

LA CULTURA: ESTRATEGIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

M.Sc. Mónica Llanos Encalada

Docente de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

Universidad Tecnológica Ecotec

mllanos@universidadecotec.edu.ec

monicallanos@hotmail.com

Resumen

El mundo globalizado y altamente competitivo ha llevado a las organizaciones a implementar estrategias innovadoras de negocios con la finalidad de captar el mercado, posicionar su marca y fidelizar los clientes, sin embargo son pocas las empresas que han identificado la satisfacción del cliente como la premisa fundamental de sus negocios. De acuerdo a varios estudios, la satisfacción del cliente se constituye en un elemento de impacto en un amplio campo de acción del entorno que permitirá mantener a los clientes y captar a aquellos que son potenciales por referencia personal. Frente a este escenario las empresas capacitan a su personal e invierten en tecnología sin prestar atención a la cultura organizacional como el punto central que les permitirá diferenciarse y dar el valor agregado que los clientes esperan. La cultura organizacional deberá ser lo suficientemente fuerte, coherente y permanente en la práctica diaria de cada uno de sus miembros, para ello se debe apuntar a un cambio de cultura que trascienda las subculturas de las empresas y la cultura nacional de los colaboradores. La dirección tiene el compromiso de involucrarse en el proceso de cambio e implementación de la cultura organizacional mediante la participación activa de sus colaboradores, la concienciación y apropiamiento de una cultura que les traiga beneficios personales y laborales.

Cultura organizacional- cultura nacional- estrategia de negocio- calidad en el servicio- servicio al cliente

Summary

The highly competitive globalized world has led organizations to implement innovative business strategies in order to capture the market, position your brand and customer loyalty; however there are few companies that have identified customer satisfaction as the fundamental premise of their business. According to several studies, customer satisfaction is an element of impact on a wide range of environmental action that will keep customers and attract those who are potential for personal reference. Given this scenario, companies train their staff and invest in technology without paying attention to the organizational culture as the central point that will allow them to differentiate and add value that customers expect. The organizational culture must be sufficiently strong, coherent and ongoing daily practice of each of its members, for it must point to a change in culture that transcends the subcultures of companies and national culture reviewers. The management is committed to engage in the change process and implementation of organizational culture through active participation of its employees, awareness and appropriation of a culture that brings them personal and professional benefits.

Keywords

Organizational culture- National culture- business strategy- quality service- customer service.

Introducción

Por muchos años las empresas no se preocuparon del cliente, no era necesario captarlos ya que ellos venían solos, tampoco se hablaba de la fidelidad de los mismos pues se confiaba que ellos regresarían. Existía el monopolio del mercado gracias a una incipiente competencia y al

posicionamiento de marcas tradicionales, las mismas que, hasta la época actual se encuentran en la mente del consumidor y en su lenguaje, asociándolas directamente al producto, aun cuando en la actualidad consuman otras marcas. Sin embargo para la mayoría no es novedad que el mundo de la globalización e internacionalización de las organizaciones y con ellas sus productos ha llevado a desarrollar un mercado altamente competitivo. Por ello surgen en forma continua nuevas y mejores estrategias para captar el mercado, para innovarse, para mejorar la calidad de sus productos y servicios. Las marcas buscan posicionarse en el mercado cambiante y optan cada vez por innovadoras y revolucionarias estrategias.

En la época actual, el cumplimiento de estándares de calidad se vuelve prioritario e imprescindible si se quiere lograr posicionamiento en el mercado y expansión internacional, las empresas buscan un valor agregado y un elemento diferenciador con la competencia. La mayoría de los modelos de calidad por no decir todos, consideran como punto de partida el involucramiento del personal de las organizaciones, se hace énfasis en el cliente interno y el cliente externo, así como los grupos de interés de las organizaciones. Las nuevas tendencias de la gestión del talento humano se hace presente en grandes empresas, sin embargo un amplio grupo de organizaciones, pequeños negocios y empresas de servicios continúan al margen de esta nueva concepción del mundo empresarial, muchas aún desconfían y son conservadoras en la adaptación de nuevas estrategias.

El servicio al cliente hoy en día es considerado como estrategia de negocio, por lo tanto cada vez son más las empresas que se interesan en capacitar a su personal para proporcionar una calidad en el servicio. Las grandes corporaciones, las franquicias, las multinacionales y las empresas de marcas reconocidas, han logrado diferenciarse por poseer su propia personalidad e identidad en la cual le dan prioridad al cliente. Mucho se debe y se refleja en la cultura organizacional fuerte o dominante de una empresa. La pregunta que surge es: ¿qué sucede con aquellas empresas pequeñas?; ¿qué sucede con los servicios adquiridos a diario como la alimentación y salud?; ¿existe alguna relación entre la cultura nacional con la cultura organizacional y ésta a su vez con la calidad en el servicio?

