISA (Servicios de Comunicación e Información, S.A.) Disponible en: [www.home.talkcity.com/wallst/scisa/index.html](http://www.home.talkcity.com/wallst/scisa/index.html). Consultado en enero de 2009.

¿Qué gana su organización con una cultura de servicio superior? Disponible en: [http://www.servicequality.net/spanish/Navegacion/Navegacion/Principial/Cultura\\_servicio/Cultura.htm](http://www.servicequality.net/spanish/Navegacion/Navegacion/Principial/Cultura_servicio/Cultura.htm). Consultado en enero de 2009.

Quijano Portilla, V. M.: "La actitud de servicio, la cultura organizacional el ingrediente básico". Octubre 2003. Disponible en: <http://www.cesc-Ela.com>. Consultado en diciembre de 2008.

Toyos Brito, A. 2008. Estudio de la cultura organizacional en los procesos clínicos y quirúrgicos del Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy" Tesis para optar por el título de Master en Administración de Empresas. Mención Dirección. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" .Matanzas, Cuba.

Vázquez, M.: "Diseñando una Cultura de Servicio". 07 de Abril de 2006. Disponible en: [http://www.sergiorodsevich.com.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=39&Itemid=47](http://www.sergiorodsevich.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=47) [http://www.sergiorodsevich.com.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=39&Itemid=47](http://www.sergiorodsevich.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=47). Consultado en febrero de 2009.

Vecino, J. M.: "La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial". Disponible en: <http://www.degerencia.com>. Consultado en enero de 2009.