Existe una clara diferencia entre la atención al cliente de pequeños negocios de venta de productos y servicios con las grandes corporaciones, también existe una marcada diferencia entre quienes dan el servicio de una ciudad a otra, así como de un país a otro. Colombia es un ejemplo de lo mencionado, reconocida por tener gente amable, con facilidad de palabra, carismática y convincente. Al interior de Ecuador se puede notar la diferencia en la atención al cliente entre una región a otra, por ello la autora considera que existe una relación directa entre la cultura y la calidad en la atención al cliente de quienes ofertan los servicios, en especial aquellos que resultan intangibles.

1.1 Servicio al cliente

Existen varias concepciones en cuanto a la atención al cliente dependiendo de las escuelas, teorías y autores, pero todas coinciden en que una buena atención al cliente constituye una estrategia para incrementar sus ventas y por lo tanto sus utilidades. Actualmente todos hablan de calidad en el servicio, unos más acertados que otros, ya que se han optado varias alternativas.

Si se trata de definir la calidad en el servicio, se debe pensar no solo en la empresa sino en el usuario o el cliente de un producto, bien o servicio, sea este tangible o intangible. La calidad no estará presente únicamente en el producto o servicio final ofrecido, sino en la interrelación cliente- empresa durante todo el proceso de acercamiento; compra y postventa. Para John Tschohl, es fundamental que si las organizaciones quieren ofrecer calidad en el servicio a sus clientes, deben considerar los siguientes aspectos: compromiso por parte de la dirección; recursos adecuados; mejoras visibles del servicio; capacitación; servicios internos e involucramiento o compromiso de todos los empleados (2008:3)

Existen diferentes tipos de clientes y cada uno de ellos tendrá sus propias expectativas y nivel de percepción sobre los que es la calidad en el servicio recibido, por lo tanto aquí también entrará en juego las características propias de los clientes así como su propia cultura. El modelo de Kano permite entender por lo tanto los niveles en la calidad en referencia a la satisfacción del cliente, para él, la calidad se encuentra en diferentes niveles de satisfacción: el

primer nivel está referido a una calidad *mandatoria*, es decir aquel servicio fundamental y básico que se espera recibir, aparte del producto deseado, está el trato amable y buena actitud. El segundo nivel será la calidad *esperada*, en este, ya se está considerando la opinión del cliente quien podrá expresar y solicitar la información y asesoría necesaria en el proceso de adquisición y uso del producto, bien o servicio. Finalmente el tercer nivel, se refiere a la Calidad *atractiva*, caracterizada por la innovación, es aquí precisamente la fase en el cual el cliente encuentra el valor agregado que lo lleva a fidelizarse.

Como se ha podido analizar “Existen múltiples perspectivas desde donde definir a la calidad en el servicio. Para el usuario la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto quiere decir que la calidad depende de la forma en la cual el servicio responde a las preferencias del cliente. También puede decirse que brindar un óptimo servicio de calidad es aportar valor al usuario.” (Ekros, 2013:95) Cumplir con este requerimiento será prioridad para muchas organizaciones mientras que para otras será irrelevante en tanto consideran que si unos clientes se van otros vendrán, en especial en aquellos servicios o productos ofrecidos de alta rotación como lo es la alimentación, la salud, combustibles y otros. Muchos clientes se habrán sentido mal tratados, han sentido por las actitudes y el trato de quienes les “atienden” que les están haciendo un favor en venderles un producto, en darles su tiempo.

“De acuerdo con un estudio realizado por American Managment Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa”. (Tschohl, 2008:2) Dicho lo contrario se deduce que si los clientes no se sienten satisfechos entonces las empresas estarán perdiendo el 65 por ciento de sus clientes, por lo cual tendrán que invertir tiempo y dinero en compensar la reposición de los mismos dado que apenas cuentan con un 35 por ciento de fidelidad de sus clientes, sin embargo quizá son pocas las empresas que realizan este tipo de seguimiento que les permita identificar las debilidades de su organización.

La calidad de la atención de quienes se encuentran en relación directa de los clientes y usuarios hace que en la mente del cliente se forme la buena o mala imagen de toda una organización. La gerencia muchas veces desconoce los que está sucediendo en los niveles intermedios y bajos, por lo cual se requiere de una dirección involucrada, comprometido, promotora, participante y vigilante del cumplimiento de la calidad del servicios en todo tiempo, buscando una mejora permanente.

La Corporación Eko Negocios en Ecuador, lleva varios años realizando el análisis a las marcas y empresas más representativas del país a partir del establecimiento de categorías sobre la base del Índice Nacional de Satisfacción al Cliente tomado del modelo de Chile. De acuerdo a este índice, la satisfacción al cliente se mide a partir de: satisfacción general del servicio, disposición de recompra y la recomendación dada por los clientes a amigos y familiares. Ellos coinciden con los estudios de American Managment Association al afirmar que las razones por las cuales se pierde en mayor proporción a los clientes es por un mal servicio, a continuación los motivos principales: 2 por ciento mueren; 4 por ciento de mudan de domicilio; 5 por ciento aceptan la recomendación de un amigo; 10 por ciento se van por el precio más bajo de la competencia; 14 por ciento por la mala calidad de los productos y 65 por ciento por el mal servicio recibido.

1.2 La cultura y la calidad de servicios

La cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada empresa la cual les permite diferenciarse de las otras. La cultura organizacional se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la empresa bien sea hacia su interior o el exterior, en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente. Ahora, en cuanto a la cultura nacional, ésta constituye la base sobre la cual se construye una sociedad y por lo tanto la personalidad de cada uno de sus miembros, lo cual se traduce en su accionar en los diferentes campos de interacción con otros. “La cultura media en la interacción entre los actores e integra la personalidad y los sistemas sociales; tiene la peculiar capacidad de llegar a ser, al menos en parte, un componente de otros sistemas diferentes.” (Ritzer, 2012:492)

A lo largo del tiempo, las empresas han buscado desarrollarse enfocándose en el entorno cambiante y fuerzas que se imponen en el macro-entorno tales como: la globalización, el

trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios, pero muy pocas organizaciones se han preocupado en lograr desarrollar una cultura fuerte que trascienda a la calidad del servicio al cliente y se complemente con la cultura nacional de sus miembros.

Existen empresas modelos alrededor del mundo que se han posicionado y han logrado ser reconocidas por las buenas prácticas de gobernabilidad con su personal y con sus clientes, empresas cuya cultura ha sido lo suficientemente fuerte como para trascender los linderos de las empresas y llegar a ser percibida por los clientes como tal. “La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009: 177)

La falta de una cultura propositiva y consciente fomentada por los directivos e interiorizada por cada uno de los miembros de la organización, sean estas pequeñas o grandes, ha traído como consecuencia que al interior de las mismas se formen lo que Chiavenato plantea como las subculturas, las cuales son producto de la convivencia en la interacción y el compartir diario, características en común propias de las culturas particulares de cada uno de sus miembros. “En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 176)

Uno de los ámbitos de acción fundamental de las organizaciones es la cultura, independientemente de su actividad e intercambio ya sea de productos, bienes o servicios, es la relación que establece con el entorno, sea este llamado cliente, usuario, mercado o consumidor. Esta interrelación está dada por todas las personas que forman la institución sea en forma directa o indirecta. Todos los miembros de una organización, en algún momento tendrán relación con quienes hagan uso de sus productos o servicios, independientemente del cargo en el que se encuentren.

En el Ecuador al igual quizá que algunos países de Latinoamérica, se puede observar características particulares en la atención dada por el personal de las diferentes ciudades principales, éstas difieren mucho entre ellas. Otra diferencia notoria es aquella que está presente entre la atención dada por representantes de organizaciones que ofrecen productos, bienes y servicios. Lo más notorio en Guayaquil es que siendo una de las ciudades principales del Ecuador y conocida como capital económica y comercial, aún persistan problemas tales como: mala atención, falta de información, procedimientos no claros, retraso en la adquisición de los requerimientos de los usuarios o clientes y otros.

Frente a este escenario es imprescindible intervenir en esta realidad que cada vez pone en desventaja a pequeños y grandes negocios. La imagen en la calidad del servicio en los diferentes tipos de oferta de productos, bienes o servicios es fundamental no solo para los dueños y empresarios, para los colaboradores de las empresas, sino también para los clientes sean estos nacionales o extranjeros. Ofrecer un servicio de cordialidad y calidad será también la imagen que se brinde hacia afuera a los turistas, en una reciprocidad de siembra y cosecha, siendo referente para otros en la fidelidad de los clientes y la recomendación dada por estos a otros clientes potenciales. La mejor publicidad es aquella que se da de boca a boca.

Imai Masaaki, fundador del modelo japonés Kaizen propone un cambio de cultura organizacional en todos y cada uno de los miembros de una empresa, desde la gerencia hasta la mensajería, todos son importantes al interior de la organización y todos dan atención al cliente. La cultura organizacional de una empresa será fuerte a partir de lograr la concienciación de cada miembro a través del *empoderamiento* el cual consiste en lograr que cada uno de los miembros de la organización se haga responsable de cada una de las actividades a ellos encomendados, que sea capaz de tomar decisiones en su puesto de trabajo y sea capaz de organizar su trabajo de tal manera que pueda cumplir con estándares de calidad y procedimientos que los ayuden a una búsqueda permanente de mejora continua.

El empoderamiento forma parte de todo un sistema de buenas prácticas. Lo que pretende el Kaizen es que los miembros de la organización logren insertar en sus culturas y prácticas

personales y familiares los principios fundamentales de hacer las cosas con excelencia, compromiso y lealtad de querer ser mejores personas y mejores colaboradores. El empoderamiento se desarrolla sobre la base y la concepción de que toda persona es capaz de auto- programarse, autorregularse y cambiar. Se contempla la nueva concepción del ser humano como personas con amplio potencial para aprender y desarrollar habilidades aun cuando no las posean, de tal manera que pueden adecuar su comportamiento y cambiar hábitos y actitudes, es decir un programa de desarrollo personal en el cual cada colaborador es el centro del inicio del cambio.

Conclusiones

La calidad en el servicio y la atención al cliente constituye una de las estrategias fundamentales para lograr la fidelidad del mismo lo cual se podrá medir mediante la recompra o readquisición de los productos, bienes o servicios a través del tiempo. La recomendación dada por ellos a su entorno constituirá la mejor manera de cubrir nuevos mercados potenciales.

La cultura nacional y personal de los colaboradores trasciende a la cultura organizacional y esta se verá reflejada en la actitud y comportamiento al momento de atender a los clientes, con la confianza equívoca de que los clientes son los interesados y quienes necesitan del producto y servicio por lo tanto volverán independientemente de la calidad del servicio recibida.

Cada vez son más las organizaciones que buscan un elemento diferenciador y es la cultura organizacional precisamente la que les proporcionará su propia personalidad e identidad, la misma que se proyectará en cada uno de sus procesos y procedimientos al interior y exterior de las organizaciones.

Al implementar una cultura organizacional, para que esta sea fuerte, se requiere el involucramiento de todos los actores de las organizaciones, cambiar hábitos requiere de una práctica permanente, sistemática en la cual el seguimiento y retroalimentación debe ser permanente.

El cambio de cultura organizacional debe apuntar a una fase de concienciación y adiestramiento del personal que apunte a la participación activa de cada miembro de la empresa, logrando su empoderamiento en el rol que desempeñan y desarrollando una cultura que les sea de beneficio personal y laboral.

Bibliografía

Acevedo, D., Hirane, I., & Morovic, J. A. (2007). *El impacto de la orientación al cliente en la cultura y el desempeño de las empresas de servicio, un enfoque cualitativo*. Santiago-Chile: Universidad de Chile- Facultad de Economía y Negocios.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009: 177). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Corporación Ekos e Investigación Ekos Negocios. (2013). Me gusta el servicio. *Ekos Negocios*, 4, 197.
- Ekros. (2013:95). *Ekros*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2491&c=1>
- López, P. (2013). *Consulting.net*. Obtenido de <http://www.wscconsulting.net/articulo/unaculturadeservicioalcliente.pdf>
- Masaaki, I. (1998). *Como Implementar el Kaisen en el sitio de trabajo*. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.
- Ritzer, G. (2012:492). *Teoría Sociológica Clásica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Robins, P. S. (1994). Cultura Organizacional. En *Comportamiento Organizacional* (pág. 780). México: Prentice Hall.
- Tschohl, J. (2008:2). *Servicio al Cliente: técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Minnessota: Service Quality Institute.
- Universidad del Pacífico. (2003). *www.up.edu.pe*. Obtenido de <http://www.up.edu.pe/ciup/pub/Paginas/PUB/Detalle.aspx?IdElemento=303&IdTema=1>
- Valores Integrados. (2013). *valoresintegrados.com*. Obtenido de <http://www.valoresintegrados.com/blog/Como-crear-una-Cultura-Permanente-de-Excelencia-en-el-Servicio-al-Cliente>
- Yohalmo, L. R. (30 de septiembre de 2011). *Gerencia y Empresa*. Obtenido de <http://gerenciayempresa.wordpress.com/2011/09/30/el-modelo-de-kano-de-servicio-al-cliente-dar-algo-mas-de-lo-que-el-cliente-espera/>